**СРЕДНЕСПЕЦИАЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ**

**С.Б. ЖАБИНА О.М.БУРДЮГОВА А.В.КОЛЕСОВА**

**ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**

**2020г.**

**Аннотация**

Основы экономики, менеджмента и маркетинга услуг сферы общественного питания - одна из основных дисциплин в профессиональной подготовке специалистов для ресторанной индустрии: руководителей предприятий, маркетологов, заведующих производством, администраторов зала, менеджеров и т.д.

Предлагаемое читателю издание – учебник по основам экономики, менеджмента и маркетинга, раскрывающий теоретические и практические аспекты организации экономической, управленческой и маркетинговой деятельности на предприятиях данной сферы. В основу учебника положен многолетний опыт авторов по преподаванию экономики, менеджмента и маркетинга студентам экономических специальностей, а также слушателям программ повышения квалификации.

В учебнике раскрываются основные понятия экономических категорий, рыночных инструментов управления и технологии маркетинга. Излагаются вопросы экономической теории, рыночной экономики, механизма управления, ценообразования, формирования заработной платы, организации и проведения маркетинговых исследований по составляющим комплекса маркетинга на предприятиях общественного питания. При изучении данной дисциплины обучающийся приобретет знания и умения по всем основным вопросам, связанным с организацией работы предприятия общественного питания в условиях сформированной конкурентной среды.

**ПРЕДИСЛОВИЕ**

В современных условиях развития рыночных отношений, которые в научной среде называют новой экономикой, существенно изменяются формы взаимоотношений между производителями услуг и их потребителями. Сегодня рынок услуг – это поле жесточайшей конкуренции и борьбы за потребителя. Наступивший XXI в. – это век стремительных изменений: глобализации, интеграции, сервизации и т.п. Именно поэтому процесс внедрения современных технологий управления нуждается в концептуализации и пристальном изучении.

Общественное питание как профессиональная услуга, выполняющая важные хозяйственные и общественные функции, обратила на себя особое внимание только в последнее десятилетие. В каждом обществе питание это не только удовлетворение биологических потребностей организма, но и выполнение широких общественных функций, связанных с установлением и поддержанием общественных связей, источник престижа, выполняющий социальные задачи. Предприятия общественного питания играют важную роль в удовлетворении потребностей населения, в системе инфраструктуры национальной экономики они являются общественно - организованной формой удовлетворения потребностей людей не только в готовой пище, но и организации досуга.

В настоящее время сложившаяся когда-то система общественного питания заметно преобразуется в соответствии с изменившимися условиями производства, распределения и потребления продуктов питания. Вместе с тем, имеют место негативные явления, это и структурно-ассортиментная несбалансированность спроса и предложения, и неудовлетворенные ожидания потребителей. Усугубил ситуацию и финансовый кризис, последствия которого повлекли снижение реальных доходов основной массы населения.

Но даже в таких условиях предприятия общественного питания вынуждены обращать внимание на современные инструменты управления, такие как менеджмент и маркетинг, в основе которых лежат экономические законы рынка.

Для рынка услуг общественного питания характерна чрезвычайно широкая дифференциация запросов, вкусов, потребностей населения, дающая возможность руководителям находить свою рыночную нишу, свой рыночный сегмент и налаживать свой бизнес, удовлетворяющий реальные и формируемые запросы потенциальных клиентов.

Сегодня в ресторанной индустрии должны работать менеджеры-профессионалы, владеющие экономическими и маркетинговыми приемами управления. Предприятия общественного питания должны выстраивать свою маркетинговую стратегию в зависимости от того, на какой целевой сегмент они сориентированы, какой уровень сервиса им доступен, какое место предприятие займет в инфраструктуре. Руководителю необходимо так организовать производство и управлять им, чтобы вся работа каждого члена коллектива была направлена на удовлетворение потребностей населения в разнообразной, здоровой и вкусной пище, сервисных услугах, при этом все затраты на организацию бизнеса должны быть окупаемыми и приносить прибыль. Но на практике часто не хватает опыта и знаний. До последнего времени специфика организации работы предприятий общественного питания изучена не в полном объеме, и не всегда адаптирована к условиям отечественного рынка и конкурентной среды.

В представленной книге авторами сделана попытка применить научные концепции экономики, менеджмента и маркетинга к современным условиям постоянно развивающегося отечественного рынка услуг общественного питания.

Кроме основ теоретических концепций в книге изложены прикладные приемы экономического и маркетингового менеджмента предприятий. На реальных примерах рассмотрены возможности использования научных приемов в практике ведения бизнеса в сфере общественного питания.

Авторы выражают надежду, что предложенная книга будет и интересна, и полезна тем, кто связал свою работу с интересным бизнесом – сферой общественного питания.

Свои замечания, пожелания , предложения читатель может переслать на адрес : s\_zhabina@mail.ru.

**РАЗДЕЛ I. ОСНОВЫ ЭКОНОМИКИ**

**ГЛАВА 1.ЭКОНОМИКА КАК СИСТЕМА ОБЩЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА**

**1.1.ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ ЭКОНОМИКИ: ПРЕДМЕТ, МЕТОД, ФУНКЦИИ, СТРУКТУРА**

Экономическая наука имеет глубокие исторические корни. Она зародилась еще в те времена, когда древний человек от простого собирательства перешел к земледелию и разведению скота.

Экономические знания накапливались, углублялись и расширялись на протяжении всей истории развития человечества, начиная с античных времен и до настоящего времени.

Крупный вклад в развитие экономической теории внесли мыслители Древней Греции. Именно они ввели в оборот термин «экономия» ( или «ойкономия», Ксенофонт ,384-322 гг.до н.э.). «Ойкономия» означала свод рассуждений и советов по управлению домом, хозяйством. Тогда под «домом» подразумевалось рабовладельческое хозяйство, а главное рассуждение сводилось к тому, как наилучшим образом эксплуатировать рабов, чтобы обеспечивать рост богатства.

Следующий этап экономического развития называется «политической экономией», когда были сделаны попытки осмыслить принципы организации уже не отдельного хозяйства, а общенационального, государственного (А.Монкретьен,17 век). В XIXв. А. Маршаллом был введен термин «экономикс», который употребляется в США до сих пор.

В настоящее время наука экономика представляет собой область знаний, изучающих экономического человека, его действия и интересы. Она позволяет определять как максимально эффективно использовать ограниченные ресурсы - природные запасы, капитал, трудовые резервы. Она включает фундаментальные направления, исследующие законы функционирования хозяйства и способы рациональной организации хозяйственной деятельности.

Предметом изучения данной науки выступают отношения между людьми, возникающие в процессе производства, распределения, обмена и потребления материальных благ. Эта наука исследует проблемы экономического равновесия, способы использования редких или невосполнимых ресурсов в целях удовлетворения постоянно растущих потребностей общества и человека.

В настоящее время экономика как фундаментальная наука называется экономической теорией.

Экономика как наука использует широкий спектр методов научного познания.

*Метод* — это совокупность приемов, способов, принципов, с помощью которых определяются пути достижения цели.  
Одним из таких методов при изучении хозяйственных явлений является метод научной абстракции (от лат. abstractio - отвлечение). Исследователь отвлекается от второстепенных сторон явлений, чтобы выявить то, что в них существенно и постоянно повторяется. Так возникают общие понятия: производство вообще, потребности, распределение, обмен и др.  
Метод научной абстракции хотя и важнейший, но не единственный метод научного познания, используемый в экономической теории. Здесь активно применяются анализ и синтез, индукция и дедукция, исторический и логический методы, экономико-математическое моделирование, экономический эксперимент и др.

*Анализ* - это мысленное расчленение изучаемого явления на составные части и исследование каждой из этих частей в отдельности. Путем синтеза экономическая теория воссоздает единую целостную картину.

Широко применяются индукция и дедукция. Посредством *индукции* (наведения) обеспечивается переход от изучения единичных фактов к общим положениям и выводам. *Дедукция* (выведение) делает возможным переход от общих выводов к относительно частным. Анализ и синтез, индукция и дедукция применяются экономической теорией в единстве. Их сочетание обеспечивает системный (комплексный) подход к сложным (многоэлементным) явлениям хозяйственной жизни.

Во всякой науке используется определенная сумма методов исследования. Эти методы подразделяются на: *всеобщие (философские*), вооружающие все области познания, например метафизический и диалектический методы, *общенаучные* - исторический, логический, математический и др. и *специфические* - для каждой отрасли науки.

В экономической теории применяются два, хотя и противоположных, но взаимосвязанных философских метода - *метафизика и диалектика*.  
 *Метафизика* рассматривает все явления разрозненно, в состоянии покоя и неизменяемости. Это необходимо в тех случаях, когда анализируется какой-то элемент системы в отдельности или выясняется внутренняя структура хозяйственных отношений.

Экономическая теория полнее отражает действительность, когда берет на вооружение *диалектику* - учение о наиболее общих закономерностях становления и развития всех явлений природы, общества и мышления. Немецкий философ Георг Гегель (1770- 1831)- создатель систематической теории диалектики -центральное место в этой теории отводил противоречию. Последнее он рассматривал как единство взаимоисключающих и одновре­менно взаимно предполагающих друг друга противоположностей. Противоречие Гегель оценивал как “мотор”, как внутренний импульс всякого развития. Это, разумеется, в полной мере относится и к экономике.

Экономика как наука выполняет *познавательную, критическую, практическую и прогностическую функции.*

*Познавательная функция* заключается в изучении сущности экономических процессов и явлений, оказывающих влияние на жизнедеятельность человеческого общества.

*Критическая функция* заключается в исследовании достоинств и недостатков существующих способов организации производства в целях более рационального использования производственных ресурсов.

*Практическая функция* состоит в разработке различных способов применения на практике экономических законов и механизмов в целях более полного удовлетворения потребностей людей.

*Прогностическая функция* заключается в формировании перспектив развития экономических ситуаций в будущих периодах.

*Объектами* изучения в экономике выступают: производство, распределение, обмен и потребление экономических благ.

*Субъектами* экономической науки являются: предприятия (организации, компании, хозяйственные объединения), государственные структуры (учреждения и институты, находящиеся в государственной собственности под контролем и управлением государственных или муниципальных органов), домашние хозяйства (экономические единицы, состоящие из одного или нескольких лиц, связанных семейными отношениями, производящих и потребляющих продукты и услуги на основе их купли-продажи).

В структуре экономики выделяют три главных уровня:

1.*Метаэкономика* - изучает все экономические процессы в мировом масштабе;

2.*Макроэкономика* - эта область изучает функционирование хозяйства отдельно взятой страны и крупномасштабные процессы и явления, происходящие в ней;

3*.Микроэкономика* - изучает деятельность предприятий, организаций, учреждений и домашних хозяйств на уровне частного разделения труда, а также отдельных рынков, их поведение в процессе производства и распределения благ и услуг.

**1.2.ПРОИЗВОДСТВО КАК ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ ПОЛЕЗНОГО ПРОДУКТА В ЭКОНОМИКЕ**

Экономическая деятельность людей направлена на производство общественно необходимых благ для их дальнейшего распределения и потребления. Процесс производственно - хозяйственной деятельности можно представить в виде кругооборота его основных составляющих: *производство, распределение, обмен, потребление.*

*Производство* представляет собой процесс создания необходимых обществу благ и услуг. Непрерывность этого процесса характеризует его воспроизводственный характер. В свою очередь воспроизводство может быть *простым* (производство благ и услуг на одном уровне и в одинаковых объемах), *расширенным* (объемы увеличиваются) и *суженным* (объемы уменьшаются).

*Распределение* обеспечивает необходимые связи между производством и потреблением путем установления доли каждого участника процесса в использовании общественного продукта.

*Обменом* называется процесс продвижения материальных благ от одного субъекта экономики к другому посредством установления связей между потребителями и производителями на основе купли-продажи произведенных благ.

*Потребление* – непосредственное употребление произведенных благ и услуг с целью удовлетворения потребностей каждого члена общества. Выделяют *производственное* потребление и *личное.* Производственное потребление направлено на поддержание процесса воспроизводства, а личное способствует непрерывному восстановлению рабочей силы и обеспечению жизнедеятельности человека.

Определяющей стадией воспроизводственного процесса является производство. Все стадии процесса тесно связаны между собой. Движущей силой развития производства является развитие потребностей.

Для различных стран с разным уровнем развития экономики характерны три формы движения экономических благ:

1.*Движение по замкнутому кругу* - эта форма характерна для экономически застойной модели экономики, в которой производится ежегодно одинаковое количество благ и услуг,

2.*Движение по нисходящей траектории -* характеризует кризисное состояние экономики, где происходит снижение уровня производства и потребления благ,

3.*Движение по восходящей траектории* - обеспечивает рост уровня производства и потребления в стране, создает предпосылки для качественных преобразований. Характерно для стран с высокоразвитой экономикой.

Главной проблемой современной экономики является несоответствие между потребностями общества и обеспеченностью ресурсами. Для любого периода экономического развития характерно увеличение потребностей, как каждого индивидуума, так и общества в целом. При этом количество производственных факторов постоянно уменьшается. Только экономический подход позволяет решить эту проблему наиболее эффективно. Поэтому производство полезного продукта является одной из наиболее важных задач для каждого участника рынка. Важно знать как производственные возможности каждого субъекта хозяйствования, так и страны в целом.

*Производственные возможности* – максимально достижимый объем производства продукции, который каждый субъект, регион или страна может произвести при полном использовании всех имеющихся ресурсов за определенный период времени.

Для выбора оптимального варианта, обеспечивающего максимальный объем полезного продукта при минимальном использовании ресурсов, экономисты проводят анализ всех вариантов. Рассчитывают абсолютную величину производственных возможностей за определенный период времени каждого варианта, затем отбирают наиболее предпочтительные потребности, и разрабатывают мероприятия по повышению эффективности использования производственных ресурсов в целях максимально полного удовлетворения потребностей общества. В процессе выбора экономистам нужно решить три фундаментальные задачи: *что (*какие товары и услуги, в каком количестве производить), *как* (с помощью каких ограниченных ресурсов и технологических приемов производить) и *для кого* (для какой части населения все это производить).

В последнее время добавилась еще одна задача – *когда* будут потреблены произведенные блага?

Рассмотрим на простейшей модели основную экономическую проблему.

Предположим, что жители страны Х могут использовать свои возможные природные и трудовые ресурсы для производства двух групп товаров. Допустим одна группа – средства производства, другая - предметы потребления. На основании известных данных построим график производственных возможностей страны Х (рис. 1.1.). По оси абсцисс обозначим количество предметов потребления (Х), по оси ординат – количество средств производства (Y). Кривая ABCD называется границей области производственных возможностей. Она показывает максимально возможные объемы производства предметов потребления и средств производства при полном использовании всех имеющихся ресурсов. Каждая точка на кривой представляет собой определенную комбинацию этих двух показателей. Если мы выбираем точку В, то жители страны Х предпочтут производства меньшего количества предметов потребления (Хв) и большего количества средств производства (Yв), ,чем если бы они выбрали вариант кривой со значением С(Хс,Yс).

Экономисты называют количество одного товара, которым необходимо пожертвовать для увеличения производства другого товара, альтернативными затратами, или затратами отвергнутых возможностей. Форма кривой производственных возможностей выпуклая вправо вверх. Это объясняется тем, что одни ресурсы могут быть более эффективно использованы в производстве предметов потребления, а другие – в производстве средств производства. По мере приближения к любой из осей координат наклон кривой к оси будет увеличиваться, а значит, будут расти и альтернативные затраты.

Выйти на более высокую границу производственных возможностей можно с помощью различных мер: за счет технических и технологических нововведений, за счет увеличения накопления, роста физического капитала общества и др. Выбор положения страны на границе производственных возможностей во многом будет зависеть от того, кто и каким способом будет это осуществлять. В результате именно этот выбор и будет предопределять распределение наличных ресурсов между конкурирующими или альтернативными целями.

**Контрольные вопросы**

1.Что является предметом изучения экономики?

2.Перечислите функции экономической теории.

3.Какие факторы производства используются в хозяйственной деятельности людей?

4.Назовите четыре стадии кругооборота экономических благ.

5.Назовитеформы движения экономических благ.

**ГЛАВА 2.ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ И РЫНОЧНЫЕ СТРУКТУРЫ**

**2.1.ВИДЫ И ХАРАКТЕРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ**

Употребление понятия системы имеет долгую историю, уходящую в античную эпоху. В переводе с греческого "система" означает некое целое, состоящее из частей, связанных между собой и образующих целостность.

В каждой из отраслей и сфер экономики в процессе деятельности людей, в процессе производства, создаются материальные и духовные блага. Поэтому совокупность всех видов экономической деятельности людей в процессе их взаимодействия, направленных на производство, обмен, распределение и потребление товаров и услуг, а также на регулирование такой деятельности в соответствии с целью общества называется экономической системой.

На сегодняшний день ни в российской, ни в зарубежной научной литературе не существует единого определения понятия экономической системы.

Как правило, авторы указывают на наличие определенной совокупности механизмов и институтов, обеспечивающих функционирование производства, распределение доходов и потребление в определенных территориальных рамках. Иногда в определение включают более широкий круг факторов, определяющих экономическое поведение участников (законы и правила, традиции и убеждения, позиции и оценки).

Отсюда следует, что экономическая система – сложное многомерное образование, обладающее целостностью и единством всех ее составных частей (элементов).

Термин "экономическая система" применяется на разных уровнях анализа. В этом смысле экономической системой можно считать и самые простые образования (например, отдельные домашние хозяйства или хозяйствующие субъекты), однако наиболее часто этот термин применяется в рамках макроэкономического подхода, когда рассматриваются закономерности функционирования национального хозяйства в целом.

Причиной существования экономической системы является так называемый универсальный закон относительной ограниченности ресурсов, который был описан в первой главе.

Экономическая система функционирует с помощью таких экономических институтов как собственность, денежная система, рабочие организации, правительственные органы, корпорации, налоги, деньги, доход и т.д.

Для характеристики любой системы обычно выделяют ее элементы. Основными элементами экономической системы являются:

- социально-экономические отношения, базирующиеся на сложившихся в каждой экономической системе формах собственности на экономические ресурсы и результаты хозяйственной деятельности;

- организационные формы хозяйственной деятельности;

- хозяйственный механизм.

В процессе хозяйственной деятельности экономические отношения между людьми функционируют всегда как определенная система, включающая объекты и субъекты этих отношений, различные формы связей между ними. По словам В. Леонтьева, экономика каждой страны - это большая система, в которой много разных видов деятельности, и каждое звено, компонент системы может существовать только потому, что получает что-либо из других, т.е. находится во взаимосвязи и взаимозависимости от других звеньев.

Экономическая система - это особым образом упорядоченная система связей между производителями и потребителями материальных и нематериальных благ и услуг. Это означает, что в экономической системе хозяйственная деятельность всегда оказывается организованной, скоординированной тем или иным образом.

М. Фридмен в книге "Капитализм и свобода" рассматривает два способа координации экономической деятельности людей. Первый - это централизованное руководство, сопряженное с принуждением, или иерархия; таковы методы армии, современного тоталитарного государства. Второй - это добровольное сотрудничество индивидов или спонтанный, стихийный порядок; главный сигнал к действию здесь - цены. Понижение или повышение цен на ресурсы и результаты труда подсказывает хозяйственникам в каком направлении нужно действовать.

Понятие экономической системы разными экономистами трактуется по-разному (в чисто рыночных концепциях она вовсе отсутствует, так как там исследуется лишь одна сторона экономических отношений, а именно - отношения, основанные на конкуренции и вечности частной собственности).

П.Грегорн , Р.Стюарт предлагают следующее определение экономической системе: « Экономическая система - это совокупность механизмов и институтов для принятия и реализации решений, касающихся производства, дохода и потребления в рамках определенной географической территории». «Экономическая система включает все институты, организации, законы и правила, традиции, убеждения, позиции, оценки, запреты и схемы поведения, которые прямо или косвенно воздействуют на экономическое поведение и результаты», - по мнению Ф. Прайора.

В учебнике Р.М. Нуреева "Курс микроэкономики" дано довольно широкое определение: "Экономические системы - это совокупность взаимосвязанных экономических элементов, образующих определенную целостность, экономическую структуру общества; единство отношений, складывающихся по поводу производства, распределения, обмена и потребления, экономических благ". В учебнике А.Ф. Шишкина "Экономическая теория" читаем: "Экономическая система - это форма организации экономики, хозяйственный механизм, задача которого состоит в том, чтобы находить пути и методы эффективного использования ограниченных (редких) производственных ресурсов". Такие определения показывают, что экономические системы многомерны. Их можно формализовать следующим образом:

ES = f (A1, A2 … AN), (2.1)

где ES - экономическая система, определяемая свойствами (А), существующими в количестве N. Эти свойства могут выступать критериями при дифференцировании экономических систем, определении их типа.

Науке известны многочисленные классификации экономических систем, которые различаются исходными концепциями авторов классификаций.

Самая первая классификация основана на различной природе материалов, из которых изготовлялись основные орудия труда:

- каменный век;

- бронзовый век;

- железный век;

- относительно условно можно добавить:

век искусственных материалов с заданными свойствами - пластические массы, синтетические волокна и смолы, композиционные материалы - композиты и т.п.

Автором еще одной классификации является французский ученый школы физиократов. Ан Роббер Жак Тюрго (1727-1781).Он выделял три стадии культурного прогресса:

религиозная;

спекулятивная или критически разрушительная;

научная.

Еще одна классификация английского историка Льюис Моргана (1818-1881).Он предложил ставшую весьма популярной классификацию, в основу которой положен уровень культуры и степень развитости человеческих отношений:

- дикость;

- варварство;

- цивилизация как результат промышленной революции.

Английский философ Дэвид Юм (1711-1776) стал автором классификации, которая впоследствии будет широко использоваться в гуманитарных науках. В основе этой классификации также лежит развитие человеческих отношений:

- примитивное общество;

- античное общество;

- феодальное общество;

-капиталистическое общество, которое, по Юму, представляется как последняя стадия истории человечества.

Еще одна классификация принадлежит К. Марксу. В ее основе - последовательная смена способов производства:

- первобытный;

- рабовладельческий или античный;

- азиатский, т.е. особая стадия развития древнего общества, идущая за первобытнообщинным строем;

- феодальный;

- буржуазный - синоним капиталистического способа производства;

- коммунистический, имеющий две стадии развития: социализм и полный коммунизм.

На этой основе в 1930-х гг. И.В. Сталин сформулировал свою догматизированную и затем канонизированную схему способов производства, которая вплоть до конца 1980-х гг. составляла основу образования и общественных исследований в нашей стране:

- первобытнообщинный;

- рабовладельческий;

- феодальный;

-капиталистический, имеющий две стадии - капитализм свободной конкуренции и империализм;

- коммунистический, также имеющий две стадии - социализм и полный коммунизм.

К. Маркс понимал способ производства как форму соединения работника со средствами производства. В каждом обществе, по К. Марксу, могут сосуществовать различные способы производства, один из которых выступает как доминирующий и потому дает свое имя соответствующей стадии общественного развития. В концепции же И.В. Сталина способы производства - это последовательно сменяющие друг друга этапы развития человеческого общества, и потому возникновение нового способа производства должно означать уничтожение всех предыдущих способов производства.

Шестая классификация также принадлежит К. Марксу и представляет собой классическую триаду, построенную по принципу низшее, среднее, высшее. При этом вся история общества представляется в виде трех последовательных ступеней развития или, в терминологии автора, - трех формаций:

-первичная или архаичная формация, в которой еще нет социальных классов и преобладают личные связи;

- вторичная формация, т.е. классовое общество, в котором господствуют частная собственность, товарный обмен (рабство, крепостничество, наемный труд);

- третичная формация, в которой преодолены частная собственность и классовая борьба.

Данная классификация в принципе похожа на классификации А. Тюрго и Л. Моргана с тем различием, что стадия цивилизации у К. Маркса наступает после капитализма. Подобные триадные классификации весьма популярны у многих исследователей ХХ в. и начала XXI столетия.

Американский ученый - представитель школы институционализма Джон Коммонс (1862-1945) стал автором довольно популярной, особенно среди представителей западных средств массовой информации, триадной классификации, которая представляет историю человечества как этапы, эпохи возрастания уровня потребления людей:

эпоха недостатка;

эпоха изобилия;

эпоха стабилизации.

Немецкий ученый - один из основоположников школы неолиберализма Вальтер Ойкен (1891-1950) выделил два типа экономики по степени свободы рыночных отношений:

- не меновая или централизованно управляемая экономика - тоталитаризм;

- меновая экономика или свободное рыночное хозяйство.

Американский ученый Уолт Ростоу ( 1916г-2003г.) создал теорию стадий экономического роста, согласно которой выделяются пять исторических этапов, стадий, являющихся обязательными для прохождения любой страной. Причем каждая страна проходит, эти стадии в разные исторические отрезки времени. Разные страны находятся на разных стадиях развития:

- традиционное общество, которое основано на до ньютоновской(Исаак Ньютон (1643-1727г) - английский математик, физик, механик, астроном) науке, технике и технологии;

- стадия создания предпосылок для взлета, прежде всего, в виде использования достижений науки в сельском хозяйстве;

- взлет, т.е. стадия, которая характеризуется, по У. Ростоу, возрастанием доли инвестиций в национальном доходе страны до 10%;

- путь к зрелости или стадия непрерывного прогресса, во время которой доля инвестиций в национальном доходе страны увеличивается до 20%. По мнению автора, данная стадия обычно имеет продолжительность примерно в 60 лет. У. Ростоу считал, что СССР вступил в эту стадию экономического роста где-то в 1950-х гг.;

- стадия высокого массового потребления. У. Ростоу считал, что ее достигли лишь США, которые шли к этой стадии около ста лет; по его мнению, данная стадия экономического роста будет самой продолжительной.

Одна из популярных классификаций в современной учебной литературе строится по принципу степени развитости рыночных отношений:

- традиционная (до рыночная) экономика;

- командная (нерыночная) экономика;

- рыночная экономика, которая имеет две формы - свободная рыночная экономика и смешанная, регулируемая рыночная экономика.

Автора данной классификации трудно выделить. Такую классификацию предлагают многие современные экономисты.

Еще одна классификация включает разнообразные концепции конвергенции экономических систем. Речь идет о поисках, с одной стороны, путей мирного сближения, слияния экономических систем капитализма и социализма и, с другой стороны, - путей усовершенствования капитализма, его, так сказать, очеловечивания.

Среди многочисленных вариантов идеи сближения капитализма и социализма, формирования эффективного, справедливого общества можно отметить концепцию голландского ученого Яна Тин Бергена (1903-1988). Он отмечал в обеих экономических системах наличие как позитивных, так и негативных сторон. Предложения ученого сводились к тому, чтобы выделить и объединить положительные стороны систем и одновременно преодолеть их отрицательные свойства. Предполагалось, что из капитализма можно взять такие позитивные черты, как частная собственность, экономические стимулы, рыночная система, а из социализма - высокая степень равенства людей, экономическое планирование, рабочий контроль. Соответственно, следует отказаться от таких негативных сторон систем, как капиталистическая политика невмешательства государства в хозяйственную жизнь и абсолютное господство государственной собственности при социализме.

Приведем наиболее популярную классификацию экономических систем, которую приводят практически все авторы современной учебной литературы:

- доиндустриальное общество, в котором главная сфера экономики - сельское хозяйство, главный экономический ресурс - земля и господствующая социальная группа - землевладельцы;

- индустриальное общество, в котором главная сфера экономики - промышленность, главный экономический ресурс - капитал и господствующая социальная группа - собственники капитала;

- постиндустриальное общество, в котором главная сфера экономики - сфера услуг, главный экономический ресурс - информация и господствующая социальная группа - собственники информации.

Данная классификация представляет собой довольно элементарный технологический подход, что само по себе упрощает проблему сущности экономических систем.

Это не полный список классификаций экономических систем. Имеющихся в литературе вариантов значительно больше, однако, основные, наиболее распространенные принципы классификации мы отметили. Из всего вышеизложенного следует, что *экономическая система* – это совокупность производственных отношений и экономических законов, организационных форм хозяйственной деятельности и конкретных экономических связей, которые утверждаются на определенном этапе развития производительных сил общества.

Разные экономические системы функционируют в неодинаковых условиях. Выделяются два условия, общие для любых экономических систем:

*-* неограниченное развитие потребностей;

*-* ограниченность ресурсов для удовлетворения этих потребностей.

Рассмотрим современные модели экономических систем.

*Традиционная система*

Существует в слаборазвитых странах. Эта система базируется на многоукладной экономике, широком распространении ручного труда и отсталой технологии.

В странах с традиционной системой большую роль играет мелкотоварное производство, основанное на частной собственности на производственные ресурсы и личном труде их хозяина. Сюда относится крестьянское и ремесленное хозяйства.

В основе жизнедеятельности традиционной системы лежат передающиеся от поколения к поколению традиции и обычаи, религиозные и культовые ценности, кастовое и сословное деление, что выступает тормозом социально-экономического прогресса.

Существующие уставы в традиционном обществе тормозят технический прогресс, что негативно отражается на производительности труда. Высокая рождаемость при данном уровне развития экономики обрекает огромное количество населения на нищенское существование. В традиционной системе активную роль играет государство. Подавляющую часть национального дохода оно вынуждено направлять на оказание социальной поддержки беднейшим слоям населения и наразвитие инфраструктуры.

В этих странах в условиях относительно слабого развития национального предпринимательства большую роль играет иностранный капитал.

*Административно-командная система*

Характерными чертами административно-командной системы являются общественная (а в реальности государственная) собственность практически на все экономические ресурсы, сильная монополизация и бюрократизация экономики, централизованное, директивное, экономическое планирование как основа хозяйственного механизма.

Хозяйственный механизм административно-командной системы имеет ряд особенностей. Он предполагает, во-первых, непосредственное управление всеми предприятиями из единого центра – высших эшелонов государственной власти, что сводит на нет самостоятельность хозяйственных субъектов. Во-вторых, государство полностью контролирует производство и распределение продукции, в результате чего исключаются свободные рыночные взаимосвязи между отдельными предприятиями. В-третьих, государственный аппарат руководит хозяйственной деятельностью с помощью преимущественно административно-командных (директивных) методов, что подрывает материальную заинтересованность в результатах труда.

При чрезмерной централизации исполнительной власти развивается бюрократизация хозяйственного механизма и экономических связей. По своей природе бюрократический централизм не способен обеспечить рост эффективности хозяйственной деятельности. Полное огосударствление хозяйства вызывает невиданную по своим масштабам монополизацию производства и сбыта продукции.

Гигантские монополии, утвердившиеся во всех областях народного хозяйства и поддерживаемые министерствами и ведомствами, при отсутствии конкуренции не заботятся о внедрении новинок техники и технологии. Для порождаемой монополизмом дефицитной экономики характерно отсутствие нормальных материальных и людских резервов на случай нарушения сбалансированности народного хозяйства.

Централизованное распределение материальных благ, трудовых и финансовых ресурсов осуществляется без участия непосредственных производителей и потребителей. Оно происходит в соответствии с заранее выбранными «общественными» целями и критериями на основе централизованного планирования. Значительная часть ресурсов в соответствии с господствовавшими идеологическими установками направляется на развитие военно-промышленного комплекса.

Распределение созданной продукции между участниками производства жестко регламентируется центральными органами посредством повсеместно применяемой тарифной системы, а также централизованно утверждаемых средств фонда заработной платы. Это приводит к преобладанию уравнительного подхода к оплате труда.

Эта система господствовала ранее в СССР, странах Восточной Европы и ряде азиатских государств.

В настоящее время командно-административная система хозяйствования существует в Северной Корее и на Кубе.

*Рыночная экономика свободной конкуренции (чистый капитализм)*

Хотя эта система сложилась в XVIII веке и прекратила свое существование в конце XIX – первых десятилетиях XX века (в разных странах по-разному), значительная часть ее элементов вошла в современную рыночную систему.

Отличительными чертами этой экономической системы являлись частная собственность на экономические ресурсы; рыночный механизм регулирования макроэкономической деятельности, основанный на свободной конкуренции; свобода предпринимательства, открытость экономики, отсутствие жесткого государственного контроля. Для рыночной экономики характерно наличие большого числа производителей и потребителей продукции, при этом ни один участник рынка не может диктовать свои условия поведения на нем.

*Современная рыночная экономика (современный капитализм)*

По сравнению со всеми предшествовавшими рыночная система оказалась наиболее гибкой: она способна перестраиваться, приспосабливаться к изменяющимся внешним и внутренним условиям. В ходе длительной эволюции, преимущественно в XX веке, рыночная экономика свободной конкуренции превратилась в современную рыночную экономику. Ее основными чертами являются:

- многообразие форм собственности, среди которых по-прежнему ведущее место занимает частная собственность в различных ее видах (от трудовой индивидуальной до крупной, корпоративной);

- развертывание научно-технической революции, ускорившей создание мощной производственной и социальной инфраструктуры;

- более активное воздействие государства на развитие национальной экономики и социальной сферы.

В развитой рыночной экономике существенные изменения претерпевает хозяйственный механизм. Плановые методы хозяйствования получают дальнейшее развитие в рамках отдельных фирм в виде маркетинговой системы управления. В то же время на макроуровне развитие плановых методов связано с государственным регулированием экономики, вплоть до осуществления общенациональных программ и планов.

Планомерность выступает как средство активного приспособления к требованиям рынка. В результате и ключевые задачи экономического развития получают новое решение. Так, вопрос об объеме и структуре производимой продукции решается на основе маркетинговых исследований в рамках фирм, а также прогноза развития потребностей. Задача использования ресурсов решается в рамках крупных компаний на основе стратегического планирования. В то же время перераспределение ресурсов на развитие новейших отраслей происходит во многом за счет бюджетных ассигнований, на основе государственных общенациональных и межгосударственных программ, государственного стимулирования НИОКР в приоритетных направлениях развития научно-технического прогресса. Задача распределения созданного валового внутреннего продукта не только решается на основе традиционно сложившихся форм, но и дополняется выделением все больших ресурсов, как крупными компаниями, так и государством для вложений в развитие «человеческого фактора»; финансирования систем образования, в том числе переподготовка работников различной квалификации, совершенствования медицинского обслуживания населения, на социальные нужды.

В последние десятилетия в странах Запада и наиболее развитых странах других регионов мира все более рельефно выступают контуры будущего, идущего на смену современному капитализму постиндустриального общества. Его характерными чертами являются:

-изменение структуры производства и потребления, преимущественно за счет возрастания роли услуг;

-рост уровня профессиональногообразования;

-повышение внимания к окружающей среде, прежде всего через переход к устойчивому развитию, то есть ограничивающему безоглядное использование природных ресурсов;

-гуманизация (социализация) экономики, в результате чего главным объектом приложения инвестиций, а также расходов бюджета становится сам человек («человеческий потенциал»);

-информатизация общества;

-ренессанс малого бизнеса, прежде всего из-за быстрого обновления и высокой дифференциации выпускаемой продукции;

-глобализация хозяйственной деятельности.

*Смешанная система*

В случае соединения и переплетения различных форм хозяйства, различных формационных образований, различных экономических систем, а также более сложных сочетаний различных элементов системы можно выделить еще одну модель экономики - смешанную.

Смешанные системы существовали в различных исторических условиях. Применительно к современным условиям смешанная экономика предстает в следующих укрупненных формах:

- смешанная экономика развивающихся (особенно слаборазвитых) стран, в которых "смешение" вызывается низким уровнем развития и наличием отсталых экономических форм;

- смешанная экономика развитых стран (развитая смешанная экономика).

Идеи смешанной экономики, появившиеся нарубеже двух последних веков и получившие затем широкое распространение, отражали реальные изменения в социально-экономической жизни, особенно усилившиеся в послевоенный период. Эти изменения проявились в усложнении форм взаимодействия рынка и государственного регулирования экономики, частного предпринимательства и процесса социализации, а также во все более заметном проникновении в структуру общественных систем постиндустриальных (постэкономических) начал.

Сам термин "смешанная экономика" не имеет однозначного толкования. Его первоначальная и наиболее распространенная трактовка делает упор на сочетании различных секторов экономики (частного и государственного), на разнообразии форм собственности. Вторая позиция, получившая импульс от кейнсианства, выдвигает на первый план проблему сочетания рынка, рыночного механизма и государственного регулирования. Третья позиция, инициированная разнообразными социал-реформистскими течениями, основывается на сочетании капитала частного предпринимательства и социальности, общественных социальных гарантий. Наконец, еще одна позиция, вытекающая из цивилизационного подхода, нацеливает на проблему соотношения экономических и неэкономических начал в структуре современного общества.

Указанные трактовки смешанной экономики в современных условиях не противоречат друг другу: они лишь отражают наличие нескольких линий формообразования современного типа развитой экономики и их единство. Смешанная экономика представляет собой одновременное сочетание указанных параметров, а именно: сочетание частного и государственного секторов экономики, рынка и государственного регулирования, капиталистических тенденций и социализации жизни, экономических и неэкономических начал.

Параметры смешанной экономики обладают относительной самостоятельностью. Однако, возможно превалирование того или иного параметра или одной из групп параметров в условиях различных стран.

Смешанность экономики характеризует не только наличие разнообразных структурных элементов в ее составе, но и образование конкретных форм их сочетания в реальной экономике. Примером этого могут служить частно- государственные акционерные предприятия, контрактные соглашения государственных органов с частными фирмами, социальное партнерство и т. д.

Сегодня смешанная экономика является целостной системой, выступающей адекватной формой современного развитого общества. Образующие ее элементы опираются на такой уровень производительных сил и на такие тенденции социально-экономического развития, которые объективно требуют дополнения рынка государственным регулированием, частнохозяйственной инициативы – социальными гарантиями, а также включения в экономическую структуру общества постиндустриальных начал. Смешанная экономика не является конгломератом, хотя и уступает "чистым" системам в степени однородности составляющих ее элементов. Классическими странами со смешанной экономикой являются Дания и Швеция.

Россия, США, Япония, Великобритания используют интегрированный механизм управления экономикой.

Сравнительный анализ перечисленных основных моделей экономических систем приведен в таблице 2.1.

**Таблица 2.1.**

# **Сравнительный анализ экономических систем**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Основные черты** | **Рыночная экономика** | **Командно-административная экономика** | **Смешанная экономика** |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Масштабы обобществления производства | Обобществление производства в рамках предприятия | Экспроприация трудовой частной собственности, насильственное объединение частных товаропроизводите-  лей в колхозы и совхозы | Обобществле-  ние и огосударствле-ние части хозяйства в национальном и интернацио-  нальном масштабах |
| Преобладаю-щая форма собствен-  ности | Экономическая деятельность единоличных предпринимателей-капиталистов | Господствует государственная собственность | Экономичес-  кая деятельность на базе коллективной, частной и государствен-  ной собственности |
| Форма бюджетного ограничения | Жесткая | Мягкая | Разнообразные социально регулируемые |
| Стимул к производи-  тельному труду | Факторные доходы (заработная плата, прибыль и т.д.) | Социалистическое соревнование | Факторные доходы |
| Основной принцип производства | Принцип соответствия спроса и предложения | Воля центрального органа власти, материализующая принятые политические и идеологические решения | Принцип соответствия спроса и предложения |
| Регулирова-  ние экономики | Саморегулирова-  ние индивидуаль-  ных капиталов на основе свободного рынка при слабом вмешательстве государства | Жесткий контроль централизованным государством, полностью монополизировав-  шим экономику и власть | Активное государствен-  ное регулирование национальной экономики для стимулирова-  ния потребительс-  кого спроса и предложения, предотвраще-  ние кризисов и безработицы и т.д. |
| Конкуренция | Есть | Нет | Есть |
| Теневая экономика | Отсутствует | Присутствует | Только на запрещенный государством товар (наркотики) |
| Координация | Роль координации действий экономических субъектов и размещения благ в экономике выполняет рыночный механизм, и прежде всего система цен | Правила и параметры экономического поведения в соответствующее размещение благ определяется воздействием командующей (управляющей) подсистемы, которой является государство | Роль координации действий экономичес-  ких субъектов и размещения благ определяется рыночным механизмом и государствен-  ным регулировани-  ем |
| Ценообразо-  вание | Ориентируется на предотвращение спада в производстве | Государство устанавливает постоянные (фиксированные) цены | Гибкие цены |
| Заработная плата | Устанавливается в процессе конкуренции при соотношении спроса и предложения на рынке труда | Административное установление заработной платы | Устанавливает-ся в процессе конкуренции при соотношении спроса и предложения на рынке труда, но государство устанавливает минимальную заработную плату |
| Социальные гарантии | Социальная незащищенность граждан в случаях безработицы, болезни и старости | Гарантированное трудоустройство, бесплатная медицина и образование, социальное обеспечение | Создание государствен-  ных и частных фондов социального страхования и социального обеспечения |

2.2.2.2.2.

**2.2.СОБСТВЕННОСТЬ КАК ОСНОВА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ**

Основой существования любой экономической системы выступают отношения собственности. Еще в Древней Греции в кодексе римского императора Юстиниана собственность рассматривалась как право распоряжения, владения и пользования имуществом.

Существует два основных понятия собственности: с юридической и экономической точек зрения.

Как юридическая категория собственность выражает отношение юридического или физического лица к владению, распоряжению и пользованию имуществом.

Как экономическая категория собственность выражает систему производственных отношений между людьми, определяющую владение, пользование и распоряжение имуществом, при этом основу составляют отношения с точки зрения присвоения создаваемых в процессе производства материальных благ.

В качестве *субъектов* отношений собственности выступают физические и юридические лица, государственные и муниципальные образования.

*Объектами* собственности являются:

- движимое имущество (транспортное средство, деньги, оборудование),

-недвижимое имущество (земля, здания, сооружения),

-объекты интеллектуальной собственности (авторские права, патенты, лицензии).

Основу отношений собственности определяют: *пользование, распоряжение, владение.*

*Пользование* – означает потребление и использование объектом собственности в соответствии с его назначением.

*Владение* – это фактическое обладание благом.

Но только *распоряжение* позволяет поступать с объектом по своему усмотрению при условии документального подтверждения полномочий на данный объект.

Выделяют три типа собственности: *частную, общую долевую (коллективную), общую совместную (общественную).*

Разновидности форм собственности представлены на рис. 2.1.

*Частная собственность* имеет место там, где средства и результаты производства принадлежат отдельным лицам. Она порождает у этих лиц материальную заинтересованность в рациональном использовании вещественных факторов производства с целью достижения максимального экономического эффекта.

Условием существования частной собственности является полная свобода товаропроизводителей, право передавать имущество в аренду, накапливать, продавать и покупать любые ценности, необходимые для осуществления хозяйственной деятельности, защищенность законом и неприкосновенность.

Выделяют два вида частного присвоения – *трудовое и нетрудовое.*

Трудовое присвоение возникает в том случае, когда собственник лично пользуется имуществом и получает от его использования экономическую выгоду. Нетрудовое – заключается в установлении таких экономических связей между субъектами, при которых собственник имущества не причастен к непосредственному процессу использования объекта имущества , но получает экономическую выгоду от использования имущества другим лицом.

*Коллективная (групповая)* собственность характеризует принадлежность средств и результатов производства отдельной группе лиц. Каждый член этой группы является сособственником факторов производства и производимой продукции. К групповой собственности относятся общинная, семейная, кооперативная, собственность трудового коллектива и др.

*Общественная собственность* представляет собой совместное достояние, т. е. принадлежность тех или иных объектов всему обществу. Выделяют несколько форм общей совместной собственности: первобытно - общинное хозяйство, имущество крестьянских хозяйств, семейное имущество, государственное и муниципальное имущество.

**Первобытнообщинная собственность -** это начальная форма совместного присвоения, зародившаяся на заре человечества. В тот исторический период человек был полностью зависим от окружающей среды. Он мог выжить и улучшить условия жизни только благодаря **коллективистским связям.** Поэтому люди стихийно объединялись в общины. Постепенно на смену первобытному человеческому стаду пришла родовая община, которая состояла из родичей, ведущих свое происхождение от одного предка, и свойственников - вступивших в род по браку. Впоследствии из совокупности таких общин сформировались племена.

Из-за слабой технической вооруженности отдельные сородичи не могли на равных вести борьбу с окружающей природой. Необходимым в этих условиях было совместное присвоение в рамках первобытной общины. Совместно присваивали главное средство производства - занятый общиной участок земли (с животными, растениями и пр.), орудия коллективного труда (лодки, рыболовные сети и др.) и общее жилище. Плодами совместного, регулируемого общиной труда владел весь родовой коллектив. Результаты производства распределялись в основном уравнительно, чтобы при низком и нерегулярном доходе обеспечить всех минимумом пищи и одежды.

Возникновение регулярного сельскохозяйственного производства привело к большим экономическим проблемам. Применяя более эффективные орудия труда и рабочий скот в земледелии, отдельные моногамные (единобрачные) семьи все чаще отказывались от коллективного возделывания почвы. И в животноводстве при уходе за домашними животными удавалось обходиться без труда других членов общины. Совместное жилище стало утрачивать свое экономическое значение. Оно заменялось домами отдельных семей с дворами, усадьбами, надворными постройками. Такие семьи обособлялись. А сама родовая организация постепенно превратилась в **соседскую земледельческую общину.** Во многих странах Азии, Африки и Латинской Америки и поныне община - составная часть их общественного устройства.

Согласно Гражданскому кодексу Российской Федерации, совместной собственностью является имущество **крестьянского (фермерского) хозяйства.** В этой собственности находятся земельный участок, насаждения, хозяйственные и иные постройки, продуктивный и рабочий скот, птица, сельскохозяйственная и иная техника и оборудование, транспортные средства и другое имущество, приобретенное для хозяйства на общие средства его членов. Плоды, продукция и доходы совместного хозяйствования являются общим имуществом членов крестьянского хозяйства и используются по соглашению между ними (статья 257 ГК РФ).

**Семейное имущество** - это имущество, нажитое супругами во время брака. Оно является совместной собственностью, если договором между ними не установлен иной режим этого имущества. Вместе с тем вещи индивидуального пользования, принадлежавшие каждому из супругов до вступления в брак, а также полученные одним из супругов во время брака в дар или в порядке наследования, являются его собственностью.

**Государственной собственностью** в нашей стране является имущество, принадлежащее на праве собственности: а) Российской Федерации (федеральная собственность) и б) субъектам Российской Федерации - республикам, краям, областям, городам федерального значения, автономной области, автономным округам (собственность субъектов Российской Федерации).

Государственная форма собственности характеризуется следующими преимуществами: способность осуществлять макро регулирование, ориентация на развитие социальной сферы и создание общественных благ, формирование стратегии экономического развития общества. Но, с другой стороны, эта форма собственности имеет и недостатки: она неэффективна в тех отраслях экономики, где основой развития служит стремление частных собственников к максимизации прибыли и личной заинтересованности в повышении результативности деятельности. Государственный монополизм негативно влияет на развитие экономики, происходит ущемление интересов покупателей в пользу производителей из-за производства ассортимента продукции, выгодной для производителя, а не для покупателя.

**Муниципальной собственностью** является имущество, принадлежащее на праве собственности городским и сельским поселениям, а также другим муниципальным образованием. К объектам муниципальной собственности относятся жилищно-коммунальное хозяйство, транспорт, организации и учреждения социальной сферы (школы, поликлиники, библиотеки и др. учреждения).

В нашей стране толчком к развитию частной собственности стала *приватизация* – переход права собственности на средства производства или другое имущество от государства к частному лицу.

**2.3.КОНКУРЕНЦИЯ И МОДЕЛИ РЫНКОВ**

**Конкуренция** – борьба между товаропроизводителями, между поставщиками товаров (продавцами) за лидерство, за первенство на рынке, от лат. «Конкурро»- сталкиваться.

**Конкуренция** служит одним из важнейших способов повышения эффективности как целой экономической системы, так и всех ее звеньев и участников рынка. Конкуренция есть цивилизованная форма борьбы за выживание, это сильнейший способ непрерывного стимулирования всех участников бизнес-процессов. Благодаря экономической свободе, сопутствующей конкуренции, рыночная экономика превосходит командно-административную, в которой конкуренции нет.

Можно выделить следующие *положительные стороны конкуренции:*

1) конкуренция заставляет постоянно искать и использовать в производстве новые возможности;

2) конкуренция требует совершенствовать технику и технологии;

3) конкуренция стимулирует повышение качества товара;

4) конкуренция заставляет снижать затраты;

5) конкуренция требует от поставщиков товаров (и продавцов) снижать цены на предлагаемый товар;

6),конкуренция ориентирует на ассортимент товаров повышенного спроса;

7) конкуренция повышает приоритетность потребителя и его потребностей (клиент всегда прав);

8),конкуренция вводит новые формы управления.

*Отрицательные стороны конкуренции* заключаются в следующем*:*

1)при конкуренции наблюдается беспощадность и жестокость по отношению к неудачнику;

2)многочисленность “жертв” в виде банкротств и безработицы.

Конкуренция может быть *совершенной (свободной) и несовершенной.*

*Совершенная (свободная, чистая) конкуренция* – такая рыночная среда, при которой существует одновременно множество и продавцов, и покупателей. Никто из них не имеет возможность контролировать цены на рынке.

*Несовершенная конкуренция* - когда на рынке небольшое количество или производителей, или покупателей.

Существует *шесть видов конкуренции:*

**1) функциональная конкуренция** – базируется на том, что одну и ту же потребность потребителя можно удовлетворить по-разному;

**2) видовая конкуренция** – это конкуренция между аналогичными товарами, но разными по оформлению;

**3) предметная конкуренция** – это конкуренция между аналогичными товарами, но разными по качеству изделия и по притягательности марки;

**4) ценовая конкуренция** – снижение цены увеличивает продажи, приводит к расширению рынка;

**5) скрытая ценовая конкуренция** бывает двух видов:

а) продажа личного товара по цене конкурента;

б) снижение цены потребления товара;

**6) незаконная конкуренция:**

а) антиреклама товаров конкурентов;

б) производство товаров имитаторов (подделка).

Различают *три формы конкуренции:*

1) функциональная;

2) видовая (личностная);

3) предметная.

**Функциональная конкуренция –** возникает потому, что любую потребность можно удовлетворить различными способами. Все товары являются функциональными конкурентами. Функциональную конкуренцию приходится учитывать, даже если фирма является производителем поистине уникального товара.

**Видовая (личностная) конкуренция** – т. е. имеются товары, предназначенные для одной и той же цели, но различающиеся каким-то важным параметром (легковые автомобили одного класса, но с разными по мощности двигателями).

**Предметная конкуренция** – результат того, что фирмы выпускают, по сути, идентичные товары, различающиеся лишь качеством изготовления или даже одинаковые по качеству. Такая конкуренция иногда называется межфирменной.

Принято разделять конкуренцию по ее методам на ценовую и неценовую, или конкуренцию на основе цены и конкуренцию на основе качества (потребительной стоимости).

Выделяют следующие *методы конкуренции:*

1) на основе критерия повышения качества товара (*неценовая*);

2) на основе критерия повышения качества сервиса товара;

3) на основе снижения цены *(ценовая*);

4) на основе снижения эксплуатационных затрат у потребителя;

5) на основе повышения качества управления;

6) на основе использования всех конкурентных преимуществ объекта и субъекта (*интегральная*).

**Ценовые методы** используются для проникновения на рынки с новыми товарами, а также для укрепления позиций в случае внезапного обострения проблемы сбыта.

**При прямой ценовой конкуренции** фирмы широко оповещают о снижении цен на выпускаемые на рынке товары.

**При скрытой ценовой конкуренции** фирмы вводят новый товар с улучшенными потребительскими свойствами, а цену поднимают непропорционально мало.

**Неценовая конкуренция -** выдвигает на первый план более высокую, чем у соперников, надежность, меньшую «цену потребления», более современный дизайн и т. д. Сильнейшее орудие неценовой конкуренции – реклама. К числу неценовых методов относят также предоставление большого комплекса услуг (в том числе обучение персонала, зачет старого сданного товара в качестве первого взноса за новый и т.п.).

**К незаконным методам неценовой конкуренции относятся**:

1) промышленный шпионаж;

2) переманивание специалистов, владеющих производственными секретами фирмы-конкурента;

3) выпуск товаров, внешне ничем не отличающихся от изделий-подлинников, но существенно худших по качеству.

Конкуренцию подразделяют в зависимости от степени интенсивности: *слабой, средней или сильной интенсивности; неинтенсивной или интенсивной.*

**Интенсивность конкуренции** – характер и степень противостояния конкурентов одной отрасли или на одном рынке. На конкурентную ситуацию влияют меры государственного регулирования отрасли – ограничения импорта, запреты на экспорт и т. п., что способно как увеличить, так и уменьшить привлекательность отрасли. Для определения степени интенсивности конкуренции используют обычно модель Майкла Портера. Она описывает функционирование конкурентной среды в рамках пяти основных конкурентных сил:

1. **Угроза выхода на рынок новых компаний** – добавляют в отрасль новые производственные мощности и тем самым уменьшают рыночные доли существующих конкурентов;

2. **Рыночная власть поставщиков -** влияет на цены и качество поставляемых продукции, услуг, что отражается на рентабельности отрасли.

3. **Рыночная власть покупателей** выражается в их способностях понижать цены в отрасли, путем уменьшения количества покупаемых ими товаров, или требовать лучшего качества продукта за ту же цену.

4. **Угроза появления товаров-заменителей.** Наличие заменителей устанавливает верхнюю границу цены на продукт в отрасли. Когда цены существующих товаров поднимаются выше данной границы, покупатели могут переключиться на товары-заменители.

5. **Конкуренция между существующими компаниями в отрасли** – ядро модели Портера. Интенсивность конкуренции между фирмами будет высокой, если в отрасли присутствуют: большое количество фирм, небольшая степень их дифференциации, низкий темп роста отрасли, высокие фиксированные затраты, постратегическим или эмоциональным причинам.

Интенсивность конкуренции также зависит от типа взаимодействия между конкурентами и скорости происходящих в отрасли процессов.

Конкуренция при всех ее положительных и отрицательных сторонах, является важным элементом рыночного механизма саморегулирования.

По мнению **Фридриха фон Хайека (1899–1988 гг.)**, конкуренция через механизм цен информирует участников рынка о возможностях, которыми они могут воспользоваться для эффективного применения тех ограниченных ресурсов, которыми располагает общество.

Рыночная экономика обладает двумя основными преимуществами:

1) в ней используются знания всех участников рынка;

2) рынок служит частным целям индивидуумов во всем их многообразии, хотя и «не гарантирует обязательного удовлетворения сначала более важных... потребностей, а потом менее важных. В этом кроется главная причина, почему люди возражают против рынка».

Роль конкуренции состоит в том, что благодаря ей на рынке возникает и поддерживается спонтанный порядок, который не зависит от чьей-либо воли, желания и намерения. По Ф. Хайекутакой порядок сводится к взаимному приспособлению индивидуальных планов и осуществляется по принципу, который мы вслед за естественными науками, также обратившимися к изучению спонтанных порядков (или самоорганизующихся систем), стали называть отрицательной обратной связью.

Этот принцип объясняет процесс установления стабильной рыночной цены. Когда спрос на товары превышает предложение, т. е. возникает дефицит, тогда цена на них возрастает. Напротив, если же предложение превышает спрос, то цена на них падает. Следовательно, рынок представляет собой самоорганизующуюся, или саморегулирующуюся, систему.

Более правильно характеризовать рынок так, как делает Ф. Хайек, а именно как сложную высокоорганизованную структуру, где происходит процесс бессознательной самоорганизации.

Рынок нельзя считать полностью самоорганизующейся системой, которую можно запустить и дальше она будет работать без перебоев. Напротив, после Великой депрессии 1929–1933 гг. экономисты признали необходимость государственного регулирования рынка в период спадов и кризисов.

# Говоря о достоинствах конкуренции и рынка в целом, не следует забывать об их негативных сторонах, а также, о тех проблемах, которые они не могут решить по своей природе. Конкуренция иногда приводит к диспропорциям между спросом и предложением, замедлению технического прогресса, а, следовательно, нерациональному использованию ограниченных ресурсов общества.

# Конкуренции не может быть свободной и совершенной, а это оказывает отрицательное воздействие на механизм формирования рыночных цен. Понятие о свободном рынке и совершенной, ничем не ограниченной конкуренции, дает представление о реальном рынке.

# В зависимости от состояния конкуренции на рынке выделяют четыре основные модели рынка:

# **1. Рынок чистой (совершенной) конкуренции** наиболее точно описывает взаимодействие спроса и предложения. Для него характерно:

# 1) в борьбе за внимание и деньги покупателей сталкиваются между собой множество производителей однотипных, стандартизированных товаров;

# 2) препятствия для вступления в отрасль и неценовая конкуренция отсутствуют;

# 3) конкуренция развивается без всяких ограничений, и рыночное равновесие достигается в результате массовых сделок продавцов и покупателей, которые не могут навязать друг другу свою волю и вынуждены искать компромисс в виде рыночной цены.

# **2. Рынок монополистической конкуренции.**

# Монополистическая конкуренция возникает тогда, когда для удовлетворения одной и той же потребности продавцы предлагают покупателям товары-аналоги. Это тип рыночной ситуации, в которой монополистическая власть каждой фирмы распространяется лишь на изготовление особой разновидности товара, но не на контроль над рынком всех товаров однотипного назначения. Фирмы при такой конкуренции вступают в отрасль сравнительно легко, при этом значительный упор делается на рекламу, торговые знаки, марки и т. д.

# **3. Рынок олигополистической конкуренции (олигополия).**

# Если каким-то фирмам удалось придумать наиболее привлекающие покупателей разновидности товаров или привлечь наибольшее число покупателей за счет низких цен, они смогут в итоге вытеснить с рынка остальных, менее удачливых продавцов и стать хозяевами рынка, ведя конкурентную борьбу лишь между собой. На рынке олигополистической конкуренции возможности покупателей выторговать себе наилучшие условия покупки еще меньше, чем на рынке монополистической конкуренции, т. к. практически весь товар определенного типа производится и предлагается к продаже всего несколькими фирмами, и купить его больше не у кого.

# **4. Рынок чистой монополии.**

# На таком рынке для покупателя складываются самые худшие условия. При чистой монополии возможности покупателя торговаться становятся крайне ограниченными, т. к. альтернативного изготовителя (продавца) не существует. Огромная доля продукции выпускается одним предприятием – абсолютным монополистом. Единственный метод борьбы покупателя с всевластием монополиста – не покупать товар. Но не всегда этот метод можно использовать. Если покупатель не может обойтись без товара, он вынужден будет его покупать даже ценой отказа от других благ.

**Контрольные вопросы**

1.Что является экономической системой?

2.Назовите известные Вам классификации экономических систем.

3.Назовите современные модели экономических систем.

4.Какие основные черты характерны для рыночной экономики?

5.Назовите основные черты смешанной экономики.

6.Что характерно для модели командно-административной экономики?

7.Что составляет основу отношений собственности?

8.Что такое конкуренция?

9.Назовите виды и формы конкуренции.

10.Перечислите основные модели рынков и назовите их характерные особенности.

**ГЛАВА 3. СПРОС, ПРЕДЛОЖЕНИЕ, ЦЕНА. ИХ СУЩНОСТЬ И ВЗАИМОСВЯЗЬ**

**3.1.СПРОС И ПРЕДЛОЖЕНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТЫ РЫНОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ**

**Спрос и предложение** — важнейшие экономические категории рынка. Их взаимодействие, подвижность, способность реагировать на малейшие изменения рыноч­ной среды, социальных приоритетов в обществе составляют наиболее активные элементы механизма функ­ционирования рыночной экономики.

**Спрос** – это представленная на рынке потребность в товарах, обеспеченная денежным эквивалентом, то есть платежеспособная потребность. Реальность спроса зави­сит от наличия денег у покупателей товаров и услуг. Иными словами, спросом является не всякая потребность в данном товаре, а только такая, которая обеспечена наличием платежных средств у покупателя. Между этими показателями существует количественное соотношение. В основном, спрос всегда меньше потребности, поскольку цена ограничивает число покупателей.

**Предложение** представляет собой продукт, кото­рый уже находится на рынке или может быть произведен для поставки на него.

Эти две экономические категории составляют един­ство противоположностей, в котором заключено противо­речие между стоимостью и потребительной стоимостью товара. В руках потребителя, предъявляющего спрос на товар, находится стоимость в ее денежной форме, на стороне производителя — потребительная стоимость. Взаимосвязь спроса и предложения отражает единство и противоположность двух сторон обмена — купли и про­дажи.

Спрос и предложение играют роль общественных движущих сил развития экономики. Соотношение их показывает пропорциональность распределения в обще­стве труда между отраслями производства и правиль­ность его развития. Отклонения в выпуске товаров и услуг от общественных потребностей сказываются на со­отношении спроса и предложения, а значит, и на ходе реализации и воспроизводства общественного продукта в целом.

Спрос и предложение не только пассивно отражают диспропорции в развитии экономики, но и стремятся к равновесию, активно способствуя тем самым установле­нию в рыночных отношениях оптимальных соотношений между отраслями, наращиванию (или сокращению) вы­пуска товаров и услуг. Они воздействуют на объёмы производства через механизм рыночных цен: регулируют рыноч­ные цены, а точнее, отклонения рыночных цен от стои­мости.

В ценообразовании роль рынка, где действует закон спроса и предложения, безусловно, велика. Но решаю­щая роль принадлежит все же не рынку, а производству, где формируется стоимость. Как бы не колебались цены под влиянием спроса и предложения, цена, скажем, на чайник вряд ли когда-либо будет выше, чем на автомобиль. К свободным ценам хорошо переходить на такие группы товаров и услуг, по которым достигнуто насыщение рынка или хотя бы отно­сительное равновесие спроса и предложения.

Причинно-следственная связь между спросом и пред­ложением, обусловленная ценой, выступает в качестве экономического закона товарного производства и выра­жает единство этих категорий, их объективное стремле­ние к соответствию. Закон спроса – это закон зависимости величины спроса от уровня цен: чем ниже цена товара, тем большее его количество будет куплено, и чем выше цена товара, тем меньшее его количество будет куплено. Закон предложения - возрастание цены товара на рынке, в конечном счете, вызывает увеличение его производства и ведет к увеличению предложения. Эти законы имеют общепринятые в экономической теории графические изображения. (см. рис.3.1.)

Закон спроса и предложения выражает два ряда связей:

1) влияние спроса и предложения на цену;

2) влияние цены на спрос и предложение.

Если увеличива­ется спрос, то цена возрастает; если увеличивается пред­ложение, то цена падает. Соответственно, при уменьше­нии спроса цена падает, при сокращении предложения — возрастает. Одни факторы оказывают влияние на изме­нение спроса, другие — предложения. Не только спрос и предложение воздействуют на цену, но и сама цена как денежное выражение стоимос­ти определяет спрос и предложение. Спрос повышается, когда цены падают, и уменьшается, когда цены возрас­тают. Предложение, наоборот, возрастает с повышением цены уменьшается — с понижением. Достижение равновесия между спросом и предложе­нием возможно лишь тогда, когда величина и структура совокупного общественного продукта по стоимости и на­турально-вещественной форме соответствуют потребно­стям общества.

Изменение величины спроса под влиянием динамики цены обладает еще одним удивительным свойством, получившим название «*ценовая эластичность спроса»,* которая отражается в ответной реакции величины спроса на изменение цены. Если небольшое изменение цены вызывает значительное изменение величины спроса, то такой спрос называется *эластичным,* если даже очень большое изменение цены лишь ненамного изменяет величину спроса, то такой спрос называют *неэластичным.* Неэластичный спрос выступает фактором потенциального роста цен, а эластичный – потенциального снижения цен.

В условиях рыночной экономики степень удовлетворения потребительского спроса более высокая даже у покупателей с невысоким уровнем дохода, так как рынок предлагает большое разнообразие товаров, а конкуренция заставляет производителей стремиться к снижению цен.

**3.2.ЦЕНЫ И ОБЕСПЕЧЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ**

Сбалансированность спроса и предложения в наше время является сложной проблемой. *Трудность* ее решения предопределена изменчивостью спроса и потребностей, сложностью их точного определения, учета, и прогнозирования, а также объективными трудностями развития производства в строгом соответствии со спросом. Поэтому эта проблема требует комплексного подхода, основанного на глубоком изучении спроса и предложений, выявлении факторов, обусловливающих закономерности и тенденции их развития, а также на использовании экономических рычагов и методов планомерного регулирования спроса и предложения.

Важноеместов решении этого вопроса занимает цена.

Чтобы понять в чем заключается суть цены,рассмотрим ее функции. При этом надо иметь в виду, что функции цен и способы их реализации различаются в зависимости от природы той экономической среды, в которой действуют цены. Прежде всего это различие действия ценового механизма в экономике централизованно-государственного и рыночного типа.

*Функция учета и изменения затрат общественного труда*.Эта функция определяется сущностью цены как денежного выражения стоимости. Цена выступает тем экономическим инструментом, который позволяет организовать стоимостный учет различных хозяйственных процессов, измерения их результатов. Реализуя учетно-измерительную функцию, цена дает возможность сопоставлять самые различные потребительские свойства товаров и услуг, исходя из затрат труда. Цена показывает, во что обходится обществу обеспечение потребности в конкретной продукции. Сколько былозатрачено труда, сырья, материалов, комплектующих изделий на производство и реализацию данного товара. Цена позволяетопределить как величину издержек производства и обращения, так и размер прибыли. В условиях рынка цена может существенно отличатьсяот издержек. Производитель заинтересован в максимальной прибыли от продажи товара, а покупатель - в минимальной цене приобретаемого товара. Чтобы противостоять конкурентам, производитель товара должен постоянно контролировать издержки, сравнивать их с затратами конкурентов. Выстоять в конкурентной борьбе он сможет благодаря снижению затрат, улучшению качества товара. Именно поэтому учетно-измерительная функция цены исключительно важна для разработки системы маркетинга, формирования товарной и ценовой политики предприятия,о чем будет идти речь в Разделе III.

## Функция сбалансированности спроса и предложения. Именно через эту функцию цены осуществляется связь производства и потребления, предложения и спроса. По цене можно судить о наличии или отсутствии необходимых пропорций в производстве и обращении. При появлении диспропорций в хозяйстве равновесие может быть достигнуто разными способами: или изменением объема производства, или изменением цены, или одновременным изменением того и другого. Цена объективно воздействует на производителя, заставляя его повышать качество и расширять ассортимент товаров.

*Балансирующую функцию* той или иной степени выполняют все виды рыночных цен. В условиях свободного рынка, естественной конкуренции, реализуя эту функцию, цена выполняет роль стихийного регулятора общественного производства. Как следствие постоянных колебаний цен в рамках жизненного цикла товара (внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад) происходит и перемещение капитала из одной сферы в другую. Свертывается производство продукции, не пользующейся спросом, а ресурсы направляются на увеличение производства востребованных рынком товаров или услуг. Использование балансирующей функции цены реально только при введении в действие всего потенциала современного маркетинга, включающего комплексный анализ рынка, прогноз рыночной конъюнктуры, формирование товарной, сбытовой и ценовой политики, реализацию стратегических задач.

Спрос выражает потребность в товаре со стороны совокупного покупателя, исходя из его возможностей. На практике это проявляется в том, что устанавливается обратная зависимость между рыночной ценой и количеством покупаемых товаров. При прочих равных условиях количество покупаемых товаров или услуг зависит от уровня цен. Чем выше цена и характернее тенденция к ее росту, тем меньше товаров (услуг) будет приобретено потребителями. Снижается объем продаж товара. При уменьшении цены все процессы происходят обратном направлении. При дефиците, когда не хватает каких-либо товаров и услуг, цены на них неизбежно растут. Когда же на рынок поступает большое количество товаров и услуг данного вида, их успешная реализация обычно возможна лишь при снижении цен. Характерно и постепенное убывание спроса по мере насыщения потребительского рынка. Изменение спроса на товары всегда вызывает адекватную трансформацию рыночного предложения этих товаров. Балансирующая функция цены выступает основным фактором регулирования предложения товаров. По каждому товару цена свидетельствует о необходимости либо сокращения его выпуска (если спрос снизился), либо увеличения производства (если спрос постоянно растет). Уровень цен предлагаемых товаров предопределяет уровень прибыли. Чем они выше, тем быстрее растет на рынке предложение товаров. При неудовлетворительных ценах или тенденции к их снижению приходится переориентировать ресурсы, изменять технологии, менять объемы выпуска и продаж товаров. Естественное взаимодействие спроса и предложения, обеспечение их равновесия на основе цен реально лишь на свободном рынке.

*Стимулирующая функция цены.* Стимулирующая функция цены характеризуется ее воздействием на производство и потребление разных товаров. Цена стимулирует производителя через уровень заключенной в ней прибыли. В результате цены способствуют или препятствуют росту выпуска и потребления товаров. Посредством цен можно реально стимулировать научно-технический прогресс, обеспечивать экономию затрат, улучшать качество продукции, изменять структуру производства и потребления. Стимулирование обеспечивается путем варьирования уровнем прибыли в цене, надбавками, скидками с цены.

## Функция распределения и перераспределения. Эта функция цены связана с отклонением ее от стоимости в рамках действия рыночных факторов. Цены выступают инструментом распределения и перераспределения национального дохода между регионами, отраслями экономики, ее секторами, различными формами собственности, фондами накопления и потребления, различными социальными группами населения. Данная функция цены отражается через акцизы на конкретные группы товаров, налог на добавленную стоимость и другие формы изъятия налогового характера, поступающие в бюджет. С помощью цены перераспределяется создаваемая стоимость между производителем и потребителем, между отдельными слоями общества. Особенно рельефно эта функция проявляется в ценах, регулируемых государством. Применение цен в качестве средства перераспределения национального дохода предпочтительно тогда, когда надо резко изменить пропорции в народном хозяйстве.

## Функция цены как средства более рационального размещения производства. С помощью механизма цен происходит перелив капиталов в те секторы экономики, в развитие тех производств, где отмечается высокая норма прибыли, что осуществляется под воздействием конкуренции и движения спроса. Законодательно предприятию предоставлено право самостоятельно определять, в какую сферу деятельности, в какую отрасль или область экономики инвестировать капитал.

## В конце 80-х годов большинство экономистов было уверено в том, что будущее российской экономики - за свободными ценами, стихийно складывающимися в сфере обращения в зависимости от колебаний спроса и предложения. Такие известные экономисты как Т. Заславская, Н. Шмелёв приводили в пользу применения «равновесных цен» следующие аргументы:

1) Свободные цены позволяют преодолевать диспропорции в народном хозяйстве и нарушения принципов эквивалентности обмена, они избавят общество от дефицита и затоваривания. С государственного бюджета будет снято тяжкое бремя дотаций на производство нерентабельной продукции.

2) Свободные цены сократят издержки потребления, в первую очередь за счёт сокращения временных затрат покупателей на поиск и приобретение товаров.

3) Свободные цены позволят покончить с такими антисоциальными явлениями, порождаемыми стабильными низкими ценами, как ослабление стимулов к общественно полезному труду, спекуляция, существование нелегального «чёрного рынка», нарушение принципов морали и этики.

Реализация этого проекта началась в нашей стране в 1992 году. Первоначально предполагалось, что цены будут повышаться в течение двух-трёх месяцев, после чего наступит их стабилизация. Однако в реальной действительности либерализация приобрела форму перманентного многократного роста цен и спровоцировала гиперинфляционные процессы.

На сегодняшний день совершенно ясно, что введение свободных цен не привело к насыщению рынка товарами и услугами. Более того, произошло не увеличение реального производства, а сокращение совокупного предложения. Так, в течение 1991-1995гг. производство хлебобулочных изделий уменьшилось на 8,7 млн. т., мяса - почти в 3 раза, колбасных изделий - в 2 раза и т. д. Беспрецедентный спад производства сопровождался ухудшением структуры производства.

Неудовлетворённый спрос населения действительно сократился, однако, не за счёт насыщения рынка высококачественной продукцией, а в результате резкого падения реальных доходов. Одновременно прогрессировали негативные тенденции в структуре спроса населения. По данным Института социально-политических исследований РАН в расходах россиян 75-80 % доходов стало занимать продовольствие.

Реформа ценообразования не устранила перекосы между отдельными видами цен. Увеличились «ножницы» цен на промышленную и сельскохозяйственную продукцию; возрастающая неэквивалентность обмена и наличие многочисленных посредников привели к колоссальному разрыву между оптовой и розничной ценами.

Негативное влияние на социально-экономическую среду оказало сокращение бюджетного финансирования убыточных отраслей. Так, сельское хозяйство и угледобыча, по вполне объективным причинам, без дотаций из государственного бюджета попросту нежизнеспособны. Необходима государственная поддержка фермеров, горнодобывающей промышленности.

Серьёзной проблемой является неадекватность цен уровню и качеству реализуемых товаров и услуг.

Складывающаяся динамика денежных доходов населения и розничных цен обусловливает снижение физического объёма спроса и покупательской активности россиян и, как следствие, замедление реализации потребительских товаров. Вместе с тем в обеспечении потребительского рынка товарными ресурсами продолжает возрастать роль импорта.

Обобщение предпринятых в России попыток сбалансирования спроса и предложения позволяет сделать ряд важных выводов. Во-первых, приведение в соответствие спроса и предложения не является самоцелью. Сбалансированность спроса и предложения должна в первую очередь обеспечить рост народного благосостояния. Во-вторых, использование свободных цен в условиях товарного дефицита влечёт за собой снижение уровня жизни населения и поэтому не может быть признано эффективным инструментом нормализации рыночного механизма. В-третьих, соотношение спроса и предложения формируется на протяжении всего воспроизводственного цикла; оно находится под определяющим воздействием таких факторов, как уровень развития и структура производства, пропорциональность в развитии и динамика роста промышленности и сельского хозяйства. В этой связи рыночное равновесие в длительной перспективе может быть обеспечено лишь на основе повышения эффективности отечественного производства, но не за счёт автоматического сбалансирования спроса и предложения посредством манипулирования ценами.

Исторический опыт доказывает, что чрезмерное вторжение государства в экономику не приводит к желаемому экономическому прогрессу, а толкает страну на экстенсивный путь развития, тормозит экономический рост.

Пассивность свободного сектора рынка стала одной из главных причин того, что в топливном балансе страны образовались серьезные диспропорции в соотношении цен по рынкам и видам топлива.

Рыночное равновесие можно рассматривать лишь относительно фиксированной единицы времени. В каждый последующий момент времени рыночное равновесие может установиться как некоторое новое значение рыночной равновесной цены и количества продаж товара по этой цене, складывающихся в течение месяца, сезона, года, ряда лет и так далее.

**Контрольные вопросы**

1.Сформулируйте закон спроса.

2.Дайте определение понятию «предложение».

3.Какова зависимость между спросом, предложением и ценой?

4.Что такое рыночное равновесие?

5.Перечислите основные функции цены и раскройте их содержание.

**ГЛАВА 4. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ФОНДЫ И ИЗДЕРЖКИ ПРОИЗВОДСТВА В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ**

**4.1.ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ФОНДЫ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Производственные фонды предприятий - это выраженные в стоимостной форме средства производства. Средства производства образуют средства труда (машины, оборудование, здания, транспортные средства) совместно с предметами труда (сырьем, материалами, полуфабрикатами, топливом) .Различают основные и оборотные фонды. Рассмотрим подробно их назначение и различия.

Основные производственные фонды представляют собой средства труда, участвующие в процессе производства длительное время и сохраняющие при этом свою натуральную форму. Стоимость их переносят на готовую продукцию частями, по мере утраты потребительской стоимости (износа). Основные производственные фонды предприятий общественного питания связаны с выпуском кулинарной продукции, хранением запасов и товаров, оказанием услуг населению. Пополняются они за счет капитальных вложений.

Наряду с производственными, существуют непроизводственные основные фонды - имущество социального назначения. Это жилые дома, детские и спортивные учреждения, базы отдыха и другие объекты культурно-бытового обслуживания, находящиеся в собственности или распоряжении на балансе предприятий и не оказывающие прямого воздействия на производственный процесс. В отличие от производственных фондов они не участвуют в процессе производства и не переносят своей стоимости на продукцию, так как она не производится. Несмотря на то, что непроизводственные основные фонды не оказывают непосредственного влияния на объем производства, рост производительности труда, их наличие неразрывно связано с улучшением благосостояния работников предприятия, повышением материального и культурного уровня их жизни, что, в конечном счете, сказывается на результатах деятельности предприятия.

Оборотные фонды - это часть средств производства, которые целиком потребляются в каждом новом производственном цикле, полностью переносят свою стоимость на готовый продукт и в процессе производства не сохраняют своей натуральной формы. К оборотным фондам относятся сырье, основные и вспомогательные материалы, полуфабрикаты, топливо и другие предметы труда.

Основные фонды классифицируются по определенным группам, учитывающим специфику производственного назначения различных видов фондов.

По действующей классификации основные фонды предприятий делятся на следующие виды:

- здания, производственные корпуса, склады, конторы, гаражи и т.п.

- сооружения, дороги, эстакады, ограждения и др. инженерно-строительные конструкции, создающие необходимые условия для осуществления процесса производства;

- передаточные средства : линии электропередач, связи, трубопроводы;

- машины и устройства : силовые машины и оборудование, рабочие машины и оборудование, измерительные и регулирующие устройства и лабораторное оборудование, вычислительная техника;

- транспортные средства : все виды транспортных средств, в т.ч. межзаводские, межцеховые и внутрицеховые;

- инструменты;

- производственный инвентарь и принадлежности;

- хозяйственный инвентарь;

- другие основные фонды.

К основным фондам на предприятиях общественного питания относятся принадлежащие им на правах собственности, а также арендуемые здания, производственное оборудование (кухонное, холодильное, складское и др.), предметы мебели (стойки, столы, стулья, различные предметы оформления зала и т.п.), транспорт.

Основные фонды предприятий общественного питания составляют основную часть их материально-технической базы, рост и совершенствование которой является важнейшим условием увеличения объемов товарооборота, прибыли, повышения их технической оснащенности.

# Соотношение стоимости отдельных групп основных фондов в их общей стоимости, выраженное в процентах, называется структурой основных фондов.

# Различают производственную и технологическую структуру основных фондов. Производственная структура определяется соотношением активной и пассивной части основных фондов в их общей стоимости. Технологическая структура представляет собой соотношение отдельных видов основных фондов их общей стоимости. Она дает представление о функциональном составе основных фондов, является важным показателем развития предприятия и характеризует особенности соотношения отдельных видов средств труда в общей стоимости основных фондов.

Структура основных фондов предприятий общественного питания зависит от ряда факторов: типа предприятий (ресторан, кафе, столовая и др.), количество мест, форм обслуживания, форм организации производства.

На долю зданий и сооружений приходится 2/3 общего объема основных производственных фондов об­щественного питания.

В среднем примерно 55 % общего объема основных фондов обеспечивают процесс производства, 35 % - потребление и 10 % - реализацию.

Улучшить структуру основных производственных фондов на предприятиях общественного питания позволяет обновление и модернизация оборудования, ликвидация лишнего и малоиспользуемого оборудования и установка оборудования, обеспечивающего более правильные пропорции между его отдельными группами.

Основные производственные фонды предприятий общественного питания имеют сходство с фондами торгового предприятия. Сходство заключается, во-первых, в том, что в структуре основных фондов предприятия общественного питания преобладает доля зданий, сооружений, т.е. пассивной части основных средств. Во-вторых, основные фонды предприятий общественного питания, также как и основные фонды торговых предприятий, связаны с реализацией товаров.

Существуют две основные формы учета основных средств:

- натуральная форма – используется для определения технического состояния основных средств, производственной мощности предприятия, степени использования оборудования;

- стоимостная (денежная) форма применяется для определения общего объема, динамики, структуры, величины стоимости, переносимой на гото­вую продукцию, а также для расчетов экономической эффектив­ности капитальных вложений.

Стоимостная форма позволяет отражать все изменения основных средства за определенный период и очень удобна для учета в балансе предприятия.

Существуют следующие виды формы учета основных средств в стоимостном выражении:

- первоначальная стоимость – включает затраты на строительство зданий и сооружений, приобретение оборудования, его доставку и затраты на установку и доведение до рабочего состояния;

- восстановительная стоимость – это затраты на воспроизводство, устанавливается во время переоценки. Воспроизводство может осуществляться двумя формами – простой и расширенной. Формы простого воспроизводства представляет собой замену устаревших средств или капитальный ремонт, осуществляется за счет амортизационных отчислений

Расширенное воспроизводство – это реконструкция, расширение и технического перевооружения действующих и строительства новых предприятий и цехов;

- остаточная стоимость – определяется как разница между первоначальной и восстановительной стоимостью основных средств и суммой их износа (моральный и физический износ);

- ликвидационная стоимость – стоимость на реализацию выведенных из эксплуатации основных фондов;

- балансовая стоимость – это стоимость основных средств после их переоценки, по которой они числятся в балансе предприятия;

- рыночная стоимость – это цена, по которой можно реализовать оборудование с учетом его нынешнего состояния.

Среднегодовая стоимость основных фондов определяется следующим образом: к стоимости основных средств на начало отчетного периода прибавляется стоимость введенного за период оборудования и вычитается стоимость выведенного из эксплуатации оборудования.

Все хозяйственные операции, проводимые организацией по учету основных средств, оформляются соответствующими документами. Эти документы являются первичными учетными документами.

Унифицированные формы первичной учетной документации утверждены

Постановлением Госкомстата России от 21 01. 2003 г. №7. В основном используются следующие учетные документы :

акт (накладная) приемки-передачи основных средств (форма ОС-1);

акт приемки-сдачи отремонтированных, реконструированных и модернизированных объектов (форма ОС-3);

акт на списание основных средств (форма ОС-4);

акт на списание автотранспортных средств (форма ОС-4а);

инвентарная карточка учета основных средств (форма ОС-6);

акт приемки оборудования (форма ОС-14);

акт приемки-передачи оборудования в монтаж (форма ОС-15);

акт о выявленных дефектах оборудования (форма ОС-16).

При необходимости организации могут самостоятельно составить формы первичных документов для учета основных средств, выполнив при этом все требования наличия обязательных реквизитов, предъявляемых к таким документам. Учет основных средств внутри предприятия организуется по классификационным группам и инвентарным объектам. Под инвентарным объектом понимается законченное устройство, предмет или комплекс предметов со всеми приспособлениями и принадлежностями, относящимися к данному объекту. Каждому инвентарному объекту присваивается соответствующий инвентарный номер.

Для каждого объекта основных средств, потупившего в организацию открывается инвентарная карточка (форма ОС-6), в которой указывается инвентарный номер объекта (присваивается каждому инвентарному объекту и сохраняется за ним в течение всего срока эксплуатации), его основные характеристики, первоначальная стоимость, норма амортизационных отчислений и т.п.

Находящиеся на предприятиях основные фонды постепенно изнашиваются. Различают физический и моральный износ.

Физический износ означает материальный износ основных производственных фондов под воздействием процесса труда, сил природы (стирание рабочих органов, коррозия металлических частей и конструкций, гниение деревянных частей, выветривание и т.п.).

Физический износ основных производственных фондов находится в прямой зависимости от нагрузки, качества ухода, уровня организации производства, квалификации рабочих и других факторов. Он определяется соотношением фактического и нормативного сроков службы основных фондов. Для более точного определения износа проводится обследование технического состояния основных фондов.

Под *моральным износом* основных производственных фондов понимается их несоответствие современному уровню техники, снижение технико-экономической целесообразности их эксплуатации.

С целью компенсации износа основных фондов и накопления необходимых средств для воспроизводства и восстановления основных фондов используется система амортизационных отчислений.

*Амортизацией называется денежное возмещение износа основных фондов.* Амортизационные отчисления являются одним из элементов издержек производства и включаются в состав себестоимости продукции.

Размер амортизационных отчислений, выраженный в процентах к первоначальной (балансовой) стоимости каждого вида называется нормой амортизации рассчитывается по формуле:

*На =(Фп(б) – Фл)/Тсл.Фп)100%;* (4.1)

где *Фп(б*)- первоначальная (балансовая) стоимость основных фондов;

*Фл.* - ликвидационная стоимость основных фондов;

*Тсл.* - срок службы основных фондов.

Сумма амортизационных отчислений на полное восстановление основных фондов рассчитывают по формуле:

*Аа = НаФсг. ;*(4.2)

где *Фсг.-* среднегодовая стоимость основных фондов.

Ежегодную сумму амортизационных отчислений на реновацию основных фондов исчисляют путем умножения среднегодовой стоимости основных производственных фондов на соответствующие нормы амортизации и поправочные коэффициенты к ним, учитывающие конкретные условия эксплуатации отдельных видов средств труда.

Величина амортизационных отчислений определяется тремя методами: *равномерным, равномерно ускоренным, ускоренным.*

Согласно Положению по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» ПБУ 6/01 определяется одним из следующих способов: линейный способ, способ уменьшаемого остатка; способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования; способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ).

При равномерном методе (линейный способ) устанавливается срок полезного использования, в течение которого стоимость объекта основных средств должна быть списана в амортизационный фонд. Исходя из амортизационного периода определяется и ежегодная норма амортизации. Указанный метод ориентирован на равномерный физический и моральный износ основных средств.

При ускоренных методах амортизации применяются либо повышенные нормы амортизации (например, в два или три раза превышающие нормы, рассчитанные исходя из срока использования объекта основных средств), либо сумма отношений определяется исходя из остаточной, а не из первоначальной стоимости объекта (способ уменьшаемого остатка, способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования).

Начисление амортизационных отчислений по объекту основных средств начинается с 1-го числа месяца, следующего за месяцем принятия данного объекта к учету, и прекращается с 1-го числа месяца, следующего за месяцем полного погашения стоимости этого объекта.

В течение срока полезного использования объекта основных средств начисление амортизационных отчислений не приостанавливается, кроме случаев перевода его по решению руководителя организации на срок не более трех месяцев, а также в период восстановления объекта, продолжительность которого превышает 12 месяцев.

Амортизация не начисляется по объектам жилищного фонда, объектам внешнего благоустройства, многолетним насаждениям, не достигшим эксплуатационного возраста, о другим объектам, определенным ПБУ 6/01. Не подлежат амортизации также объекты, потребительские свойства которых с течением времени не изменяются (земельные участки и объекты природопользования). Кроме того, объекты основных средств стоимостью не более40000 руб, а также приобретенные книги, брошюры и др. Подобные издания разрешается учитывать в составе материально-производственных запасов и списывать их стоимость на затраты на производство (расходы на продажу по мере их отпуска в производство или эксплуатацию).

Выбор одного или нескольких способов начисления амортизации является важным элементом учетной политики предприятия.

Для определения экономической эффективности использования основных фондов предприятий общественного питания применяется система показателей.

*Фондоотдача* - показатель выпуска продукции, определяемый отношением валового товарооборота по продукции собственного производства к среднегодовой стоимости основных фондов.

*Фондоемкость -* показатель, обратный фондоотдаче. Это отношение стоимости основных фондов к товарообороту.

*Фондооснащенность*и *фондовооруженность* характеризует величину основных фондов на одного работника предприятия общественного питания.

Определяются отношением среднегодовой стоимости основных производственных фондов к среднесписочной численности персонала предприятия за год.

*Коэффициент эффективности использования основных производственных фондов*, характеризующий величину прибыли на 1 рубль основных фондов. Этот показатель, выраженный в процентах, называется рентабельностью производства.

Можно определить коэффициент эффективности использования активной части основных фондов.

Рассчитываются и такие показатели как прибыль на одно место, прибыль на 1000шт.(1т) изготовленных изделий.

Эффективность использования основных фондов зависит от удельного веса активной части основных фондов.

Большое значение для определения эффективности основных фондов имеют такие показатели как розничный товарооборот на одно место на предприятии общественного питания, товарооборот на 1м2 площади торгового зала, оборот по продукции собственного производства на 1м2 производственной площади, оборот по продукции собственного производства на одно место.

Важное значение для оценки эффективности использования основных фондов на предприятиях общественного питания имеют натуральные показатели. К ним относятся количество мест в торговых залах в расчете на одного работника предприятия, работника производства, на одного потребителя.

Можно определить коэффициент сменности, который устанавливается делением количества отработанных за сутки часов на восемь.

Рекомендуется также при оценке эффективности использования основных фондов предприятий общественного питания рассчитывать интегральные показатели:

*коэффициент экстенсивного использования оборудования*- определяется отношением фактического количества часов работы оборудования к количеству часов его работы по плану;

коэффициент интенсивного использования оборудования определяется отношением фактической производительности оборудования к его технической (паспортной) производительности;

*коэффициент интегрального использования оборудования* - равен произведению коэффициентов интенсивного и экстенсивного использования оборудования и комплексно характеризует эксплуатацию его по времени и производительности.

Чтобы не допускать снижения эффективности использования основных фондов, необходимо проводить анализ показателей эффективности, выявлять факторы, влияющие на эффективность использования основных фондов, определять резервы роста эффективности использования основных фондов предприятий общественного питания.

Основные направления улучшения использования основных фондов: сокращение простоев оборудования и повышение коэффициента его сменности; замена и модернизация изношенного и устаревшего оборудования; внедрение новейшей технологии и интенсификация производственных процессов; быстрое освоение вновь вводимых мощностей; мотивация эффективного использования основных фондов и производственных мощностей; и др.

Оборотные фонды - это часть средств производства, которые целиком потребляются в каждом новом производственном цикле, полностью переносят свою стоимость на готовый продукт и в процессе производства не сохраняют своей натуральной формы. К оборотным фондам относятся сырье, основные и вспомогательные материалы, полуфабрикаты, топливо и другие предметы труда.

Основное назначение оборотных фондов заключается в обеспечении непрерывности процесса производства и реализации собственной продукции и покупных товаров, а также в своевременности финансирования деятельности.

Предприятия общественного питания, как правило, производят затраты авансом. Вначале приобретают сырье, материалы, инвентарь, тару и т.д. Затем эти средства затрачиваются на производство продукции. Только после реализации продукции предприятия возмещают авансированные ими денежные средства и получают определенные накопления. Так происходит кругооборот оборотных средств. Длительность одного цикла кругооборота составляет время движения оборотных средств в сфере производства и в сфере обращения.

Оборотные производственные фонды включают:

*-производственные запасы* - сырье, вспомогательные материалы, полуфабрикаты, топливо, тара, запасные части для ремонта оборудования, быстроизнашивающиеся малоценные инструменты, а также хозяйственный инвентарь;

-*незавершенное производство* - предметы труда, которые находятся в производстве на разных стадиях обработки в подразделениях предприятия;

- расходы будущих периодов, к которым относятся затраты на подготовку и освоение новой продукции, рационализаторство и изобретательство, а также другие затраты, произведенные в данном периоде, но которые будут включены в себестоимость продукции в последующем периоде.

Для обеспечения непрерывности процесса производства оборотными производственными фондами, необходимы дополнительные фонды для обслуживания сферы обращения, которые называются фондами обращения. К ним относятся товарные запасы, денежные средства предприятия (в кассе, на расчетных и других счетах в банках) и средства в расчетах (подотчетные суммы, выданные отдельным лицам, средства, причитающиеся с покупателей и др.).

Оборотные фонды в отличие от основных средств непосредственно участвуют в обороте выбывают из оборота по мере реализации собственной продукции и покупных товаров (за исключением предметов материально-технического оснащения). Стоимость оборотных средств возмещается, как правило, в течение одного оборота, но всегда за более короткое время по сравнению с временем оборота основных средств. Особенность оборотных фондов состоит в том, что они непрерывно совершают оборот, перемещаясь из товарной в денежную форму, из денежной в товарную, т.е. Постоянно обновляются.

В практике учета оборотные средства подразделяются:

-по принципу организации их планирования - *нормируемые* и *ненормируемые*;

-по источникам формирования -*собственные,* *заемные, привлеченные.*

К нормируемым относятся товарные запасы, денежные средства в кассе, производственные запасы, полуфабрикаты, расходы будущих периодов. Размер нормируемых оборотных средств зависит от объема товарооборота и выпуска собственной продукции, скорости обращения товаров.. По этим видам оборотных средств устанавливаются нормы запасов в пределах минимально допустимых для осуществления торгово-производственной деятельности.

К ненормируемым относятся денежные средства на расчетных и других счетах в банках, средства расчетов с покупателями, товары отгруженные и на ответственном хранении.

Ненормированными эти средства называются потому, что они не планируются, не предусматриваются нормативы остатков этих средств. Ненормированные оборотные средства не имеют твердых финансовых источников покрытия. Источниками покрытия ненормируемых оборотных средств обычно являются прочие пассивы и средства временно свободных специальных фондов.

Соотношение между отдельными группами, элементами оборотных фондов в общей стоимости, выраженное в долях или процентах, называется структурой оборотных фондов. Структура оборотных средств зависит от типа предприятия общественного питания. Структура нормируемых оборотных средств предприятий общественного питания отличается тем, что наибольший удельный вес в их составе имеют оборотные средства в запасах товаров, полуфабрикатов, сырья, а также средств, вложенных в малоценные и быстроизнашивающиеся предметов. Доля нормируемых оборотных средств в общей их сумме может достичь 80%.

Величина оборотных средства предприятий общественного питания зависит от многих факторов. Основными из них являются объем товарооборота, его состав, производственная программа, структура расхода сырья, ассортимент покупных товаров, организация коммерческой деятельности, организация расчетов с поставщиками.

Одной из основных задач управления оборотными средствами предприятия является повышение эффективности их использования, прежде всего, путем ускорения оборачиваемости. Эффективность расходования оборотных средств оказывает непосредственное влияние на конечные результаты хозяйственной деятельности – прибыль и рентабельность.

Эффективность использования оборотных средств характеризует система показателей. К ним относится:

- *коэффициент оборачиваемости оборотных средств*, определяемый как отношение товарооборота к средним остаткам оборотных средств за отчетный период;

-*коэффициент закрепления (загрузки)* – обратный коэффициенту оборачиваемости. Определяется отношением остатков оборотных средств к товарообороту;

*- коэффициент эффективности (отдачи оборотных средств),* определяемый отношением прибыли от реализации продукции предприятия к остаткам оборотных средств.

Эффективность использования оборотных средств зависит от многих факторов. Среди них можно выделить внешние факторы, оказывающие влияние не зависимо от интересов и деятельности предприятия, и внутренние, на которые предприятие может и должно активно влиять.

К внешним факторам относятся: общая экономическая ситуация. Особенности налогового законодательства, условия получения кредитов и процентные ставки по ним, возможность целевого финансирования и др. учитывая эти факторы предприятие может использовать внутренние резервы рационализации движения оборотных средств: сокращение производственных запасов путем рационального их использования, ликвидации сверхнормативных запасов, улучшения организации снабжения; сокращение времени пребывания в незавершенном производстве путем совершенствования организации производства, улучшения применяемых техники и технологии и др.

**4.2. ИЗДЕРЖКИ ПРОИЗВОДСТВА И РЕАЛИЗАЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Организации общественного питания в процессе практической деятельности несут определенные расходы. Расходы предприятия общественного питания включают издержки производства и реализации (издержки обращения) и состоят из затрат, связанных с изготовлением кулинарной продукции собственного производства, а также затрат на организацию потребления и реализацию товаров.

Производственный процесс, в ходе которого создается готовая продукция, выполняются работы, оказываются услуги, связан с определенными затратами. Затраты – это расходы ресурсов, относимые к отчетному периоду при исчислении финансового результата за этот период. Они представляют собой либо часть ранее сделанных, т.е. капитализированных, расходов, либо расходы и начисления, признаваемые затратами в момент их производства.

В общественном питании в издержках выделяют и учитывают отдельно стоимость продуктов питания, израсходованных на производство изделий кухни, все остальные расходы учитываются в составе издержек обращения (расходов на продажу). Это позволяет осуществлять более четкий контроль за издержками производства, хотя и не дает возможности по данным учета установить отдельно размер издержек производства и издержек обращения.

Для эффективного управления издержками производства необходимы учет затрат производственной деятельности и система контроля себестоимости продукции производственных подразделений на основе правильной системы классификации затрат.

Наиболее часто используемые классификационные признаки затрат на производство изображены на рисунке 4.1.

Затраты на производство группируют:

* затраты связанные с управлением производства,
* по месту их возникновения (производствам, цехам, участкам);
* по видам продукции (работ, услуг);
* по видам расходов;
* по отношению к себестоимости.

Классификация затрат по отношению к общему объему производства, продаж делит их на *постоянные* (их величина никак не зависит от объемов производства, продаж: заработная плата управленческого персонала, затраты на освещение, отопление помещений, предназначенных для управленческого персонала и др.) и *переменные* (затраты на сырье, материалы, энергию, топливо, обслуживание и ремонт оборудования, занятого в основной производственной деятельности). Последние затраты напрямую зависят от роста выпуска продукции, объема продаж.

По видам расходов затраты группируют:

* по элементам затрат;
* по статьям затрат (калькуляции).

Затраты предприятия на производство продукции складываются из следующих элементов:

* материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов);
* затраты на оплату труда;
* отчисления на социальные нужды;
* стоимость основных фондов, которые были использованы в процессе производства;
* амортизация основных средств (фондов);
* прочие затраты (командировочные, на рекламу, коммерческие и др.).

Затраты по экономическим элементам представлены на рисунке 4.2.

Приведенную группировку затрат для целей учета и расчета себестоимости нельзя назвать окончательной. В зависимости от технологий и специфики производства, от ассортимента выпускаемой продукции бухгалтер может ввести дополнительные статьи калькуляции или, наоборот, убрать лишние, оставив только актуальные для предприятия.

Для исчисления себестоимости отдельных видов продукции затраты группируются и учитываются по статьям калькуляции. На производственных предприятиях установлена типовая номенклатура калькуляционных статей затрат, которую можно представить в следующем виде:

1) сырье и материалы;

2) возвратные отходы (вычитаются);

3) покупные изделия, полуфабрикаты, услуги производственного характера сторонних предприятий;

4) топливо и энергия на технологические цели;

5) основная и дополнительная заработная плата производственных рабочих;

6) отчисления на социальные нужды;

7) расходы на подготовку и освоение производства;

8) общепроизводственные расходы;

9) общехозяйственные расходы;

10) потери от брака;

11) прочие производственные расходы;

12) расходы на продажу;

13) полная себестоимость.

Затраты по первым одиннадцати статьям образуют производственную себестоимость. Для определения полной себестоимости продукции к производственной себестоимости прибавляют расходы на продажу продукции.

По данным статьям производится калькулирование себестоимости продукции и составляются калькуляции. Поэтому данные статьи называются калькуляционными.

В процессе учета возникает необходимость выделения затрат по экономиче­ским элементам и статьям калькуляции, то есть по экономическому содержанию. Классификация затрат по экономическим элементам не позволяет исчислить себестоимость отдельных видов продукции, установить объем затрат конкретных структурных подразделений организации. Для решения этих задач применяют классификацию затрат по статьям калькуляции, которая позволяет опре­делять назначение расходов, их роль, организовать контроль над ними. На основании этой группировки строится аналитический учет затрат на производство.

Группировка затрат организаций общественного питания по экономиче­ским элементам должна стать объектом финансового учета, поскольку именно она используется при со­ставлении годовой финансовой отчетности и не позволяет установить объем за­трат отдельных подразделений организации общественного питания. Напри­мер, электроэнергия в организациях общественного питания может быть использована как в процессе приготовления продукции, так и для освещения офиса организации; заработная плата выплачивается работникам кухни и аппа­рату управления.

В оперативном управлении применяют классификацию затрат по статьям. Согласно Методическим рекомендациям по учету издержек обращения в состав издержек обращения и производства включаются расходы, возникающие в процессе движения товаров до потребителей, а также расходы, связанные с выпуском и продажей продукции собственного производства и продажей покупных товаров в организациях общественного питания.

Методическими рекомендациями по учету издержек обращения организации общественного питания предусмотрены следующие статьи затрат:

- транспортные расходы;

- расходы на оплату труда;

- отчисления на социальные нужды;

- расходы на аренду и содержание зданий, сооружений, помещений, оборудования и инвентаря;-

-амортизация основных средств;

- расходы на ремонт основных средств;

- износ санитарной и специальной одежды, столового белья, посуды, приборов, других предметов труда;

- расходы на топливо, газ, электроэнергию для производственных нужд;

- расходы на хранение, подработку, подсортировку и упаковку продуктов и товаров;

- расходы на рекламу;

- затраты по оплате процентов за пользование кредитами и займами;

- потери товаров и технологические отходы;

- расходы на тару;

- прочие расходы.

Расходы, включаемые в издержки обращения и производства предприятия общественного питания, отражаются на соответствующих статьях установленной номенклатуры в том отчетном периоде, к которому они относятся, независимо от срока их возникновения.

В целях управленческого учета представляется полезным вести аналитический учет затрат по различным структурным подразделениям предприятия общественного питания. Такой учет позволит проводить анализ эффективности работы каждого структурного подразделения.

Предприятиям общественного питания целесообразно организовать аналитический учет затрат по способу отнесения на издержки отдельных структурных подразделений, т.е. учет прямых и косвенных затрат. Прямыми на предприятии общественного питания являются затраты, которые можно прямо отнести на соответствующий вид реализуемых товаров (работ, услуг). К косвенным относятся затраты, связанные с реализацией нескольких (всех) видов товаров (работ, услуг).

Классификация издержек по их влиянию на налогооблагаемую прибыль предусматривает деление затрат на участвующие и не участвующие в уменьшении налогооблагаемой прибыли. Это связано с тем, что в целях налогообложения в составе издержек выделяют нормируемые и ненормируемые затраты.

Таким образом, в любой организации, в частности на предприятии общественного питания, необходимо организовать раздельный аналитический учет издержек, влияющих и не влияющих на налогооблагаемую прибыль.

Анализ расходов предприятия, составляющий элемент функции контроля, помогает оценить эффективность использования всех ресурсов предприятия, выявить резервы снижения затрат на производство, собрать информацию для подготовки планов и принятия рациональныхуправленческихрешенийв области затрат.

Данные анализа расходов необходимы управленческому персоналу для принятия на данном этапе решений, направленных на рациональное использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Анализ состава и структуры затрат рассмотрим на примере предприятия общественного питания ООО «ФЭТ».

Анализ состава и структуры затрат за 2010-2011 по данным отчетности предприятия представлен в таблице 4.1.

**Таблица 4.1**

**Состав и структура затрат предприятия**

**ООО «ФЭТ» за 2010– 2011 гг.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Статьи затрат | Сумма, тыс. руб. | | | Структура, % | | |
| 2010 год | 2011 год | отклонения(+,-) | 2010 год | 2011 год | отклонения(+,-) |
| Материальные расходы | 1595,1 | 1688 | +92,9 | 35,4 | 29,5 | -5,9 |
| Расходы на оплату труда | 716,5 | 1041,4 | +324,9 | 15,9 | 18,2 | +2,3 |
| Расходы на социальные нужды | 247,8 | 366,2 | +118,4 | 5,5 | 6,4 | +0,9 |
| Амортизация | 36,1 | 68,7 | +32,6 | 0,8 | 1,2 | +0,4 |
| Прочие расходы | 1910,5 | 2557,7 | +647,2 | 42,4 | 44,7 | +2,3 |
| Итого | 4506 | 5722 | +1216 | 100 | 100 | 0 |

Структура затрат ООО «ФЭТ» представлена на рисунке 4.3.

Данные таблицы 4.1 и рисунка 4.3 свидетельствуют о том, что отмеченные отклонения фактических затрат повлияли на изменение их структуры. В частности, уменьшилась доля материальных затрат в 2010-2011 годах.

Из таблицы 4.1 видно, что основная доля затрат на производство – прочие расходы, материальные расходы, а также оплату труда.

В общем объеме затрат наибольшую долю занимают прочие расходы в 2010 году 42,4%, в 2011 году 44,7%.

В 2011 году увеличились затраты на оплату труда на 2,3%, что в денежном выражении составило 324,9 тыс. руб. В общем объеме затрат эта категория занимает 18,2%. Как следствие, увеличились отчисления на социальные нужды. Рост оплаты труда произошел за счет того, что предприятие в 2011 году работает на полную мощность и происходит рост трудовых ресурсов.

В целом за 2011 год увеличение затрат произошло за счет роста затрат на оплату труда и одновременного снижения материальных затрат.

Увеличение доли амортизации как в затратах, так и в стоимости продукции говорит о снижении фондоотдачи.

Анализ затратдолжен быть дополнен анализом оборота общественного питания, который является одним из основных показате­лей хозяйственной деятельности предприятий общественного питания.

Зависимость переменных затрат от изме­нения объема оборота характеризуется коэффициентом реагирования затрат (исчисляется как отношение процента изменения затрат к проценту изменения оборота). При этом расчет коэффициента реагирования затрат имеет значение как для итогового, так и для оперативного анализа затрат организаций общественного питания, и может также служить базой для их планирования.

Проведение выборочногоанализа позволяет выявить поведение переменных затрат в зависимости от изменений объема оборота общественного питания.

Вместе с тем оценка динамики затрат не должна ограничиваться анализом абсолютных данных. При анализе затрат следует учитывать не только отклонение абсолютных значений, но изменение этих затрат в процентах к обороту.

Результаты анализа расходов могут быть использованы для их планирования и прогнозирования.

Планирование на предприятии общественного питания составляет основу управления издержками обращения (расходами на продажу). Оно подчинено основной цели управления расходами на предприятии и осуществляется по следующим основным этапам:

1.*Анализ издержек обращения предприятия в предплановом периоде.* Основными задачами проведения этого анализа является выявление основных тенденций изменения суммы издержек обращения в предплановом периоде, размеров отклонения фактических и плановых их показателей, а также выяснение основных причин, вызвавших эти отклонения.

2.*Обоснование основных направлений экономии издержек обращения в планируемом периоде.* В процессе обоснования таких направлений основное внимание должно быть уделено поиску и реализации таких резервов, которые связаны со сферой действия факторов, зависящих от деятельности данного предприятия. Поиск таких резервов осуществляется обычно в разрезе отдельных сфер хозяйственной деятельности предприятия.

3*. Расчет плановых сумм издержек обращения в разрезе отдельных их статей.* Особенностью планирования издержек обращения на предприятии является то, что вначале определяется плановая их сумма в разрезе отдельных статей, а лишь затем - общая их сумма. В процессе плановых расчетов по каждой статье определяется сумма расходов, необходимая для обеспечения плана товарооборота и нормального осуществления хозяйственной деятельности в предстоящем периоде.

4.*Распределение общей плановой суммой издержек обращения по этапам реализации товаров.* Такое распределение осуществляется в разрезе запланированного объема реализации товаров и планируемой суммы запасов товаров на конец периода.

5.*Распределение плановой суммы издержек обращения между отдельными центрами затрат и центрами ответственности***.** Этот этап завершает процесс планирования издержек обращения на предприятии. Распределение суммы издержек обращения в разрезе этих центров (структурных подразделений и структурных единиц) осуществляется в соответствии с видами и запланированными объемами их деятельности в рамках общей суммы затрат предприятия по отдельным статьям. Плановые суммы издержек обращения доводятся отдельным центрам затрат или центрам ответственности торгового предприятия в виде нормативов расходования средств или плановых бюджетов (смет).

*Экономическое обоснование сметы и издержек обращения.* Составной частью управления затратами предприятия яв­ляется планирование издержек обращения.

Целью планирования издержек обращения является опти­мизация размера текущих затрат предприятия, обеспечиваю­щего получение необходимой прибыли на основе рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов и повышение качества торгового обслуживания потребителей.  
Планирование издержек обращения проводится в целом по предприятию и по его структурным подразделениям на год и по кварталам.  
Экономическое обоснование издержек на планируемый период является частью обоснования плана прибыли предпри­ятия. Исходной информацией обоснования плана издержек являются:

- результаты анализа издержек за предплановый период;

- планы оборота в целом по предприятию, по отдельным его видам и группам товаров, необходимых товарных запасов, показателей по труду и заработной плате и др.;

- нормы амортизации основных средств, расхода топ­лива, электроэнергии, обеспеченности спецодеждой,

на предприятиях питания — столовым бельем, посу­дой и т. д.;

- тарифы на услуги других отраслей (связи, транспорта, коммунального хозяйства);

- размеры налогов и сборов, относимых на издержки.

План издержек обращения разрабатывается по общему уровню и по отдельным статьям расходов. Последовательность обоснования плана может быть различной. Вначале можно обосновать общую сумму и уровень издержек обращения, за­тем рассчитать план расходов по отдельным статьям. Можно провести расчет плана издержек по статьям расходов и на его основе определить общий план издержек обращения в сумме и в процентах к обороту.

Планирование издержек по общему уровню должно про­изводиться с учетом его зависимости от влияния различных факторов, в частности от изменения объема оборота. Исходя из того, что условно-постоянные расходы в сумме остаются неиз­мененными, их уровень имеет обратную зависимость; условно-переменные расходы в сумме имеют прямую зависимость от изменения объема оборота, поэтому их уровень остается неиз­менным.

При определении общей суммы издержек обращения может быть использован расчетно-аналитический метод. Суть этого метода состоит в том, что плановая сумма издержек обра­щения определяется исходя из фактической суммы издержек обращения за предплановый период, планового темпа прирос­та оборота и коэффициента эластичности суммы издержек обращения от изменения объема оборота. В предприятиях питания плановый уровень издержек может оп­ределяться исходя из планового изменения удельного веса оборота по продукции собственного производства во всем обороте предприятия и коэффициента соотношения издержкоемкости реализации продукции собственного производства и издержкоемкости реализации покупных товаров.

*Обоснование издержек по отдельным статьям расходов* осуществляется дифференцированно с учетом специфических факторов, влияющих на изменение различных видов расходов, что позволяет наиболее экономически грамотно обосновать и общий размер издержек обращения предприятия.

*Расходы по транспортировке товаров определяются*ис­ходя из физического объема оборота, расстояния перевозки груза и тарифов за перевозку. При этом необходимо учитывать фактические расходы за предплановый период.

*Расходы на оплату труда*планируются на основе: чис­ленности работников, установленной штатным расписанием; форм и систем оплаты труда различных категорий работников, предусмотренных Положением об оплате труда; нормативов формирования средств на оплату от доходов за минусом изде­ржек обращения (без расходов на оплату труда) и т. п.

*Расходы по амортизации основных средств*определя­ются на основе данных о среднегодовой стоимости основных средств и норм амортизационных отчислений по видам основ­ных средств, принятых учетной политикой предприятия.

*Расходы на ремонт основных средств*определяются на основе сметной стоимости и графика проведения ремонта.

*Расходы на хранение, подработку, подсортировку, упаковку продукции и товаров*определяются по элементам затрат. Например, расходы на упаковку товаров рассчитываются на основе плана оборота от­дельных товаров, требующих упаковки, норм расхода упаковочных материалов на единицу товаров и цен на конкретные материалы.

*Расходы на рекламу*определяются исходя из стоимости предусмотренных планом рекламных мероприятий. Сюда от­носятся расходы на рекламные мероприятия через средства массовой информации (объявления в печати, передача по ра­дио и телевидению) и телекоммуникационные сети, расходы на световую и иную наружную рекламу (рекламные стенды и рекламные щиты), расходы на участие в выставках, ярмарках, оформление витрин и т.д.

*Расходы на топливо, газ и электроэнергию для производ­ственных нужд*рассчитываются на предприятиях питания на основе производственной программы, норм расхода топлива и электроэнергии для производства и приготовления обеденной продукции и полуфабрикатов, тарифов на них.

*Потери товаров, продуктов и сырья при перевозке, хра­нении и реализации в пределах норм*планируются исходя из планового объема оборота и удельного веса в нем нефасован­ных товаров, структуры оборота и норм естественной убыли.

Планирование издержек обращения на предприятии за­вершается разработкой мероприятий по обеспечению экономии текущих затрат и рационального эффективного использования средств. Основными мероприятиями снижения издержек обра­щения могут быть:

-организация перевозок товаров с наименьшими расхо­дами (сокращение дальности перевозок, закупка опти­мальных партий товаров и т. д.);

-сокращение товарных потерь за счет соблюдения сро­ков реализации и создания условий, обеспечивающих сохранность товаров;

-механизация и автоматизация торгово-технологических процессов;

-повышение производительности труда и др.

Сущность оперативного планирования в организациях общественного питания заключается в составлении производственной программы предприятия.

Оперативное планирование производства должно включать в себя следующие элементы:

- составление планового меню на неделю, декаду (цикличное меню), разработка на его основе плана-меню, отражающего дневную производственную программу организации; составление и утверждение меню;

- расчет потребности в продуктах для приготовления блюд, предусмотренных планом-меню, и составление требования на сырье;

- оформление требования-накладной на отпуск продуктов из кладовой на производство и получение сырья;

- распределение сырья между цехами и определение заданий поварам в соответствии с планом-меню.

Одной из важнейших задач планирования является правильный выбор системы основных плановых показателей. Сложность ее решения в общественном питании связана в основном с тем, что в организациях отрасли реализуется широкий ассортимент разнообразных по стоимости и по трудоемкости изделий. При этом планирование производства хотя бы основных наименований блюд и кулинарных изделий в натуральном выражении практически невозможно: необходимость ежедневно реализовать выпущенную продукцию заставляет предприятие общественного питания организовывать производство применительно к условиям снабжения сырьем, колебаниям спроса, изменениям торговой конъюнктуры и т.п. В связи с этим затрудняется, а нередко и искажается оценка объема производственно-торговой деятельности организаций и темпов его роста, величины и производительности затраченного труда и, соответственно, экономических результатов работы.

**4.3.СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ. КАЛЬКУЛИРОВАНИЕ СЕБЕСТОИМОСТИ**

Себестоимость товаров (работ, услуг) является экономическим термином. Она представляет собой стоимостную оценку затрат всех видов ресурсов, используемых для осуществления той или иной предпринимательской деятельности.

Затраты на производство образуют производственную себестоимость, а затраты на производство и сбыт - полную себестоимость продукции. Себестоимость складывается из затрат, связанных с использованием в процессе производства и продаж продукции (работ, услуг) основных средств, сырья, материалов, топлива и энергии, труда и других ресурсов. Определение величины затрат, приходящихся на единицу продукции, называется калькулированием себестоимости.

Калькуляция себестоимости продукции - это важнейшая часть учетного процесса, которая позволяет узнать, сколько затрат по различным статьям и в целом приходится на конкретный вид продукции, какова доля прямых и косвенных расходов в себестоимости единицы продукции, а также установить обоснованную цену на отдельные позиции продуктовой или товарной номенклатуры.

В общественном питании используется принцип нормативной калькуляции, т.е. расход сырья на определенное блюдо строго нормирован.   
Для определения цены продажи отдельно на каждое блюдо (изделие) с помощью калькуляции применяется первичный документ - Калькуляционная карточка (форма N ОП-1). Для того чтобы наиболее точно определить цену одного блюда (изделия), калькуляционную карточку чаще всего составляют из расчета стоимости сырья на сто блюд.   
Правильность каждого расчета цены блюда (изделия) подтверждается подписями заведующего производством и лица, составившего калькуляцию, а также утверждается руководителем организации. В калькуляционной карточке также отражаются наименования продуктов, необходимых для приготовления блюда, их количество и цена. Сырьевой набор продуктов определяется, как правило, по сборнику рецептур.

В системе управления себестоимостью продукции на предприятиях применяются различные *виды калькуляций* себестоимости продукции. По времени составления они подразделяются на *предварительные* и *последующие.* К *предварительным о*тносятся прогнозная, проектная, плановая, сметная и нормативная калькуляции, составляемые до процессов изготовления продукции, выполнения работ и оказания услуг. К *последующим* относится *фактическая калькуляция*, составленная после изготовления продукции.

В общественном питании под калькуляцией понимают определение продажной цены единицы продукции (одного блюда, одной порции, одного килограмма и т.п.).

При любом из этих способов расчета продажных цен расход сырья на производство каждого блюда строго нормирован. Калькулирование продажной цены готовой продукции производит бухгалтер-калькулятор на основании нормативов, установленных сборниками рецептур.

Методы учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг) организация выбирает самостоятельно в соответствии с особенностями производственного процесса, характером производимой продукции, ее составом, технологией изготовления, в зависимости от массовости производства. Указанные методы могут применяться в различных сочетаниях.

Главное сущностное содержание себестоимости заключается в том, что этот показатель отвечает на вопрос, во сколько же обошлось предприятию производство товара и продвижение его до потребителя. При этом товар понимается в широком смысле - это и продукция, и услуги, и работы, и извлечение выгоды из правообладания активами и т.д. Важнейшей особенностью себестоимости является то, что она носит объективный характер, т.е. не зависит от такого рода обстоятельств, как наличие или отсутствие нормативных документов по ее регулированию, желание или возможность ее исчисления бухгалтерскими службами бизнеса и т.п.

Под методом учета затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции понимается совокупность приемов документирования и отражения производственных затрат, обеспечивающих определение фактической себестоимости продукции. Иными словами, это совокупность способов аналитического учета затрат на производство по калькуляционным объектами приемов исчисления калькуляционных единиц.

Классификация методов учета затрат и калькулирования представлена на рисунке 4.4.

В настоящее время не существует общепринятой классификации методов учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг).

Вместе с тем методы чаще всего группируются по трем признакам:

- по объектам учета затрат и калькулирования (позаказный, попередельный, попроцессный);

- по полноте учитываемых затрат (калькулирование полной себестоимости, калькулирование неполной (усеченной, сокращенной) себестоимости);

- по способам сбора информации и контроля за затратами (нормативный метод (учет нормативных затрат и отклонений от норм), метод суммирования фактических затрат, коэффициентный и другие методы).

По объектам учета затрат выделяются попроцессный, попередельный, позаказный методы, а также метод учета (калькулирования) затрат по функциям. С точки зрения полноты учитываемых издержек возможно калькулирование полной и неполной «усеченной» себестоимости. В зависимости от оперативности учета и контроля затрат различают метод учета фактических и нормативных затрат.

На практике применяются несколько методов расчета себестоимости (методов калькуляции) - *простой, нормативный, позаказный, попередельный.* Выбор одного из них зависит от того, каким видом предпринимательской деятельности занимается организация. Она вправе самостоятельно установить метод учета затрат и калькулирования себестоимости выпускаемой продукции (оказываемых услуг), наиболее приемлемый для осуществляемого вида деятельности.

*Простой метод* определения себестоимости является самым универсальным, фактические затраты, относящиеся к единице продукции (выполненных работ, оказанных услуг), делятся на весь ее объем в натуральных или условно-натуральных показателях. Данный метод применим не только при изготовлении продукции, но и при выполнении работ, оказании услуг.

*Нормативный метод* калькуляции предполагает установление нормы для каждого вида затрат на выполнение осуществляемых хозяйственных операций. В этом случае в бухгалтерском учете расходы, формирующие себестоимость продукции (работ, услуг), отражаются в пределах установленных нормативов. Исходя из этих данных рассчитывается плановая себестоимость товаров (работ, услуг). Удобство данного метода калькуляции в том, что он позволяет получить информацию о нормативной и фактической себестоимости и оценить, насколько существенны отклонения между этими показателями. Недостаток - высокая трудоемкость учетного процесса, к тому же не по всем статьям затрат можно установить определенные нормативы.

Организации, оказывающие услуги, могут применять *позаказный* метод расчета себестоимости. Затраты группируются по сделанному заказу. Этот способ позволяет оценить эффективность работы и прибыльность услуг по каждому заказу. Если их номенклатура невысока, то этим методом расчета можно воспользоваться, в противном случае его будет сложно применить на практике. Несмотря на то, что предприятия общественного питания оказывают услуги, они далеко не всегда могут воспользоваться позаказным методом расчета себестоимости. Распределение расходов среди множества заказов посетителей - довольно трудоемкое занятие, а затраты на сбор и представление такой информации могут превысить извлекаемые из нее выгоды, что не согласуется с принципом рациональности, предъявляемым к системе бухгалтерского учета Положением об учетной политике.

*Попередельный* метод калькуляции себестоимости используется в производственной деятельности, связанной с изготовлением продукции. Затраты группируются по отдельным стадиям (переделам) общего технологического процесса. Для продукции, в изготовлении которой существуют несколько стадий и используются полуфабрикаты собственного производства, этот способ калькуляции себестоимости один из наиболее подходящих. Он позволяет дать стоимостную оценку всем продуктам производственного процесса и изготавливаемой продукции в целом. Попередельный метод калькуляции себестоимости широко применяется на предприятиях пищевой и перерабатывающей промышленности. В сфере общественного питания им могут воспользоваться предприятия, в структуре которых есть цеха по производству полуфабрикатов, кондитерские цеха и другие вспомогательные подразделения. Однако кулинарной продукции с несколькими стадиями приготовления не так много, в связи с чем даже крупные предприятия общественного питания нередко выбирают простой метод расчета себестоимости оказываемых услуг. Простота и универсальность этого метода калькуляции делают его незаменимым и для предприятий с небольшим товарооборотом в данной сфере деятельности.

В настоящее время система нормативного регулирования бухгалтерского учета в Российской Федерации предусматривает по крайней мере, два варианта организации учета затрат.

Первый из них - традиционный калькуляционный вариант, при котором калькулируется полная фактическая производственная себестоимость.

Второй вариант (нетрадиционный) предполагает деление затрат на производственные (обусловленные ходом производственного процесса) и периодические (связанные с длительностью отчетного периода). Выбор самого простого способа расчета себестоимости оказываемых услуг не гарантирует, что у бухгалтера не возникнет вопросов о его применении. Перечислим ключевые задачи, которые нужно решить бухгалтеру при расчете себестоимости. Во-первых, определить, какие затраты будут в нее включаться. Во-вторых, выбрать порядок учета этих затрат - в каком размере их включать в себестоимость и в какой период времени. В-третьих, установить объекты калькулирования, а в завершение распределить затраты между ними. Казалось бы, ничего сложного, но это только на первый взгляд. Каждый из этих вопросов в общественном питании в настоящий момент остается открытым ввиду отсутствия четкого отраслевого нормативного регулирования.

В себестоимость услуг общественного питания включаются затраты, непосредственно связанные с производством кулинарной продукции, готовых блюд и кондитерских изделий, а также их реализацией и созданием условий для потребления. В первую очередь это материальные расходы по приобретению необходимых для приготовления блюд продуктов и продовольственных товаров, предназначенных для реализации. Следующие затраты - расходы на оплату труда производственного персонала и отчисления в фонды социального, обязательного медицинского страхования, Пенсионный фонд. Не следует забывать об амортизационных отчислениях по основным средствам и оборудованию, используемым в изготовлении кулинарной продукции и при оказании услуг общественного питания. Следующие затраты составляют меньшую долю в себестоимости, однако они также связаны с оказанием услуг питания:

- затраты по обслуживанию процесса изготовления кулинарных изделий: поддержание оборудования в рабочем состоянии, содержание помещений, обеспечение спецодеждой, рабочими принадлежностями и другими средствами труда;

- арендные платежи за пользование земельными участками, зданиями, сооружениями, оборудованием;

- коммунальные платежи за тепло-, электроэнергию, водоснабжение (если они не включены в арендную плату);

- расходы на содержание и эксплуатацию пищевого оборудования, включая затраты на энергию, вспомогательные и горюче-смазочные материалы, текущий ремонт, наладку и обслуживание оборудования, амортизацию и другие расходы аналогичного характера;

- платежи за предельно допустимые выбросы загрязняющих веществ в природную среду;

- управленческие затраты по оказанию услуг общественного питания: содержание административно-управленческого персонала, оплата консультационных, информационных, аудиторских, страховых услуг, содержание и обслуживание технических средств управления и программного обеспечения, представительские расходы;

- расходы, связанные с подготовкой и переподготовкой кадров и набором персонала;

- затраты на пожарную и сторожевую охрану;

- предусмотренные трудовым законодательством выплаты за неотработанное время (отпускные, оплата времени прохождения медосмотров, выполнения государственных обязанностей);

- рекламные расходы;

- прочие расходы.

По этой статье отражаются:

- расходы по уплате налогов и сборов;

- затраты по обеспечению нормальных условий труда и техники безопасности, в том числе расходы на проведение медосмотров и инструктажей;

- расходы на устройство умывальников, душей, шкафов для специальной одежды.

К учитываемым в себестоимости затратам также следует отнести расходы по возмещению причиненного вреда работникам при исполнении ими трудовых обязанностей, потери от простоев по внутрипроизводственным причинам и недостачи материальных ценностей, возникшие в процессе оказания услуг и на складах при отсутствии виновных лиц.

Таким образом, в себестоимость услуг общественного питания включаются затраты, непосредственно связанные с производством кулинарной продукции, готовых блюд и кондитерских изделий, а также их реализацией и созданием условий для потребления.

Все организации общественного питания независимо от форм собственности и ведомственной принадлежности, а также предприниматели, занимающиеся деятельностью в сфере общественного питания, должны руководствоваться едиными нормативными и технологическими документами, обязаны соблюдать законодательно установленные правила и требования к этому виду деятельности. Это касается и части соблюдения рецептуры блюд.

**4.4. ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ПО СНИЖЕНИЮ ИЗДЕРЖЕК**

Политика предприятия по снижению издержек должна быть направлена на снижение уровня затрат в обороте общественного питания.

В качестве резервов сокращения издержек на предприятиях общественного питания могут быть реализованы следующие мероприятия:

-рациональная организация перевозок с наименьшими транспортными расходами, поиск партнеров с минимальными тарифами и ставками транспортных услуг;

- оптимизация товарных запасов;

- рациональное расходование средств на рекламу, проценты за коммерческий кредит, подработку, подсортировку товаров, упаковку товаров, хранение, на тару;

* минимизация товарных потерь;
* повышение производительности труда, технической оснащенности процессов товарного обращения.

Значительную помощь в улучшении ситуации может оказать повышение уровня организации экономической работы, которая включает :

* обоснованное планирование основных показателей деятельности предприятия;
* систематическое проведение анализа результатов хозяйственно-финансовой деятельности с использованием современной методики и технологии.

Для увеличения объема продаж и оптимизации товарных запасов необходимо предусмотреть следующие мероприятия:

* обеспечение роста в объеме товарооборота доли продукции с низким уровнем издержкоемкости. Предпосылками такого роста будут рациональное планирование ассортимента блюд, изменение структуры товарооборота, выбор наиболее рентабельных групп;
* повышение эффективности рекламной политики за счет анализа масштабов и направленности рекламы по товарным группам и слоям покупателей, способов и форм рекламных воздействий;
* применение в кафе удобной системы оплаты для покупателей;
* определение оптимального размера товарных запасов на базе ABC-анализа.

Предложения по улучшению финансовых результатов деятельности:

* разработать эффективную и гибкую ценовую политику, дифференцированную по отношению к отдельным категориям клиентов. Оптимизация ценовой политики способствует увеличению выручки от продаж и притоку денежных средств от покупателей;
* усовершенствовать рекламную деятельность, повысить эффективность отдельных рекламных мероприятий;
* осуществлять систематический контроль за работой оборудования и производить своевременную его наладку с целью недопущения снижения качества и выпуска некачественных блюд;
* при вводе в эксплуатацию нового оборудования уделять достаточно внимания обучению и подготовке кадров, повышению их квалификации для эффективного использования оборудования и недопущения его поломки из-за низкой квалификации обслуживающего персонала;
* осуществлять повышение квалификации работников, сопровождающееся ростом производительности труда.

Постановка управленческого учета и внедрение современной комплексной системы автоматизации.

Постановка управленческого учета позволит:

* оперативно и объективно оценивать качество управления на основании стандартизованной отчетности;
* своевременно обнаруживать признаки злоупотреблений и неоправданных затрат;
* увеличить «прозрачность» предприятия (возможность проследить происхождение любой итоговой суммы непосредственно до хозяйственных операций, которые повлияли на формирование этой суммы);
* оперативно формировать управленческую отчетность: управленческий баланс; отчет о доходах и расходах; движении денежных средств.

Внедрение системы автоматизации позволит обеспечить нужную информационную поддержку и высвободить часть времени у управленческих кадров. Следствие – оптимизация затрат и увеличение эффективности работы.

Для успешного функционирования предприятиям общественного питания необходимо решать следующие задачи управления:

- грамотная организация бухгалтерского и налогового учета;

- организация управленческого и оперативного учета.

Решение данных задач позволит своевременно получать информацию обо всех бизнес-процессах, иметь возможность вести аналитику, принимать взвешенные и эффективные решения.

Комплексная система автоматизации позволит оптимизировать внутренние процессы работы и процессы работы с клиентами.

**Оптимизация внутренних процессов работы предприятия:**

- максимально быстрый и строго контролируемый процесс продаж: автоматизируются прием, оформление и распределение заказов;

- подробная статистика и анализ работы каждого сотрудника: сводится к нулю вероятность недокументированной выдачи блюд, выявляются недостачи, перерасход продуктов;

- контроль скидок, сделанных клиентам.

- анализ рентабельности как всего предприятия так каждого блюда, товара, услуги в отдельности.

- анализ себестоимости блюд, товаров, услуг.

- автоматический анализ оборота.

- удобное и оперативное формирование отчетов, возможность разработки индивидуальных форм отчетности в соответствии с потребностями каждого заказчика.

- учет продуктов на складе, облегчается инвентаризация, прием и списание продуктов, учет складских остатков, контроль и анализ взаиморасчетов с поставщиками.

- учет фактического количества ингредиентов и полуфабрикатов на складе с целью предотвращения хищений.

**Оптимизация процессов работы с клиентами:**

- повышение качества и скорости обслуживания посетителей,

- возможность разработки и внедрения гибкой системы скидок (автоматические, накопительные, персональные, позиционные), формирование сегмента постоянных клиентов за счет внедрения системы персональных пластиковых карт,

- автоматизированное бронирование столиков, логистика доставки готовых блюд,

-возможность ведения клиентской базы: учет посещений, рассылка сообщений о новых услугах, мероприятиях и специальных предложениях, поздравлений с праздниками.

Выполнение работ в рамках проекта автоматизации приведет к значительному уменьшению затрат времени на оформление производственной документации и к увеличению в несколько раз эффективности производства.

В текущих рыночных условиях внедрение программного обеспечения позволит предприятию успешно вести свой бизнес, учитывая все возрастающие требования клиентов, как к качеству блюд, так и к сервису.

Внедрение средств автоматизации может привести к корректированию самого бизнес-процесса, так как задачи выполняются быстрее. Сотрудники могут обрабатывать большие объемы информации за свое рабочее время, что можно использовать или для уменьшения затрат на персонал или для быстрого развития бизнеса при неизменности количества сотрудников, занятых обработкой информации.

Автоматизация бизнес процессов, в особенности таких, как расчет себестоимости продукции, подготовка регламентированной отчетности по результатам деятельности, учет взаиморасчетов с контрагентами, формирование и учет печатных документов несет в себе большой потенциал для развития и материальную выгоду с течением времени.

Если качественно подойти к выбору программного продукта, качественно проработать все бизнес-процессы на этапе проектирования и внедрения, все описать и отладить, то в последующем будет потрачено гораздо меньше средств на эксплуатацию программы.

 Важно отметить, что в случае если одним программным средством автоматизируются различные подразделения и сотрудники, то уменьшаются затраты на организацию документооборота между ними. Уменьшаются как временные, так и материальные затраты.

Внедрение данного программного продукта в значительной степени сократит расходы времени, а, следовательно, и денежных средств на проведение операций по работе с документацией торговых операций.

Оперативная информация по продажам, финансам и складу позволит избежать лишних затрат, а благодаря эффективной схеме мотивации персонала и контролю над злоупотреблениями позволит получать больше прибыли

Таким образом, внедрение предлагаемых мероприятий позволит предприятиям добиться сокращения издержек на административный персонал, повышения рентабельности.

**Контрольные вопросы**

1.Дайте определение понятий «Производственные фонды», «Основные производственные фонды», «Оборотные производственные фонды».

2.Каковы особенности издержек производства и реализации на предприятиях общественного питания?

3. Назовите факторы, влияющие на уровень расходов в общественном питании.

4 .В чем сущность планирования расходов по общему уровню и отдельным статьям?

5. Дайте определение понятий «себестоимость», «калькуляция себестоимости продукции».

6.Охарактеризуйте методы калькулирования себестоимости продукции на предприятиях общественного питания.

**ГЛАВА 5. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

**5.1.ЦЕНА И ЕЕ ФУНКЦИИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Деятельность предприятий питания, отвечающая потребностям рыночной экономики, должна приносить им прибыль. Установление определенной цены на товар или услугу служит для последующей их продажи и получения прибыли. Очень важно назначить цену таким образом, чтобы она не оказалась слишком высокой или слишком низкой. В условиях рыночных отношений цена выступает как связующее звено между производителем и потребителем, как механизм обеспечения равновесия между спросом и предложением. Определение цены является одной из труднейших задач, стоящих перед любым предприятием. И именно цена предопределяет успехи предприятия - объемы продаж, доходы, получаемую прибыль.

Цена (по определению Ф.Котлера) - сумма денег, уплачиваемая за единицу товара, эквивалент обмена товара на деньги.

Цена - рыночный фактор, находящийся под воздействием рыночных законов: спроса и предложения, конкуренции, монополизации.

Экономическая природа цены проявляется в двойной роли, которую она играет на рынке:

- цена как индикатор, отражающий ценность товара, политику и конъюнктуру рынка (соотношение спроса и предложения, экономический риск и т.п.).

-цена как маркетинговый регулятор рынка, с помощью которого осуществляется воздействие на спрос и предложение, структуру и емкость рынка, покупательную способность рубля, оборачиваемость товарных запасов.

При формировании цены существует:

- *нижний предел цены*, ниже которого производитель (продавец) не может снизить цену и продать товар, так как полученный от продажи доход не компенсирует вложенных в производство (приобретение) средств;

- *верхний предел цены*, обусловленный платежеспособностью покупателя и его готовностью купить товар.

Цена может изменяться в пределах этих границ под воздействием субъективных и рыночных факторов.

Сущность цен проявляется в их функциях. Функции цен обусловлены функциями денег, так как без денег нет цен, а деньги без цен не имеют экономического смысла. Выделяют следующие основные функции цены:

1. Измерительная функция. Цена - количество денег, уплачиваемое за единицу товара. Благодаря цене удается измерить, определить количество денег, которые покупатель должен уплатить, а продавец получить за свой товар.

2. Цена выполняет соизмерительную функцию, с помощью которой сопоставляются ценности разных товаров. Сравнивая ценности различных товаров, их можно дифференцировать на дорогие и дешевые.

3. Учетная функция (функция учета и измерения затрат общественного труда). В этой функции цена измеряет, сколько затрачено труда, сырья и материалов и т.д. на изготовление товара, характеризует, с какой эффективностью используется труд. В конечном счете, цена показывает величину совокупных издержек производства и обращения, размер прибыли

4. Регулирующая функция (функция балансирования спроса и предложения). Цена выступает как инструмент регулирования экономических процессов: уравновешивает спрос и предложение, потребление и производство. Цена сигнализирует о появлении диспропорций в сферах производства и обращения. При появлении несоответствий между предложением и спросом равновесие между ними достигается увеличением или сокращением производства, увеличением или снижением цены.

5. Стимулирующая функция. Стимулирующее воздействие цены заключается в том, что ее уровень служит стимулом к применению более экономных методов производства и наиболее полному использованию ресурсов. Цена оказывает стимулирующее воздействие на производителя, прежде всего, через величину заключенной в ней прибыли. Положительная роль цены заключается в снижении себестоимости и, в результате, в увеличении прибыли. Обратное воздействие цены может ограничивать производство, увеличивать морально устаревшие товары, товары низкого качества.

6. Перераспределительная функция. Цена выступает инструментом перераспределения капитала, направляя его в наиболее эффективные и прибыльные сектора. Перераспределительная функция сходна со стимулирующей, но можно выделить различие. Стимулирующая функция поощряет дополнительные усилия предприятия на улучшение качества, объема производства и призвана учесть в цене товара интересы производителя и потребителя, т.е. стимулирующая функция цены действует на микроуровне. Перераспределительная функция связана с государственным воздействием на уровень и структуру цен, с действиями монополий и олигополий, т.е. эта функция работает на макроуровне.

7. Информационная функция. Цена информирует о предложении товара, его величине, о том, сколько продавец хочет получить за свой товар. Такая информация воздействует на состояние рынка и формирует позицию покупателя, определяя величину его спроса. Так как цена является носителем информации, то она выступает инструментом анализа, прогнозирования и планирования всех показателей в денежном выражении. Цена занимает ключевое место в системе управления предприятием, регионом, национальной экономикой.

Все функции взаимосвязаны и находятся в постоянном взаимодействии. Проявляются они не только в системе цен, а также в отдельно взятой цене на конкретный товар.

Цена на предприятиях общественного питания оказывает непосредственное влияние на производство, распределение, обмен и потребление.

Цена – это единственный элемент, обеспечивающий реальный доход предприятию общественного питания. Цены обеспечивают предприятию запланированную прибыль, конкурентоспособность продукции, спрос на нее. Через цены реализуются конечные коммерческие цели, определяется эффективность деятельности всех звеньев производственно-сбытовой структуры предприятия.

Цены на продукцию предприятий общественного питания определяются спецификой деятельности этих предприятий, которые приготовляют блюда и кулинарные изделия, реализуют их и организуют потребление продукции собственного производства и покупных товаров, а также досуг населения. Поэтому затраты предприятий общественного питания представляют собой сумму издержек производства, обращения и организации потребления и рассчитываются как совокупные издержки.

Цены можно классифицировать по разным экономическим признакам.

Система цен в условиях рыночной экономики по классификационным признакам представлена в таблице 5.1.

**Таблица 5.1.**

**Система цен в рыночной экономике**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Классификационный признак** | **Виды цен и тарифов** | |
| по сферам товарного обращения | Оптовая ценаЗакупочная ценаЭкспортная цена | Розничная цена  Тариф на услугу |
| по формам продаж | Контрактная цена  Цены ярмарки  Цены товарных аукционов | Биржевые котировки  Комиссионные услуги |
| по стадиям продаж | Цена предложения  Цена спроса  Цена поставки | Отпускная цена  Цена покупки |
| по степени регулирования | Регулируемая цена  Жестко фиксированная цена | Свободная цена |
| По территории действия | Единая (поясная) цена | Региональная цена |
| по степени устойчивости во времени | Твёрдая цена  Скользящая цена  Разовая цена | Подвижная цена  Сезонная цена  Цена с последующей фиксацией |
| по степени соответствия рыночным условиям | Цена равновесия  Цена распродажи | Демпинговая цена |
| по степени обособленности товарной единицы | Паушальная цена  Групповая цена | Позиционная цена  Цена товарной единицы |
| по исходной цене-ориентировке для внесения поправок или фиксации уровня | Расчётная цена  Справочная цена | Цена безубыточности  Цена прейскурантов |
| другие виды цен | Трансфертная цена | Мировая цена |

Цена продажи кулинарной продукции и покупных товаров представляет собой разновидность розничной цены, так как это цена продажи индивидуальному конечному потребителю, когда товар завершает своё движение в процессе общественного воспроизводства. Кроме того, некоторые предприятия питания осуществляют продажу своей продукции по свободным отпускным ценам другим предприятиям питания или розничной торговли (обычно довольно крупными партиями) для последующей продажи населению.

На предприятиях общественного питания действуют различного рода скидки (наценки).

*Торговая наценка (надбавка)* – это добавленная стоимость к покупной цене товара, предназначенная для возмещения издержек обращения, уплаты налогов и получения прибыли.

*Торговая скидка* – это часть розничной цены товара, предназначенная для возмещения издержек обращения, уплаты налогов и получения прибыли.

Простая скидка применяется в случае оплаты товара наличными деньгами. Скидка за объем предоставляется покупателям, закупающим товар большими партиями. Бонусная скидка предоставляется постоянным покупателям в зависимости от оборота в течение определенного срока (как правило, за один год).

На социально-организованных предприятиях питания применяются регулируемые розничные цены, устанавливаемые органами государственного управления.

**5.2. ФОРМИРОВАНИЕЦЕНЫ В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ**

*Ценообразование* - это процесс установления уровней, структуры, динамики цен, образующих единую систему. В понятие «ценообразование» входит совокупность организационных и методологических мер по определению цены на товары в их продвижении из сферы производства в сферу обращения и потребления.

Каждая цена включает в себя определенные элементы, и в зависимости от вида цены состав этих элементов может меняться. Важной задачей является определение структуры цены, то есть соотношения отдельных элементов цены, выраженных в процентах или долях единицы.

Важным является также обоснованность каждого элемента цены. На основе структуры цены определяются резервы снижения себестоимости. Если в составе цен большой удельный вес занимают прибыль и налоги, то у предприятия имеется возможность последовательно снижать цену товара, увеличивая продажи и вытесняя конкурентов. Состав и структура цены представлена на рис. 5.1.

Формирование цены на продукты питания и услуги – это сложный процесс. Состав и структура цены на кулинарную продукцию и покупные товары имеет свои особенности, отличные от цен розничной торговли и от порядка установления цен на продукцию промышленного производства. Это связано со спецификой общественного питания, отражающейся в функциях производства кулинарной продукции, реализации и организации потребления. Следовательно, цены в сфере общественного питания должны покрывать затраты, связанные с производством продукции, её реализацией и потреблением, а также обеспечивать получение предприятиями необходимого размера прибыли.

Но в общественном питании отсутствует раздельный учёт издержек производства и обращения, а также потоварный учёт, что делает невозможным определение себестоимости продукции. Поэтому предприятия питания формируют цену продажи на кулинарную продукцию и покупные товары с использованием наценки. Структура цены продажи на продукцию общественного питания представлена на рис. 5.2.

Определение размера наценки является наиболее сложным и важным в процессе определения структуры цены продукции питания. Размеры наценок могут дифференцироваться в зависимости от вида продукции (товаров), места, времени реализации и потребительского спроса. Размер наценки зависит, прежде всего, от типа и профиля предприятия питания, который влияет на ассортимент реализуемой продукции, её разнообразие и сложность изготовления. Необходимо также учитывать материально-техническое оснащение предприятия, методы и качество обслуживания, перечень предоставляемых услуг и т.д.

Цена на продукцию общественного питания в качестве прямых затрат включает только стоимость сырья, остальные ее элементы (издержки и прибыль) отражаются в ее составе косвенно – через торговую наценку.

В общественном питании необходимо устанавливать учетные цены как на сырье и покупные товары, так и на готовую продукцию.

Стоимость приобретения в общественном питании формируется так же, как и в розничной торговле. Она, как правило, равна сумме отпускной цены поставщика, акцизов, НДС, таможенных платежей, транспортных и прочих расходов по закупке и транспортировке.

Под продажной ценой понимают розничные цены предприятия общественного питания, которые согласно «Методическим рекомендациям по формированию и применению свободных рыночных цен и тарифов на продукцию, товары и услуги» могут быть сформированы двумя методами:

Розничная цена общественного питания = стоимость приобретения (100 %) + торговая надбавка (в % от стоимости приобретения) + торговая наценка (в % от стоимости приобретения + торговая надбавка). Этот вариант применяют на предприятиях общественного питания, для которых нормативными документами предусмотрены предельные размеры торговых надбавок и торговых наценок, в районах, где органы исполнительной власти субъектов РФ имеют право вводить государственное регулирование тарифов и надбавок.

При втором методе расчета принимается единая торговая наценка в процентах к стоимости приобретения. Это удобнее для расчета, в то же время одинаковую величину валового дохода можно получить при использовании любого варианта расчета.

Единая торговая наценка общественного питания должна быть выше торговой надбавки розничной торговли так, как помимо расходов, связанных с реализацией товаров, добавляются расходы, связанные с производством и организацией потребления продукции.

На предприятиях общественного питания сырье поступает из различных источников, как правило, по розничным ценам за вычетом торговой скидки, которая не покрывает всех расходов предприятий общественного питания, связанных с приготовлением пищи, продажей и обслуживанием посетителей. Поэтому при определении цен на реализуемые изделия в нее включается дополнительная наценка общественного питания.

Следует также учитывать налог на добавленную стоимость. Организации общественного питания при реализации продукции собственного производства (в том числе через торговую сеть), а также покупных товаров исчисляют налог по средней расчетной ставке с суммы дохода, полученного в виде торговых надбавок и наценок, которые применяются к ценам приобретения с налогом.

При этом средняя расчетная ставка определяется в обычном порядке (как отношение общей суммы налога на поступившие за отчетный период товары к их стоимости, исходя из цен поставщиков, включая сумму налога; в этих случаях организации должны вести аналитический учет по поступившим товарам).

Покупные товары в буфетах реализуются по розничным ценам (покупная цена с учетом наценки).

Рассчитать продажную цену можно разными способами в зависимости от метода формирования продажной цены.

1-ый способ: в стоимость набора входят продукты по цене приобретения, а продажная стоимость определяется путем добавления к общей стоимости сырья по ценам приобретения единой наценки общественного питания.

Продажная стоимость = общая стоимость сырья по ценам приобретения + единая наценка.

2-ой способ: в стоимость набора продукты входят по стоимости: цена приобретения + торговая надбавка.

Продажная стоимость определяется путем добавления к указанной общей стоимости сырьевого набора наценки общественного питания: продажная стоимость = (общая стоимость сырья по цене приобретения + торговая надбавка) + наценка общественного питания.

3-ий способ: в стоимость набора продукты входят по продажной цене (цена приобретения + единая наценка) или (продажная цена + единая надбавка + наценка), а продажная цена равна стоимости сырьевого набора.

Продажная стоимость = общая стоимость сырья по цене приобретения + единая наценка. Или: продажная стоимость = общая стоимость сырья по цене приобретения + торговая надбавка + наценка.

1-ый и 2-ой способы целесообразно применять в организациях, в которых готовые изделия продаются по разной цене (в разное время суток, разным категориям потребителей и т.п.). 2-ой способ применяют организации, для которых нормативными актами установлены предельные размеры наценки.

3-ий способ целесообразно применять в организациях, где применяются одинаковые цены на готовую продукцию независимо от времени и места реализации, контингента потребителей.

Продажную цену того или иного блюда целесообразно определять исходя из конкретных условий деятельности: наличие конкурентов, покупательной способности предполагаемых потребителей продукции и др.

При формировании продажной цены нужно учитывать покупные цены на товар (продукты), но это не должно являться определяющим фактором. В этом случае калькуляция покажет рентабельность того или иного блюда, необходимость использовать более дешёвое сырье или менять ассортимент выпускаемых блюд.

**5.3.КАЛЬКУЛЯЦИЯ В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ**

В общественном питании продажная цена изделия исчисляется с помощью калькуляции с использованием одного из методов калькулирования себестоимости продукции. Калькулирование продажной цены происходит на основании нормативов, установленных сборниками рецептур. В них указаны расход сырья, выход полуфабриката и готовых блюд, приводится технология их приготовления. В каждом рецепте даны нормы вложения сырья по массе в граммах и нормы выхода готовых изделий с указанием массы отдельных компонентов (полуфабрикатов, фарша и т.д.) и массы блюда в целом. Необходимо учесть, что нормы расхода соли, зелени и специй в рецептурах отдельных блюд не указываются, а приводятся, как правило, во вводных частях соответствующих разделов сборников.

В том случае если на предприятии выпускаются изделия по нетрадиционным технологиям или осваиваются новые торгово-технические процессы, оно в обязательном порядке разрабатывает стандарты предприятия (СТП). При выпуске новых и фирменных блюд и кулинарных изделий, вырабатываемых и реализуемых только на данном предприятии, разрабатываются технико-технологические карты.

Продажные цены рассчитываются в калькуляционной карточке отдельно на каждое блюдо и изделие кухни. Если в сырьевом наборе изменились компоненты, цены на сырье и продукты, кондиции сырья, сезон (для овощей), то рассчитывается новая продажная цена в следующей новой графе калькуляционной карточки с указанием в заголовке даты происшедших изменений.

Правильность исчисления цены блюда или изделия подтверждается подписями заведующего производством и лица, составляющего калькуляцию, и утверждается руководством предприятия.

Рассмотрим калькуляцию и определение продажных цен на продукцию общественного питания на примере ООО «ФЭТ».

В ООО «ФЭТ» используется позаказно-нормативный метод учета затрат и калькулирования себестоимости продукции. Объектом учета является конкретный заказ, а калькуляция изделия осуществляется на основе нормативов, устанавливаемых на каждый вид изделия на основании технологических карт, в которых рассчитаны потери при тепловой и холодной переработке продуктов. Технологическая карта на блюдо Дуэт «Рыбный» представлен на рис. 5.3.

Продажные цены на каждое блюдо или изделие рассчитываются в Калькуляционных карточках [(форма N ОП-1)](consultantplus://offline/ref=B51F2F3455F394AF3AC19C66B9FDC0A5D62AD9302F3525B44163990216FA3A25969B95E36B7CD3nDt2N), составляемых бухгалтером-калькулятором. Калькуляционная карточка на блюдо Дуэт «Рыбный» представлена на рис. 5.4.

Перед составлением карточки необходимо знать ассортимент выпускаемых блюд, кулинарных изделий, нормы закладки сырья по Сборнику рецептур и/или СТП, а также цены на продукты и сырье.

Составление калькуляционного расчета (карточки) и определение продажной цены блюда производятся в следующем порядке:

- определяется ассортимент блюд (по плану-меню), на которые необходимо составить калькуляционный расчет;

- устанавливаются нормы вложения сырья на каждое отдельное блюдо (на основании Сборника рецептур, СТП);

- определяются подлежащие включению в калькуляцию продажные цены на сырье;

- исчисляется стоимость сырьевого набора блюда (порции) путем умножения количества сырья каждого наименования на продажную цену и суммирования полученного результата (сырьевой набор конкретного блюда берется из Сборника рецептур, в котором на каждое блюдо показываются следующие данные: наименования продуктов, из которых приготовлено блюдо (порция); норма вложения сырья по массе брутто; норма вложения по массе нетто; норма выхода– масса отдельной порции (блюда) в целом);

- устанавливается продажная цена одного блюда (порции) делением продажной стоимости сырьевого набора блюд (порций) на 100.

Для ООО «ФЭТ» издержками обращения считаются как расходы, возникающие в процессе производства и реализации продукции собственного изготовления (кроме стоимости перерабатываемого сырья и продуктов питания), так и связанные с перепродажей покупных товаров.

Методическими рекомендациями по учету издержек обращения в составе издержек обращения предусмотрены определенные статьи затрат (см. гл.4).

Калькуляционные карточки регистрируют в специальном реестре после подписи их лицами, которые несут ответственность за правильность установления продажных цен.

**Контрольные вопросы**

1. Что понимается под ценой товара, услуги?
2. Назовите основные функции цен.
3. Каковы особенности формирования цен на продукты питания и услуги?
4. В чем отличия цены на продукцию общественного питания от розничной цены?
5. Что такое технологическая карта на продукцию общественного питания?
6. В каком порядке составляется калькуляционная карточка и определяется продажная цена блюда?

**ГЛАВА 6. ВЫПУСК ПРОДУКЦИИ И ТОВАРООБОРОТ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

**6.1 ТОВАРООБОРОТ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ, ЕГО ВИДЫ, СОСТАВ И КЛАССИФИКАЦИЯ**

Общественное питание по своему экономическому содержанию - это сфера товарного обращения, поэтому предприятия общественного питания входят в систему торговли и важнейшим показателем качества их деятельности является товарооборот.

*Товарооборот общественного питания* – это выручка от реализации продуктов общественного питания населению и др. По отношению к нему учитываются, анализируются и планируются все остальные показатели, такие как рентабельность, расходы и доходы предприятия, поэтому очень важно знать методы расчета и планирования товарооборота.

Товарооборот общественного питания выражает экономически отношения, возникающие при реализации собственной продукции, покупных товаров, оказании услуг по организации питания и состоит из двух основных частей:

- реализации продукции собственного производства;

- продажи покупных товаров.

Основным показателем деятельности предприятия общественного питания является валовой товарооборот, включающий в себя продажу товаров индивидуальным потребителям, учреждениям, организациям и другим предприятиям питания для переработки или перепродажи.

*Валовой товарооборот* является ведущим показателем, характеризующим общий объем производственно-торговой деятельности предприятия. На основании валового товарооборота исчисляются остальные плановые и отчетные показатели (издержки производства и обра­щения, прибыль, рентабельность и т.д.). Если предприятие осуществляет только розничную продажу, то валовый товарооборот равен розничному.   
 Вместе с тем, исходя из того, кому проданы товары, валовой товарооборот общественного питания подразделяют на оптовый и розничный.

*Оптовый товарооборот* – это продажа готовой продукции или полуфабрикатов одними предприятиями питания другим для дальнейшей доготовки и перепродажи.

*Розничный товарооборот* – это продажа продукции собственного производства и покупных товаров непосредственно потребителям через обеденные залы, буфеты. Выпуск всей продукции кухней в стоимостном выражении является оборотом продукции собственного производства. В свою очередь, продукцию собственного производства подразделяют на обеденную и прочую.

К обеденной продукции относят первые, вторые, третьи блюда, холодные и горячие закуски. В прочую продукцию включают полуфабрикаты, кулинарные, кондитерские, мучные изделия, напитки собственной выработки.

Покупные товары – это товары, приобретаемые предприятием питания со стороны и продаваемые потребителям без обработки (хлеб, молоко, табачные изделия и другие). Классификация товарооборота показана в приложении 1.

Роль и значение товарооборота как экономического показателя заключается в следующем:

- товарооборот является объемным показателем, характеризующим масштабы деятельности предприятия;

- по удельному весу товарооборота предприятия питания в товарообороте региона, отрасли можно судить о доле предприятия на рынке;

- товарооборот в расчете на душу населения характеризует один из аспектов жизненного уровня населения;

- по доле товарооборота предприятия питания в товарообороте региона определяется предприятие-монополист (оно считается таковым, если удельный вес товарооборота предприятия в товарообороте региона превышает 30%);

- по отношению к товарообороту учитываются, анализируются и планируются показатели, оценивающие эффективность деятельности предприятия (товарооборачиваемость, рентабельность, уровень издержек и др.).

Состав товарооборота общественного питания и удельный вес в нем обо­рота по продукции собственного производства характеризуют уровень развития общественного питания и являются важными показателями оценки деятельно­сти любого предприятия, так как позволяют выявить, насколько предприятия общественного питания выполняют свою непосредственную целевую функцию – производят и реализуют готовую продукцию. При прочих равных условиях чем выше удельный вес оборота по продукции собственного производства, тем лучше организовано общественное питание. Как правило, в закусочных и сто­ловых удельный вес оборота по продукции собственного производства выше, чем в кафе и ресторанах, которые реализуют больший объем покупных товаров, организуя досуг населения.

Товарооборот планируют и учитывают в розничных ценах, включая на­ценку предприятия общественного питания и налог на добавленную стоимость.

Товарооборот общественного питания зависит от размера предприятия, числа мест в торговом зале, оборачиваемости мест, производственной мощности кухни, ее фактического использования и уровня цен.

Предприятия общественного питания ежемесячно представляют о товарооборотов органы государственной статистики по форме № 1-торг «Отчет о товарообороте».

Отчет составляется в целом по предприятию с расшифровкой показателей по структурным подразделениям, которые находятся на других административных территориях, если они самостоятельно не отчитываются органам статистики по своему местонахождению. Общий товарооборот предприятия общественного питания состоит из продажи покупных товаров и реализации продукции собственного производства. Реализация продукции собственного производства предприятием общественного питания состоит из розничной и оптовой продажи.

**6.2. АНАЛИЗ ТОВАРООБОРОТА И ОБОРОТА ПО ВЫПУСКУ ПРОДУКЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Анализ товарооборота и выпуска продукции предприятия общественного питания является важной составной частью экономической работы предпри­ятия, что объясняется ролью этих показателей в оценке его деятельности.

Во–первых, объем товарооборота и выпуска продукции характеризуют масштабы деятельности предприятия и степень выполнения ими своей основ­ной функции – организации питания населения.

Во–вторых, от объема динамики и степени выполнения плана зависят многие качественные оценочные показатели – производительность труда, уровень издержек обращения, рентабельность и т.д.

В–третьих, анализ товарооборота и выпуска продукции позволяет выявить отрицательные и положительные стороны в динамике продаж предприятия общественного питания и разработать мероприятия по росту этих показателей.

Анализ товарооборота и оборота по выпуску продукции позволяет оценить их динамику в целом и по составу, степень выполнения плана, ритмичность, рав­номерность, сезонность, выявить факторы, влияющие на изменение товарообо­рота и выпуска продукции и на основе этого определить положительные и от­рицательные стороны хозяйственной деятельности предприятия, а также неис­пользованные резервы роста этих показателей. Результаты анализа являются исходной базой для планирования данных показателей на будущий период.

При анализе товарооборота и выпуска продукции предприятий общественного питания используются методы и приемы экономического анализа: группировки, сравнения, индексный метод, относительные и средние величины, прием абсолютных разниц и метод цепных подстановок. Исходной информацией для его проведения являются данные действующей статистической отчетности и оперативного учета.

Анализ проводится в определенной последовательности и включает три на­правления:

1.Анализ общего выполнения плана и динамики товарооборота в целом по предприятию.

2.Анализ оборота по продукции собственного производства.

3.Анализ оборота по продаже покупных товаров.

Рассмотрим их содержание.

*Анализ общего выполнения плана и динамики товарооборота в целом по предприятию.*

Анализ товарооборота предприятия общественного питания осуществля­ется по следующим этапам:

Подготовка данных к анализу,

Анализ динамики товарооборота за ряд лет в действующих и сопоставимых ценах,

Анализ степени выполнения плана и динамики товарооборота по составу, формам продажи, местам реализации,

Анализ ритмичности, равномерности, сезонности товарооборота,

Анализ влияния факторов на выполнение плана и динамику товарооборота.

На I этапе при подготовке данных к анализу осуществляется корректировка показателей, так как основным требованием при анализе является сопоставимость данных. В общественном питании сопоставимость показателей оценивается с точки зрения влияния ин­фляционных процессов и с позиции изменения границ деятельности предпри­ятия (открытие новых, закрытие на ремонт филиалов) и режима его работы.

Для исключения влияния изменения цен приобретения сырья на товарооборот предприятия используется показатель индекс цен, но его расчет в общественном питании имеет свою специфику, обусловленную тем, что товарооборот может меняться под влиянием не только изменения цен, но и за счет увеличения или снижения уровня наценки. Поэтому сумму наценки исключают из расчетов.

На втором этапе после подготовки данных приступают непосредственно к анализу това­рооборота. Оценивают динамику товарооборота предприятия в целом в действую­щих и в сопоставимых ценах за ряд лет.

На третьем этапе анализируют степень выполнения плана и динамики товарооборота за отчетный и прошлый период в целом, по его составу (обороту по продукции собственного производства и покупным товарам), и по формам продажи, если осуществляется оптовый отпуск продукции в действующих и сопоставимых ценах. При анализе следует обратить особое внимание на долю собственной продукции в товарообороте предприятия, так как этот показатель характеризует степень выполнения предприятием своей главной функции. Оценивают степень выполнения плана и динамику товарооборота и со­става по местам реализации, так как большинство предприятий общест­венного питания являются комплексными, имея в своем составе филиалы (бары, буфеты, магазины, кулинарии и т.д.). Этот анализ позволяет выявить роль каждого структурного подразделе­ния в общем выполнении плана и динамике товарооборота и оценить их работу.

На четвертом этапе анализируют выполнение плана и динамики товарооборота осуществляется не только за год, но и по месяцам, кварталам. Это позволяет установить, на сколько ритмично развивается товарообо­рот, как удовлетворяется спрос потребителей, какое влияние на товарооборот оказывает время года. В процессе данного анализа определяют удельный вес каждого квартала (месяца) в общем товарообороте, их изменения и темпы роста (снижения) по сравнению с планом и прошлым периодом, а также ритмичность, равномерность и сезонность товарооборота, при этом расчеты могут осуществ­ляться как по месяцам, так и по кварталам.

Выполнение плана и динамики товарооборота предприятия обществен­ного питания зависят от ряда факторов, поэтому завершающим этапом анализа является выявление и расчет степени их влияния. Основные фак­торы изменения товарооборота представлены на рисунке 6.1.

В процессе факторного анализа целесообразно также определять долю прироста товарооборота, который берется за 100 % за счет каждого фактора внутри группы. Итоги факторного анализа по каждой группе должны быть равны общему отклонению фактического товарооборота от плана или от дан­ных прошлого года.

*Анализ оборота по продукции собственного производства.*

Анализ оборота по продукции собственного производства осуществля­ется по трем направлениям:

1. Общая и факторная оценка выполнения плана и динамики оборота по про­дукции собственного производства. На этом этапе подробно анализи­руют степень выполнения плана и динамику оборота по продукции соб­ственного производства по той же методике, которая применяется при анализе товарооборота. При этом нужно помнить, что в процессе фактор­ного анализа используются и рассчитываются только те показатели, ко­торые связаны с оборотом по продукции собственного производства (со­ответствующий *Yцен*, численность работников производства, производи­тельность их труда как отношение оборота по продукции собственного производства к численности работников производственной группы, сред­негодовая стоимость активной части основных фондов и их фондоотдача, оборот по продукции собственного производства на 1 место и т.д.).

*Анализ производственной программы предприятия.*

2. Анализ производственной программы начинают с анализа выпуска об­щего объема блюд. Для этого:

- выпуск блюд в отчетном году сравнивают с планом и фактическим выпуском в прошлом году;

- изучают равномерность выполнения плана или динамики реализации блюд в течение года;

- сопоставляют степень выполнения плана оборота по обеденной продукции с выпуском блюд. Если при перевыполнение оборота по обеденной продукции план по выпуску блюд не выполнен, значит, предприятие увеличило выпуск продукции из дорогостоящего сырья.

- изучают объем и структуру обеденной продукции, т.е. соотношение между определенными блюдами и изменение удельного веса каждой группы блюд, в общем, их числе (первые, вторые, третьи, закуски горячие и холод­ные).

3.Анализ выпуска прочей продукции собственного производства. В про­цессе анализа изучают:

- изменение удельного веса прочей продукции в общем обороте по собствен­ной продукции. При этом следует исходить из того, что увеличение объ­ема реализации прочей продукции способствует лучшему использованию про­изводственной мощности предприятия, но ее удельный вес не должен расти за счет снижения выпуска обеденной продукции;

- изменение ассортимента прочей продукции. При анализе рассматривают. Как изменяется удельный вес полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских из­делий, изучают ассортимент полуфабрикатов (мясные, рыбные, овощные). При этом исходят из того, что должен увеличиваться выпуск всех видов полуфабри­катов и не допускается резкое увеличение каких либо полуфабрикатов за счет других (например, мясных за счет рыбных или овощных).

*Анализ оборота по покупным товарам.*

Изучение и оценка показателей товарооборота, оборота по продукции собст­венного производства и производственной программы заканчивается анализом реализации покупных товаров, в процессе которого осуществляется:

- оценка результатов объема реализации покупных товаров. Он должен только дополнять ассортимент продукции и темпы его роста не должны превышать темпы роста собственной продукции, так как реализация покупных товаров не является основной целью деятельности предприятий общественного питания.

- анализ структуры покупных товаров. Особое внимание уделяется динамике реализации кондитерских изделий, фруктов, безалкогольных напитков. В тоже время должна сокращаться или оставаться на прежнем уровне реализация алко­гольных напитков и табачных изделий.

В заключение анализа должна осуществляться комплексная оценка вы­полнения плана и динамики товарооборота, объема выпуска и продажи собственной продукции и покупных товаров, так как результаты анализа каждого из этих показателей в отдельности являются односторонними.

**6.3 ПЛАНИРОВАНИЕ ТОВАРООБОРОТА И ОБОРОТА ПО ВЫПУСКУ ПРОДУКЦИИ СОБСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА**

План товарооборота и выпуска продукции является одним из основных экономических показателей работы предприятия общественного питания, так как характеризует объем производственно–торговой деятельности, а все осталь­ные показатели находятся в прямой зависимости от него.  
Возможны два подхода к планированию объемов производственно–торговой деятельности (см. рис.6.2).

При планировании объемов производственно–торговой деятельности предприятия общественного питания необходимо учитывать экономические предпосылки:

- данные о развитии района деятельности предприятия: численность населе­ния и состав контингента потребителей; перспективы изменения тих показателей; обеспеченность населения сетью общественного пита­ния; наличие других предприятий общественного питания, число мест в них, их тип и ассортимент предлагаемой продукции, т.е. конкурентное окружение и возможные перспективы его изменения;

- результаты экономического анализа развития товарооборота и выпуска про­дукции в предприятия за ряд предшествующих лет;

- перспективы изменения материально–технической базы самого предпри­ятия: состав и структура сети (открытие новых мест реализации или их закрытие, изменение режима работы или числа мест); внедрение нового оборудования, форм организации производства и обслуживания; предла­гаемая система снабжения (качество поступающего сырья, доля полуфаб­рикатов, быстрозамороженной продукции и т.д.);

- результаты изучения микроспроса;

- сезонные колебания спроса на продукцию и услуги общественного пита­ния;

- прогнозируемый индекс цен.

При планировании товарооборота используют данные статистической отчетности и данные первичного оперативного учета выпуска и реализации товаров на предприятии.

План валового товарооборота предприятия общественного питания складывается из плана оборота по оптовому отпуску продукции и плана розничного товарооборота.

*Планирование оптового оборота*Оборот по оптовой реализации планируется в тех предприятиях, которые имеют в своем составе заготовочные, кондитерские или мучные цеха. При раз­работке плана оптового оборота цехов учитывают:

производственную мощность цехов;

данные о заключенных договорах на поставку полуфабрикатов, кондитер­ских или мучных изделий;

данные о возможных перспективах реализации изделий и заключение но­вых договоров.

При планировании необходимо обеспечить максимально возможный ко­эффициент использования производственных мощностей. Поэтому, если объем заключенных договоров на поставку не обеспечивает высокую (0,9 – 0,95 %) за­грузку, в плане должны быть предусмотрены мероприятия по поиску резервов сбыта производимой продукции.

*Планирование розничного товарооборота*

В зависимости от поставленных целей, обслуживаемого контингента по­требителей, необходимой степени детализации плановых показателей, наличия информационной базы могут применяться следующие методы планирования товарооборота:

на основе ожидаемого выполнения и сопоставимой базы товарооборота и экстраполяции этих данных на планируемый период с учетом тенденций его развития;

- на основе оценки потребности в финансовых ресурсах (целевой при­были);

- на основе численности потребителей;

- балансовый;

- экономико-математического моделирования;

-экспертный.

*Планирование на основе ожидаемого выполнения плана и сопоставимой базы товарооборота.* Так как планирование осуществляется в текущем году за 2 – 3 месяца до его окончания и фактических данных о товарообороте нет, то рассчитывают ожидаемое выполнение плана товарооборота и выпуска продукции.

Ожидаемое выполнение плана за текущий год определяется на основе данных о его фактическом выполнении за 9 месяцев и планового задания на ос­тавшийся период до конца года (IV квартал). Такой метод применятся в том случае, если в октябре план был не выполнен или перевыполнен незначительно.

После расчета ожидаемого выполнения определяют сопоставимую базу на планируемый год, которая представляет собой форму ожидаемого выполне­ния плана, учитывающую все изменения условий работы предприятия, которые произойдут в планируемом периоде:

введение в строй новых мест реализации;

закрытие на ремонт или открытие после него;

увеличение числа мест;

изменение форм обслуживания;

изменение режима работы предприятия.

*Планирование на основе потребности в финансовых ресурсах* *(целевой прибыли).* Использование этого метода диктуется условиями рыночной экономики необходимостью рентабельной работы каждого предприятия. Для этого план товарооборота должен обеспечивать покрытие издержек производства и обращения и получение прибыли, нужной предприятию для нормального развития.

При использовании этого метода используется информация:

- об издержках производства и обращения на планируемый период;

- о системе ценообразования на уровне наценки на собственную продукцию и покупные товары, которые предопределяют уровень валовой прибыли;

- о планируемой потребности в прибыли.

Технология расчетов включает три этапа. На первом этапе определяется величина необходимой прибыли, в экономической литературе она называется целевой прибылью. В настоящее время с действующим порядком формирова­ния финансовых результатов роль целевой прибыли играет прибыль от продаж.

Величина целевой прибыли складывается из сумм всех потребно­стей предприятия. Если предусматривается получение доходов от других видов деятельности, то сумма целевой прибыли должна корректироваться на эту ве­личину.

На втором этапе осуществляется увязка рассчитанной потребности в прибыли с возможностями ее получения. Для этого определяются такие показа­тели как уровень валовой прибыли, уровень и сумма издержек производства и обращения. При определении планируемого уровня валовой прибыли учиты­вают действующий порядок ценообразования

На третьем этапе после необходимых корректировок товарооборота рассчитывают другие показатели хозяйственно–финансовой деятельности.

*Планирование на основе численности потребителей***.** Этот метод планирования товарооборота применяется на предприятиях с постоянным контин­гентом потребителей и основывается на данных анализа деятельности предпри­ятия за предшествующий период и данных социологических исследований. Для определения объема товарооборота необходимо рассчитать: среднюю цену одной покупки в отчетном периоде и число потребителей в планируемом периоде. При расчете числа потребите­лей учитывают число работающих, степень охвата услугами общественного питания, перспективы изменения численности и степени охвата услугами.

*Балансовый метод* основан на данных продуктового ба­ланса .В этом случае на предприятии должен быть составлен план поступления товаров и сырья и осуществляться нормирование товарных запасов. Сложность заключается в том, что основной составления плана снабжения и нормирования товарных запасов является планируемый товарооборот и оборот по продаже собственной продукции и покупных товаров. Поэтому на практике данный метод можно применять с определенной долей условности.

*Экономико–математические методы планирования* розничного товаро­оборота основаны на выявлении математической зависимости между законо­мерностью динамики товарооборота и факторами, влияющими на его объем.

Экономико–математическое моделирование осуществляется по следующим этапам.

*Экспертный метод* планирования товарооборота используют, в том случае, если данные для его расчета другими методами отсутствуют. Суть его состоит в том, что для составления плана на предприятии создается экспертная группа, в которую входят представители руководящего звена (не менее 5 человек), каж­дый из которых предлагает свой вариант плана, а затем используются такие ме­тоды экспертных оценок, как «Дельфи», метод «Мозговой атаки» и т.д.

После осуществления расчетов осуществляется выбор к утверждению плана товарооборота на будущий период.

В случае если предлагаемые варианты плана товарооборота отличаются незначительно, выбранный вариант может быть определен по средней арифметической.

Планирование оборота по реализации продукции собственного производства складывается из 2-х этапов:

Планирование оборота по обеденной продукции;

Планирование оборота по реализации прочей продукции собственного производства.

*Оборот по обеденной продукции* планируется на основе производственной программы предприятия (выпуска блюд в натуральном исчислении), поэтому первоначально рассчитывают производственную программу различными методами в зависимости от типа предприятия, условий его деятельности, обслуживаемого контингента потребителей.

После определения объема реализации обеденной продукции рассчитывают *выпуск прочей продукции собственного производства*. Его планируют в натуральных и стоимостных показателях.

При расчете определяют ожидаемое выполнение прочей продукции собственного производства в ассортименте, а затем корректируют выпуск продукции на планируемый год. При корректировке ориентируются на необходимость увеличения объемов выпуска продукции и улучшение структуры ее ассортимента. При этом основой служит изучение и прогнозирование спроса потребителей, и необходимость его наиболее полного удовлетворения. Прочая продукция собственного производства реализуется населению, а также другим предприятиям общественного питания и розничной торговли. Поэтому при планировании определяют оптовый отпуск продукции, исходя из производственных возможностей данного предприятия и количества полученных заказов в соответствии с заключенными договорами. Запланированный объем выпуска каждого вида продукции умножают на среднюю цену за единицу изделия и получают оборот по выпуску прочей продукции собственного производства.

*Планирование оборота по реализации покупных товаров*

После составления плана выпуска продукции собственного производства разрабатывают план реализации покупных товаров. Оборот по реализации покупных товаров может быть определен несколькими методами.

*На основе удельного веса оборота за несколько предшествующих лет*: в этом случае удельный вес покупных товаров в планируемом периоде может рассчитываться как средняя величина за ряд предшествующих лет, если происходили колебания этого показателя. В случае устойчивой тенденции роста или снижения можно предусмотреть эту динамику на будущее или оставить удельный вес на уровне отчетного года. Выбор варианта должен основываться на изучении спроса потребителей

При обосновании удельного веса оборота по реализации покупных товаров возможно использование рекомендуемого нормативами соотношения между собственной продукцией и покупными товарами в зависимости от типа предприятия и наличия буфетов

*Оборот по покупным товарам* может быть определен как разница между планом товарооборота в целом и планом оборота по реализации продукции собственного производства. При разработке плана по реализации покупных товаров в ассортименте необходимо предусматривать увеличение продажи овощей, фруктов, безалкогольных напитков, кондитерских изделий и снижение реализации вино-водочных и табачных изделий. Планирование ассортимента покупных товаров зависит от спроса потребителей, а также от типа и профиля входящих в состав предприятия филиалов (ресторанов, кафе, и т.д.), т.к. состав ассортимента покупных товаров должен дополнять и расширять ассортимент продукции собственного производства.  
После определения общих объемов товарооборота и выпуска продукции, а также оборота по покупным товарам распределяют плановые задания по кварталам, месяцам. Расчеты осуществляют на основе анализа сложившегося спроса потребителей в отдельные периоды т.е. с учетом индекса сезонности.

Если в отдельные периоды года в деятельности предприятия будут происходить какие-либо изменения, то месячные (квартальные) планы товарооборота (оборота по продукции собственного производства) должны быть откорректированы.

**Контрольные вопросы**

1.Дайте определение понятиям «Товарооборот общественного питания», «Валовой товарооборот», «Оптовый товарооборот», «Розничный товарооборот», «Оборот по выпуску продукции общественного питания».

2.Назовите этапы анализа товарооборота общественного питания.

3.Какие методы и приемы анализа используются при анализе товарооборота и выпуска продукции общественного питания?

4.Какие факторы влияют на изменение товарооборота?

5.Какова роль планирования на предприятиях общественного питания? Какие показатели планируются?

**ГЛАВА 7. ДОХОДЫ И ПРИБЫЛЬ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

**7.1 ПРИБЫЛЬ И ДОХОД ПРЕДПРИЯТИЯ, ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ СОДЕРЖАНИЕ И НАЗНАЧЕНИЕ**

Прибыль и доход являются основными показателями финансовых результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

*Доход* - это выручка от реализации продукции (работ, услуг) за вычетом материальных затрат. Структура дохода предприятия представлена на рис. 7.1.Он представляет собой денежную форму чистой продукции предприятия, т.е. включает в себя оплату труда и прибыль. Доход характеризует общую сумму средств, которая поступает предприятию за определенный период и за вычетом налогов может быть использована на потребление и инвестирование. Доход иногда является объектом налогообложения. В этом случае после вычета налога он подразделяется на фонды потребления, инвестиционный и страховой. Фонд потребления используется на оплату труда персонала и выплаты по итогам работы за определенный период, за долю в уставном имуществе (дивиденды), материальную помощь и т.п. К материальным относятся затраты, включаемые в соответствующий элемент сметы затрат на производство, а также приравненные к ним затраты на: амортизацию основных фондов, отчисления на социальные нужды, а также "прочие затраты", т.е. все элементы сметы затрат на производство, за исключением затрат на оплату труда.

*Прибыль -* это часть выручки, остающаяся после возмещения всех затрат на производство и сбыт продукции. В условиях рыночной экономики прибыль является одним из основных источников накопления и пополнения доходной части государственного и местного бюджетов; основным финансовым источником развития предприятия, его инвестиционной и инновационной деятельности, а также источником удовлетворения материальных интересов членов трудового коллектива и собственника предприятия.

Общая величина прибыли предприятия (валовая прибыль) состоит из трех частей:

*Прибыль от реализации продукции, товаров, услуг*является основным источником прибыли отчётного периода и представляет собой разность между валовым доходом, остающимся в распоряжении предприятия общественного питания, и издержками производства и обращения:

Прт **=** ВДр – И ; (7.1)

где Прт – прибыль от реализации продукции собственного производства, покупных товаров, услуг; ВДр – валовой доход, остающийся в распоряжении предприятий общественного питания; *И* – издержки производства и обращения.

*Прибыль от прочей реализации*состоит из прибыли от реализации излишнего оборудования, неиспользуемых основных фондов и других видов основных средств, являющихся собственностью предприятий общественного питания.

*Прибыль от внереализационных операций*, т.е. операций, непосредственно не связанных с основной деятельностью (доходы по ценным бумагам, от долевого участия в совместных предприятиях; сдачи имущества в аренду; превышение суммы полученных штрафов над уплаченными и др.).

Распределение прибыли предприятия в самом общем виде представлено на рис. 7.2.

Валовой доход, другие доходы, при­быль и рентабельность являются главными показателями, характеризующими финансовые результаты хозяйственной деятельности предприятий общест­венного питания. Прибыль — один из основных и сложных экономических показателей, без глубокого изучения которого невозможен научный подход к решению проблемы повышения эффективности общественного питания, усиления материаль­ной заинтересованности и ответственности руководителей, ме­неджеров, работников предприятия в достижении высоких ко­нечных финансовых результатов при наименьших затратах труда и средств. В отрасли имеются практически неисчерпаемые теку­щие и перспективные резервы роста доходов и прибыли, повы­шения рентабельности.

Величина прибыли в общественном питании зависит от многих факторов, а именно: от методов организации деятельности и уровня управления; объёмов деятельности; современной политики ценообразования; взаимоотношений с бюджетом и вышестоящими организациями; величины налоговых и других обязательных платежей и др.

Прибыль в общественном питании выступает как экономическая категория и экономический показатель. Как экономическая категория прибыль означает денежное выражение стоимости прибавочного продукта, созданного производительным трудом работников общественного питания, а также части прибавочного продукта, созданного в отраслях материального производства и передаваемого в общественное питание через систему торговых надбавок, наценок общественного питания в качестве платы за реализуемую продукцию, товары и услуги.

Как экономический показатель прибыль представляет собой разницу между валовым доходом от хозяйственной деятельности и всеми затратами. Величина прибыли напрямую зависит от суммы валовых доходов и издержек производства и обращения, то есть чем выше будут доходы предприятий общественного питания, тем выше будет прибыль.

Прибыль характеризуется многообразием видов, в которых она выступает (см. табл. 7.1).

**Таблица 7.1.**

**Виды прибыли общественного питания по основным классификационным признакам**

|  |  |
| --- | --- |
| Признаки классификации прибыли | Виды прибыли по соответствующим признакам классификации |
| 1. Источники формирования прибыли | Прибыль от реализации продукции, товаров, услуг  Прибыль от прочей реализации Прибыль от внереализованных операций |
| 2. Рассматриваемый период формирования прибыли | Прибыль прошлого периода Прибыль отчётного периода Прибыль планируемого периода |
| 3. Состав элементов, формирующих прибыль | Маржинальная прибыль Прибыль отчётного года Чистая прибыль |
| 4. Характер налогообложения  прибыли | Налогооблагаемая прибыль Прибыль, не подлежащая налогообложению |
| 5. Значение итогового результата | Прибыль ( положительная величина) Убыток (отрицательная величина) |

Прибыль отчётного периода представляет собой результат деятельности общественного питания. Чистая прибыль характеризует сумму прибыли отчётного периода, уменьшенную на сумму налоговых платежей, т.е. прибыль, остающуюся в распоряжении предприятий общественного питания.

Экономическое содержание прибыли общественного питания раскрывается через её экономические показатели: абсолютную сумму; уровень рентабельности.

Наличие двух показателей обусловлено тем, что абсолютная сумма прибыли ещё не характеризует степень эффективности производственно-торговой деятельности предприятий общественного питания, многие предприятия общественного питания могут получать абсолютную сумму прибыли при различных объёмах товарооборота, различных издержках производства и обращения, неодинаковом количестве производственных и торговых работников. Поэтому для более точной характеристики экономической эффективности производственно-торговой деятельности необходимо использовать относительный показатель – рентабельность.

**7.2.РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ ПРОДУКЦИИ И РЕСУРСОВ**

*Рентабельность* – синтетический показатель, отражающий многие стороны деятельности предприятий общественного питания за определённый период, и рассчитывается как отношение прибыли отчётного периода (*П*) к товарообороту общественного питания (*Т*), умноженное на 100:

Р = П : Т \*100; (7.2)

где Р – рентабельность товарооборота, %.

Данный показатель отражает долю прибыли отчётного периода в продажной цене реализованных покупных товаров и продукции собственного производства.

Рентабельность можно представить как отношение чистой прибыли к валовому доходу:

Р = ЧП / ВД \*100; (7.3)

гдеЧП – чистая прибыль отчетного года;

ВД- валовой доход отчетного года.

Для оценки эффективности деятельности и для сравнения анализа работы предприятий общественного питания следует использовать систему показателей рентабельности. В качестве основного обобщающего показателя в системе показателей рентабельности выступает показатель ресурсо- рентабельности, или иначе, рентабельности экономического потенциала, который определяется как отношение прибыли отчётного периода к экономическому потенциалу (всем применённым ресурсам).

Рентабельность совокупных ресурсов рассчитывается по формуле:  
 Рс = БП(ЧП) / (ОФ + ОС + ФЗП) \* 100; (7.4)

где БП, ЧП – соответственно балансовая, чистая прибыль отчетного года;

ОФ – среднегодовая стоимость основных фондов;

ОС – среднегодовая стоимость оборотных фондов;

ФЗП – годовой фонд заработной платы.

Данный показатель характеризует величину прибыли на единицу стоимости совокупных ресурсов.

В современных условиях возникает также необходимость изучения отношения прибыли к итогу баланса (рентабельность функционирующего капитала). Рентабельность капитала рассчитывается так:

Рк = П / К \* 100; (7.5)

Где К – капитал.

Рентабельность собственного (акционерного) капитала определяется отношением прибыли к среднегодовой сумме собственных средств.

Рассчитывается по формуле:

Рентабельность акционерного (собственного) капитала определяется следующим образом:

Рск = ЧП / СК \* 100; (7.6)

где ЧП–чистая прибыль;

СК – собственный капитал.

Рентабельность текущих затрат позволяет определить эффективность производственных расходов и их окупаемость:

Р = БП(ЧП) / И \* 100, (7.7)

где И – издержки производства и обращения.

Рекомендуется также рассчитывать рентабельность оборотных средств:

Рос = БП(ЧП) / ОС \* 100, (7.8)

где ОС – среднегодовая сумма оборотных средств.

Необходимо определять рентабельность и с учетом затрат живого труда как отношение прибыли к фонду заработной платы (рентабельность фонда зарплаты):

Рфзп = БП(ЧП) / ФЗП \* 100, (7.9)

где Рфзп – рентабельность фонда зарплаты;

ФЗП – фонд заработной платы.

**7.3. АНАЛИЗ ДОХОДОВ И ПРИБЫЛИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Цель анализа доходов и прибыли — выявление путей, возможностей и резервов их роста при повышении качества обслуживания потребителей. В процессе анализа дают оценку степени выполнения планов по валовому доходу, прибыли, рентабельности, изучают их динамику, влияние факторов на финансовые результаты. Одной из основных задач анализа являет­ся изучение, обобщение и мобилизация прогнозных резервов их роста, повышения стимулирующей роли доходов и прибыли в результатах хозяйственной и другой деятельности предприятий общественного питания. При проведении анализа используют данные планов экономического и социального развития, биз­нес-планов, прогнозов, бухгалтерского баланса, «Отчета о при­былях и убытках», «Отчета о финансовых результатах», других отчетных, учетных и внеучетных источников информации. До проведения анализа необходимо проверить своевременность, правильность, законность и полноту отражения всех доходов, расходов, потерь и убытков в учете и отчетности, что обеспечивает репрезентативность используемых источников информации.  
Эффективному управлению экономическими и финансовыми результатами производственно-хозяйственной деятельности организации способствует использование методологии анализа точки безубыточности производства, в основе которой лежит идея разделения издержек на постоянные и переменные. Методология анализа точки безубыточности служит для ответа на вопрос: сколько единиц продукции или услуг должно продать предприятие, чтобы возместить свои постоянные издержки. Предполагается, что цены должны быть достаточно велики, чтобы скомпенсировать все прямые (переменные) затраты и оставить так называемую «контрибуционную маржу» на покрытие постоянных затрат и на прибыль.

После того как будет продано количество единиц продукции, достаточное для того, чтобы возместить постоянные или периодические затраты, каждая дополнительно проданная единица продукции будет приносить дополнительную прибыль сверх переменных затрат. При этом величина прироста этой прибыли зависит от соотношения постоянных и переменных затрат в структуре издержек организации.

Как только объем проданной продукции достигает минимального количества, достаточного для покрытия переменных затрат, организация получает прибыль, которая начинает расти быстрее, чем рост объема продукции. Такой же эффект имеет место в случае сокращения объемов производства, то есть темпы снижения прибыли и увеличения убытков опережают темпы уменьшения объемов продаж.

Методология анализа точки безубыточности позволяет разработать и применить в организации концепцию экономического(«операционного») рычага. Понятие *рычага* возникает тогда, когда в затратах организации имеются *стабильные элементы*, не находящиеся в прямой зависимости (в определенных пределах) от объемов выполняемых работ. В результате *прибыль повышается или снижается быстрее,* чем происходят изменения в объемах производства**.**

Необходимо определить воздействие на прибыль(П) изменений в объемах реализации готовой продукции (В). Элементами, которые определяют соотношение между этими переменными, являются: цена единицы продукции (Ц), переменные затраты на единицу продукции (Зпер.) и постоянные затраты (Зпост.).

Должно быть соблюдено равенство:

Вкр \* Ц= Зпост + Вкр \* Зпер. (7.10)

В = Зпост/(Ц-Зпер)

Отсюда прибыль равна:

П = ВЦ – (ВЗпер + Зпост) или П = В(Ц – Зпер) – Зпост. (7.11)

Последняя формула показывает, что величина прибыли зависит от количества реализованных единиц продукции, разности между ценой единицы продукции и величиной приходящихся на нее переменных затрат, т.е. суммы, направляемой на покрытие постоянных затрат, и величины постоянных затрат.

В процессе анализа прибыли проводится факторный анализ прибыли в расчёте на одного работника. Прибыль на одного работника (П) можно представить как произведение следующих факторов:

1) доли прибыли в чистой продукции (П : ЧП);

2) доли чистой продукции в валовом доходе (ЧП : ВД);

3) доли валового дохода в товарообороте общественного питания (ВД : Т)

4) производительности труда, или товарооборота на одного работника (Т : Ч).

Формула имеет вид:

П = (П : ЧП) \* (ЧП : ВД) \* (ВД : Т) \* (Т : Ч). (7.12)

Расчёт влияния факторов производится с помощью метода цепных подстановок. Рост прибыли на одного работника за счёт увеличения доли прибыли в чистой продукции оценивается положительно, если при этом не произошло снижения средней заработной платы.

Увеличение средней прибыли в связи с ростом доли чистой продукции в валовом доходе всегда оценивается положительно, поскольку означает снижение текущих затрат предприятия и косвенных налогов и платежей.

Увеличение средней прибыли за счёт роста доходности предприятия оценивается положительно, если из-за применения более высоких торговых надбавок и наценок общественного питания не произошло снижения доли рынка, принадлежащей предприятию. Рост прибыли на одного работника за счёт роста производительности труда всегда оценивается положительно.  
Для оценки эффективности работы предприятия общественного питания недостаточно использования показателя прибыли, поскольку наличие прибыли ещё не означает, что предприятие работает эффективно. Абсолютная величина прибыли не позволяет судить о доходности и рентабельности предприятия. Многие предприятия питания, получившие одинаковую сумму прибыли, имеют различные объёмы товарооборота, разные издержки, ресурсы. В этом отношении для оценки эффективности работы предприятия используют показатели рентабельности.

Предприятия общественного питания должны использовать систему показателей рентабельности для оценки эффективности. Критерием эффективности предприятия является рост рентабельности.

На размер прибыли и рентабельности оказывает влияние большое количество факторов. Их можно подразделить на внешние и внутренние. К группе внешних факторов относятся экономическая ситуация в стране; уровень развития её экономики; обеспеченность продовольственными ресурсами; меры государственного регулирования деятельности предприятий; инфляция; изменение цен, тарифов, ставок, торговых надбавок, наценок на продукцию общественного питания; нарушения поставщиками и другими органами договорных условий и др.

Группа внутренних факторов объединяет те, которые непосредственно связаны с результатами деятельности самого предприятия, с предпринимательской активностью субъекта. К ним относятся результаты коммерческой деятельности, объём, состав, структура товарооборота, эффективность использования ресурсов, материальное стимулирование работников и др.

Прибыль от реализации собственной продукции и покупных товаров зависит от изменения объёма товарооборота, среднего уровня валовых доходов, уровня издержек и уровня налогов, взимаемых за счёт валового дохода. Их влияние на прибыль определяют приёмом абсолютных разниц. Для изменения влияния товарооборота необходимо отклонение от плана или в динамике по его объёму умножить на базисный уровень прибыли от реализации (в процентах к товарообороту) и разделить на 100:

∆П*т* = (Т*отч* – Т*б*) \* Р*б* / 100, (7.13)

где Т*б*, Т*отч* – товарооборот соответственно базисного и отчетного года;

Р*б* – прибыль от реализации базисного года в процентах к товарообороту.

Чтобы измерить влияние ценового фактора на прибыль, следует изменение товарооборота за счёт цен умножить на базисный уровень прибыли от реализации (в процентах к товарообороту) и разделить на 100:

∆П*ц* = (Т*отч* – Т*с*) \* Р*б* / 100, (7.14)

где Т*с* – товарооборот в сопоставимых ценах.

Чтобы измерить влияние физического объёма товарооборота в сопоставимых ценах, следует отклонение товарооборота в сопоставимых ценах от базисного товарооборота умножить на базисный уровень прибыли от реализации и разделить на 100:

∆П*тс* = (Т*с* – Т*б*) \* Р*б* / 100, (7.15)

Влияние изменения среднего уровня валового дохода определяется умножением фактического товарооборота отчётного периода на отклонение от плана или в динамике уровня валовых доходов и делением на 100:

∆П*вд* =Т*отч* (УВД*отч* – УВД*б*) / 100, (7.16)

где УВД*отч*, УВД*б* – фактический уровень валовых доходов соответственно отчётного и базисного года.

Аналогичным образом рассчитывают влияние уровня издержек на изменение прибыли:

∆П*и*Т*отч* (УИ*отч* – У*иб*) / 100, (7.17)

где УИ*отч*, У*иб* – фактический уровень издержек соответственно отчётного и базисного года.

Таким же образом определяется влияние налогов и отчислений на величину прибыли:

∆П*н* = Т*отч* (У*н отч* – У*н б*) / 100, (7.18)

где У*н отч*, У*н б* – фактический уровень налогов соответственно отчётного и базисного года в процентах к товарообороту.

Следует отметить, что товарооборот, валовой доход оказывают на прибыль прямо пропорциональное влияние, а издержки и налоги, отчисляемые за счёт валового дохода, - обратно пропорциональное.

Значительное влияние на прибыль оказывает повышение производительности труда, обеспечивающее рост товарооборота, а следовательно, и прибыли. Для определения влияния этого факта на прибыль необходимо прирост товарооборота за счёт повышения производительности труда умножить на базисный уровень прибыли от реализации и разделить на 100.

Аналогичным образом можно измерить влияние на прибыль изменения фондоотдачи.

На балансовую прибыль, кроме того, влияют изменение суммы прибыли (убытков) от реализации и выбытия основных средств, от продажи прочих активов, внереализационные доходы и потери. Влияние этих факторов на прибыль определяют прямым счётом.

Значительное влияние на финансовую и чистую прибыль оказывают результаты внереализационных операций. Анализ внереализационных результатов следует производить по каждому их виду. При этом необходимо установить, правильно ли они отнесены непосредственно на счёт прибылей и убытков; не было ли допущено при списании сумм на убытки нарушений действующих положений. Внереализационые убытки в значительной мере являются результатом нарушения договорной дисциплины и показывают недостаточную работу предприятия за сохранность собственности. Некоторые виды внереализационных доходов (например, прибыль прошлых лет, выявленная в отчётном году) свидетельствуют о плохой постановке учёта. Внереализационные расходы следует изучать по причинам возникновения (особенно штрафы), наметить мероприятия по сокращению и недопущению внереализационных убытков.

Анализ прибыли и рентабельности представляет собой важный информационный источник разработки обоснованного прогноза и на его основе плана прибыли на перспективу.

**Контрольные вопросы**

1.Дайте определение понятиям «доходы» и «прибыль» предприятия. В чем их отличие?

2. Какие виды поступлений относятся к доходам от обычных видов деятельности?

3. Какие факторы оказывают влияние на размер выручки от продаж?

4. Какие методы планирования выручки от реализации вам известны?

5. Какие показатели прибыли вы знаете? Как они увязаны между собой?

6. Дайте определение прибыли предприятия и перечислите функции прибыли как экономической категории.

7. Для чего используют показатели рентабельности? Как их рассчитывают?

8. Назовите источники и этапы анализа прибыли и рентабельности.

9. Что такое «точка безубыточности»? В чем необходимость ее определения?

**РАЗДЕЛ II.ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**ГЛАВА 8. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА**

**8.1.ПОНЯТИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ**

В самом широком смысле управление представляет собой целенаправленное воздействие на определенный объект с целью стабилизации или изменения его состояния таким образом, чтобы достичь поставленной цели. Необходимость в управлении возникла с развитием специализации производства, увеличения его масштабов. Оно позволяет упорядочить и согласовать деятельность многих людей, занятых в производстве.

*Управление -* это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг. Цель управления заключается в эффективном использовании рабочей силы и ограниченных ресурсов для достижения желаемого и возможного состояния производства.

Управление предприятием общественного питания призвано решать две основных задачи:

1.Поддерживать нормальный ход производства, обеспечивать его цикличность и стабильность;

2.Обеспечивать развитие производства, совершенствование продукции, введение технических и технологических новшеств.

Суть управления предприятием общественного питания заключается в следующем:

1. Сбор, хранение, обработка и передача информации.

2. Разработка и принятие управленческих решений.

3. Выработка управляющих воздействий и выдача их объекту управления.

К основным общим целям менеджмента предприятия общественного питания относятся прогнозирование, планирование и достижение намеченных результатов в деятельности предприятия. Конечная цель состоит в обеспечении прибыльности (экономической целесообразности) функционирования организации.

Главная цель менеджмента предприятия общественного питания - это управление всем производственным циклом от момента производства продукции до момента его реализации потребителю, ориентированное на успешную деятельность, присущее каждой организации и отдельно взятому человеку. Но для разных людей и организаций успех может интерпретироваться по-разному, например, перечисляя компании, фирмы, организации, которые можно назвать успешными, мы вспоминаем наименования крупных, хорошо известных фирм: Макдональд, Пицца-Хат и другие. Как показывает практика, размер компании и ее прибыльность не всегда могут считаться критериями успеха. Как правило, любая организация существует для реализации определенных целей, и потому если достижение огромного размера не является одной из ее целей, то тогда и организация малого бизнеса может считаться столь же успешной, как и крупная. Например, братья Мак Дональд продали права на использование своего имени и своей системы Рею Кроку. Причиной тому были в основном небольшие амбиции и то, что они не захотели приносить себя в жертву, как это обычно бывает при расширении предприятия. Добившись от жизни всего, что им хотелось, и заработав при этом миллионы, Мак Дональды едва ли могут рассматриваться как неудачники, даже если принять во внимание то, что объем продажи существующей сегодня корпорации «МакДональд» вырос в тысячи раз. Организацию можно считать добившейся успеха, если она достигла своей цели, а достижение успеха и есть цель менеджмента предприятия.

Некоторые предприятия общественного питания прекращают свою деятельность после достижения ими ряда заранее намеченных целей. Примером могут быть сезонные кафе «Мороженое», расположенные на пляжах.

Следующая по иерархии цель менеджмента - это выживание предприятия общественного питания, сохранение своего места на рынке в течение длительного времени.

Менеджер-руководитель определяет, какими должны быть цели в области повышения производительности, эффективности и результативности организаций, методы и способы получения продукции, принимает решение о том, какие формы стимулирования будут применяться в организации для того, чтобы заинтересовать работников в увеличении производительности труда. Посредством разработанной политики предприятия, через личный пример руководитель задает тон в деятельности организации, определяет, будет ли организация ориентироваться на качество и на потребителей или останется к ним равнодушной.

Не менее важной целью менеджмента предприятия общественного питания является достижение намеченных результатов, т. е. обеспечение определенного уровня прибыли. Прибыльность компании в некоторой степени свидетельствует об эффективности ее производственно-сбытовой деятельности, которая может быть достигнута посредством минимизации затрат на сырье, материалы, энергию, оплату труда, финансирование временных затрат и так далее, а также максимизации доходов от результатов производства, т. е. выпуска продукции и оказание услуг клиентам.

В то же время менеджмент призван создавать условия, необходимые для успешного функционирования организации исходя из того, что прибыль не является целью существования фирмы, а результат ее деятельности, который в конечном итоге определяется рынком. Прибыль создает определенные гарантии дальнейшей деятельности предприятия общественного питания, поскольку только доходы и их накопление в виде различных фондов позволяют сократить вероятность рисков, связанных с реализацией товаров, с неустойчивой внешней средой. Ситуация на рынке, как известно, постоянно меняется, происходят изменения в положении на рынке конкурентов, в условиях и формах финансирования, состоянии хозяйственной конъюнктуры в отрасли или в стране в целом, а отсюда постоянное наличие риска.

Целью менеджмента предприятия общественного питания в этих условиях является постоянное преодоление риска или рисковых ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для чего требуются определенные резервные денежные средства и предоставление менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрого и своевременного реагирования и адаптации к изменяющимся условиям.

В рамках целей формулируются задачи менеджмента предприятия , необходимые для их достижения.

Основными задачами менеджмента предприятия общественного питания являются следующие:

- организация производства продукции и предоставление услуг с учетом спроса потребителей на основе имеющихся ресурсов;

- переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией;

- стимулирование сотрудников организации путем создания для них соответствующих условий труда и системы его оплаты;

- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

- разработка стратегии развития организации ;

- определение целей развития организации;

- выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей;

- осуществление контроля за эффективностью деятельности организации, за выполнением поставленных задач.

В процессе управления предприятиями общественного питания необходимо эффективное решение комплекса задач, основные виды которых в общем случае могут быть определены следующим образом: управление финансами; управление производством; управление сбытом и снабжением; управление внутренними службами; управление кадрами.

Эффективным инструментом решения задач управления на предприятиях общественного питания является управленческий учет.

Управленческий учет представляет собой систему сбора, обработки и предоставления информации высшему менеджменту для принятия последним различных управленческих решений. Управленческий учет является информационным инструментом контроллинга– концепции управления деятельностью предприятия. При этом управление деятельностью предприятия реализуется цикличной последовательностью действий : оценка текущего состояния- принятие управленческих решений – составление плана реализации принятых решений– контроль реализации плана – анализ нового текущего состояния.

**8.2.ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Эффективность и качество управления организаций определяются, прежде всего, обоснованностью методологии решения проблем, т.е. подходов, принципов, методов. К менеджменту организаций применяют только следующие подходы и принципы:

*Комплексный подход*

При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические и иные аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Если упустить один из них, то проблема не будет решена.

*Интеграционный подход*

Интеграционный подход к менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между:

1. Отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента предприятия;

2. Стадиями жизненного цикла объекта управления;

3. Уровнями управления по вертикали;

4. Уровнями управления по горизонтали.

Интеграция — это углубление сотрудничества субъектов, управление взаимодействием и взаимосвязями между компонентами системы управления.

*Маркетинговый подход*

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач:

1. Повышение качеств объекта в соответствии с нуждами потребителя;

2. Экономия ресурсов у потребителя за счет повышения качества;

3.Экономия ресурсов в производстве за счет факторов масштаба производства, научно-технического прогресса (НТП);

4. Применение системы менеджмента маркетинга.

*Функциональный подход*

Сущность функционального подхода к менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения. После установления функций создаются несколько альтернативных объектов для выполнения этих функций, и выбирается тот из них, который требует минимум совокупных затрат на жизненный цикл объекта за единицу полезного эффекта.

*Динамический подход*

При динамическом подходе объект управления рассматривается в динамическом развитии, причинно-следственных связях и соподчиненности, производится ретроспективный анализ за пять и более лет и перспективный анализ (прогноз).

*Воспроизводственный подход*

Этот подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара/услуги для удовлетворения потребностей рынка с меньшими, по сравнению с лучшим технологичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

*Процессный подход*

Этот подход рассматривает функции управления как взаимосвязанный процесс управления. Он является общей суммой всех функций, серией непрерывных взаимосвязанных действий.

*Нормативный подход*

Сущность нормативного подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам менеджмента. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам:

1. целевой подсистеме;

2. функциональной подсистеме;

3. обеспечивающей подсистеме.

*Количественный подход*

Сущность количественного подхода заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и других. Управлять можно цифрами, а не только словами.

*Административный подход*

Сущность административного подхода заключается в регламентациях функций прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности элементов систем менеджмента в нормативных актах.

*Поведенческий подход*

Целью поведенческого подхода являются оказание помощи работнику в осознании собственных возможностей. Основной целью этого подхода является повышение эффективности фирмы за счет повышения роли человеческих ресурсов. Наука о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности, как отдельного работника, так и фирмы в целом.

*Ситуационный подход*

Пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует множество факторов, как в самой фирме, так и во внешней среде, не существует лучшего единого подхода управлять объектом. Самый эффективный метод, который соответствует конкретной ситуации, максимально адаптирован к ней.

*Системный подход*

При системном подходе любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь. В системе «вход» перерабатывается в «выход». Важнейшие принципы:

1. Процесс принятия решения должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;

2. Необходимы выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;

3. Цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;

4. Восхождение от абстрактного к конкретному;

5. Единство анализа и синтеза логического и исторического;

# 6. Проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

Для достижения поставленных целей и выполнения соответствующих задач менеджер должен создать организационную структуру (организационную систему управления) предприятия. В самом общем смысле этого слова структура системы — это совокупность связей и отношений между ее элементами. В свою очередь, организационная система управления представляет собой совокупность подразделений и должностей, связанных отношениями и подчинением. При создании структуры управления менеджер должен в максимально возможной степени учесть специфику деятельности предприятия общественного питания и особенности его взаимодействия с внешней средой.

Процесс создания организационной структуры управления обычно включает три основных этапа:

* определение типа организационной структуры (прямого подчинения, функциональная, матричная и др.);
* выделение структурных подразделений (аппарат управления, самостоятельные подразделения, целевые программы и др.);
* делегирование и передача на нижестоящие уровни полномочий и ответственности (отношения руководства- подчинения, отношения централизации- децентрализации, организационные механизмы координации и контроля, регламентация деятельности подразделений, разработка положений о структурных подразделениях и должностях).

Существует четыре метода проектирования организационных структур. Это *метод аналогии, экспертный метод, метод структуризации целей и метод организационного моделирования.* Рассмотрим их более подробно.

1. *Метод аналогии* состоит в выработке на основе анализа передового опыта типовых структур управления для предприятий.

2. *Экспертный метод* заключается в том, что изучается опыт предприятий, функционирующих в сходных условиях. Выявляются и осмысливаются ее наиболее существенные специфические особенности, «узкие места» в работе аппарата и вырабатываются рекомендации исходя как из мнений экспертов, так и обобщения и осмысления наиболее передовых тенденций в области организации управления.

3. *Метод структуризации* целей предусматривает выработку системы целей организации и ее последующее совмещение с разрабатываемой структурой. Таким образом, структура строится на основе системного подхода, который проявляется в форме графических описаний этой структуры с качественным (частично количественным) анализом и обоснованием вариантов ее построения и функционирования.

4. *Метод организационного моделирования* представляет собой разработку формализованных математических, графических или машинных описаний распределения полномочий и ответственности в организации, чтобы на основе четко сформулированных критериев оценить степень рациональности организационных решений. При этом формальное описание организации становится ее моделью в том случае, если с его помощью можно оценить различные варианты построения организационной структуры управления и ее отдельных блоков.

**8.3. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Один из основоположников науки управления Анри Файоль рассматривал предприятие как совокупность материального и социального организмов. Но сам Файоль, развивая науку управления, способствовал тому, чтобы его социальный организм разделился на две составляющие: *административную* (организация и управление) и *человеческую* (персонал). Поэтому сейчас мы можем говорить уже не о двух, а о трех «организмах» предприятия, которыми являются материальная база, персонал и менеджмент, как деятельность по организации работ и управлению предприятием, включая также взаимоотношения между людьми на производстве.

Принцип создания системы управления предприятием общественного питания заключается в том, чтобы, провести разделение труда по вертикали, которое осуществляется путем делегирования линейных полномочий сверху вниз по уровням управления, сформированным при построении структуры предприятия. В результате в структуре определяются руководители всех уровней (субъекты управления) и подчиненные им сферы контроля (объекты управления), создается иерархия уровней управления и образуется цепь команд. Кроме делегирования линейных полномочий сверху вниз, нужно определить штабные полномочия, обязанности руководителей по координации (стыковке) работ подразделений по горизонтали и обеспечить интеграцию деятельности всех подразделений для достижения общих целей организации.

В организациях обычно выделяют три уровня управления:

1.Руководители низового звена — технический уровень (повара — младшие начальники), которые руководят непосредственными исполнителями работ;

2.Руководители среднего звена — руководители подразделений.(зав.производством, администраторы зала и др.)

Руководители среднего звена взаимодействуют на своем уровне с поставщиками и потребителями и поставляют большую часть информации высшему руководству;

3.Руководители высшего звена, которые разрабатывают стратегию, формулируют цели и политику, взаимодействуют с внешней средой, принимают важнейшие решения, отвечают за мотивацию персонала, общую организацию работ и управление предприятием.

В результате, для обеспечения полноты и непрерывности процесса управления на предприятиях общественного питания, по нашему мнению, необходимо предусмотреть выполнение следующих управленческих функций: взаимодействие с внешней средой, определение стратегии и политики, организацию работ, подбор, подготовку и мотивацию персонала, планирование и подготовку производства, управление производством, контроль производства и качества продукции, информационное обеспечение, разработку мероприятий по продвижению продукции, обеспечение ожидаемого уровня сервиса.

Содержание и методы работы при выполнении перечисленных выше функций в процессе управления предприятием определяются для каждой функции в отдельности. При этом необходимо применять методы и подходы к управлению, накопленные практикой менеджмента и отвечающие содержанию и характеру реализуемых функций на предприятии общественного питания.

Исходя из требований заказчиков и рынков сбыта, каждое предприятие общественного питания определяет индивидуально объемы выпуска продукции, сроки, цену и качество своей продукции и требования к поставщикам сырья . Руководитель предприятия принимает стратегические решения, то есть определяет долгосрочные цели, разрабатывает стратегию и политику. Затем проводятся мероприятия по организации работ, подбору, подготовке и мотивации персонала. Исходя из стратегии и политики, с учетом требований рынка и заказчиков, осуществляется планирование производства. Далее проводится подготовка производства, осуществляется непосредственное управление производством и проводится контроль производства и качества продукции. Полученная по результатам контроля информация анализируется и сравнивается с полученной ранее информацией, а также с информацией с рынков сбыта, от заказчиков и конкурентов. По результатам сравнительного анализа разрабатываются мероприятия и принимаются необходимые решения ру­ководством предприятия. После этого осуществляется внедрение мероприятий для реализации принятых решений. Как правило, оперативные решения, принимаемые руководством, направляются на устранение и предупреждение отклонений от технологии и требуемых характеристик продукции при управлении производством, а также на улучшение продукции и производственного процесса. Но кроме этого принимаемые меры могут быть направлены на корректировку ранее принятых оперативных планов, а также на сферу ответственности высшего руководства, например, на изменение организации работ, на повышение квалификации и мотивации персонала, а также на выбор более выгодных поставщиков сырья.

После завершения процесса производства продукция реализуется непосредственно через само предприятие общественного питания или дополнительные каналы сбыта. На этом отслеживается качество производимой продукции и культура сервиса. Таким образом, цикл управления заканчивается выполнением той же функции, с которой он и начинался — взаимодействием с внешней средой.

Для завершения создания системы управления предприятием общественного питания необходимо разработать нормативные документы, указывающие, как надо выполнять указанные выше функции их исполнителями. Только после этого, можно будет сказать, что система управления предприятием сформирована и может эффективно работать.

**Контрольные вопросы**

1. Сформулируйте основные задачи менеджмента предприятия общественного питания.
2. В чем заключается суть управления предприятием общественного питания?
3. Перечислите известные Вам научные подходы, применяемые в методологии управления предприятиями.
4. Назовите 3 уровня управления на предприятиях общественного питания.

**ГЛАВА 9. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ И КОНТРОЛЯ**

**9.1. ПОНЯТИЕ, ЦЕЛИ И НАПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*В общем виде принято понимать, что предприятие - это самостоятельный, организационно обособленный хозяйствующий субъект, который производит и реализует продукцию, предоставляет платные услуги.*

По цели и характеру деятельности можно выделить два вида предприятий общественного питания: *предпринимательские (коммерческие: рестораны, кафе)* и *непредпринимательские (некоммерческие: столовые школ, детских садов)*, существование которых обеспечивается бюджетным финансированием государства.

Существуют различные факторы, в соответствии с которыми предприятия общественного питания подразделяются на группы. Наиболее существенны для таких предприятий следующие факторы классификации:

1. местоположение,
2. размер предприятия,
3. форма собственности,
4. организационно-правовая форма.

Предприятия общественного питания могут быть отнесены к малым, средним или крупным в зависимости от следующих факторов: количество работников, годовой оборот, размер основного капитала, количество рабочих мест, затраты на оплату труда.

Главной целью (миссией) создания и функционирования предприятия общественного питания является получение максимально возможной прибыли за счет удовлетворения потребностей потребителей в производимой продукции и услугах. На основе общей миссии предприятия общественного питания формируются и устанавливаются общефирменные цели, которые определяются интересами владельца, размерами капитала, ситуацией внутри предприятия, внешней средой и должны отвечать следующим требованиям: быть конкретными и измеримыми, ориентированными во времени, досягаемыми и взаимно поддерживаемыми.

Каждое предприятие общественного питания - это сложная производственно-экономическая система с многогранной деятельностью. Наиболее четко выделяются направления, которые следует отнести к главным:

1) комплексное изучение рынка (маркетинговая деятельность);

2) инновационная деятельность (научно-исследовательские разработки, внедрение технологических, организационных, управленческих и других новшеств производства);

3) производственная деятельность (изготовление продукции, выполнение работ и оказание услуг, разработка номенклатуры и ассортимента блюд, адекватных спросу на рынке);

4) коммерческая деятельность предприятия на рынке (организация и стимулирование сбыта произведенной продукции, услуг, действенная реклама);

5) материально-техническое обеспечение производства (поставка сырья, комплектующих изделий, обеспечение всеми видами энергии, техникой, оборудованием, тарой и т.д.);

# 6) экономическая деятельность предприятия (все виды планирования, ценообразования, учет и отчетность, организация и оплата труда, анализ хозяйственной деятельности и т.п.);

# 7) социальная деятельность (поддержание на надлежащем уровне условий труда и жизни трудового коллектива, создание социальной инфраструктуры предприятия).

**9.2. КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ, СУЩНОСТЬ, ВИДЫ**

На деятельность предприятий общественного питания оказывают влияние многочисленные факторы внешней и внутренней среды, действие которых предвидеть с достаточной степенью вероятности не всегда удается. Планы не всегда выполняются так, как было задумано. Люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности. Руководству не всегда удается должным образом мотивировать людей на достижение поставленных целей. Меняются условия окружающей среды и предприятие должно к ним своевременно адаптироваться.

Возможность обнаружить собственные ошибки и ошибки персонала, а также определить, достигнуты ли поставленные цели у руководства предприятия появляется благодаря выполнению функции менеджмента - функции контроля.

*Контроль – это процесс отслеживания рабочей деятельности, направленный на то, чтобы гарантировать, что она ведётся в запланированном порядке, и включающий также корректировку любых выявленных таким образом значительных отклонений.* Основная задача контроля заключается в установке стандартов, которыми следует руководствоваться при выполнении заданий, измерении фактически достигнутых результатов и проведении корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Руководители предприятий общественного питания должны начинать осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, для того чтобы организация функционировала успешно. Функцию контроля должны выполнять все менеджеры без исключения, даже если их отдел или другая организационная единица работает, не отклоняясь от плана. Организации широко используют два типа контроля- стратегический (или управленческий) и тактический (или административный). Стратегический, или управленческий, контроль направлен на решение стратегических задач и тесно связан, естественно, со стратегическим планированием и управлением. Тактический, или административный, контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения текущих задач, программ, планов.

Выделяют три вида контроля: *предварительный, текущий и заключительный .*

*Предварительный –* это организационный контроль, задача которого в основном состоит в проверке готовности организации, ее персонала и прочих к работе. Он осуществляется в области человеческих ресурсов. Для того, чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемыми.   
*Текущий контроль -* осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Для осуществления текущего контроля необходима обратная связь, т.е. информация о ходе выполнения работ, получаемая от исполнителей. Обратная связь позволяет выявить множество проблем и скорректировать отклонения от намеченных путей достижения поставленных целей.  
*Заключительный контроль* - осуществляется путем сравнения фактически полученных результатов с требуемыми после того, как работа выполнена. И еще одна важная цель достигается благодаря заключительному контролю: оценка результатов позволяет устанавливать соответствующее вознаграждение за выполненную работу, что в свою очередь способствует мотивации работников.

В процессе контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе выполняется комплекс специализированных работ.

*Первый этап* процедуры контроля демонстрирует, насколько тесно взаимосвязаны функции контроля и планирования. Стандарты - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, с помощью которого можно оценить результат выполненной работы. Конкретный критерий и определенный период времени (например, один год) называются показателями результативности. Показатели результативности точно определяют то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость сырья, то eстьдля таких, которые поддаются количественному измерению.

*Второй этап* процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе руководство определяет, насколько достигнутые результаты соответствуют планируемым. В случае обнаружения отклонений от стандартов принимается решение о том, насколько они допустимы. После оценки полученных результатов процесс контроля переходит на третий этап.

*Третий этап,* на котором менеджер должен принять какое-либо решение: устранить отклонение, пересмотреть стандарт или ничего не предпринимать. Ни все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы - это лишь прогнозы будущего и иногда они могут оказаться нереальными. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

Для того чтобы фактические результаты деятельности предприятия соответствовали целям, необходимо использовать систему мотивации персонала. Так как непосредственно от работы каждого члена коллектива и будет зависеть конечный результат работы предприятия. Рассмотрим эту составляющую менеджмента более подробно.

**9.3.СУЩНОСТЬ МОТИВАЦИИ**

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

1.Что в деятельности человека находится в зависимости от мотивационного воздействия;

2.Каково соотношение внутренних и внешних сил;

3.Как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных потребностей.

Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Потребности могут быть врожденными и приобретенными в результате воспитания.

По происхождению потребности бывают естественными (в пище, воде и т.п.) и социальными (в признании, славе), а исходя из содержания - материальными и нематериальными.

Выделяется три уровня удовлетворения потребностей:

* Минимальный - обеспечивает выживание;
* Нормальный - поддерживает у работника способность с должной отдачей трудиться (отражается в рациональном потребительском бюджете);
* Уровень роскоши, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения.

Для того чтобы потребность заработала, нужны мотивы, т.е. психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие людей к активным действиям, направленным на ее удовлетворение.

Можно дать следующее определение: мотивация труда - это совокупность движущих сил, которые побуждают человека к осуществлению определенных действий; система факторов, вызывающих активность человека и определяющих направленность его поведения.

Мотив (от франц. mоtif- побуждение) выступает как причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Мотивы к труду формируются до начала профессиональной трудовой деятельности. Человек усваивает ценности и нормы трудовой морали и этики, закладывающие основы его отношения к труду. Мотив находится "внутри" человека, имеет "персональный" характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов.

Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Выделяют следующие основные типы мотивов:

* Мотив как внутренне осознанные потребности (интересы), побуждающие к действиям (чувство долга), связанным с их удовлетворением;
* Мотив как неосознанная потребность (желание);
* Мотив как инструмент удовлетворения потребности. Например, мотивом может стать цель, если приобретает для человека особый смысл;
* Мотив как намерение, побуждающее поведение;
* Мотив как комплекс перечисленных факторов.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его мотивационную структуру. У каждого человека она индивидуальна и обусловливается множеством факторов: полом, возрастом, образованием, воспитанием, уровнем благосостояния, социальным статусом, должностью, личными ценностями, отношением к труду, работоспособностью и т.д. Изучить эту структуру- это задача менеджера-руководителя.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность менеджмента предприятий общественного питания большой степени зависит оттого, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования на предприятии во всех подразделениях.

**9.4.СИСТЕМА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

*Методы управления* – это способы воздействия управляющей подсистемы – субъекта управления на управляемую подсистему – объект управления (работник, коллектив, организационно-экономический объект управления) для достижения поставленных целей. Различают методы управления и методы процесса управления. Методы управления характеризуют законченный процесс воздействия на объект управления; методами процесса управления выполняются лишь отдельные работы. Различают также методы прямого и косвенного воздействия, формальные и неформальные. При использовании методов прямого воздействия предполагается получить непосредственный результат воздействия; методами косвенного воздействия создаются условия для достижения высоких результатов. Соотношение методов формального и неформального воздействия отражает характерные черты стиля управления.

В системе методов управления выделяются общие методы. К ним традиционно относятся *экономические, административные* (иногда их называют организационными) и *социально-психологические* методы.

*Экономические методы* управления представляют собой совокупность способов воздействия на экономические интересы объекта управления, основанных на сознательном использовании требований экономических законов. Эти методы можно подразделить на две группы:

* методы, используемые федеральными и региональными органами;
* методы, используемые предприятиями (организациями).

К первой группе относятся налоговые системы и кредитно-финансовые механизмы страны и региона, т.е. экономические факторы внешней среды предприятия.

Вторую группу составляют:

* система материального поощрения работников;
* система ответственности за качество и эффективность работы;
* экономические нормативы функционирования предприятия (фондовооруженность и производительность труда, нормы рентабельности по видам продукции и т.д.), которые разрабатываются на основе маркетинговых исследований, анализа основных показателей качества продукции, уровня производства и включаются в бизнес-план.

Важнейшим экономическим методом управления является стимулирование персонала, направленное на повышение качества и эффективности работы каждого и осуществляемое путем использования инструментов мотивации и оптимизации ради гармонизации отношений личности и общества. К формам экономического стимулирования относятся:

* формирование системы заработной платы в зависимости от количества и качества труда;
* бонусы в виде дополнительных вознаграждений, премий, надбавок к основной заработной плате;
* участие работника в распределении прибыли организации;
* предоставление работнику льгот и привилегий в виде формирования пенсионного фонда, обеспечения безопасности работника, предоставление ему льгот в оплате транспортных услуг, в обучении, повышении квалификации, организации лечения и отдыха членов семьи работника, предоставление работнику льгот при приобретении продукции, выпускаемой организацией;
* предоставление работнику льготных кредитов;
* льготное страхование жизни работника и др.

Наряду с перечисленными формами стимулирования возможно применение системы штрафов и порицаний, снижения или полного снятия перечисленных выше льгот с работников.

*Административные методы* управления включают:

* систему законодательных актов страны и региона;
* систему нормативных и методических (обязательных к применению) документов предприятия;
* систему оперативного управления (систему власти).

В систему законодательных актов страны и определенного региона входят законы, указы, постановления, стандарты, положения, методики и другие документы, утвержденные федеральными и региональными органами для обязательного применения на соответствующей территории. При определении их состава, структуры и содержания должны учитываться научные, теоретические и практические аспекты управления.

Система нормативных и методических документов предприятия включает стандарты, методики, положения, инструкции и подобные документы долговременного использования, а также приказы, распоряжения, указания, утвержденные руководством предприятия. Эти документы должны регламентировать состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем менеджмента конкретного предприятия.

*Социально-психологические методы* управления направлены на управление социально-психологическими процессами в коллективе для достижения поставленной цели при условии соблюдения законодательства и требований нормативных актов.

Объектами управления социально-психологическими процессами являются:

-личностные характеристики работников, а также их психические и психофизиологические особенности;

- способы организации труда и рабочих мест;

-система подбора, расстановки, подготовки и переподготовки кадров;

-информационное обеспечение и его использование;

-система стимулирования работников;

- морально-психологический климат в коллективе;

- социально-бытовые условия работников;

- инфраструктура региона.

Управление социально-психологическими процессами включает:

* анализ, учет и контроль выполнения норм и нормативов социально-психологических процессов;
* организацию выполнения поставленных задач;
* регулирование социально-психологических процессов.

Важнейшей задачей социально-психологических методов является обеспечение благоприятного морально-психологического климата в коллективе. Важнейшие признаки его:

* отсутствие давления руководителей на подчиненных;
* достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел;
* взаимная требовательность и общая ответственность;
* удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
* доброжелательная и деловая критика;
* свободное выражение мнения при обсуждении вопросов;
* высокая степень взаимопомощи и пр.

Для обеспечения благоприятного морально-психологического климата в коллективе требуются специальные знания и умение руководителей. В качестве специальных мер следует использовать: научно обоснованный подбор кадров, обучение и периодическую аттестацию менеджеров, формирование трудовых коллективов с учетом психологической совместимости работников, социально-психологические методы, способствующие выработке у членов коллектива навыков взаимопонимания и взаимодействия, соответствующий стиль руководства.

При формировании коллектива и исследовании межличностных отношений рекомендуется составлять социоматрицы и социограммы. Они позволяют определить отношение членов группы друг к другу и степень сплоченности коллектива, выявить лидера, а также установить социометрический статус и эмоциональную экспансивность работников.

Необходимо отметить, что на практике методы управления постоянно изменяются. Так, в условиях рыночной экономики чаще применяются экономические методы управления. В процессе демократизации общественной жизни и экономики возрастает роль человеческого фактора, поэтому в последнее время все больше внимания уделяется социально-психологическим методам.

Используемые в практической деятельности методы управления являются, как правило, комплексными, т.е. они учитывают одновременно экономический интерес, моральное и материальное стимулирование, социально-психологические факторы. При этом отдельные методы как бы дополняют друг друга в конкретных ситуациях, позволяют комплексно устанавливать влияние на объект управления различных факторов. В этих условиях менеджеры всех уровней должны уметь владеть комплексом методов управления, делать правильный выбор и применять именно те методы, которые в данных конкретных условиях являются наиболее эффективными для данного предприятия общественного питания .

**9.5.ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ. ЭТАПЫ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Основой принятия эффективных управленческих решений на предприятиях общественного питания является качественная информация. О способах и источниках ее получения будет рассмотрено в следующей главе.

Так как менеджер в течение своей деятельности вынужден постоянно принимать решения, он накапливает определенный опыт в этой области. Поэтому можно говорить о технологии управления, т.е. определенной системе действий в области управления при решении любых задач.

Во многом технология управления зависит от личных качеств руководителя, его национальных особенностей, особенностей структур управления, принятых в той или иной стране. Так, например, в гостиничном бизнесе существуют американская, французская и другие технологии управления. В системе массового питания также выделяют итальянскую, кавказскую, французскую и другие национальные кухни, которые очень сильно отличаются друг от друга.

Но в любом случае существует такое понятие, как рациональное управленческое решение. Управленческое решение — это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управлении.

Общие черты управленческих решений:

1. Обоснованность;
2. Своевременность;
3. Комплексность подхода;
4. Законность;
5. Четкая формулировка задач;
6. Посильность исполнения;
7. Преемственность и противоречивость по отношению к ранее принятым решениям.

Любое управленческое решение проходит через три стадии. Рассмотрим их:

* Первая стадия — уяснение проблемы — включает в себя: сбор информации; анализ информации; выяснение ее актуальности; определение условий, при которых проблема будет решена.
* Вторая стадия — составление плана решения — включает в себя: разработку альтернативных вариантов решения; сопоставление их с имеющимися ресурсами; оценку альтернативных вариантов по социальным последствиям; оценку их по экономической эффективности; составление программ решения; разработку детального плана решения.
* Третья стадия — выполнение решения — включает в себя: доведение решений до конкретных исполнителей; разработку мер поощрений и наказаний; контроль за выполнением решений.

Принятие решения менеджером состоит из ряда этапов: определение цели управления; диагностика проблемы; сбор информации, как основной, так и дополнительной; определение критериев и ограничений; подготовка вариантов решений, в том числе альтернативных; оценка вариантов решений; выбор окончательного варианта.

Принятие решения является главным звеном управления.

Принятие решения производится руководителем и является определением круга действий управляющей системы или ее подразделений для достижения управляемой системой поставленных целей и задач.

Управленческое решение — это выбор наилучшей альтернативы из числа возможных, предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации управления предприятием.

Рассмотрим классификацию управленческих решений по нескольким критериям.

Управленческие решения подразделяются на общие и частные.

*Общие* — затрагивают все предприятие, его производственную и финансово - хозяйственную деятельность. Общие управленческие решения определяют коренные изменения на предприятии, а также дальнейшее развитие производства (компьютеризация процессов, переход на выпуск новой продукции, реорганизация предприятия и т.п.).

*Частные* - касаются каких-либо подсистем, затрагивающих текущие вопросы (например, о дисциплине, об увольнении сотрудника, об изменении графика работы какого-либо подразделения и т.п.).

Кроме того, различают управленческие решения для воздействия на внешнюю и внутреннюю среду предприятия.

Решения для воздействия на внешнюю среду предприятия общественного питания касаются ближнего окружения, партнеров, клиентов, кредиторов (например, необходимость получения ссуды банке).

Решения для воздействия на внутреннюю среду предприятия связаны с управляемой системой (например, изменение штатного расписания, которое повлечет за собой сокращение сотрудников или разработку новой структуры управления, в результате появится дополнительная должность топ-менеджера).

По периоду действия различают управленческие решения: на длительный срок (штатное расписание) и короткий срок (авария на производстве, форс-мажорные обстоятельства, такие как землетрясение, ураган, пожар и т.д.).

Управленческие решения могут классифицироваться по уровню иерархии. Это зависит от характера вопроса, по которому принимаются решения и от компетенции и права каждой ступени иерархии принимать решения.

Управленческие решения различаются по степени структурированности: слабоструктурированные и высокоструктурированные, т. е. являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий или шагов. При этом число альтернатив ограниченно и выбор делается в пределах направлений, заданных организацией, с учетом нормативов, правил, стандартов и т.д. В качестве примера можно привести задачу определения числа руководителей для филиалов сети фаст-фудов на определенной территории при заданной норме управляемости. Выделение класса запрограммированных решений позволяет разрабатывать стандартные процедуры и программировать решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Управленческие решения подразделяют также по количеству целей: *моноцелевые (одноцелевые) и полицелевые (многоцелевые).*

По длительности действия различают управленческие решения стратегические (долгосрочные и среднесрочные), тактические и оперативные (текущие).

Управленческие решения бывают индивидуальными и групповыми.

По уровню принятия различают управленческие решения, затрагивающие организацию в целом, структурные подразделения организации, функциональные службы организации, отдельных работников.

По глубине воздействия бывают управленческие решения одноуровневые и многоуровневые.

**Контрольные вопросы**

1. Назовите основные функции, которые выполняет предприятие общественного питания.
2. В чем заключается основная задача контроля на предприятии общественного питания?
3. Какие виды контроля Вам известны?
4. Какие 3 уровня удовлетворения потребностей существуют?
5. Что в себя включают административные методы управления?
6. Какую роль в управлении организации играет принятие решения?
7. Назовите характерные черты процесса принятия управленческих решений.
8. Какова роль мотивации в управлении предприятием?

**ГЛАВА 10. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПЕРСОНАЛОМ В ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ**

**10.1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПРОИЗВОДСТВА**

К структуре управления предприятием общественного питания предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в принципах формирования структуры управления. Назовём основные из них:

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. В организационной структуре управления следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью, с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления предприятием общественного питания призвана быть адекватной социально-культурной среде организации. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других предприятиях общественного питания, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления предприятия общественного питания множества различных факторов как внешней, так и внутренней среды***.***

Главный фактор, "задающий" возможные контуры и параметры структуры управления, - сама организация. Подходы этак построению управленческой структуры различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации и так далее. Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложна по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме.

Важно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла предприятия общественного питания. Этот момент касается не только менеджмента, но и маркетинга предприятия. На стадии зарождения предприятия общественного питания управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров, если их штат увеличивается, и объемы производства растут. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования предприятия общественного питания структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация.

На формирование структуры управления оказывают влияние изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому меняется и структура управления фирмы.

Важный фактор формирования управленческих структур - уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации "электронного интеллекта", то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях.

Методика выбора организационной структуры, основные принципы ее построения на предприятиях общественного питания будут рассмотрены в разделе « Основы маркетинга» .

**10.2. СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Управление персоналом* — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом. Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров. Она предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение систе­мы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации также решают вопросы оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совер­шенствования управления персоналом.

Роль управления персоналом в организационной структуре зависит от изменяющейся социально-экономической обстановки, принятой стратегии, квалификации персонала.

Успешность работы любой организации зависит от результативности совместного труда персонала, его квалификации, профессиональной подготовки и уровня образования, а также от условий труда, способствующих или препятствующих с одной стороны удовлетворению материальных потребностей работника, а с другой стороны высокоэффективному труду организации в целом.

Способы воздействия на отдельных работников, рабочие группы и трудовые коллективы для координации их совместной профессиональной деятельности называют *методами управления персоналом*.  
Все методы управления персоналом делятся на три группы: организационно-распорядительные (административные), экономические и социально-психологические.

*Административные методы*: формирование структуры и функций органов управления; формирование штатного расписания; утверждение административных правил, норм, нормативов; разработка положений о внутриорганизационных процедурах, должностных инструкций, стандартов организаций; издание приказов и распоряжений; подбор и расстановка кадров; юридическое и правовое обеспечение производственных отношений.

Административные методы ориентированы на такие мотивы пове­дения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействий: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

*Экономические методы:* технико-экономический анализ производственного процесса; технико-экономическое обоснование нормирования и тарификации труда; планирование персонала; материальное стимулирование и оплата труда; разработка форм участия персонала в прибыли и капитале.

С помощью экономических методовосуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления.  
*Социально-психологические методы:* социальное планирование; социальное развитие коллектива;поддержание благоприятного психологического климата в организации;формирование команд;привлечение работников к участию в управлении;моральное стимулирование; создание условий для профессиональной самореализации работников.

Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформаль­ных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.  
Управление персоналом организации включает в себя следующие этапы:

1. *Планирование ресурсов:* разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.
2. *Набор персонала:* создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.
3. *Отбор:* оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.
4. *Определение заработной платы и льгот:* разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.
5. *Профориентация и адаптация:* введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.
6. *Обучение:* разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для эффективного выполнения работы.
7. *Оценка трудовой деятельности:* разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.
8. *Повышение, понижение, перевод, увольнение:* разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.
9. *Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе:* разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.
10. По теории управления человеческими ресурсами персонал представляет собой один из ресурсов фирмы, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства. Взаимосвязь перечисленных факторов и привела к появлению стратегического управления персоналом, или персонал – стратегии.

*Стратегическое управление персоналом* – это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, его ценности, потребности, его опыт, навыки, способности, его знания, интеллектуальный и квалификационный потенциал. Стратегическое управление персоналом состоит из: прогнозирования и обеспечения настоящей и будущей потребности предприятия в персонале, в том числе обучения; постановки целей для сотрудников, т. е. приведения личных целей сотрудников в соответствие с целями предприятия.

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления.

Реализация стратегии управления персоналом включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

Важное значение в управлении персоналом организации имеет оценка его работы.

Оценка работы персонала организации - это целенаправленный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места. Это многоцелевая процедура, которая при правильном применении влияет на оптимизацию ряда бизнес-процессов компании.

Существует следующие виды оценки персонала:

* Оценка кандидата при приеме на работу,
* Аттестация – текущая, периодическая оценка.

Главными задачами оценки работника являются определение перспектив роста сотрудника, выявление его трудового потенциала, степени использования этого потенциала, соответствия работника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность при приеме на работу.

Не менее важной задачей оценки персонала является обеспечение обратной связи - работник должен знать, как оцениваются результаты его деятельности, его стремление к качественному выполнению своей работы со стороны руководства.

**10.3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Кадровая политика – это целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия общественного питания является – персонал (кадры). Персоналом предприятия считается основной (штатный) состав его работников.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

· увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

* переводить на сокращенные формы занятости;
* использовать на других работах;
* направлять на длительную переподготовку и т.п.
* подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
* набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;
* набирать дополнительно специалистов или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия общественного питания, такие как:

* возможности производства, стратегия развития предприятия;
* финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
* количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
* ситуация на рынке труда;
* спрос на персонал со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
* условия труда, социальные гарантии;
* требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, ориентированной на учет интересов персонала, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации.

3. Кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства. При этом, стратегическая кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на перспективу. Текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов.

Управление кадрами в рамках предприятия общественного питания имеет стратегический и оперативный аспекты. Организация управления персоналом вырабатывается на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей:

* производственный;
* финансово - экономический;
* социальный (кадровая политика).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами), а также цели, связанные с отношением предприятия к своему персоналу. Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают:

* поднятие престижа предприятия;
* исследование атмосферы внутри предприятия;
* анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
* обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии, а также одновременно оказание помощи руководству, при выполнении ими задач управления предприятием, лежат в оперативной области управления кадрами.

Для полного анализа кадровой политики любого предприятия общественного питания необходимо выделить критерии ее оценки.

1. Количественный и качественный состав персонала;

2. Уровень текучести кадров;

3. Гибкость проводимой политики;

4. Степень учета интересов работника / производства и т.д.

Количественный состав организации для удобства анализа обычно подразделяется на три категории: руководствующий, менеджерское звено и обслуживающий, на мужчин и женщин, пенсионеров и лиц, не достигших 18-летнего возраста, работающий и находящийся в отпусках (напр. по уходу за ребенком, без содержания и пр.), а также на работающий в центральном отделении или филиалах и т.п. Качественный состав в свою очередь организации обычно подразделяется на сотрудников с высшим, средним специальным, средним и пр. образованием, а также включает в себя опыт работы, повышение квалификации сотрудниками и пр. факторы.

Уровень текучести кадров – один из самых показательных критериев кадровой политики предприятия.

Гибкость кадровой политики оценивается исходя из ее характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств.

Степень учета интересов работника рассматривается в сравнении со степенью учета интересов производства. Исследуется наличие или отсутствие индивидуального подхода к работникам предприятия.

Для улучшения кадровой политики обычно проводятся следующие мероприятия.

Усиливается системность в подборе кадров и охватывается этой работой весь спектр: от найма до ухода сотрудника. Улучшается процедура выдвижения: информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих регламентация права выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность.

В целях стабильной работы организации, планирования ее развития очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики предприятия.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами занимаются планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача – добиться, чтобы на предприятии было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатным расписанием.

Желательно проводить анализ факторов внешней среды, чтобы убедиться в том, что имеется предложение определенных профессий для комплектования личного состава такими служащими, каких еще нет в штате организации.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план может быть разбит на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

Концепция планирования использования трудовых ресурсов проста. Но ее реализация - сложный процесс. Корпоративная стратегия не всегда развивается гладко, так как не всегда вовремя имеется в наличии техника, или она не выполняет те задачи, которые прогнозировались. Иногда существует большая, чем это предполагалось текучесть кадров в некоторых областях производства и регионах. Планировавшийся набор кадров не ведется. Поэтапное обучение рассчитано с ошибками, потенциальные рекламные листки дискредитированы. В результате планы не выполняются. Однако существование плана, по меньшей мере вселяет чувство перспективы, а систематические наблюдения и контроль за его выполнением могут помочь скорректировать отклонения от стратегического направления.

План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью произвести расчеты относительно числа служащих, которые потребуются организации, и профессиональной структуры, которая будет необходима в данный период. Резерв кадров обычно бывает внутренним и внешним. Внешний резерв кадров обычно ведется на уровне внешних источников (напр. выпускники учебных заведений и т.п.). При подборе какого-либо кандидата из него, вначале изучаются его деловые, моральные и пр. качества, затем приглашается кандидат на собеседование и в зависимости от его результатов принимается решение о приеме кандидата на работу.

Для внутреннего резерва характерно то, что подпор необходимых кандидатов на вакантные или планирующиеся к освобождению должности ведётся в динамике внутри самой организации. На основании анкет с личными данными и проведения ряда собеседований с претендентами на должность, происходит отбор сотрудника соответствующего уровня.

**10.4. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ**

Социально-трудовые отношения — это объективно существую­щие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни.

Система социально-трудовых отношений (СТО) включает следующие элементы: субъекты, уровни, предметы, принципы и типы.

Субъектами социально-трудовых отношений выступают: наемный работник, профессиональные союзы, работодатель *и государство.*

*Наемный работник* — гражданин, заключивший трудовой договор (контракт) с работодателем на проведение определенной работы в соответ­ствии со своими способностями, профессиональными знаниями, квалификацией и т.д. В роли наемного работника как субъекта социально-трудовых отношений могут выступать индивидуум и группы работников, различающиеся по своему социальному, профессиональному, территориальному и другому положению, по направленности интересов, мотивации труда и многим другим признакам.

*Профессиональные союзы*— массовые организации, объеди­няющие наемных работников, а также другие объединения наемных работников, которые защищают социально-трудовые интересы наемных работников.

*Работодатель* — это человек, работающий самостоятельно и постоянно нанимающий для работы одного или многих лиц. Рабо­тодатель может быть собственником средств производства или его представителем.

*Государство* в системе социально-трудовых отношений в усло­виях рыночной экономики выступает в следующих основных ролях: законодатель, координатор и организатор регулирования этих отношений, работодатель, посредник и арбитр при трудовых спорах.

*Уровень* социально-трудовых отношений определяется свой­ствами социальной среды, в которой функционируют субъекты этих отношений, т.е. можно выделить индивидуальный и группо­вой уровень, уровень отрасли, организации, рабочего места и др.

В качестве предметов индивидуальных социально-трудовых отношений выступают различные стороны трудовой жизни чело­века на разных этапах его жизненного цикла: трудовое самоопре­деление, профориентация, наем-увольнение, оценка труда, усло­вия и оплата труда, вопросы пенсионного обеспечения и т.д. Предметом коллективных социально-трудовых отношений явля­ется кадровая политика, включающая весь спектр деятельности организации по управлению персоналом.

**Контрольные вопросы**

1. Назовите свойства и цели кадровой политики предприятия общественного питания.

2. Сформулируйте основные задачи кадровой политики предприятия.

# 3. Какое влияние могут оказать социально-трудовые отношения на развитие предприятия общественного питания?

4.Какие критерии оценки кадровой политики предприятия Вам известны?

**ГЛАВА 11. ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

**11.1. ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ, ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА И ПОРЯДОК ФОРМИРОВАНИЯ**

**Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интел­лектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги.**

Понятие «трудовые ресурсы» используется для характеристики трудоспособного населения вмасштабах всей страны, региона, отрасли экономики, либо в рамках какой-либо профессиональной группы. Наряду с ним в экономической науке и практике приме­няются и такие понятия, как «рабочая сила», «человеческие ре­сурсы», «человеческий фактор», «кадры», «работники», «персо­нал», «трудовой потенциал», «человеческий капитал», имеющие разное содержание и смысловую нагрузку. Они дополняют друг друга, раскрывая какую-либо одну из сторон носителя этих по­нятий - человека. Использование разных терминов важно и по­тому, чтоесть установившиеся международные стандарты, опи­раясь на которые можно проводить сравнения между странами.

В рамках отдельных организаций наиболее употребляемым понятием является «персонал», т.е. люди со сложным комплексом инди­видуальных качеств - социальных, психологических, професси­ональных, мотивационных и др., наличие которых и отличает их от вещественных факторов производств (сырья, машин, энергии, капитала).

*Персонал* (от лат. personalis - личный) - это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также ра­ботающих собственников и совладельцев.

Основными признаками персонала являются:

-наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом). Однако на практике в отдельных случаях отсутствует формальное юридическое оформление найма, что приводит персонал к лишению гарантий соблюдения по отношению к нему норм трудового законодательства. Работающие соб­ственники и совладельцы организации включаются в со­став персонала, если они кроме причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что участ­вуют своим личным трудом в деятельности организации;

-обладание определенными качественными характеристи­ками (профессией, специальностью, квалификацией, ком­петентностью и др.), наличие которых определяет деятель­ность работника на конкретной должности или рабочем месте, а следовательно, отнесение его к одной из катего­рий персонала: руководителей, специалистов, других слу­жащих (технических исполнителей), рабочих;

-целевая направленность деятельности персонала, т.е. обес­печение достижения целей организации путем установле­ния адекватных им целей отдельного работника и созда­ния условий для их эффективной реализации.

Состав и структура персонала предприятия зависит от вида и объема деятельности предприятия, специализации, количества рабочих мест, режима работы, уровня производительности труда, формы обслуживания потребителей, степени механизации и автоматизации производственно– торговых процессов, степени сложности выполняемых функций и масштаба операций.

Работники предприятия общественного питания классифицируются по следующим признакам:

1. *По категориям.* В составе кадров общественного питания выделяют: административно – обслуживающий персонал, работники производства, работники зала и работники производственно – торговой группы. Деление работающих по категориям основано на функциональном разделении труда.

2. *По должностям.* На предприятиях общественного питания в составе административно – обслуживающего персонала выделяют должности руководителей; специалистов (экономисты, бухгалтеры, инженеры – технологи); обслуживающий персонал (механики холодильных установок, гардеробщики, сторожи и т.п.); работников производства (заведующие производством и их заместители, заведующие цехами, кондитеры, пекари и т.д.); работники зала (метрдотели, администраторы, официанты, резчики хлеба, кассиры и т.д.); работников торговой группы (буфетчики, продавцы).

3.*По специальностям*. В общественном питании в составе работников производства выделяют такие специальности, как пекари, кондитеры, повара и т.д.

4.*По уровню квалификации.* Работники основных должностей, профессий, специальностей подразделяются на ряд квалификационных категорий, характеризующих степень сложности работ: продавцы и кассиры – на 3, специалисты – на 4, повара, пекари, кондитеры – на 6 и т.д.

С целью эффективного управления процессом формирования и использования кадров применяют и другие виды классификаций: по полу и возрасту, по стажу работы, по отношению к собственности, по характеру трудовых отношений.

Таким образом, состав персонала по естественным (пол, возраст) и приобретенным (стаж, профессия) признакам образует специальную структуру персонала, которая может быть:

*- статистической*, отражающей распределение и движение работников в разрезе категорий и должностей по профессии, специальности и квалификации;

*-аналитической,* подразделяемой на общую по таким признакам, как стаж работы, образование, и частную – по соотношению отдельных категорий работников.

В соответствии с п. 4.1. ГОСТ Р 50935-2007 "Услуги общественного питания. Требования к персоналу" персонал предприятий общественного питания подразделяют на обслуживающий, производственный и административный.

При установлении требований к персоналу учитывают следующие критерии оценки:

- уровень профессиональной подготовки и квалификации, в том числе теоретические знания и практические навыки;

 - способность к организации деятельности предприятий общественного питания и руководству персоналом (для директора (управляющего, менеджера, заведующего) предприятия, заведующего производством, начальника цеха, метрдотеля и др.);

- знание и соблюдение профессиональной этики;

- знание нормативных и руководящих документов, касающихся профессиональной деятельности.

Персонал предприятий общественного питания всех типов и классов независимо от форм собственности должен проходить инструктаж с целью ознакомления с правилами внутреннего распорядка и организацией работы предприятия и правилами оказания услуг общественного питания.

Функциональные обязанности, права и квалификационные требования к персоналу должны быть зафиксированы в персонифицированных должностных инструкциях, утвержденных руководителем организации.

Должностные инструкции персонала разрабатывает администрация организации, исходя из требований настоящего стандарта, стандартов организаций, квалификационных характеристик работ и профессий, должностей руководителей и специалистов с учетом особенностей работы каждого предприятия и требований действующего законодательства.

Администрация организации общественного питания должна систематически организовывать мероприятия по совершенствованию знаний, повышению квалификации и профессионального мастерства персонала на основе его теоретической подготовки и практических навыков.

Персонал предприятия общественного питания должен обеспечивать безопасность жизни и здоровья потребителей, а также сохранность их имущества при пребывании на предприятии. Весь персонал должен проходить подготовку по безопасным методам работы

К персоналу предприятий общественного питания всех типов и классов предъявляют следующие общие требования:

- знание и соблюдение должностных инструкций и правил внутреннего распорядка предприятия (организации);

- соблюдение требований санитарии, правил личной гигиены и гигиены рабочего места;

- знание и соблюдение мер пожарной безопасности, правил охраны труда и техники безопасности;

- знание требований нормативных и технических документов на услуги общественного питания, в том числе на продукцию общественного питания;

- владение профессиональной терминологией;

- повышение квалификации работников (не реже одного раза в пять лет).

На однотипных предприятиях численность и профессиональный состав кадров могут быть различными, но обеспечивающими возможность реализации целей и стратегии предприятия. Устанавливается оптимальное соотношение численности работников, имеющих различные профессионально-квалификационные и социально-психологические характеристики, с учетом оптимальной степени загрузки оборудования с целью полного использования их потенциала. Подбор и расстановка кадров осуществляется в зависимости от содержания труда, роли и места работника в структуре предприятия, его соответствия требованиям рабочего места. Основные принципы подбора кадров: соответствие численности работников объему выполняемых работ и квалификации работника, степени сложности его трудовых функций; формирование структуры кадров предприятия в зависимости от целей и стратегии предприятия, максимально эффективного использования рабочего времени; создание условий для повышения квалификации работников и расширения их производственного профиля, роста эффективности труда.

В условиях рынка определяющими становятся такие принципы, как сочетание внутренних и внешних источников подбора кадров, перспективность работника и динамизм его карьеры, т.е. ориентация на качество образования, личный потенциал работника, его стабильность и мобильность, длительную перспективу.

Таким образом, принципы подбора и отбора, кадровая политика должны соответствовать стратегии развития предприятия, основной составляющей которой является компетентность работника: его образование, опыт, навыки общения и умение работать в коллективе.

**11.2. СОВРЕМЕННАЯ ПОЛИТИКА ОПЛАТЫ ТРУДА**

*Оплата труда* - это вознаграждение, исчисленное, как правило, в денежном выражении, которое по трудовому договору собственник либо уполномоченный им орган выплачивает работнику за выполненную им работу.

Размер оплаты труда зависит от сложности и условий выполняемой работы, профессионально-деловых качеств работника, результатов его труда и хозяйственной деятельности предприятия.

Расходы на оплату труда состоят:

- из основной заработной платы - вознаграждения за выполненную работу в соответствии с установленными нормами труда. Она устанавливается в виде тарифных ставок (окладов) и сдельных расценок для рабочих и должностных окладов для служащих;

- из дополнительной заработной платы - вознаграждения за труд сверх установленной нормы, за трудовые успехи и изобретательность и за особые условия труда. В нее входят доплаты, надбавки, гарантийные и компенсационные выплаты, предусмотренные действующим законодательством; премии, связанные с выполнением производственных заданий и функций;

- из других поощрительных и компенсационных выплат в форме вознаграждений по итогам работы за год, премии по специальным системам и положениям, компенсационные и другие денежные и материальные выплаты, не предусмотренные актами действующего законодательства либо которые проводятся сверх установленных указанными актами норм.

Государственная политика оплаты труда реализуется путем установления: минимальной заработной платы; государственных норм и гарантий в оплате труда (за работу в сверхурочное время, праздничные и выходные дни и за время выполнения государственных обязанностей); условий определения части дохода предприятия, направляемого на оплату труда; межотраслевых соотношений в оплате труда; условий и размеров оплаты труда в бюджетных организациях и учреждениях; максимальных размеров должностных окладов руководителей государственных предприятий; уровня налогообложения предприятий и доходов работников.

Минимальная заработная плата регулируется с учетом уровня экономического развития, уровня производительности труда, уровня средней заработной платы и стоимостной величины минимального потребительского бюджета.

Реализация политики оплаты труда осуществляется на основе договорного регулирования путем заключения системы тарифных соглашения на трех уровнях:

- межотраслевом (генеральное тарифное соглашение);

- отраслевом или региональном;

- производственном (тарифное соглашение как составная часть коллективного договора).

*Тарифное соглашение* - это договор между представителями сторон переговоров по вопросам оплаты труда и социальных гарантий, предметом которого на уровне предприятия являются: формы и системы оплаты труда для различных категорий работников; минимальная тарифная ставка; размеры тарифных ставок и должностных окладов по разрядам работ и должностям работников; виды и размеры доплат, надбавок, премий и др.

Политика в области оплаты труда является составной частью управления предприятием, и от нее в значительной мере зависит эффективность его работы, так как заработная плата является одним из важнейших стимулов в рациональном использовании рабочей силы. Кроме того, необходимо иметь в виду, что если цены не в полной мере учитывают качество продукции, то реальная заработная плата находится в прямой зависимости от качества продукции. Поэтому система оплаты труда на каждом предприятии должна учитывать происходящие инфляционные процессы. При разработке политики в области заработной платы и ее организации на предприятии общественного питания необходимо учитывать следующие принципы оплаты труда: - справедливость, т.е. равная оплата за равный труд поваров и другого персонала; - учет сложности выполняемой работы и разряда поваров; - учет тяжелого физического труда; - стимулирование за качество труда и добросовестное отношение к труду; - материальное наказание за недостачу, не вовремя пройденный медосмотр, безответственное отношение к своим обязанностям, приведшие к каким-либо негативным последствиям; - опережение темпов роста производительности труда по сравнению с темпами роста средней заработной платы; - индексация заработной платы в соответствии с уровнем инфляции; - применение прогрессивных форм и систем оплаты труда, которые в наибольшей степени отвечают потребностям предприятия.

Предприятиям предоставлены значительные права в организации труда и определении порядка его оплаты: установление режима работы; выбор форм и систем оплаты и т.п. Одновременно сохраняется централизованное регулирование трудовых отношений государством, устанавливаются нормы, обязательные для любого предприятия независимо от рода деятельности и организационно-правовой формы. Основным документом, регламентирующим трудовые отношения, является Трудовой кодекс. Влияние государства на размеры оплаты труда выражается в установлении минимальных сумм оплаты труда в месяц и размеров налога с доходов физических лиц. Максимальные суммы оплаты труда не устанавливаются.

**11.3. ОРГАНИЗАЦИЯ ОПЛАТЫ ТРУДА РАБОТНИКОВ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

В основу организации оплаты труда положены следующие основные принципы:

- осуществление оплаты труда в зависимости от количества и качества труда;

- дифференциация заработной платы в зависимости от квалификации работника, условий труда и отраслевой принадлежности предприятия;

- систематическое повышение реальной заработной платы, т.е. превышение темпов роста номинальной заработной платы над инфляцией;

- превышение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы;

- предоставление предприятиям максимальной самостоятельности в вопросах организации и оплаты труда.

Оплата труда обеспечивает нормальное воспроизводство рабочей силы (воспроизводительная функция) и мотивирует работников для эффективных действий на своем рабочем месте (стимулирующая функция).

Организация оплаты труда на предприятии состоит из следующих элементов: формирование фонда оплаты труда; нормирование труда; установление тарифной системы; выбор форм и систем оплаты труда.

Формирование *фонда оплаты труда* базируется на оперативном учете численности работников и отработанного времени на основании первичных документов. Такими документами являются листки временной нетрудоспособности, справки о выполнении государственных и общественных обязанностей, листки простоя, списки на сверхурочные работы и т.п. Учет явок на работу и использования рабочего времени осуществляется в табеле учета использования рабочего времени методом сплошной регистрации или путем регистрации только отклонений (неявок, опозданий и т.п.).

Рабочее время можно разделить на отработанное время, неотработанное оплаченное время, неотработанное неоплаченное время. Отработанное время включает время, отработанное в пределах рабочего дня; сверхурочные часы; работу в выходные и праздничные дни. Неотработанное оплаченное время – это ежегодные отпуска, простои, выполнение государственных и общественных обязанностей, временная нетрудоспособность (болезнь, роды), льготные часы подростков и т.п. Неотработанное неоплаченное время включает прогулы, опоздания, преждевременный уход с работы. От вида рабочего времени зависят формы и размер оплаты труда, порядок и способы включения трудозатрат в издержки производства и обращения.

Все средства, начисленные работникам предприятия в соответствии с количеством и качеством труда, включаются *в фонд заработной платы*: оплата отработанного времени в денежной и натуральной формах (заработная плата по окладам, тарифам и расценкам, премии и вознаграждения регулярного характера, стимулирующие доплаты и надбавки, компенсационные выплаты за вредные условия труда, доплаты за работу в ночное время, оплата праздничных, выходных дней, сверхурочных и т.д.); оплата неотработанного времени (оплата отпусков, льготных часов подростков, вынужденных прогулов); единовременные выплаты (материальная помощь, подарки, компенсации за неиспользованный отпуск и т.д.); выплаты на питание, жилье, топливо.

*Нормирование труда*- установление меры затрат труда на выполнение определенного объема работ в заданных организационно-технических условиях. Затраты труда оцениваются либо рабочим временем, либо количеством продукции или объемом выполненных работ, услуг.

В условиях рыночной экономики совершенствование нормирования труда объективно обусловлено и должно быть направлено на повышение качества нормирования труда, обеспечение равной напряженности норм всех видов труда и всех групп работников (рабочих, специалистов, руководителей).

*Тарифная система* выступает регулятором оплаты труда. *Тарифная система* – совокупность ставок и окладов работников, устанавливающая определенные уровни и соотношения в оплате труда.

Тарифная система включает: единую тарифную сетку; тарифные ставки; квалификационные характеристики работников, справочники должностей; должностные оклады; районные коэффициенты к заработной плате.

В общественном питании тарифная сетка состоит из шести разрядов, отличающихся характером изменения тарифных коэффициентов от разряда к разряду; основана на прогрессивном абсолютном и относительном возрастании тарифных коэффициентов.

Руководящим работникам, инженерно-техническим работникам и служащим устанавливаются *должностные оклады.* Размер должностного оклада руководящих работников зависит от объема товарооборота, списочной численности работников, сложности основных функций руководства и его личных качеств. При построении схемы должностных окладов специалистов и служащих учитывают объем выполняемых работ, степень ответственности, роль выполняемых функций, а также значимость труда различных групп работников.

Тарифная система лежит в основе построения оплаты труда, которая основана на схемах должностных окладов и заложена в штатных расписаниях.

Важным элементом организации оплаты труда являются *формы и системы оплаты труда*, с помощью которых обеспечивается материальная заинтересованность работников в результатах труда. Тарифная система предполагает две формы оплаты труда: *сдельную и  
повременную*. Эти формы применяются в общественном питании.  
Под *сдельной* понимается такая форма, при которой заработок начисляется за фактическое количество произведенной продукции или выполненный объем работ и услуг за определенный период времени. При *повременной* оплата определяется в соответствии с тарифной ставкой за фактически отработанное время.

Тарифная система позволяет соизмерять разнообразные виды труда, учитывая их сложность и условия выполнения.   
Применение повременной и сдельной формы оплаты труда зависит от конкретных условий производственно-торговой деятельности предприятия, технологии и организации обслуживания потребителей, формы организации труда, степени механизации трудового процесса и т.д.

*Повременная оплата* труда применяется для расчета заработной платы работников, труд которых невозможно или нецелесообразно нормировать: административно-управленческий персонал, служащие.

При повременной оплате труда устанавливаются месячные оклады или часовые тарифные ставки, размер которых зависит от должности, выполняемых обязанностей, квалификации и т.д.

Заработная плата работников, получающих оклады, неизменна и не зависит от количества рабочих дней в месяце. Если по какой-либо причине работник отработал неполный месяц (болезнь, отпуск, прогулы, увольнение), для расчета заработка необходимо клад разделить на количество рабочих дней в месяце и умножить на количество отработанных дней по табелю.

Заработную плату по часовым тарифным ставкам рассчитывают умножением часовых тарифных ставок на количество отработанных часов.

Простая повременная система не обеспечивает в полной мере заинтересованности работников в повышении производительности труда, в конечном результате труда. Поэтому широкое применение получают *повременно-премиальные системы* оплаты труда. Кроме заработка по тарифу работникам начисляются премии за выполнение определенных показателей(объемов реализации, экономики ресурсов, повышенной сложности работы и т.п.).

Для улучшения финансовых показателей работы организации общественного питания целесообразно применять *сдельную оплату* труда тех работников, труд которых можно нормировать.

При сдельной оплате труда размер заработка зависит от объема выполненных работ и величины расценки. Поэтому возникает необходимость измерять и подсчитывать объем выполненных работ каждым работником в натуральном измерении: по количеству реализованных блюд, полуфабрикатов, кулинарных и кондитерских изделий (в штуках, килограммах, порциях); по количеству условных блюд, рассчитанному по фактически изготовленным блюдам с применением коэффициента трудоемкости.

Основным документом для расчета сдельной заработной платы за изготовленные блюда является ведомость выпуска блюд, которая заполняется на основе актов о реализации и отпуске изделий кухни или заборных листов.

Учет выработки по производству полуфабрикатов и кондитерских изделий ведут в ведомости реализации полуфабрикатов (кондитерских изделий), которую заполняют на основании накладных на передачу полуфабрикатов и кондитерских изделий из производства в кладовые, буфеты, розничную сеть.

*При индивидуальной сдельной оплате* труда заработок работника определяется путем умножения указанной в документах выработки на установленные в организации расценки.

*При коллективной организации* труда предусмотрен подсчет выработки бригады в целом и распределение причитающейся суммы заработной платы между членами бригады соответственно их квалификации и количеству затраченного времени на основании тарифных коэффициентов.

При сдельно-премиальной системе оплаты расчет основного заработка такой же, как и при прямой сдельной. Премии выплачиваются за количественные и качественные показатели работы за месяц в соответствии с действующими на предприятии положениями о премировании.

При коллективной организации труда различные доплаты, суммы приработка, премии могут распределяться между членами коллектива на основании коэффициента трудового участия, учитывающего количество и качество труда каждого работника.

За различные отклонения от нормальных условий труда предприятия обязаны производить работникам доплаты не ниже предусмотренных Трудовым кодексом. Нормальными считаются условия, когда рабочие места полностью обеспечены необходимым действующим оборудованием, инструментом, материалами и др. Отклонениями являются вынужденные перерывы в работе, выпущенный брак не по вине работника, работа сверхурочно в ночное время, в выходные и праздничные дни, совмещение профессий и т.д.

При вынужденном простое оплата производится на основании листков о простое, при этом заработная плата должна быть не ниже 2/3 тарифной ставки, оклада.

Работа в ночное время (с 22.00 до 6.00) фиксируется в табелях учета рабочего времени итоговым количеством за месяц и оплачивается в повышенном размере.

**11.4.АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ТРУДУ И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Анализ показателей по труду и заработной плате является составной частью анализа финансовой деятельности предприятия.

Анализ численности работников предприятия питания обычно начинают с изучения укомплектованности штатов по должностям (повара, официанты, административно управленческий и вспомогательный персонал). Если по отдельным категориям работников численность ниже или выше плановой, то выясняют причины и принимают меры. Фактическая численность работников сопоставляется с фактической численностью за ряд прошлых лет.

Изучение численности работников предприятия питания предполагает применение различных группировок. Так, целесообразно изучить динамику возрастного стажа работников, стажа работы на предприятии, следует изучить качественный состав работников: обеспеченность специалистами с высшим и средним специальным образованием.

При изучении движения рабочей силы, текучести кадров рассчитывают ряд коэффициентов.

1**.** Коэффициент оборота (Ко, %):

*Ко = [(Чп + Чу) / Чсг] \* 100 ,*(4.1)

где *Чп* – число принятых за год работников, чел.;

*Чу* – число уволенных за год работников, чел.;

*Чсг* – среднегодовая (среднесписочная) численность персонала, чел.

2. Коэффициент по набору (Кп, %):

*Кп = [Чп / Чсг] \* 100 .*(4.2)

3. Коэффициент по увольнению (Ку, %):

*Ку = [Чу / Чсг] \* 100.* (4.3)

4. Коэффициент текучести (Кт, %):

*Кт = [ЧА / Чсг] \* 100,* (4.4)

где *ЧА* – численность уволенных за год работников по собственному желанию или за нарушение законодательства, устава, порядка и т.п.

На текучесть кадров существенно влияют условия труда. Условия труда определяются особенностями торгово-технологического процесса, тяжестью и напряженностью труда, режимом труда и отдыха, системой оплаты труда, а также психологическим климатом в коллективе.

Численность и структура штатов разрабатываются для отдельных типов магазинов с учетом их торговой площади, специализации, режима работы, форм обслуживания и объема товарооборота.

Можно провести также анализ календарного фонда рабочего времени. При этом рассчитывается *среднее количество дней, отработанных одним работником*: количество отработанных человеко-дней делим на среднесписочную численность работников. При анализе календарного фонда рабочего времени определяется *коэффициент использования календарного фонда рабочего времени***:** количество отработанных человеко-дней делим на полный календарный фонд рабочего времени; *доля потерь рабочего времени***:** количество человеко-дней неявок делим на полный календарный фонд рабочего времени. Так же анализируется число человеко-дней неявок, в том числе по причинам неявок (по болезни; неявки, разрешенные законом или с разрешения нанимателя; в связи с отпуском; прогулы). При этом рассчитывается количество неявок на одного работника. Эти показатели анализируются за ряд лет и характеризуют эффективность использования полного календарного фонда рабочего времени.

Анализ трудовых ресурсов предполагает расчет влияния численности на изменение товарооборота. Кроме того, следует проанализировать эффективность использования трудовых ресурсов с расчетом показателей, характеризующих эффективность труда.

Эффективность используемых трудовых ресурсовхарактеризует показатель *производительность труда*, который в целом определяется сравнением результатов труда с затратами труда. Для предприятий торговли *производительность труда*рассчитывается как отношение объема товарооборота к среднесписочной численности работников.

Расходование средств на оплату труда, являющихся существенной частью издержек производства (обращения) и основой повышения качества трудовых ресурсов, подлежит строгому контролю и анализу эффективности использования.

Анализ направлен на выявление случаев нерационального использования фонда заработной платы и социальных выплат, а также других издержек работодателя на рабочую силу или необоснованного снижения (повышения) заработной платы по сравнению с рыночной ценой труда прежде всего по ключевым должностям работников.

Объективная оценка складывающейся ситуации с расходованием средств на оплату труда требует комплексного подхода, предполагающего анализ всей системы взаимосвязанных показателей.

При анализе необходимо четко различать размеры, динамику и структуру затрат на оплату труда и в целом на содержание персонала.

Полученная после проведения анализа информация должна служить основанием для выработки управленческих решений, направленных на реализацию выявленных резервов более рационального использования фонда заработной платы и в целом затрат работодателя на содержание рабочей силы. Анализ заработной платы предполагает также сопоставление совокупного дохода работника и издержек работодателя на рабочую силу с рыночной ценой труда.

Анализ предполагает использование штатных расписаний, положений о труде, о премировании и социальных выплатах, о единовременном вознаграждении и др..

Выбор объекта и периодичности анализа зависит от решаемых задач в области формирования и расходования средств на оплату труда, а также степени охвата и глубины намеченного исследования.

В качестве основных направлений анализа формирования и расходования средств на оплату труда, предусматривающих оптимизацию издержек на содержание персонала, можно выделить следующие:

·исследование затрат на оплату труда по категориям работников;

·характеристика средств на оплату труда во взаимосвязи с производительностью труда, себестоимостью, товарооборотом;

·исследование соотношения оплаты труда по ключевым категориям персонала с рыночной ценой труда;

·оценка структуры заработной платы.

Оценка рациональности расходования средств на оплату труда и выплаты социального характера в отчетном периоде предусматривает их сравнение со следующими показателями:

·плановыми;

·фактическими данными базисного периода;

·лучшими и худшими показателями в отдельные периоды;

·показателями, характеризующими рыночную цену труда;

·общими издержками работодателя;

·объемом реализованной продукции и др.

Результаты анализа таких показателей позволяют сделать вывод об обоснованности издержек работодателя на рабочую силу, качестве трудовой жизни персонала и эффективности его использования, о рациональности построения систем оплаты труда, об эффективности механизма регулирования заработной платы. Анализ расходов на оплату труда необходим всегда, чтобы поддерживать конкурентоспособность и рентабельность предприятия.

Анализ использования фонда заработной платы должен осуществляться по заранее предусмотренной схеме. Основными его этапами на предприятии являются следующие:

-подбор, обработка и систематизация необходимых отчетных данных и материалов оперативного наблюдения;

-анализ накопленных материалов;

-использование результатов анализа для разработки и осуществления мер оперативного воздействия на практику работы предприятия и повышения эффективности производства;

Рациональное использование фонда заработной платы тесно связано с правильной организацией заработной платы на предприятии, зависит от степени выполнения программы производства и реализации и состояния организации производства и труда, поэтому необходимо, чтобы анализ обеспечивал:

- проверку соответствия размеров использования фонда заработной платы объему выполненной программы производства и реализации;

- проверку подсчета выполнения плана по объему производства как основы для регулирования расходования фонда зарплаты;

- определение размера экономии или допущенного перерасхода этого фонда и основных направлений перерасхода;

- разработку конкретных организационно-технических мероприятий, вытекающих из всего материала анализа.

При проведении анализа использования фонда оплаты труда применяются различные приемы и методы экономического анализа. К числу часто используемых можно отнести: метод абсолютных разниц, метод цепных подстановок, корреляционный анализ, факторный анализ, горизонтальный и вертикальный анализ, метод сравнения, и др..

Планирование численности работников включает определение численности и составление штатного расписания. Предприятия питания самостоятельно определяют общую численность работников, их профессиональный и квалифицированный состав.

Прогнозирование численности работников может быть проведено с помощью нормативного метода; коэффициента эластичности; на основе индекса трудоемкости товарооборота; производительности труда; индексным методом и др.

В качестве ориентира при определении численности работников предприятия питания могут быть использованы нормы и нормативы, разработанные научно-исследовательскими институтами. Этот метод получил название нормативного.

Например, численность официантов может быть запланирована по нормам обслуживания. Нормы обслуживания дифференцируются по типам предприятий (ресторан, бар, кафе), а также в зависимости от категории предприятия. Для ресторана высшей наценочной категории норма количества мест, обслуживаемых одним официантом, составляет 16. при бригадной форме обслуживания посетителей количество мест, обслуживаемых одним официантом в смену, должно быть увеличено на 15%. При обслуживании с предварительным накрытием столов, а также по типам экспресс - стола, «шведского» стола, фуршетного стола количество мест, обслуживаемых одним официантом в смену, увеличивается в 1,5 – 2 раза.  
При планировании численности с использованием коэффициента эластичностипо данным прошлого и базисного года рассчитывается коэффициент эластичности численности в зависимости от товарооборота:

*Кэ=ТПч : ТПт,*  (4.5)

где *ТПч, ТПт* – соответственно темп прироста численности и товарооборота.

Темп прироста плановой общей численности работников предприятия определяется следующим образом:

*ТПч план=Кэ× ТПт план,* (4.6)

где *ТПт план* – темп прироста товарооборота в планируемом периоде.

Плановая численность определяется так:

*Чплан=Чотч×(ТПч план+100)÷100* (4.7)

При планировании численности работников на основе прогноза темпов роста товарооборота и производительности труда плановый индекс численности определяется делением индекса товарооборота на индекс производительности труда.  
Прогнозирование численности и производительности труда можно осуществить с помощью *индексного метода.* В этом случае прогнозируемый индекс численности работников можно найти по формуле

*Iч=Iт-ТПт×ДТв* (4.8)

*Или*

*Iч= ТПт×ДТч+1 ;*(4.9)

где *Iт* – индекс товарооборота;

*ДТв* – доля прироста товарооборота за счет выработки;

*ДТч* - доля прироста товарооборота за счет численности работников.

Прогнозируемый индекс производительности труда можно рассчитать следующим образом:

*Iв= Iт: Iч .*(4.10)

Кроме того, при планировании производительности труда могут быть использованы экономико-статистические и экономико-математические методы.  
Прогнозные расчеты численности работников должны быть увязаны с планированием расходов на оплату труда. Каждое предприятие предусматривает численность работников в пределах имеющих средств на оплату труда, величина которых зависит в конечном счете от прибыльности предприятия.

После расчета плановой численности работников составляют штатное расписание, которое предусматривает перечень должностей, количество работников по каждой должности, должностной оклад (тарифную ставку), надбавки, доплаты и фонд заработной платы по ставкам и окладам, включая надбавки и доплаты. В штатном расписании предприятия питания показывается вся численность работников. По функциональному составу она может быть разделена на следующие группы.

1.Аппарат управления и специалисты (директор, заместитель директора, администратор, бухгалтер, экономист и др.).

2.Торгово-производственный персонал (официанты, повара, кухонные рабочие, кассиры, заведующие производством и др.).

3.Вспомогательный персонал (грузчики, уборщики производственных помещений, мойщики посуды и др.).

Штатное расписание составляется также по каждому структурному подразделению, входящему в состав предприятия питания.

**Контрольные вопросы**

1**.**Дайте определение понятиям «трудовые ресурсы предприятия», «персонал».

2.Каковы требования к персоналу предприятий общественного питания?

3.Каким образом реализуется государственная политика оплаты труда?

4.Каковы принципы организации оплаты труда работников предприятий общественного питания?

5.Назовите и охарактеризуйте элементы организации оплаты труда.

6.Для чего проводится анализ показателей по труду и заработной плате?

7.Какие методы планирования численности работников используются на предприятиях общественного питания?

8.Как оценивается эффективность использования трудовых ресурсов и фонда оплаты труда?

**ГЛАВА 12. КОММУНИКАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ**

**12.1.СУЩНОСТЬ И РОЛЬ КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

*Коммуникации -* это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до остальных работников . Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать, чего же хочет от них руководство, или, наконец, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяют качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

Руководитель почти всё свое рабочее время тратит на коммуникации, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, коммуникации выступают связующим процессом.

Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей. Сам коммуникационный процесс состоит из четырех обязательных составляющих:

1. Отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.

2. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.

3. Канал, средство передачи информации.

4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

1. Зарождение идеи.

2. Кодирование и выбор канала.

3. Передача.

4. Декодирование.

Более подробно коммуникационная политика предприятий общественного питания будет рассмотрена в разделе «Маркетинг» вп.п.3.5.

**12.2. СТРУКТУРА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ**

*Управленческое общение* – это деловое общение между субъектом и объектом управления в организациях, осуществляемое знаковыми средствами, обусловленное потребностями управления их деятельностью.

Общение руководителя с подчинённым неразрывно связано с управленческой деятельностью вообще. Благодаря присущей ему функции воздействия, общение позволяет согласовывать действия различных его участников.

Как правило, в общении выделяют три стороны: коммуникация, понимая в узком смысле слова как обмен информацией между субъектом и объектом управления; интеракция – их взаимодействие, предполагающее определённую форму организации совместной деятельности; межличностная перцепция – процесс взаимопознания объектом и субъектом управления друг друга как основа для их взаимопонимания.

*Коммуникативная сторона*

В процессе общения субъект и объект управления обмениваются разного рода информацией. Не менее важен также осуществляемый в ходе общения обмен настроениями, интересами, чувствами. Это предстаёт как коммуникативный процесс. Комплекс знаков, используемых в данном случае (речь, жесты и так далее), направлены на обеспечение исполнения принятого решения.

Специфика коммуникативных процессов проявляется в следующих особенностях:

В характере процесса обратной связи;

наличии коммуникативных барьеров;

наличии феномена коммуникативного влияния;

существовании различных уровней передачи информации.

С точки зрения эффективности управления, для руководителя очень важно понимание этих особенностей и их учёт в повседневной деятельности. Кроме того очень важно правильно понимать назначение и уместность следующих знаковых систем:

Вербальные средства коммуникации – речь, пара- и экстралингвистические системы (интонация, неречевые вкрапления в речь – паузы и так далее);

Невербальные, или экспрессивные, средства коммуникации – оптико-кинетическая система знаков (жесты, мимика, пантомимика), система организации пространства и времени коммуникации, система «контакта глазами».

Каждая в отдельности знаковая система представляет собой некий рычаг в установлении правильного (корректного), зависящего от ситуации, контакта с подчинёнными, умение влиять на его психику и его внутреннее состояние без непосредственного вмешательства. Невозможно, например, создание доброжелательной и доверительной атмосферы в беседе, если один из её участников своим внешним видом постоянно подчёркивает своё превосходство. В результате нарушается один из основных принципов проведения беседы – создания атмосферы взаимного доверия. Интеллектуальный потенциал подчинённого в таком общении скорее всего не будет использован.

*Интерактивная сторона*

В результате взаимодействия объекта и субъекта управления решение принимается последним, то есть вышестоящим. И задача взаимодействия усложняется тем, что объект управления должен её воспринять на уровне побуждения к действию. Стратегии общения, избранные руководителем (в большинстве случаев неосознанно), определяет стиль общения и управления. В литературе описаны пять основных типов управляющих в зависимости от направленности руководителя на интересы дела или на заботу о взаимоотношениях с людьми:

1. «Либерал» (максимальное внимание к людям, минимальное внимание к работе);

2. «Организатор» (высокая ориентация на эффективную работу в сочетании с доверием и уважением к людям);

3. «Манипулятор» (умеренное внимание к работе, незначительное внимание к людям);

4. «Пессимист» (незначительное внимание к производству и к людям);

5.«Диктатор» (максимальное внимание к работе, незначительное внимание к людям).Вставка по перцепции

**12.3. СУЩНОСТЬ И РОЛЬ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

Принятие на себя ответственности и привлечение к ответственности являются необходимыми следствиями выполнения задач различными лицами с разделением труда между ними.

***Ответственность*** - это необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Ответственность может быть официальная и личная (чувство ответственности как черта характера).

***Социальная ответственность*** является свойством (чертой) характера личности наряду с чуткостью, скромностью, смелостью, щедростью, настойчивостью, гордостью и т.д. Ответственность личности - это черта характера, приобретаемая в результате воспитания и учета моральных норм общества.

Социальная ответственность менеджера отражается в его решениях, поставленных целях и их приоритетах, средствах и методах реализации решений.

Она реализуется в конкретных делах компании и менеджера (руководителя), направленных в первую очередь на помощь в создании приемлемого уровня жизнеобеспечения своих работников, членов их семей и социально незащищенных групп населения. Эта помощь может реализоваться в прямом или косвенном виде. В прямом виде помощь может оказываться в форме бесплатных обедов; продажи продукции по пониженным ценам; производства экологически чистой продукции; установления квот на прием безработных, выпускников учебных заведений, инвалидов и т.д. В косвенном виде - это благотворительные взносы, поддержка социальных инициатив других компаний или государства и т.п. На практике иногда социальная ответственность вторична по отношению к благосостоянию компании согласно девизу: «Сначала преуспевание, а потом благотворительность".

Социальная ответственность компании явно или неявно отражается в ее уставных документах. Особенно это проявляется в миссии и основных целях компании. Если основная цель компании направлена на максимальное удовлетворение потребностей и интересов персонала и клиентов, то это высшее проявление социальной ответственности. Если же основной целью является получение максимальной прибыли в интересах учредителей, то это означает минимальную социальную ответственность компании. При этом руководители компании будут сильно ограничены в попытках расширить свою социальную ответственность.

Важными параметрами социальной ответственности являются широта, временной интервал, придаваемое значение и вовлеченность персонала.

Широта определяет диапазон функций производства и управления, по которым компания берет на себя социальную ответственность, например, техническую безопасность, своевременную оплату труда, социальную справедливость и др.

*Временной интервал -* это период устойчивого внимания и конкретных действий по соблюдению моральных норм во всем диапазоне заявленных функций производства и управления компании. Временной интервал может быть бессрочным и на заданный срок, например, на период выполнения определенного задания.

*Придаваемое значение* - это важность социальной ответственности перед технологическими целями компании. Для этого в приоритетном порядке выделяются ресурсы для реализации важнейших социальных целей компании. Вовлеченность персонала - уровень участия персонала компании в реализации социальных целей. Существуют два основных варианта организации выполнения социальных целей:

• путем формирования отдельных коллективов в составе компании;

• путем участия всего коллектива компании на общественных началах во внеурочное время.

Возложение на себя социальной ответственности может идти только добровольно. Руководитель должен ясно видеть, какие преимущества и какие трудности он будет ощущать.

Социальная ответственность предотвращает конфликтные ситуации между организацией и обществом, в котором она функционирует. Для обеспечения высокой жизнедеятельности организации необходимо постоянно приспосабливаться к окружающей среде и постоянно откликаться на проблемы социальных сообществ для установления благожелательных отношений с ними. Понесенные расходы оправдываются благодаря совершенствованию различных направлений развития общества и улучшением отношения общества к организации. Разумеется, организации не должны заниматься мелочными вопросами. Социальная ответственность должна реализоваться в существенной помощи среде.

Однако на первом плане работы любой организации является обеспечение ее прибыльности, которая и является основой любых мероприятий по социальной ответственности. Открытое признание приоритетов и социально ответственное поведение обеспечивают компании достижение всех поставленных целей.

**12.4.ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ САМОМЕНЕДЖМЕНТА**

*Самоменеджмент (или тайм менеджмент) — техника правильного использования времени***.** Самоменеджмент помогает выполнять работу с меньшими расходами, лучше организовать труд (следовательно, получить лучшие результаты), уменьшить загруженность работой и, как результат, уменьшить спешку и стрессы. Известный специалист в области менеджмента Ален Маккензи утверждал: «Нет ничего более легкого, чем быть занятым. И нет ничего более трудного, чем быть результативным».

Самоменеджмент—это последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в повседневной практике, с оптимальным использованием своих ресурсов для достижения своих же целей. Самоменеджмент позволяет эффективно пройти все этапы успешного пути к цели, а именно:

— решить, чего вы хотите достичь;

— создать собственное видение успеха;

— использовать метод «больших скачков»;

— верить, что успех придет;

— сосредоточиться на целях, ведущих к успеху;

— не падать духом при неудачах.

У самоменеджмента определен круг правил и функций. Отметим основные из них.

*1****. Постановка цели.***Это временный процесс, поскольку в течение деятельности предприятия может выясниться, что те или другие параметры изменились, а это приводит к необходимости пересмотра цели. Одно из правил эффективного менеджмента гласит: «Случайные успехи красивые, но не гарантированные. Запланированные успехи лучше, поскольку они управляются и случаются чаще».

*2****. Планирование.*** Призвано обеспечить рациональное использование самого ценного ресурса — времени. Чем лучше спланировано время, тем лучше оно может быть использовано в личных и профессиональных интересах руководителя. Планирование как составная часть заданий и правил самоменеджмента означает подготовку к реализации цели. Планирование ежедневной работы, средне — и долгосрочных задач означает также выигрыш во времени, достижение успеха и большую уверенность в себе.

Главное преимущество, которое достигается путем планирования работы, заключается в том, что планирование времени приносит выигрыш во времени. Общий практический опыт на производстве показывает, что увеличение расходов времени на планирование приводит, в конечном счете, к экономии времени в целом.

*3****. Основные правила планирования времени****.*

*1.Соотношение (60:40).* Опыт показывает, что лучше всего составлять план лишь на определенную часть рабочего времени (на 60 %). Приблизительно половину рабочего дня руководитель проводит не на рабочем месте, потому что работа требует взаимодействия с людьми, обмена информацией. Всегда нужно оставлять определенный процент времени как резерв для неожиданных посетителей, телефонных разговоров, экстренных случаев или в результате недооценки длительности каких-то дел.

*2. Регулярность — системность — последовательность.* Над планами времени нужно работать регулярно и системно, последовательно доводя до конца начатое дело.

*3. Реалистичное планирование.* Планировать нужно только такой объем задач, с которым работник реально может справиться.

*4. Заполнение потерь времени.* Заполнять потерю времени лучше по возможности сразу, например лучше один раз дольше поработать вечером, чем в течение следующего целого дня наверстывать потерянное накануне.

*5. Фиксация результатов вместо действий.* Фиксировать в планах нужно результаты или цель, а не просто какие-либо действия, чтобы усилия были исходно направлены непосредственно на достижение цели. Это поможет избежать внеплановой деятельности.

*6. Срок выполнения.* Во избежание промедления и откладывания дел, нужно устанавливать точные сроки выполнения для всех видов деятельности.

*7. Согласование различных планов во времени.* Чтобы более успешно внедрять свои планы в жизнь, работнику необходимо согласовывать их с планами других людей (начальника, подчиненных, коллег).

4**. Принятие решений**. Принятие решений допускает выбор первоочередных заданий и дел. Принять решение — значит установить приоритетность. Основная проблема руководителей заключается в том, что они пытаются сразу выполнить слишком большой объем работы и распыляют свои силы на отдельные, часто несущественные, но кажущиеся необходимыми дела.

Очередность выполнения заданий можно определять, пользуясь следующими критериями и методами:

— *принцип Парето* (соотношение 80:20). Исходя из этой закономерности, можно сделать вывод относительно рабочей ситуации руководителя: в процессе работы тратится 20 % времени для достижения 80 % результатов. Это значит, что не следуют сразу браться за самые легкие, интересные или нуждающиеся в минимальных расходах времени дела. Необходимо приступать к вопросам в соответствии с их значением и важностью;

— у*становление приоритетов с помощью анализа АБВ.* Техника этого анализа основывается на том, что доли в процентах более важных и менее важных дел в сумме остаются неизменными. С помощью буквы «А», «Б» и «В» все работы подразделяются на три группы в соответствии с их значимостью (важнейшие, важные и несущественные (менее важные)). Анализ АБВ основывается на трех закономерностях:

— важнейшие задачи составляют приблизительно 15 % всего количества дел, которыми занимается руководитель. Вклад этой задачи в достижение конечной цели составляет около 65 %;

— на важные задачи приходится около 20 % общего количества дел, значимость которых также около 20 %;

— менее важные и несущественные задачи составляют около 65 % всех дел, а значимость их составляет всего лишь приблизительно 15 %.

Чтобы применить анализ АБВ, необходимо следовать следующим правилам: составить список всех будущих заданий;

— систематизировать их по степени важности и установить очередность;

— оценить задачи в соответствии с категориями А, Б, В;

— задачи категорииА руководитель должен выполнять сам;

— задачи категорииБ следует перепоручить;

— задачи, которые остались, подлежат обязательному перепоручению:

— *ускоренный анализ по принципу Дуайта Эйзенхауэра* (президент США в 1953 — 1961гг.). Этот принцип является простым вспомогательным средством в тех случаях, когда необходимо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать преимущество. Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела. Все дела подразделяются на 4 группы:

1) срочные (важные дела) — их необходимо выполнять самому руководителю;

2) срочные (менее важные дела) — их нужно делегировать;

3) менее срочные (важные задачи) — их необязательно выполнять сразу, но выполнять их нужно самому;

4) менее срочные (менее важные задачи) — от их выполнения можно воздержаться.

*Делегирование* является ключевой деятельностью менеджера. Под делегированием в общем значении понимается передача заданий своему подчиненному из сферы деятельности самого руководителя, но при этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство, которое не может быть делегировано. Передача задачи или деятельности может осуществляться на длительный срок или ограничиваться разовыми поручениями. Отказ от делегирования приводит к перегрузке руководителя, сокращает время, необходимое для выполнения своих непосредственных обязанностей.

5. ***Реализация и организация.*** Допускает составление распорядка дня и организацию трудового процесса с целью достижения поставленной цели. Организация своего рабочего дня должна отвечать основному принципу: «Работа должна подчиняться мне, а не наоборот». Существуют 23 правила, которые можно разделить на 3группы: правила начала дня, основной части дня и конца дня.

*Правила начала дня:*

1) начинать день с позитивным настроением;

2) начинайте работу по возможности в одно и то же время;

3) повторный обзор плана дня, составленного накануне;

4) сначала — ключевые задания;

5) приступать без раскачивания;

6) согласовать план дня с секретарем (он будет эффективнее работать и сможет оградить руководителя от ненужных препятствий);

7) утром заниматься сложными и важными делами, потому что позже менеджер обычно занят текущими делами.

*Правила основной части дня:*

1) логичная подготовка работы;

2) влиять на фиксацию сроков в собственных интересах;

3) перепроверять весь комплекс работ с точки зрения необходимости отдельных работ;

4) отклонять дополнительно возникающую безотлагательную проблему;

5) избегать незапланированных импульсивных действий;

6) вовремя делать паузу и соблюдать размеренный темп;

7) небольшие однородные задания выполнять серией (при этом только один раз проводится подготовка и в течение определенного времени руководитель занимается однородной деятельностью; благодаря непрерывности и концентрированности на процессе достигается экономия времени;

8) рационально завершать начатое (отвлечение и следующее возвращение к работе требуют некоторого времени, потому начатое дело нужно или доводить до конца, или прерывать в нужный момент);

9) использовать незапланированные временные промежутки для подготовительной или рутинной деятельности;

10) работать антициклично (т. е. в начале дня целесообразнее заниматься важнейшими заданиями, а в более беспокойный период — делами менее важными);

11) выкраивать спокойное время для восстановления сил;

12) контролировать время и планы.

*Правила завершения рабочего дня:*

1) завершить начатые небольшие дела;

2) контроль над результатами и самоконтроль;

3) составить план на следующий день;

4) каждый день должен иметь свою кульминацию.

6. ***Контроль.*** Контроль над результатами служит улучшению, а в идеальном случае — оптимизации трудового процесса. Все перечисленные выше функции самоменеджмента будут не настолько эффективными, если не будет проводиться соответствующий контроль. Контроль охватывает три задания:

— осмысление физического состояния;

— сравнение запланированного с достигнутым;

— корректировка по установленным отклонениям.

Необходимо регулярно, через одинаковые промежутки времени, проверять свои планы и организацию труда, анализировать свою деятельность и свое время и составлять листок дневных препятствий. Контроль над результатами труда должен в любом случае производиться после выполнения задания. Тот, кто хочет себя по-настоящему разгрузить, не может отказаться от самоконтроля.

7. **Информация и коммуникация**. Это важнейшая фаза, потому что все другие фазы нуждается в ней. На руководителя ежедневно обрушивается поток информации, с которым ему приходится разбираться. В реальной жизни руководитель обрабатывает намного больше информации, чем это необходимо для эффективной работы. Для того чтобы экономить свое время, руководителю необходимо разработать рациональный подход к получению, обработке и использованию информации.

**Контрольные вопросы**

1.Что такое коммуникации?

2.В чем заключается роль коммуникативного процесса в управлении?

3.Что такое управленческое общение?

4.Какова цель самоменеджмента?

5.Назовите основные правила и функции самоменеджмента.

**Раздел III. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА**

**Глава 13. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА УСЛУГ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

**13.1. РЫНОК КАК ОБЪЕКТИВНАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОСНОВА МАРКЕТИНГА**

**Маркетинг – философия бизнеса.** Концепция маркетинга охватывает множество переменных, основными среди которых являются цены, продукция (или товары), методы стимулирования сбыта, коммуникации и т.д. Так, в учебном пособии «Европейский гостиничный маркетинг» авторы предлагают концепцией маркетинга называть: «Управление постоянно меняющейся внешней средой, адаптация к ней и знание того, как отыскать в этой неопределенности ключевые факторы успеха и устойчивые, конкурентоспособные преимущества для достижения целей и задач компании или общественной организации».

Существуют различные определения этой научной концепции, среди которых можно назвать те, которые относятся исключительно к области рынка, или только к функциям коммерциализации, или только к технике коммуникации.

В действительности маркетинг гораздо шире, он охватывает и пронизывает буквально всю деятельность любой фирмы. Другими словами, это философия бизнеса. А для предприятия это его философия выживания в условиях конкурентного рынка. Такое мнение сложилось не сразу, поэтому остановимся на истории развития данной научной концепции.

Как известно, термин «маркетинг» происходит от англ. слова «market» и обозначает «рынок». Этот термин впервые появился в США на рубеже XIX и XX в.в., что было обусловлено необходимостью совершенствования сложившейся системы управления. Главная проблема заключалась в создании эффективной сбытовой деятельности на предприятиях. Насыщение рынка товарной массой создало конкурентную среду, и производители столкнулись с проблемой организации эффективного сбыта своей продукции по сравнению с конкурентами. Первый этап развития и практического применения теории маркетинга сопровождался созданием в крупных монополиях отделов по исследованию рынка, а также появлением консалтинговых фирм по оказанию маркетинговых услуг.

Экономический кризис 1930-х г.г. показал, что первоначальное восприятие маркетинга как инструмента по выполнению только сбытовой функции неприемлемо. Маркетинг становится составной частью управленческой деятельности компаний по разработке и продвижению продукции к потребителям, для приобретения товаров. Значение маркетинга приобретает более важное значение в общей стратегии управления компаниями (рис. 13.1).

Этот период продолжался до 60-х годов. К этому времени в промышленно развитых странах была создана новая система регулирования производственно-сбытовых процессов. Объемы производства товаров значительно превышали спрос. В теории маркетинга был сделан акцент на конкретного потребителя с его реальными нуждами и потребностями. Маркетинг приобретает особую значимость и становится основной функцией предприятия. Контролирующую функцию в этих условиях выполняет потребитель. В этих условиях в соответствии с этой концепцией вся деятельность фирмы должна быть направлена на поиск неудовлетворенных нужд и потребностей потребителей и их удовлетворению. Маркетинг в этих условиях выполняет роль интегрирующей функции, так как помогает не только выявить эти потребности, но и оценить рынок, его потенциал и конъюнктуру, прогнозировать изменения в будущем, исследовать реакции потребителей на рынке и т.д. На всех этапах развития экономики маркетинг был и остается до наших дней философией бизнеса.

Основа функционирования предприятия общественного питания - удовлетворение потребностей. Основой или отправными точками маркетинга являются основные потребности и желания людей. Идею человеческих нужд и потребностей развил один из основателей научной концепции маркетинга Ф. Котлер. Остановимся подробней на этой идеи, так как можно с уверенностью сказать, что все начинается с потребности.

Исходным моментом в использовании концепции маркетинга является идея человеческих нужд. Нужда определяется как ощущение человеком нехватки чего-либо. Человеческие нужды многочисленны и разнообразны. Каждый из нас нуждается в тепле, пище, сочувствии и взаимопонимании, самовыражении и т.д. Каждая конкретная личность по своему ощущает нужду в чем-либо и зависит от культурного и личностного состояния индивидуума.

Но нужда приобретает определенную форму, а это называется потребностью. На формирование потребности будут влиять особенности личности человека, уровень культуры, эволюция развития общества. По мере развития общества увеличиваются и расширяются потребности. Отдельные потребности становятся настолько актуальными, что мотивируют человека искать пути и способы их удовлетворения. Существует целый ряд теорий мотивации потребностей. Наиболее известными из них являются теории мотиваций: А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Клелланда (рис. 13.2.).

Независимо от мотивационного выбора потребителя, задача предприятия заключается в выявлении неудовлетворенной потребности и обеспечение полного ее удовлетворения. Главная цель предприятия заключается именно в этом.

Потребители удовлетворяют некоторые свои потребности в пище с помощью продуктов. Для предприятий, занятых производством и реализацией продуктов питания, важно определить, какие из них будут пользоваться спросом. Характерной особенностью предприятий общественного питания является то, что они предоставляют на рынке готовую продукцию и одновременно оказывают комплекс услуг по ее реализации и обслуживанию населения.

В настоящее время ошибкой многих руководителей предприятий этой сферы является то, что они заботятся только о физических характеристиках своей продукции, считая, что это обеспечит спрос на их услуги. Нужно помнить, что услуги не предоставляются сами по себе, а лишь с помощью людей, мест, различных видов деятельности, организаций и идей.

В сфере бизнеса услуг все функции, которые выполняет предприятие, являются как материальными, так и нематериальными продуктами. Так мы подошли к понятию «продукт», «товар» или «услуга». Существует многообразие семантики и дефиниций понятий «товар», «продукт», «услуга». Остановимся подробней на этой терминологии, чтобы внести определенную ясность в специфику удовлетворения потребностей предприятиями сферы общественного питания.

Причиной многообразия в этих понятиях является неточность переводов, обусловленных неоднозначностью иностранных слов. Так:

*product –* продукция, продукт, изделие, результат, произведение;

*article –* товар, предмет (торговли);

*goods –* товар, товары, груз;

*commodity* – товар («недифференцированный продукт», «массовая продукция с однородными свойствами»);

*service* – служба, обслуживание, услуга, сообщение, связь, эксплуатация, содержание, обслуживать..

Некоторые ключевые понятия маркетинга изложены в работах К. Маркса, Ф. Энгельса, А. Смита, Д. Рикардо. Так продукт, чтобы стать товаром, должен производиться как непосредственное средство существования для самого потребителя.

Продукт стал превращаться в товар с появлением частной собственности, когда продукты труда стали использовать для обмена. Можно сказать, что исторически именно с этого момента и зародился маркетинг.

Итак, продукт, вступающий в обмен, становится товаром, а поэтому является более широким понятием. С развитием рынка он приобретает рыночные атрибуты, становится всеобщей формой продукта. Товар, вступая в обмен, кроме потребительской стоимости приобретает и меновую стоимость..

К. Маркс дал характеристику и услуге. Он определил услугу как потребительскую стоимость, воплощенную и в товаре, и в виде «чистых» услуг, не получающих в виде вещи самостоятельного бытия отдельно от исполнителя. Он отмечает, что потребитель покупает услуги для потребления, т.е. как потребительные стоимости, предметы, тогда как для производителя этих услуг они – товары, которые имеют и потребительскую, и меновую стоимости. Таким образом, услуга – это одно из свойств товара.

Существует четыре специфические характеристики услуг, которые, по мнению специалистов по маркетингу, отличают их от товаров:

* + 1. Неосязаемость: подразумевают то, что услугу невозможно увидеть, попробовать, потрогать, услышать или понюхать.
    2. Неотделимость: невозможность разделить производство и потребление услуги. Это создает проблему дистрибуции – покупателю нужно прийти к производителю для того, чтобы оценить преимущества потребления.
    3. Несохраняемость: из-за нестабильности спроса (сезонность, социальные, экономические и другие факторы) могут возникнуть условия невостребованности услуг, что приведет к потере потребительских свойств.
    4. Разновидность: подразумевает вариантность и отсутствие единообразия в стандарте предоставления услуг. Из-за разнородности обслуживания главной задачей становится контроль качества.

Эти качественные характеристики необходимо всегда учитывать при создании услуги, ее предложении потребителю.

Потребителю не нужен объект или субъект как носитель услуги, ему не нужен продукт, тем более ему не нужен товар. Важно помнить, что потребителю нужно удовлетворение его потребности – какое-либо благо, т.е. услуга. А продукт он вынужден приобретать ради этой услуги.

В процессе отбора потребитель отдает предпочтение той услуге, которая не только удовлетворяет его потребность, но и устраивает его по цене. А поэтому цель предприятия заключается в поиске и установлении приемлемой для потребителя стоимости потребности.

Только исполнение этих двух условий – удовлетворение потребности и приемлемая стоимость услуги, обеспечат предприятию реализацию продукции (услуг). Сам процесс удовлетворения потребности представляет собой обмен между потребителем и продавцом.

**Маркетинговое понимание услуги общественного питания.** Для того чтобы обмен состоялся, необходимо выполнение пяти условий:

* + существование двух сторон участников;
  + у каждой из сторон должно быть что-то, что представляет интерес для другой стороны;
  + каждая из сторон должна быть в состоянии осуществить поставку и связь;
  + каждая из сторон должна имеет возможность как отклонить, так и принять предложение;
  + каждая из сторон должна иметь желание вести дело с другой стороной.

Концепция обмена приводит нас к понятию «рынок».

В экономической литературе рынок обычно определяется как сфера потенциальных обменов, совершаемых в соответствии с объективно обусловленными законами развития общества.

Рынок можно представить как множество потенциальных потребителей, которые разделяют какую-либо потребность или желание и которых можно подготовить к удовлетворению их нужд посредством обмена.

Существует несколько классификационных характеристик рынка. Так в учебнике Акулича И.Л. «Маркетинг» выделены 5 основных видов рынка:

* + потребительский рынок;
  + рынок производителей;
  + посреднический рынок;
  + рынок государственных учреждений;
  + международный рынок.

Сферу общественного питания можно отнести к потребительскому рынку, т.к. его определяют отдельные лица, приобретающие товары и услуги для личного потребления.

По соотношению спроса и предложения выделяют 2 типа рынка:

* + «рынок продавца»;
  + «рынок потребителя».

Характерные черты этих типов рынка отражены в табл. 13.1.

**Таблица 13.1**

**Характерные черты «рынка продавца» и «рынка покупателя»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характерные черты | «Рынок продавца» | «Рынок покупателя» |
| Состояние рынка | * тип рынка, на котором спрос (С) на товар превосходит его предложение (П). | * тип рынка, на котором спрос (С) на товар ниже предложения (П). |
| Состояние спроса | * С > П | * С < П |
| Активность участников | * продавцы имеют большую власть и наиболее активным деятелем рынка является покупатель. | * покупатели имеют большую власть, наиболее активными на рынке являются продавцы. |
| Состояние ассортимента | * наличие дефицита недостаточное количество товарной массы. | * отсутствие дефицита; * тенденции улучшения качества товара; * тенденции к стабильности соотношения цена / качество. |
| Состояние цен | * высокие цены | * снижение цен |

Непременным условием применения концепции маркетинга является условие развития рынка покупателя. Но и в условиях рынка продавца маркетинг востребован в силу различных причин.

**13.2. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГА И ЕГО ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ**

Еще одно определение, которое можно дать научной концепции маркетинга – это деятельность предприятия, направленная для достижения наиболее эффективных обменов с целью удовлетворения нужд и потребностей. С одной стороны, маркетинг должен быть направлен на исследование рынка, выявление реальных потребностей, вкусов и предпочтений конкретных потребителей, а с другой стороны, эта деятельность должна включать целый ряд мер по целенаправленному воздействию на рынок (и потребителя в том числе) в целях формирования потребностей в услугах, которые может предложить предприятие.

А поэтому маркетинг как вид деятельности должен включать в себя:

* + полное выявление нужд и потребностей покупателей (в нашем случае – клиентов);
  + разработку и изготовление такой продукции, которая бы полностью удовлетворила клиента (посетителя);
  + формирование цен, приемлемых для потребителя и обеспечивающих достаточную прибыль предприятию;
  + производство продукции в необходимом количестве и широком ассортименте в приемлемое для потребителей время и место;
  + продвижение продукции, включая рекламу, стимулирование продаж, создание благоприятного впечатления о предлагаемой продукции и услугах;
  + организация высококачественного сервисного обслуживания.

Процесс реализации маркетинга в упрощенной форме можно представить схематично (рис. 13.3). Важно помнить, что каждый из этих составляющих имеет свое наибольшее значение, когда он рассматривается и осуществляется в единстве и целостности. Это подводит нас к понятию концепции маркетинга.

Современную концепцию маркетинга можно выразить таким образом: «Достижение корпоративных целей за счет лучшего, чем у конкурентов, удовлетворения и предвосхищения потребностей клиентов» .

Однако маркетинг развивается в пространстве, а поэтому, на сегодня принято выделять 4 этапа становления концепции маркетинга:

* + производственная;
  + товарная;
  + интенсификация коммерческих усилий;
  + маркетинг.

Концептуальное развитие отражает различные периоды в экономике (нельзя забывать, что маркетинговая концепция получила свое рождение и развитие в США) (см. табл. 13.2).

**Таблица 13.2**

**Основные концепции маркетинга и их содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Концепции маркетинга | Содержание концепции |
| Концепция совершенствования производства | Ее последователи считают, что товары будут продаваться, если сконцентрировать усилия на улучшении производства, увеличении его объемов и повышении эффективности. Такой подход оправдан лишь в условиях дефицита товаров и их высокой себестоимости. |
| Концепция совершенствования товара | Товары будут продаваться, если обеспечить их высокое качество и хорошие потребительские свойства. Однако потребности людей могут удовлетворяться не только данным товаром, но и аналогичными товарами. |
| Концепция коммерческих усилий (сбыта) | В ее основе лежит утверждение, что товары будут продаваться в том случае, если сконцентрировать усилия на сбыте и стимулировании. Такой подход может быть достаточно эффективным, но положительный результат, как правило, кратковременен. |
| Концепция маркетинга | Товары будут продаваться в том случае, если хорошо изучить потребности людей и удовлетворять их лучше, чем конкуренты. Это достаточно современная и получившая подтверждение положительной практикой концепция. Однако подобный подход является сравнительно дорогостоящим и требующим от его исполнителей высокой квалификации. |
| Концепция социально-этического маркетинга | Она предполагает, что товары будут продаваться лишь в том случае, если удастся найти оптимальное сочетание интересов производителей, потребителей и общества в целом. Актуальность данного подхода состоит в том, что в нем учитываются не только индивидуальные потребности потребителей, экономические интересы производителей, но также требования экологии, общественной морали, региональных особенностей. |

Остановимся подробней на каждой из этих концепций, чтобы определить их характерные черты и общую тенденцию развития маркетинга.

**Концепция совершенствования производства (производственная).** Она основана на предрасположенности потребителей к широко распространенным и доступным по цене товарам. Это требует от производителя постоянного совершенствования технологий, наращивания производства, снижения производственных затрат. При этом внимание производителя направлено на поиск внутренних возможностей производства. В этот период происходит быстрое насыщение рынка товарами и услугами. Связь производителя и рынка осуществлялась по схеме: производство → рынок.

**Концепция совершенствование товаров (товарная).** Эта концепция возникла, по сути, почти одновременно с производственной. В ней на первом месте стоит качество товара (услуги). При этом улучшение качественных характеристик не должно вызывать увеличения цен. Но в этом случае существует опасность «маркетинговой близорукости» производителя, если он увлекается только улучшением качества. Об этом писал в одной из экономико-публицистических статей Теодор Левитт, которая так и называлась «Близорукость маркетинга». Автор проанализировал крах великих американских железнодорожных компаний, которые, занимаясь только железнодорожным бизнесом, забыли о конкурентах.

**Концепция интенсификации коммерческих усилий**. Иногда ее называют концепцией сбыта. Ее характерная особенность заключается в активизации сферы продаж и интенсивном применении различных форм и методов сбыта. Если сравнить эту концепцию с двумя предыдущими, то можно сказать, что для первых двух отрицательным моментом является то, что производитель совершенно не занимается изучением и формированием рынка.

**Концепция** **маркетинга.** С развитием рынка меняются и условия. Производитель сталкивается с проблемой реализации продукции и старается решить ее любым путем. Иногда продавец так стремится к заключению сделки, что полностью забывает об удовлетворении потребности покупателя. Эта проблема остро встала перед производителями стран Европы и Америки к концу 20-х – началу 30-х годов ХХ в. Завершился этот этап экономическим кризисом 1929-1933 гг. Вторая Мировая война полностью изменила рыночную ситуацию. Только в начале 60-х насыщение товарной массой опять заставило производителя обратиться к маркетингу. И снова в Америке зародилась следующая – маркетинговая концепция рынка. Ее характерные черты – производитель стремится удовлетворять спрос. Происходит насыщение рынка товарной массой. Усиливается конкурентная борьба. Происходит обострение проблемы реализации товара, так как расширяющиеся возможности производства позволяют производить все больше и больше новых товаров, при этом рыночные возможности ограничены.

В этих условиях производитель не всегда уверен в реализации товара на неизвестных рынках, а поэтому должен серьезно заниматься исследованиями рынка. Этот процесс происходит совершенно по другой схеме: рынок (потребности) → производитель → рынок (удовлетворение потребностей).

Следовательно, производитель сначала должен выявить неудовлетворенные потребности, а только затем произвести товар, который он сможет реализовать на рынке. «Отыщите потребности и удовлетворите их» – вот характерная черта рыночной деятельности в условиях маркетинговой концепции.

Данную концепцию активно применяют в своей рыночной деятельности многие известные компании: «Макдональдс», «Пицца-Хат» и многие другие.

**Концепция социального маркетинга.** Рынок продолжает развиваться, и изменения социально-экономических отношений влияют и на развитие концепции маркетинга. Многие ученые выделяют концепцию социального маркетинга. У Ф. Котлера она носит название «социально-этический маркетинг». Ее суть заключается в согласовании и увязывании интересов организации, потребителей и всего общества в целом.

Так, С. Захарова определяет социальный маркетинг как «установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными, чем у конкурентов, способами с одновременным сохранением и укреплением благополучия потребителя и общества» .

Концепция социального маркетинга встраивается в общую модель программно-целевого управления социально-экономическими процессами как на социальном, так и на экономическом уровне. Эта концепция предполагает использование всего комплекса маркетинга для достижения экономического успеха. Кроме этого, она должна стать инструментом общественного развития.

В настоящее время ускорение темпов экономического роста приводит к социальному напряжению, а расширенное производство к кризису идей. Экономические и социальные проблемы современного общества обусловлены во многом кризисом индивидуализма как идеологии развития человечества. В этих условиях роль социального маркетинга несомненна, исходя из выполнения всех его функций.

**Характеристика моделей маркетинга услуг.** В последнее время как западные, так и российские ученые проявляют особый интерес к маркетингу услуг и его адаптации к описанным выше концепциям. При близком знакомстве с отечественной литературой по маркетингу услуг не трудно обнаружить, что у российских маркетологов отсутствует какая-либо общепринятая модель маркетинга . У западных коллег такие модели (или, по крайней мере, какие-то общепризнанные структурные элементы этих моделей) уже существует.

Рассмотрим характерные особенности существующих моделей. Одной из ранних концептуальных моделей маркетинга услуг была модель, разработанная Д. Ратмелом еще в 1974 г. В начале 1970-х г. дисциплина «маркетинг услуг» только зарождалась в ответ на явление, названное в западной литературе «революцией в секторе услуг». Модель Ратмела была первой попыткой показать различия между функциональными задачами маркетинга в производственном и непроизводственном секторах. Схематически модель представлена на рис. 13.4.

Модель Ратмела показывает, что в производственном секторе возможно различить по крайней мере три, хотя и связанных, но вполне самостоятельных процесса: производство товаров; маркетинг; потребление этих товаров. Функциональные задачи маркетинга в данной системе можно было бы назвать классическими. Во-первых, необходимо организовать процесс производства тех товаров, которые удовлетворяют нужды потребителя (концепция маркетинга), а не тех, которые нужно продать. Во-вторых, необходимо организовать процесс маркетинга этих товаров, т.е. разработать стратегии коммуникации, цены и каналов распределения для того, чтобы эффективно продвигать эти товары к потребителю (маркетинг-микс).

Наконец, необходим мониторинг процесса потребления товаров для изучения поведения потребителей, выявления новых нужд потребителей и анализа вновь открывающихся возможностей для маркетинга с целью максимизации прибыли на основе полного удовлетворения выявленных нужд клиентов. Однако эти функциональные задачи маркетинга становятся трудновыполнимыми в контексте производства; маркетинга и потребления услуг.

В блоке «Услуги» достаточно трудно разделить производство, маркетинг и потребление услуг на отдельные процессы. Это обусловлено спецификой услуги как продукта, на которую модель Ратмела делает главный акцент. Процессы производства и потребления услуг происходят одновременно. Отсюда вытекает новая функциональная задача маркетинга в сфере услуг в дополнение к традиционным функциональным задачам маркетинга. Возникает необходимость изучать, создавать, оценивать, рекламировать, продвигать на рынок и продавать -процесс взаимодействия между теми, кто производит услугу, и теми, кто ее потребляет (на рис. 13.4 эта задача обозначена дополнительной стрелкой.).

Модель маркетинга услуг П. Эйглие и Е. Лангеарда была разработана в 1976 г. во Франции профессорами школы бизнеса при Марсельском университете. Авторы назвали ее «сервакшн», или «обслуживание в действии» (рис. 13.5). Модель подчеркивает не только одновременность производства и потребления услуги, но и ее неосязаемость. Если модель Ратмела лишь обозначила необходимость внимания к процессу взаимодействия продавца и покупателя как новую функциональную задачу маркетинга, то «сервакшн» — модель, которая как бы микроскопически показывает нам то, что, собственно, происходит в этом процессе. Ключевые факторы модели: сам процесс обслуживания, охваченный большим квадратом; организация услуг, обозначенная малым квадратом; потребитель *А;* потребитель *Б.*

Наиболее важным элементом в этой модели, безусловно, является потребитель *А* как целевой рынок фирмы услуг. Стрелками на рис. 13.5 обозначены три главных фактора, которые, по мнению авторов этой модели, существенно влияют на поведение потребителя *А.* Во-первых, это организация, производящая услуги. Эйглие и Лангеард разделяют организацию услуг на две части: видимую и невидимую для потребителя. Согласно модели наиболее важной частью для маркетинга является видимая часть, которая разделена на контактный персонал, оказывающий услуги, и материальную среду, в которой происходит процесс обслуживания. Во-вторых, это другие потребители, обозначенные как «потребитель *Б».* Согласно модели, качественные характеристики других потребителей, находящихся в процессе обслуживания в поле зрения или рядом с потребителем *А,* существенно влияют на общее восприятие и переживаемость процесса обслуживания потребителем *А.* Согласно логике этой модели маркетолог кроме традиционных стратегий маркетинга, используемых в производственном секторе (товар, цена, коммуникации, каналы распределения), должен продумать и спланировать три дополнительные стратегии. Маркетолог должен позаботиться о видимой части организации и создать определенную материальную среду, по которой потребитель будет пытаться оценить качество предстоящего обслуживания.

На практике эта стратегия обычно реализуется в создании определенного интерьера или дизайна помещения, где происходит обслуживание. Затем специалист должен обеспечить определенные стандарты поведения персонала, находящегося в контакте с потребителем в процессе обслуживания. На практике эта стратегия обычно реализуется в обучении и мотивации персонала. Наконец, специалист должен продумать, как организовать потребителей, чтобы каждый из них находился «среди своих» групп потребителей. Примерами такой стратегии являются экономичное бизнес-ланч обслуживание или организованная шоу-программа в ресторане с участием эстрадной звезды.

Французская модель маркетинга услуг получила достаточно широкое международное признание. В переведенном на русский язык учебнике Ф. Котлера по маркетингу услуг гостеприимства и туризма также используется эта модель как теоретическая основа. Причиной популярности данной модели, очевидно, является то, что она указывает на те контролируемые факторы, которые можно использовать при планировании маркетинга услуг (контактный персонал, материальная среда и другие потребители).

К. Гренроос является наиболее известным представителем так называемой «Северной школы» маркетинга услуг — «Нордик скул». Эта школа представлена исследованиями в области маркетинга услуг, осуществляемыми учеными из шведской и финской школ экономики. В значительной степени эта модель основана на моделях Д. Ратмела, П.Эйглие, Е. Лангеарда и формально не имеет какого-либо оригинального схематического выражения. Однако вкладом «Северной школы» в теорию маркетинга общепринято признается разработка детальной концепции терминологии маркетинга услуг и введение в научный оборот таких понятий, как внутренний маркетинг, качество услуги и интерактивный маркетинг.

То, что Д. Ратмел подразумевает под «дополнительной функцией маркетинга», применительно к услугам, К. Гренроос называет «интерактивным маркетингом». Последний нацелен на процесс взаимодействия между потребителем и персоналом фирмы услуг. По мнению К. Гренрооса, качество обслуживания создается именно в процессе интерактивного маркетинга, и его главная задача — создание и поддержание качественных стандартов обслуживания. Главными факторами при этом становятся качественное обслуживание и поведение персонала, оказывающего услуги. Поэтому для возможности стратегического воздействия на эти факторы К. Гренроос вводит две дополнительные концепции: *функционально-инструментальную* модель качества обслуживания и *внутренний* маркетинг.

*Функционально-инструментальная модель* качества обслуживания предполагает, что потребителю в процессе обслуживания важно не только, что он получает в процессе обслуживания (инструментальное качество), но и как этот процесс происходит (функциональное качество). По мнению К. Гренрооса, для того чтобы создать функциональное качество обслуживания, специалисту по маркетингу необходимо развивать стратегию внутреннего маркетинга, иногда называемого «интервальным».

*Внутренний маркетинг* нацелен на контактный персонал фирмы и предназначен для создания таких мотивационных и организационных условий труда, которые бы активно способствовали созданию функционального качества обслуживания. К. Гренроос вводит термины «внутренний продукт» (работа) и «внутренний потребитель» (персонал фирмы). Далее, согласно модели ученого, перед тем как продать качественную услугу внешнему потребителю, она должна быть сначала «продана» внутреннему потребителю, т. е. персоналу, который является «маркетологом по совместительству». Другими словами, персонал должен быть осознанно мотивирован на заданные качественные стандарты обслуживания внешних потребителей.

Американские школы маркетинга верны своему подходу «4Р», разработанному еще в 1960-х годах Д. Маккарти. Исследователь Центра изучения маркетинга услуг при Аризонском университете М. Битнер растянул эту формулу до «7Р» применительно к услугам (рис. 13.6).

Традиционная формула «4Р» содержит в себе четыре контролируемых для организации фактора маркетинга: товар, цена, каналы распределения и элементы коммуникации (product, price, place, promotion). Задача организации — «смешать» эти факторы так, чтобы они эффективнее, чем факторы конкурентов, воздействовали на целевой рынок. Применительно к услугам М. Битнер предложил дополнить эту модель тремя дополнительными «Р»: процесс, материальное доказательство и люди(process, physical evidence, people).

Модели нацелены на целевого потребителя. Элементы маркетинга специалист по маркетингу может использовать для того, чтобы воздействовать на потребителя. В традиционном маркетинге доступны четыре основных фактора. В маркетинге услуг, согласно модели М. Битнер, доступны семь факторов, включая три дополнительных, появление которых обусловлено спецификой услуги как товара. Нетрудно заметить, что по своей логике модель М. Битнер органично созвучна моделям Д. Ратмела, П.Эйглие и Е.Лангеарда, К. Гренрооса.

Теория маркетинга услуг не была бы такой увлекательной областью для изучения, если бы не «треугольная» концепция маркетинга услуг Ф. Котлера. Основываясь на исследованиях внутриорганизационных коммуникационных процессов и концепции маркетинга отношений, Ф.Котлер предложил различать три взаимосвязанные единицы в маркетинге услуг: руководство фирмы; контактный персонал; потребители.

Согласно концепции, представленной на рис. 13.7, три ключевые единицы образуют три контролируемых звена: фирма-потребитель; фирма-персонал; персонал-потребитель. Для того чтобы эффективно управлять маркетингом в фирме услуг, необходимо развивать три стратегии, направленные на эти три звена. Стратегия традиционного маркетинга направлена на звено «фирма-потребитель» и связана с вопросами ценообразования, коммуникаций и каналами распространения. Стратегия внутреннего маркетинга направлена на звено «фирма-персонал» и связана с мотивацией персонала на качественное обслуживание потребителей. Наконец, стратегия интерактивного маркетинга направлена на звено «персонал-потребитель» и связана с контролем качества оказания услуги, происходящим в процессе взаимодействия персонала и потребителей.

Современные теоретические модели маркетинга услуг были созданы благодаря результативному поиску общего у различных классов услуг. Как правило, ученые сходятся во мнении, что некоторые классы услуг имеют одни и те же свойства, отличающие их от товара. Практически все существующие теоретические модели маркетинга услуг основаны на предположении о том, что производство и потребление услуги происходят одновременно. Поэтому качество оказания услуг, а также навыки и знания персонала становятся ключевыми факторами успеха сервисной фирмы. Создание и поддержание системы контроля качества услуг становится важнейшей задачей предприятия.

Предприятия сферы услуг обычно всегда отставали от фирм производителей в принятии и использовании маркетинговых концепций, но сейчас эта ситуация меняется. Стратегия маркетинга услуг должна включать в себя не только внешний, но и внутренний маркетинг для мотивирования служащих, а также двухсторонний маркетинг. Чтобы добиться успеха, участники рынка должны создавать конкурентную дифференциацию, предлагать высокое качество услуг, находить способы повышения производительности и стремиться к внедрению и развитию социального маркетинга.

**13.3.ПРИНЦИПЫ, ФУНКЦИИ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГА**

Основные принципы маркетинга можно обозначить исходя из сущности его концепции, изложенной в подразделе 13.2. Обозначим основные из них:

Нацеленность на четко выраженный результат работы - это могут быть доля на рынке, объем прибыли. Сформулировав эту цель в долговременном периоде, определяют сроки, ресурсы, ответственность участников. Обязательно важно подчеркнуть, что маркетинговая ситуация должна быть спрогнозирована.

Комплексный подход к достижению поставленных целей - успех можно гарантировать только при условии работы всех элементов комплекса маркетинга (продукт, цена, распределение, сбыт). Комплексность означает, что отдельно реализуемые маркетинговые действия на рынке (изучение рынка, анализ конкурентной среды, стимулирование сбыта и т.д.) не способны обеспечить того эффекта, который дает применение маркетинга как системы.

Как показывает опыт работы со многими отечественными компаниями, некоторые руководители недооценивают значения комплексности системы. На практике очень часто маркетинг сводится к использованию формальных элементов маркетинга, не связанных между собой. Соответственно это приводит к нулевому результату.

Максимальный учет условий и требований рынка с одновременным целенаправленным воздействием на него, то есть производитель всегда должен учитывать требования потребителей и рынка и стремиться удовлетворить их полностью. Главная цель этих действий – обеспечение предпочтительного отношения к своим товарам и компании в целом.

Умение стратегически мыслить и ставить долговременные цели перед коллективом - свойства предлагаемой продукции и услуг должны постоянно совершенствоваться, быть более привлекательными для потребителя. Нельзя останавливаться на достигнутом. Потребителя постоянно нужно удивлять чем-то новым. Ведь среди них очень мало консервативных по отношению к нововведениям на рынке.

Активность, предприимчивость, наступательность, быстрота реакции на все изменения внешней среды- производитель должен быть в курсе всех изменений в области науки, техники, технологий. В условиях конкурентной среды только передовые технологии и использование современных средств и методов могут обеспечить определенные достоинства. Предприятие должно постоянно быть в состоянии поиска в рамках маркетинговой концепции, использовать новые способы адаптации к постоянно меняющимся условиям рынка.

К принципам можно отнести и объединение усилий всех подразделений фирмы единой цели, тщательный учет и рациональное использование ресурсов, эффективное управление, необходимость творческого, новаторского подхода к управлению со стороны руководства, необходимость маркетингового мышления для всех сотрудников фирмы. К сожалению, не все принципы используются на практике руководителями отечественных предприятий.

**Функции маркетинга.** Для решения сложного комплекса задач создания товара (услуги) и его движения к потребителю, что отражает суть сферы услуг, маркетинг должен выполнять целый ряд определенных функций.

*Аналитическая функция* будет включать в себя изучение: потребителей; конкурентов; товаров (приготовление блюд, уровень сервиса); цен; организации продаж и каналов сбыта; системы стимулирования сбыта и рекламы; внутренней среды предприятия.

*Производственно-сбытовая функция*. На предприятии общественного питания должны подвергаться анализу: организация производства, разработка более совершенных технологий; обеспечение материально-технического снабжения; управление качеством и конкурентоспособностью продукции; организация системы товародвижения; организация сервиса; организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта; проведение целенаправленной сбытовой политики.

*Планирование –* разработка маркетинговой программы, планирование комплекса маркетинга, организация стратегического и оперативного планирования на предприятии;

*Управление и контроль маркетинговой деятельности:* информационное обеспечение управления предприятием; организация системы коммуникаций; организация контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ, отслеживание жизненного цикла товаров).

Все маркетинговые исследования на предприятии должны быть связаны с принятием управленческих решений по всем аспектам маркетинговой деятельности, иначе это можно назвать маркетинговым менеджментом.

Реализация этих функций возможна, если на предприятии осуществляется целый ряд маркетинговых мероприятий: систематический анализ внешней среды организации (фирмы); постоянное изучение потребностей рынка и позиций конкурентов на нем; изучение и планирование товаров; совершенствование товародвижения и сбыта; разработка и обеспечение ценовой политики; неукоснительное соблюдение законов страны.

**Цели маркетинга.** Реализация концепции маркетинга дает предприятию позитивные результаты, но необходимо определить, какие же цели должна ставить перед собой фирма, если она реализует данную концепцию. Цели маркетинга должны совпадать с целями фирмы, поднимать ее престиж и усиливать позиции на рынке. Главная цель маркетинга — полное удовлетворение потребностей потребителей предлагаемой продукцией и услугами. Цели маркетинга могут быть как качественными, так и количественными.

*Качественные цели* — положительное воздействие на занятость, рынок труда; поддержка образовательных, культурных и других программ; положительное влияние на хозяйственную конъюнктуру в своей стране и в экономике стран, импортирующих выпускаемую продукцию.

*Количественные цели —* увеличение объемов прибыли; увеличение объема продаж в натуральных и денежных единицах; повышение производительности труда в расчете на одного работника; увеличение доли рынка.

Существуют разные мнения по определению главной цели реализации концепции маркетинга. Например, обеспечить максимально высокий уровень потребления, что приведет к изобилию товара, высокому уровню занятости населения, решению многих социальных задач. Противники такого подхода считают, что не следует потреблять много товаров. Может быть целесообразно потреблять товаров меньше, они должны иметь большую потребительскую значимость.

На наш взгляд, главное заключается в том, что основной целью должно быть максимальное повышение качества жизни, средством реализации этой цели должен быть социально-этический маркетинг.

**13.4. МАРКЕТИНГОВАЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Применяя концепцию маркетинга, на предприятиях общественного питания необходимо осуществлять контроль за изменениями целого ряда факторов, оказывающих непосредственное влияние на эффективность ее реализации. В маркетинге совокупность этих факторов называют маркетинговой средой фирмы.

В учебном пособии В.А. Титовой «Маркетинг», изданном в 2001г., сказано: «*Маркетинговая среда фирмы* – это совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службы маркетинга устанавливать и поддерживать отношения успешного сотрудничества с целевыми покупателями».Маркетинговую среду принято подразделять на 2 группы факторов: контролируемые; неконтролируемые (рис. 13.8.).

**Контролируемые факторы.** Ими управляют фирма и ее сотрудники, некоторыми из них - высшее руководство, часть находится в ведении служб или структур маркетинга. Главная задача высшего руководства – выбрать и обозначить общую цель предприятия, а службы маркетинга – определить цели маркетинга. На основе этих целей составляют непосредственно маркетинговый план предприятия. Кроме общей цели высшее руководство определяет область деятельности фирмы, роль маркетинга и его значение для предприятия, другие составляющие предпринимательской и корпорационной деятельности.

Понятие «область деятельности» включает в себя общие категории продукции, услуг, функции, территориальные границы деятельности, вид владения и конкретную деятельность предприятия.

При определении роли маркетинга руководство устанавливает его функции, встраивая его в общую структуру управления фирмой. Важность маркетинга очевидна для многих, но очень часто руководством недооценивается его роль. Структурное подразделение маркетинга должно иметь решающий голос, а поэтому в общей структуре руководитель маркетинга должен подчиняться только напрямую руководству фирмы и по положению быть равен руководителям других структурных подразделений. Роли других предпринимательских функций и их взаимосвязи с маркетингом четко определяют и разграничивают, чтобы избежать конфликтных ситуаций или параллелизма.

Высшее руководство должно влиять и на формирование корпоративной культуры. Это понятие включает в себя единую систему ценностей, норм и правил, которые необходимо соблюдать всем сотрудникам компании.

Факторы, контролируемые маркетингом, включают в себя выбор целевых рынков, цели, организацию и инструменты маркетинга, руководство маркетингом (рис. 13.9.).

Процесс выбора целевого рынка или определенной группы потребителей (сегмента рынка) может включать в себя два возможных варианта решения: или охват большого целевого рынка (практика массового маркетинга) или его небольшая часть. Для предприятий общественного питания характерен первый вариант – охват большого целевого сегмента. В этом случае целесообразно разрабатывать обобщенный план маркетинга, во втором – его адаптацию к определенной конкретной группе потребителей. Его привязка к конкретному сегменту будет зависеть от характеристик этой группы, например пол, возраст, доход, семейное положение, социальная принадлежность.

Мы уже говорили выше, что цели маркетинга должны быть ориентированы на потребителей. Так, например, цены на продукцию во многом зависят от целевого сегмента. Маркетологи должны помнить, что их основные цели - создание отличительных особенностей и преимуществ компании. Обслуживание клиентов должно быть организовано на таком уровне, чтобы у них возникало желание посетить это заведение еще раз. Отличительные преимущества можно достичь за счет выделяющегося образа, сформированного имиджа, новизны предлагаемой продукции, приемлемых цен, высокой культуры обслуживания и т.д. Организация маркетинга предполагает структурное построение для управления маркетинговыми функциями, устанавливающее подчиненность и ответственность между отделами или подразделениями.

Инструменты маркетинга включают в себя все составляющие комплекса маркетинга (4 «Р») – набор поддающихся контролю переменных факторов, совокупность которых фирма должна использовать для достижения желаемой реакции со стороны потребителей.

Разработка инструментов комплекса маркетинга должна опираться на принятие ряда решений относительно каждого из его основных элементов: товара, цены, методов распределения, коммуникаций. По каждому из этих элементов необходимо разрабатывать конкретные маркетинговые мероприятия. (Подробно будут рассмотрены в главе 3 этого раздела).

Контроль маркетинга может осуществляться различными способами. В маркетинге очень популярен ситуационный анализ, SWOT-анализ (подробно будут рассмотрены далее).

Контроль необходим, так как он позволяет не только выявлять, но и предупреждать различные нежелательные отклонения, ошибки, недостатки, просчеты. А также находить новые резервы и возможности развития, которые дают возможность в большой степени приспособиться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. Контроль должен быть повседневным и периодичным.

**Неконтролируемые факторы** – это воздействующие на деятельность организации элементы, которые не могут быть управляемы самим предприятием, его руководством и службой маркетинга. Нужно отметить, что даже очень хороший маркетинговый план может быть не реализован из-за негативного воздействия неконтролируемых факторов. В плане маркетинга должен учитываться определенный риск от такого воздействия. Неконтролируемые факторы отражены на рис.13.8. по внешнему кругу. Остановимся подробнее на каждом из них.

*Клиенты или потребители* - выбор целевого сегмента подвергается контролю, но фирма не может контролировать его характеристики. Маркетолог должен учитывать, что на поведение потребителей оказывают влияние и семья, и друзья, и уровень образования, и другие неконтролируемые факторы, формирующие культуру и общество. При этом потребители ведут себя по-разному. Задача маркетолога – знать, как потребитель принимает решение о посещении того или иного заведения, как формируется мнение об уровне сервиса обслуживания. Чтобы избежать негативных последствий, маркетологу необходимо изучать поведение клиентов, реагировать на жалобы и неудовлетворенный спрос, предвидеть различные изменения этого фактора.

*Конкуренты*-на маркетинговую программу фирмы большое влияние оказывают конкуренты и конкурентная среда. Поэтому этот фактор нужно подвергать постоянному пристальному анализу. Необходимо учитывать, что конкурентами являются не только предприятия общепита. Так, чтобы провести вечер в общественном месте, можно не только сходить в ресторан, но и посетить театр или музей. И уже выбор будет зависеть от того, где потребитель получит больше удовольствий. Поэтому владелец ресторана должен задать себе вопрос: "Что я могу сделать, чтобы конкурировать со всем разнообразием форм отдыха и развлечений с точки зрения выбора цен, уровня обслуживания, предлагаемой эстрадной программы и т.д.?".

*Контактные аудитории* - предприятию необходимо постоянно напоминать о себе в средствах массовой информации. Самое главное - следить за информацией в прессе, так как она влияет на установление контактов с аудиторией. Большая роль в формировании имиджа фирмы зависит от того, какая информация известна аудитории. Цель руководства - не допустить негативного освещения какой-либо стороны деятельности фирмы.

*Демографические факторы* характеризуют численность и возраст населения, состав семьи, миграционные процессы, динамику изменения образовательного и материального уровня и т.д. Демографические взрывы, падение рождаемости, старение населения – все это оказывает непосредственное влияние на поведение, вкусы, предпочтения тех или иных групп потребителей.

*Экономическая среда* также оказывает влияние на поведение потребителей. Так, стабильность экономической среды создает благоприятные предпосылки для того, чтобы потребители увеличивали расходы на свои нужды. Вне контроля фирмы находятся такие экономические факторы, как цены на сырье, минимальный размер заработной платы, аренда помещений, уровень инфляции и т.д. Эти показатели, в свою очередь, влияют на уровень издержек, что приводит к уменьшению прибыли в случае их увеличения. Когда издержки стабильны, предприятие более рационально распределяет свои ресурсы и планирует исполнение стратегических задач.

*Политико-правовая среда* влияет на границы предпринимательской деятельности. От законодательных актов, правовой базы во многом зависят условия развития рыночно-конкурентной сферы деятельности и правил игры для ее участников.

*Научно-техническая среда* определяет фундаментальные изменения в жизни общества, материальных благ, окружающей природе. Научно-технический прогресс влияет на быстрое устаревание товара и обновление ассортимента выпускаемой продукции. Те фирмы, которые не отслеживают этот фактор, могут оказаться на грани банкротства.

*Природные факторы, экология* - развитие новых технологий создает угрозу окружающей среде. Дефицит некоторых видов ресурсов, удорожание энергии, рост загрязнений окружающей среды заставляют государство вмешиваться в этот процесс. Предприятию необходимо быть в курсе происходящих изменений, иметь возможность получать для фирмы необходимые ресурсы, не нанося при этом вреда окружающей среде.

*Развитие культуры* - на поведение потребителей оказывают влияние особенности культурного уклада общества. Существуют определенные традиции, которые передаются от поколения к поколению, религиозные верования также необходимо учитывать при выборе целевого рынка и формировании потребностей.

*Социальные условия* - этот фактор представляет собой систему жизненных ценностей, формирующих поведение потребителей, отношение людей друг к другу. Расслоение общества на социальные классы оказывает существенное влияние на предпочтения и формирование вкуса у посетителей предприятий общественного питания.

*Поставщики* - обеспечивают предприятие всеми необходимыми ресурсами. Эффективность организации системы снабжения во многом будет зависеть от знания всех возможных поставщиков и их потенциала, умения работать с этими субъектами рынка.

*Посредники* - это различные предприятия торговли, реализующие вырабатываемую продукцию. От посредников будет зависеть рынок сбыта, если предприятие общепита осваивает такой канал. Это один из возможных вариантов ускорения продвижения продукции, получения обратной информации о вкусах и предпочтениях потребителей.

Еще один классификационный признак, по которому делят маркетинговую среду, – это отношение рыночных субъектов непосредственно к самой фирме. Выделяют микро- и макросреду (рис. 13.10).

К микросреде относят субъекты, имеющие непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентов, макросреда представлена силами более широкого социального плана.

**13.5.СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

В современной жизни потребности потребителей постоянно меняются и становятся чрезвычайно индивидуализированными. При этом рынок по предоставлению услуг и продукции, предлагаемых предприятиями общественного питания, становится все более насыщенным по числу участников.

Предприятие может достичь успеха в хозяйственной и коммерческой деятельности только тогда, когда его главной целью становится удовлетворение нужд потребителей. Однако, как показывает практика, не каждое предприятие осознало эту зависимость. Это происходит также по целому ряду причин как субъективного, так и объективного характера. Очень часто просто не хватает средств или руководители не готовы к внедрению маркетинга на предприятии, сказывается дефицит квалифицированного персонала и т.д.

Для успеха фирмы на рынке, необходимо, чтобы на каждом предприятии был составлен план-программа маркетинговой деятельности. Обычно его составляют на 1 год, но все ключевые позиции должны обеспечивать стратегическую направленность развития предприятия сроком от 5 лет и более.

Структура плана-программы маркетинговой деятельности для предприятий общественного питания отражена на рис. 13.11.

Изначально на предприятии должны быть определены его цели. Главная цель - получение прибыли от результатов коммерческой деятельности на рынке, направленной на удовлетворение потребностей клиентов. Кроме этого определяют и более узкие по масштабам и времени задачи: повышение оплаты труда персонала, выполнение социальных обязанностей перед обществом и т.д. Этого можно достичь, если определить маркетинговые цели. И здесь основным моментом является тот факт, что буквально вся работа любого подразделения и каждого сотрудника должна быть запланирована исходя из главной цели маркетинга – удовлетворение потребностей. Кроме этого, целями маркетинга могут быть достижение превосходства над конкурентами, завоевание доли рынка, расширение границ сегмента и т.д. Для их выполнения, необходимо создать информационную базу и ежедневно подвергать анализу рыночную ситуацию, потребителей, конкурентов, ассортимент выпускаемой продукции, внешнюю и внутреннюю среду.

Как показывает опыт, ощутимого результата можно достичь только через 3-4 месяца работы после создания отдела маркетинга. При этом данная структура должна отвечать всем требованиям маркетинговой концепции и рынка.

Деятельность предприятия необходимо планировать. При этом нужно соблюдать главный принцип маркетинга: производить только то, что необходимо рынку и потребителям.

После определения плановых показателей каждое из подразделений будет выполнять определенную работу, координация которой должна осуществляться отделом маркетинга. Маркетолог должен своевременно принимать маркетинговые решения в отношении производимой продукции, ее продвижения на рынке, ценовой политики, выбора методов стимулирования и каналов сбыта и т.д. Каждое из принятых решений должно доводиться до сведения не только руководства, но и всего персонала фирмы.

Каждый из этих этапов, их выполнение должны подвергаться контролю. Эффективность осуществления этой операции во многом будет зависеть от профессиональной подготовки маркетолога и его независимости в проведении таких мероприятий. Иногда для выполнения этой функции приглашают внешних консультантов.

Каждый из представленных блоков занимает свое место в общей структуре программы и зависит от других. Исходя из структуры плана-программы маркетинговой деятельности на предприятии общественного питания, перед составлением этого документа необходимо провести предварительные рыночные исследования. Они состоят из VI этапов, которые включают следующие операции:

*I этап -* анализ маркетинговой среды;

*II этап* - комплексное изучение рынка и требований потребителей к выпускаемой продукции;

*III этап* -исследование конъюнктуры рынка, его емкости и рыночного спроса;

*IV этап -* изучение динамики цен, цен конкурентов, ценообразование на предприятии;

*V этап* -оценка форм и методов реализации;

*VI этап* *-* оценка производственно-ресурсных и сбытовых возможностей предприятия. Определение уровня конкурентоспособности на различных рыночных сегментах.

Для того чтобы выполнить все этапы рыночных исследований необходимо определить, какие из них обеспечат результативность оценок, сроки их проведения, разработать формы отчетности для сводного анализа и ответственных лиц, которые будут осуществлять эти мероприятия.

**Контрольные вопросы**

1.Назовите исходные идеи маркетинга.

2.Какая из перечисленных концепций маркетинга соответствует современному состоянию рынка в России: а) товарная; б) производственная; в) сбытовая; г) маркетинговая; д) социальная?

3.Какой рынок требует активного применения маркетинга: а) рынок продавца; б) рынок покупателя?

4.Какая концепция маркетинга используется на рынке, где спрос на товары превышает предложение?

5.Какие контролируемые и неконтролируемые факторы маркетинговой среды предприятия вы знаете?

6.Дайте определение понятию "маркетинговая среда предприятия".

7.Что относят к микро-, а что к макросреде предприятия?

8.Каковы составляющие маркетинговой деятельности предприятия общественного питания?

**ГЛАВА 14. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

**14.1.СПЕЦИФИКА ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Маркетинговые исследования на предприятиях общественного питания представляют собой сбор, обработку и анализ данных в целях уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений. В зависимости от типа предприятия, проблем, стоящих перед ним, предпочтения отдают тем или иным маркетинговым исследованиям.

Задачи маркетинговых исследований: оценка потенциальной емкости рынка, изучение покупательских предпочтений, существующего спроса на предлагаемую продукцию и т.д., задачи зависят от выбранного направления проведения маркетинговых исследований.

Основные направления проведения маркетинговых исследований: краткосрочное и долгосрочное прогнозирование, анализ и оценка рыночного потенциала, анализ сбыта, оценка восприятия новой продукции, использование различных методов стимулирования сбыта и оценка их эффективности, анализ ценообразования и эффективности проводимых мероприятий, оценка широты и глубины ассортимента предлагаемой продукции и т.д.

Маркетинговый подход предполагает выполнение целого ряда принципов на предприятии. К основным принципам проведения маркетинговых исследований относятся:

*объективность -* необходимость учета всех факторов и недопустимость принятия определенной точки зрения до завершения анализа всей собранной информации.

*точность* - четкость постановки задач исследования, однозначность их понимания и трактовки, а также выбор инструментов исследования, обеспечивающих необходимую достоверность результатов исследования.

*тщательность* - детальность планирования каждого этапа исследования, высокое качество выполнения всех исследовательских операций, достигаемое за счет высокого уровня профессионализма и ответственности исследовательского коллектива, а также аффективной системы контроля его работы.

Маркетинговые исследования различают как по масштабам, так и по видам. Важнейшие факторы, определяющие масштабы этих исследований и их направление - размер и специализация фирмы. Так, по сведениям зарубежной литературы, средние фирмы затрачивают на маркетинговые исследования гораздо меньшую долю своего бюджета (1,5 %), чем крупные (3,5 %). Предприятия, выпускающие товары потребительского назначения вкладывают в исследования большую долю оборота (0,08 %), чем предприятия, выпускающие товары промышленного назначения (0,04 %). Расходы, мелких фирм, независимо от их специализации, как правило, незначительные. Предприятия, предлагающие услуги в сфере общественного питания на отечественном рынке, уже столкнулись с необходимостью маркетинговых исследований. Но расходы на их проведение обычно не превышают 2 % от оборота. Причины этого заключаются, на наш взгляд, во-первых, в нацеленности большинства фирм на обеспечение текущей прибыли, отсутствии стратегических задач, во-вторых, в недооценке эффективности применения маркетинговых приемов.

Каждая фирма должна самостоятельно определять тематику и объем маркетинговых исследований исходя из имеющихся у нее возможностей и потребностей в маркетинговой информации, поэтому виды маркетинговых исследований, проводимых различными фирмами, могут быть разными.

К современным тенденциям, влияющим на эффективность проведения маркетинговых исследований за рубежом относят: рост доступности коммерческих баз данных; расширение использования новой технологии; ухудшение образа опросов среди покупателей.

Несмотря на многообразие видов маркетинговых исследований, проводимых фирмами, в основе их лежит общая методология, которая определяет порядок их выполнения.

**Этапы маркетинговых исследований.** Процесс проведения маркетингового исследования в общем случае состоит из 5 основных этапов:

* выявление проблем и формулирование целей исследования;
* отбор источников, сбор и анализ вторичной маркетинговой информации;
* планирование и организация сбора первичной информации;
* систематизация и анализ собранной информации;
* представление полученных результатов исследования.

*Выявление проблем и формулирование целей исследования* по праву считается важнейшим этапом исследования. Правильно выявленная проблема и точно сформулированная цель маркетингового исследования являются залогом его успешного проведения. Ошибки же, допущенные на этом этапе, могут привести не только к неоправданным затратам на проведение маркетинговых исследований, но и к обострению истинных проблем, связанных с потерями времени на движение по ложному следу.

Вне зависимости от того, проводит ли фирма исследование собственными силами или привлекает к его проведению стороннюю организацию, выявляют проблемы и формулируют цели исследования специалисты фирмы, а окончательные результаты этой работы оценивают ее руководство. При этом на практике, как правило, возможны две ситуации:

* + руководство фирмы самостоятельно определяет конкретную проблему и ставит перед исследовательской группой цель и задачи маркетингового исследования. В этом случае деятельность исследовательской группы на данном этапе состоит в уточнении формулировки цели и задач исследования, а также в определении содержания и формы представления его результатов;
  + у руководства фирмы отсутствует ясное представление о цели и задачах исследования, и оно ограничивается неопределенной постановкой проблемы. В этом случае исследовательской группе предстоит провести предварительное исследование, направленное на конкретизацию проблемы и формулирование на ее основе целей и задач маркетингового исследования.

Следует подчеркнуть, что в любом случае успех деятельности исследовательской группы на данном этапе во многом зависит от ее умения привлечь к этой работе руководство и специалистов фирмы.

*Отбор источников, сбор и анализ вторичной маркетинговой информации.* На данном этапе последовательно выполняют определенные процедуры (рис. 14.1).

В зависимости от сроков и трудовых ресурсов, выделенных для выполнения указанных на схеме процедур, отбор внутренних и внешних источников вторичной информации и сбор ее может производиться как поочередно (сначала изучается внутренняя, а затем внешняя информация), так и одновременно.

Основным и важнейшим источником внутренней вторичной информации для большинства зарубежных фирм служит компьютер, в информационную базу которого включаются все значимые данные, отражающие различные функции управления деятельностью фирмы (организацию производства, закупку, продажу, управление кадрами, финансовую, маркетинговую деятельность и др.). Использование компьютерной технологии хранения и получения внутренней вторичной информации позволяет не только сократить трудовые затраты по ее сбору, но и обеспечить высокую оперативность ее получения.

Несмотря на заметное развитие процесса компьютеризации управленческой деятельности на отечественных предприятиях большая часть внутренней информации по-прежнему обрабатывается вручную, что значительно снижает оперативность ее сбора. Внешние же источники вторичной информации включают:

* + материалы законодательного и инструктивного характера, публикуемые государственными учреждениями, в том числе федеральными и местными (например, концепции развития региона, бюллетени государственной налоговой инспекции и т.д.);
  + отчеты и доклады коммерческих исследовательских центров;
  + издания некоммерческих исследовательских организаций (например, отделений академий наук, университетов, институтов, материалы конференций, семинаров и т.д.);
  + публикации торговых и промышленных ассоциаций, в т.ч. ассоциаций маркетинга по отдельным видам продукции (например, ассоциация товаропроизводителей, ассоциация рекламодателей и т.д.);
  + журналы по различным товарам и технологиям;
  + газеты;
  + теле- и радиореклама.

Отбор внешних источников вторичной информации требует от участвующих в нем работников широкого кругозора, глубокого понимания исследуемой проблемы и навыков в информационно-поисковой работе с библиотечными каталогами. Сбор вторичной информации из внешних источников требует от занятых им работников четкого представления об искомой информации, навыков ведения ее быстрого поиска при обязательном выполнении условия его тщательности.

Систематизируют вторичную информацию, как правило, после ее отбора из внутренних и внешних источников, что облегчает последующий анализ данных.

Последний включает оценку ее полноты, достоверности и непротиворечивости вторичной информации для решения поставленных перед исследователями задач. Положительная оценка указанных характеристик позволяет приступить к ее интерпретации, формулированию выводов и разработке рекомендаций, направленных на достижение цели и решение задач маркетингового исследования. После завершения данного этапа представляются полученные результаты. В случае же неудовлетворительной оценки указанных выше характеристик вторичной информации (недостаточной полноты, достоверности или ее противоречивости) определяется потребность в дополнительной первичной информации, т.е. создается предпосылка для перехода к следующему (третьему) этапу исследования – сбору первичной информации.

*Планирование и организация сбора первичной информации.* Этот этап по праву считается самым трудоемким.

Процедура составления плана выборки включает последовательное решение трех задач: определение объекта исследования, определение структуры выборки, определение объема выборки.

Четкое определение объекта исследования – необходимое условие успешного его проведения. В зависимости от полноты информации, которой располагает исследователь на первом этапе исследования (выявление проблем и формулирование целей исследования), определение объекта исследования может быть выполнено с различной степенью конкретизации.

Как правило, объект маркетингового исследования представляет собой совокупность объектов наблюдения, в качестве которых могут выступать потребители, сотрудники компании, посредники и т.д. Если эта совокупность настолько малочисленна, что исследовательская группа располагает необходимыми трудовыми, финансовыми и временными возможностями для установления контакта с каждым из ее элементов, то вполне реально проведение сплошного исследования всей совокупности. В этом случае, определив объект исследования, можно приступать к выбору метода сбора данных, орудия исследования и способа связи с аудиторией.

Однако на практике очень часто сплошное исследование всей совокупности невозможно или нецелесообразно. Для этого могут быть следующие причины:

* + невозможность установления контакта с некоторыми элементами совокупности;
  + неоправданно большие расходы на проведение сплошного исследования или наличие финансовых ограничений, не позволяющих проведение сплошного исследования;
  + сжатые сроки, отведенные для исследования, обусловленные утратой со временем актуальности информации или другими причинами и не позволяющие собрать, систематизировать и проанализировать обширные данные для всей совокупности.

Поэтому большие и разбросанные совокупности часто изучаются с помощью выборки, под которой, как известно, понимается часть совокупности, призванная олицетворять совокупность в целом.

Точность, с которой выборка отражает совокупность в целом, зависит от структуры и размера выборки. Различают два подхода к структуре выборки – вероятностный и детерминированный. Вероятностный подход предполагает, что любой элемент совокупности может быть выбран с определенной (не нулевой) вероятностью. Существуют различные виды выборок, основанных на теории вероятностей (типическая, гнездовая и др.). Наиболее простая и распространенная на практике простая случайная выборка, при которой каждый элемент совокупности имеет равную вероятность выбора для исследования.

Значение процедуры выбора метода сбора первичной информации и орудия исследования состоит в том, что результаты этого выбора определяют как достоверность и точность подлежащей сбору информации, так и ее продолжительность и дороговизну.

С*истематизация и анализ собранной информации.* Полученную информацию необходимо изучить, переработать с помощью различных методов и приемов. При этом исследователь должен владеть экономико-статистическими и экономико-математическими методами обработки информации.

*Представление результатов исследования.* Данный этап предполагает разработку выводов и рекомендаций. Они должны непосредственно вытекать из результатов анализа, быть достоверными и аргументированными, направленными на решение исследуемых проблем. Целесообразно результаты исследования представлять в виде отчета. Отчет должен четко отражать цели исследования, выводы о проведенном анализе и рекомендации по решению обозначенной проблемы.

На основе рекомендаций, представленных на рассмотрение, руководство ставит очередные задачи и формирует проблему. В этом заключается цикличность проведения маркетинговых исследований. Эффективность от их проведения можно ожидать тогда, когда на предприятии общественного питания их проводят постоянно.

**14.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СПРОСА И ПОТРЕБНОСТЕЙ В УСЛУГАХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПИТАНИЯ**

Руководителю любого предприятия необходимо осознать, что его товар (услуга) не может удовлетворять запросы всех потребителей. Вместе с тем он должен стремиться к производству такой продукции и предоставлению таких услуг, которые в наибольшей степени удовлетворяли бы нужды и потребности как существующих, так и потенциальных клиентов. Выявить уровень этого удовлетворения, определить отличительные особенности своего предприятия, исследовать отношение к предлагаемой продукции и услугам отдельных групп потребителей, а также уметь прогнозировать изменения рынка в будущем можно только, проведя исследования рынка.

Исследование рынка – это совокупность действий, направленных на изучение процессов, протекающих в сфере товарного обращения и призванных обеспечить сбалансированность производства и потребления товаров.

Все многообразие проводимых рыночных исследований можно разделить на целевые и текущие, исходя из регулярности их проведения. Целевые исследования предполагают проведение всестороннего анализа рыночной проблемы, которая является наиболее важной в настоящий момент для предприятия.

Текущие исследования в отличие от целевых проводят регулярно и не требуют создания специальной рыночной группы или привлечения консультантов. Результаты этих исследований используют в оперативной работе, и их главное значение заключается в определении текущей ситуации на рынке и принятии необходимых управленческих решений по обеспечению сбалансированности спроса и предложения. Проводя эти исследования, необходимо подвергать анализу те факторы, которые позволят сделать наиболее полную и объективную картину рыночной ситуации.

Основным фактором, определяющим спрос на товар, является производство. В нашем случае под производством мы имеем в виду размер и структуру компаний, предлагающих на рынке услуги общественного питания.

Следующий фактор – оценка денежных доходов населения (уровень платежеспособного спроса) и распределение их в семейном бюджете.

Кроме этих основных факторов, на спрос населения оказывают влияние и другие факторы, такие как:

* + изменение потребительского контингента, который характеризуется профессиональным и половозрастным составом, уровнем культурного и общеобразовательного развития;
  + местожительство, бытовые условия жизни;
  + национальные и местные традиции и обычаи;
  + эстетические требования и вкусы;
  + природно-климатические условия жизни;
  + степень обеспеченности продуктами питания;
  + достигнутый уровень обеспеченности;
  + развитие сферы услуг (туризма, ресторанно-гостиничного бизнеса, других видов отдыха);
  + тенденции моды и т.д.

Эти факторы находятся в тесной связи друг с другом, и каждый из них оказывает свое определенное влияние на спрос. Группа этих факторов очень многочисленна, но всех их можно разделить на две подгруппы. К первой относятся факторы, которые способствуют дальнейшему развитию спроса в соответствующих направлениях, ко второй - которые оказывают ограничивающее влияние на рост спроса, характеризуя покупательную способность населения. Но спрос охватывает лишь часть потребностей, важное значение в маркетинге имеют предложения товаров и услуг.

В зависимости от сложившегося соотношения спроса и предложения в маркетинге различают рынок продавца и рынок покупателя.

Можно с уверенностью сказать, что для исследуемого нами рынка услуг общественного питания уже характерна ситуация рынка покупателя, а поэтому независимо от размера и структуры предприятий этой сферы внедрение маркетинговой концепции актуально уже сейчас.

**14.3. ВЫБОР ЦЕЛЕВОГО РЫНКА ПРЕДПРИЯТИЕМ**

В основе целевого маркетинга лежит исполнение маркетинговой триады, если предприятие предполагает успешно функционировать на рынке покупателя (рис. 14.2.). Ее составляющие: сегментация рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование.

**Рыночная сегментация.** Означает разделение рынка на отдельные группы потребителей (или сегменты) по определенным признакам и критериям. Изучение и анализ широких потребительских групп позволяет сделать вывод об их неоднородности. Первый шаг в сегментации рынка - выбор и выделение определенных признаков, по которым предполагается разделить рынок. Второй – разработка и составление профиля выделенных сегментов.

Существуют различные принципы и критерии сегментации потребителей, к основным из них относят:

*географические* - плотность населения, административное деление, численность населения, климатическая зона и т.д.

*демографические* - возрастное деление, состав семьи, этапы жизненного цикла, половое деление, религиозные различия и т.д.

*психографические -* принадлежность общественному классу, образ жизни, тип личности, личностные характеристики и т.д.

*поведенческие* - тип потребителя, приверженность торговой марке, искомая выгода, частота посещений и т.д.

Существуют и отличительные принципы сегментации, характерные только для предприятий общественного питания, а именно:

*покупатели и клиенты* - на предприятиях общественного питания покупатели и клиенты не всегда одно и тоже лицо; например, туристическое агентство заказывает обслуживание с трехразовым питанием для туристической группы, прибывшей в этот город на экскурсию. Их потребительское поведение различно.

*цель посещения предприятия* - очень часто цель посещения будет влиять на поведение потребителей; например, празднование юбилея или просто ужин с партнером по бизнесу.

*выбор времени для принятия решения о посещении предприятия общественного питания* - есть два варианта этого выбора: решение созревает стихийно (шел мимо и зашел поужинать) или решение о посещении требует определенного времени (заказать столик в ресторане за месяц для празднования своего дня рождения). Для каждого из этих случаев могут быть применены различные скидки с цены обслуживания;

*продолжительность свободного времени* - наличие свободного времени будет влиять на время обслуживания. Так, некоторыми предприятиями предлагаются бизнес-ланчи , где оговорено меню, стоимость и время, за которое эти блюда будут приготовлены.

**Выбор целевого сегмента.** Это следующий этап маркетинговой триады. Он предполагает определение наиболее выгодного и приемлемого для данного предприятия сегмента или группы сегментов рынка, на который в дальнейшем будет направлен весь маркетинговый комплекс. Прежде чем решить для себя на какой сегмент Вы будете воздействовать, необходимо ответить на следующие вопросы,: каковы нужды и ожидания потребителей; в состоянии ли фирма удовлетворить их; сможет ли Ваше предприятие сделать это лучше, чем конкуренты; достигнет ли предприятие при этом поставленных целей?

Выбирать целевой сегмент следует поэтапно (рис. 14.3).

Потенциал сегмента рынка можно оценить по количественным параметрам, т.е. его емкостью. Выбранный сегмент должен быть достаточно емким, чтобы, работая на нем, можно было покрыть издержки и получить прибыль, а также иметь перспективы роста. Для оценки доступности сегмента рынка предприятию общественного питания необходимо иметь информацию о том, существуют ли препятствия для возможности начать внедрение и продвижение своего продукта на выбранном сегменте.

Оценка существенности сегмента предполагает определение того, насколько реально эту группу потребителей можно рассматривать как сегмент рынка, насколько она устойчива по своим характеристикам. Анализ возможностей освоения сегмента рынка предполагает: оценку риска; выявление позиций основных конкурентов; определение возможной реакции конкурентов на появление нового предприятия сферы общественного питания; прогнозирование возможного объема реализации и прибыли.

На основе проведенных исследований принимается окончательное решение о выборе целевого сегмента. Поиск оптимального числа целевых сегментов рынка осуществляют концентрированным или дисперсным методом.

Концентрированный («метод муравья») предполагает последовательную, от одного сегмента к другому, поисковую работу (рис.14.4). Этот метод не отличается быстротой, но и не требует существенных затрат.

Дисперсный («метод стрекозы») реализуется путем проб и ошибок (рис. 14.5). Он предполагает выход компании на максимально возможное количество сегментов, а затем отказ от невыгодных рыночных сегментов.

Процесс определения целевого рынка должен быть тесно связан с выбором маркетинговой стратегии предприятия общественного питания. Как только определен целевой сегмент, предприятие должно решить, какие позиции следует занять в этих сегментах.

**Позиционирование.** Рыночное позиционирование услуги – это оценка потребителями ее основных характеристик, т.е. оценка потребителем места, позиции, которое занимает предприятие общественного питания по отношению к конкурентам.

Руководитель заранее определяет позицию своего предприятия по отношению к потребителю, выявив его соответствие определенной категории и типу. Позиция будет также зависеть от специфических свойств каждого предприятия. Один ресторан рекламирует низкие цены, другой – высококлассный уровень сервиса и дополнительных услуг. Еще один метод позиционирования – позиционирование на основе потребностей, которые может удовлетворить предприятие. Так одно кафе предлагает своим клиентам создать комфорт для деловых встреч партнеров по бизнесу, другое – организовать дискотеку для молодежи.

Позиционирование будет определяться и наличием конкурентов на рынке – занять свободное место на рынке, если таковое существует.

Чтобы определить свою позицию на рынке следует начинать с составления карты ценового позиционирования. В общем виде ее можно представить таким образом (см. табл. 14.1.).

**Таблица 14.1.**

# **Общий вид карты ценового позиционирования**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| КачествоЦена | Качество относительно высокое | Качество относительно низкое |
| Цена относительно высокая | Очень престижно. Трудно удержаться. Сегмент ограничен. | Этой позиции следует опасаться. Отказывайтесь от продукции (или услуги), если она попала в этот квадрат. |
| Цена относительно низкая | Нужно стремиться, чтобы большая доля продукции была именно здесь. Потребитель должен Вам поверить. | Престиж очень низкий. Емкость рынка большая, но проблем много. |

Эта карта может помочь визуально определить место, где находится предприятие или проанализировать ассортимент предлагаемых блюд. Такую карту можно создать используя метод иллюстрированного маркетинга «Паутина».

Более детально технология проведения позиционирования по этому методу будет рассмотрена в п.п. 17.1.

Преимущества позиционирования методом «Паутина»:

* + возможно позиционировать одновременно большое число конкурентов;
  + наглядно отображаются сильные и слабые стороны любого из исследуемых предприятий общественного питания;
  + можно отслеживать целевые показатели в динамике в течение исследуемого периода;
  + позволяет использовать одновременно неограниченное количество оценочных критериев. За счет этого позиционирование становится действительно комплексным и качественным;
  + является эффективным средством планирования и контроля коммерческой и управленческой деятельности предприятия общественного питания в любом временном промежутке.

Построение «Паутины» имеет многофункциональную направленность в процессе проводимого анализа потенциальных возможностей предприятия, при этом повышает качество анализа.

**14.4.ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НА РЫНКЕ**

В индустрии общественного питания, как и других сервисных отраслях, покупатель должен находиться в центре внимания производителя услуг с точки зрения предоставления ему обслуживания и получения от него доходов. Для того чтобы успешно заниматься бизнесом, необходимо понимать клиента, предопределять его покупательское поведение, ожидания и потребности, предвзятость и предубеждения.

Поведение потребителей (ПП) – это относительно новая область знаний не только в России, но и в США – родине маркетинга и менеджмента. Первые учебники по ПП были изданы только в 60-х годах ХХ столетия. В числе первых авторов можно назвать Джеймса Эндмела, Дэвида Коллата, Роджера Блэкуэлла и др.

Теоретические предпосылки ПП сложились несколько раньше, где то на рубеже XIX-XX вв. Первые публикации были посвящены исследованиям мотиваций (идеи Фрейда) и активно использовались в организации рекламных мероприятий. Сейчас ПП можно назвать самостоятельной областью знаний.

Потребление – это обретение и использование продуктов, услуг, идей. Отсюда поведение потребителей будет обозначать *«…*деятельность, непосредственно вовлеченную в обретение, потребление и избавление от продуктов, услуг, идей, включая процессы решений, предшествующие этой деятельности и следующие за ней»*.*

Нужно помнить, что с учетом специфики потребителей выделяют конкретные группы покупателей:

* + отдельные лица, семьи и домашние хозяйства, приобретающие товары для индивидуального потребления;
  + предприятия или организации, покупающие товары для производственного потребления;
  + посредники, приобретающие товары для их перепродажи;
  + государственные учреждения, покупающие товары и услуги для осуществления своих непосредственных функций.

Для предприятий общественного питания потенциальными потребителями является первая группа покупателей, так как услуги, предлагаемые им, имеют определенную специфику, о чем было изложено выше.

Важно знать, что каждый потребитель имеет свою индивидуальность, которая означает следующее: потребитель приобретает товар для различного целевого использования; имеет различную частоту совершения покупок; пользуется различными источниками информации при обосновании целесообразности совершения соответствующих покупок; имеет свои специфические особенности принятия решения о покупке; руководствуется различными мотивациями в процессе принятия решения о покупке; имеет различные требования к послепродажному обслуживанию.

Теория маркетинга призвана обеспечить наиболее выгодный обмен, а задача маркетинга будет заключаться в том, чтобы понять и предсказать возможные действия потребителей, обосновать причинно-следственные связи в процессе покупки и потребления продукции и услуг. Исходя из этого, можно дать еще одно определение ПП – непосредственная деятельность потребителей, обусловленная приобретением необходимых товаров и услуг и включающая в себя процесс обоснования и принятия решения о покупке, саму покупку и оценку правильности выбора после совершения покупки.

Поведение потребителей предполагает изучение покупающих центров и процессов обмена, вовлеченных в приобретение, потребление и избавление товаров. Модель ПП представлена на рис. 14.6.Эту модель разработали и предложили известные американские специалисты Д. Хокон, Р. Бест, К. Кони.

В основе ПП лежит процесс принятия решений потребителями и факторы, его определяющие. Исходной точкой является жизненный стиль. Процесс принятия решений потребителем рассматривается как выполнение определенных действий, начиная с осознания потребности или проблемы и заканчивая оценкой решения. Осознание потребности формируется под влиянием определенных стимулов (рис. 14.7).

Прежде чем обратиться к каким-либо услугам предприятий общественного питания, клиент должен испытать в них нужду. Однако поскольку нужда – это всего лишь нехватка чего-либо, а в нашем случае чувство голода, прежде всего, то для приобретения конкретной услуги потребителю необходимо четко идентифицировать данную нужду и трансформировать ее в потребность, которой, в свою очередь, будет соответствовать определенный уровень предоставления услуги.

Изучение стадии осознания потребности позволяет понять те обстоятельства, которые подтолкнули потребителя к осознанию его потребности. При этом для производителя важно получить ответы на следующие вопросы, какие именно потребности появились; чем вызвано их возникновение; как они вывели клиента на конкретное предприятие?

Получив ответы, можно выделить наиболее сильные стимулы, которые в дальнейшем должны быть использованы для разработки и принятия маркетинговых решений.

После осознания потребности у клиента возникает потребность в информации. Но очень часто потребность голода можно удовлетворить горячей сосиской в тесте, которую продают на улице. Нам интересны те клиенты, у которых эти потребности имеют более широкий круг удовлетворения. Не только насытить желудок, но и отдохнуть в приятном месте, пообщаться с друзьями, коллегами, послушать музыку, попробовать экзотические блюда и т.д. А поэтому информация именно об этом должна быть доступна потребителю. Наиболее активная форма сбора информации об интересующих услугах – это непосредственное обращение в саму фирму – ресторан, бар, кафе. Но для получения информации могут быть использованы и другие источники (рис. 14.8.).

Собрав необходимые сведения, потребитель приступает к оценке информации. На этой стадии происходит сравнительная оценка и ранжирование разновидностей услуг, о которых была собрана информация. При этом определяется статус предприятия, выбранный для посещения.

Специалистам по маркетингу необходимо знать, каким образом потенциальный клиент оценивает информацию с точки зрения альтернативных вариантов при выборе конкретной услуги. Главное заключается в том, чтобы уметь предсказать, какой из услуг потребитель отдаст предпочтение. Сделать это достаточно сложно, так как не существует единой модели процесса оценки информации. Критерии для этого процесса оценки услуг и их приемлемости для клиента сугубо индивидуальны. Однако, можно отметить основной принцип, которым руководствуется клиент при выборе услуг - это первостепенная значимость полезных свойств услуги, особенно тех, которые в наибольшей степени удовлетворяют потребности. Важно знать, что потребителю иногда не известны те или иные достоинства предлагаемых услуг. Поэтому задача маркетолога заключается в том, чтобы донести о них полную информацию, а в перспективе постоянно совершенствовать, улучшать качественные характеристики.

Оценив информацию, потребитель принимает решение о посещении того или иного заведения. На принятие окончательного решения могут повлиять такие обстоятельства, как мнение друзей, знакомых или членов семьи, чем авторитетнее мнение, тем большая вероятность изменения первоначального решения. Существуют и другие непредвиденные обстоятельства, например, внезапная болезнь клиента.

На решение клиента оказывает влияние и так называемый ожидаемый риск. У него нет уверенности в полной удовлетворенности от посещения ресторана или кафе. Степень ожидаемого риска напрямую зависит от полноты имеющейся информации о свойствах предлагаемых услуг. Зная факторы, усиливающие степень риска, задача работников предприятия - квалифицированно помочь клиенту принять решения. Важно не переусердствовать в этом, ведь разочарование еще хуже, чем не полная неудовлетворенность потребности, о которой клиент может быть предупрежден заранее.

Несмотря на разнообразие услуг, предоставляемых предприятиями общественного питания, их можно разделить на несколько групп:

- обычные (постоянные) - услуги, решение о которых принимается быстро. Например, забежать в бар выпить стакан сока или чашку кофе;

- услуги средней стоимости - ежедневные посещения в обед кафе. Потребитель знает об уровне предоставления услуги и ценах на них;

-дорогие - торжественное празднование юбилея, свадьбы и т.д. Это решение высокой степени риска, связанное с финансовой ответственностью, социальными или этическими последствиями.

Привлечение клиентов к конкретному предприятию является главной целью маркетолога и основой всей маркетинговой программы заведения.

Когда услуга представлена и клиент покинул заведение, важно знать о степени его удовлетворенности. Ведь в бизнесе услуг очень большое значение имеет фактор повторной продажи услуги. А поэтому работа маркетолога заключается в получение информации от клиента. Так удовлетворенный клиент в состоянии рассказать об этом еще 4-6 потенциальным потребителям. О своем недовольстве один потребитель может сообщить 9-10 собеседникам, которые уже никогда не выберут данное заведение для посещения. Следовательно, каждый случай неудовлетворенной потребности вызывает гораздо больший отрицательный результат, чем можно было бы предположить.

Исследования, проведенные международной ассоциацией обслуживания клиентов, показали, что завоевать нового клиента в 5 раз дороже, чем сохранить старого. Таким образом, удовлетворение запросов клиентов - основа успешной деятельности предприятия общественного питания. Поэтому каждый работник должен оценивать свою роль в удовлетворении потребностей клиентов, начиная со швейцара у дверей и заканчивая поваром и официантом. При любых обстоятельствах клиент всегда прав.

Исследование поведения потребителей - достаточно сложный процесс, он требует от маркетолога не только знаний в области маркетинга, но и умений и навыков из области менеджмента и психологии. Необходимо уметь управлять поведением потребителя определять его тип личности, предугадывать его желания и потребности.

**Контрольные вопросы**

1.Какую роль играют маркетинговые исследования в деятельности предприятия общественного питания?

2.В чем заключается основной принцип маркетинговой информационной системы (МИС)?

3.Каковы основные этапы проведения маркетинговых исследований?

4.Какие основные принципы формируют представление о поведении потребителей?

5.В чем сущность покупательского поведения?

**ГЛАВА 15.РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА**

**15.1. ПОНЯТИЕ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА В СФЕРЕ УСЛУГ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ. ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛЕЙ**

Как известно, один из основных принципов маркетинга в сфере общественного питания - комплексность, когда рассматривают маркетинг как системное единство действий, осуществляемых по следующим направлениям:

* совершенствование блюд и способов их приготовления, обогащение ассортиментного ряда с помощью постоянной разработки новых блюд;
* реализация ценовой политики с целью сбалансированности спроса и предложения;
* улучшение способов и методов реализации продуктов общественного питания;
* установление целесообразной пропорциональности в использовании различных каналов распределения;
* совершенствование коммуникативных связей с потребителем с целью стимулирования сбыта продукции общественного питания и эффективное использование средств рекламного воздействия.

В теории маркетинга система таких действий получила название *«комплекс маркетинга»* или *«маркетинг-микс»*.

Комплекс маркетинга в сфере услуг общественного питания включает набор переменных, поддающихся контролю со стороны предприятия и образующих взаимосвязанную совокупность (систему), которая способна обеспечить желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка. Способность комплекса маркетинга вызывать адекватную реакцию потребителя обусловлена теми свойствами, которые присущи маркетингу как системному образованию. Основным таким свойством является способность системы (комплекса маркетинга) обеспечивать синергетический эффект.

*Синергетический эффект* (от греческого synergos – совместно действующий) достигается совместным действием элементов системы. В количественном и качественном отношении он превышает простое суммирование эффектов от раздельного действия отдельных элементов системы. Тот результат, к которому стремится система и который будет достигнут ею, обуславливается не только свойствами отдельных составляющих элементов, но и единством их свойств и взаимосвязей.

В ходе эволюции маркетинга, когда на разных этапах своего развития он приобретал новые качества, сформировался особый тип деятельности, интегрирующий определенную совокупность действий в неразрывное (системное) единство. Именно системность со всей совокупностью присущих ей свойств позволяет современному маркетингу эффективно решать сложные рыночные задачи, не только на предприятиях общепита, а также на любых других.

В комплекс маркетинга входят действия и мероприятия, которые могут быть предприняты для оказания воздействия на спрос потребителей. Многочисленные возможности в этом направлении можно объединить в четыре основные группы элементов комплекса маркетинга или систему «4Р *– product, price, place, promotion*»(услуги как продукт, цена на услуги, методы распределения услуг или место, методы стимулирования сбыта услуг или продвижение).

Агрегируя эти элементы, комплекс маркетинга оказывает воздействие на целевой рынок предприятия услуг (рис. 15.1). В этом случае комплекс маркетинга услуг можно охарактеризовать как деятельность, имеющую целью овладение целевым рынком с помощью действий, распространенных по четырем направлениям. Комплекс маркетинга услуг включает: товарную политику, в рамках которой услуга выступает как продукт особого ряда; ценовую политику; политику распределения услуг; коммуникативную политику.

Мы рассмотрим все составляющие комплекса маркетинга на примере предприятий общественного питания.

**15.2. ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специфические характеристики услуг будут оказывать огромное влияние на их восприятие потребителями и соответственно на все составляющие комплекса маркетинга, в первую очередь, на формирование товарной политики.

Товарная политика включает в себя целый комплекс вопросов. Кроме оптимизации ассортимента и поддержания конкурентоспособности, необходимо планировать темпы обновления продукции в целом и по отдельным ее видам с учетом жизненного цикла, уровень обновления продукции и услуг, выход на рынок с новыми предложениями и т.д. Все эти вопросы нужно решать в тесной увязке с рыночной ситуацией, требованиями конкурентной среды.

В реальной жизни каждая фирма предлагает рынку большое разнообразие товаров и услуг. Все эти предложения можно назвать товарной номенклатурой.

*Товарная номенклатура* – это совокупность производимой продукции, предлагаемой клиентам предприятием. Рассматривая такую совокупность, можно выделить отдельные группы, схожие по своим потребительским характеристикам. Эти группы называют ассортиментными группами. Так, для предприятий питания кулинарную продукцию подразделяют на холодные и горячие закуски, первые, горячие мясные и рыбные блюда, десерты и т.д. В каждой ассортиментной группе присутствует несколько ассортиментных позиций.

**Товарный ассортимент.** Совокупность всех ассортиментных групп производимой продукции определяют как *товарный ассортимент*. Для предприятий общественного питания его называют *ассортиментом кулинарной продукции*. Это та основная продукция, которая представляется непосредственно на самом предприятии. В качестве дополнительного ассортимента в меню могут быть предложены продукты (в производстве которых само предприятие не принимает участия: напитки (алкогольные, безалкогольные), фрукты, конфеты и др.).

Для описания ассортимента предлагаемой продукции используют следующие характеристики: *широта* (число изготавливаемых ассортиментных групп); *глубина* (число ассортиментных позиций в ассортиментной группе); *насыщенность* (число ассортиментных позиций во всех ассортиментных группах); *гармоничность* (степень близости производимых блюд с точки зрения потребителя или каких - то других показателей).

**Формирование ассортимента и его управление.** Предприятие общественного питания должно предлагать определенную совокупность продукции и услуг, которые бы, соответствуя в целом профилю его деятельности, наиболее полно удовлетворяли требования определенных категорий потребителей. Рестораны могут быть узкопрофильными (например: ресторан «Саккура» предлагает блюда японской кухни) и с широкой ориентацией на потребителя с разными вкусами и предпочтениями (например, ресторан «Амальтея» - русская и европейская кухни).

К проблеме формирования ассортимента каждое предприятие подходит сугубо индивидуально. Но этой процедуре обязательно предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения. При этом за основу должны быть приняты целевые потребительские группы (целевой сегмент), на которые предприятие направит свою деятельность, и технологическая программа, которая обеспечит производство и организацию обслуживания продукцией и услугами высокого качества, но с минимальными затратами.

Система формирования ассортимента должна включать в себя следующие моменты:

1. Определение текущих и перспективных потребностей потребителей, анализ особенностей поведения клиентов при выборе предприятия для посещения;
2. Оценку конкурентов в исследуемой рыночной нише с учетом типизации и класса предприятия;
3. Критическую оценку выпускаемой продукции и предлагаемых услуг предприятием с точки зрения потребителя;
4. Решение вопросов по обновлению ассортимента, поиск оригинальных рецептур, инновации технологии приготовления продукции;
5. Изучение возможностей производства, его усовершенствование с условием снижения цен, себестоимости и повышение уровня рентабельности;
6. Проведение презентаций новых блюд с дегустациями, где потребитель сможет протестировать и оценить качество и потребительские свойства предлагаемой продукции;
7. Разработку специальных рекомендаций для всех подразделений, которые участвуют в разработке и формировании ассортимента, относительно качества, цены, выбора названий, сервиса и т.д. ;
8. Оценку и пересмотр ассортимента, его контроль. Сюда входят вопросы планирования и управления ассортиментом.

Управление ассортиментом предполагает координацию всех видов деятельности предприятия, включая комплексное исследование рынка, организацию сбыта, сервиса, рекламы, стимулирование спроса, инновации в области технологий и т.д. Трудность решения этого процесса состоит в сложности объединения всех этих составляющих для достижения конечной цели – оптимизации ассортимента.

Общая ассортиментная концепция должна быть выражена в виде системы показателей, определяющих конечные цели, решение которых предполагает стратегия товарной политики предприятия питания.

**Жизненный цикл товара и понятие нового товара.** Каждый товар (продукция) в маркетинге имеет свой жизненный цикл, который предполагает время, за которое новая продукция разрабатывается, выходит на рынок, достигает стадии зрелости и насыщения, устаревает и уходит с рынка. Известно более 50 трактовок понятия «новый товар». В США, например, к ним относят продукты и изделия, производство которых начато не более четырех лет назад. Степень их отличия от производимых ранее не принимается во внимание.

Выделяют три основных подхода к определению понятия «новый товар»:

1. Исходная идея – временной фактор. Критерием новизны является время освоения и производства вновь разработанной продукции.
2. Основан на выявлении неудовлетворенной потребности и ее реализации в товаре. Для предприятия питания могут быть использование новых ингредиентов в приготовлении блюд, изменения во внешнем оформлении, технологические инновации и т.д.
3. Базируется на идеи, что новизну может обеспечить совокупность критериев. При этом выделяют четыре уровня новизны товара: изменение внешнего оформления; частичные изменения потребительских свойств за счёт совершенствования технических характеристик, но без принципиальных изменений технологии изготовления; принципиальное изменение потребительских свойств, вносящие существенное изменение в способ удовлетворения потребности предлагаемой продукции; продукция, не имеющая аналогов.

Для предприятий питания новая продукция чаще всего совмещает все эти подходы и уровни.

Таким образом, новым товаром можно считать тот товар, который отличается от ранее предложенных какими-то характеристиками. Среди них могут быть новые технологические приемы, изменение потребительских свойств, что и является привлекательным для основной массы потребителей.

Под концепцией нового товара принято понимать научно-обоснованное и опирающееся на практику маркетинговой деятельности развернутое представление не только непосредственно о товаре, его потребительских характеристиках, рыночном потенциале, жизненном цикле, но и о внешних по отношению к нему факторах и условиях. Все это во многом предопределяет рыночный успех и неудачу нового товара, его реальное место в товарном ассортименте предприятия, эффективность той части производственно-сбытовой деятельности предприятия, которая опирается на такой товар.

Главная идея концепции новой продукции заключается в том, что предлагаемый рынку новый товар должен отвечать потребностям, которые не удовлетворены на момент выхода продукции на рынок.

Однако, новую продукцию нужно не только создать и освоить ее производство, необходимо, чтобы она была воспринята рынком и потенциальным покупателем. Разработка и выход новой продукции на рынок на предприятии общественного питания состоит из нескольких стадий:

* анализ тенденции и покупательских предпочтений в выборе продукции;
* поиск новых идей с позиций выявленных неудовлетворенных потребностей;
* разработка рецептуры, расчет себестоимости;
* первичная оценка потребительских свойств разработанной продукции;
* организация дегустации с привлечением экспертов. Оценка потребительских свойств;
* выход на рынок. Апробация продукции в зале;
* изучение реакции потребителей на новую продукцию, выявление мотивов, покупательских оценок;
* разработка комплекса маркетинга в отношении новой продукции: организация рекламных мероприятий, продвижение продукции, использование средств стимулирования сбыта;
* определение динамики продаж, выявление претензии к свойствам продукции. Отслеживание стадии насыщения рынка продукции.

На каждой стадии необходимы определенные маркетинговые действия. Новая продукция требует индивидуального подхода. Развивающийся рынок покупателя в сфере услуг общественного питания нуждается в очень серьезной программе по обновлению ассортимента, которая должна быть на каждом предприятии. Руководство предприятия должно постоянно придерживаться разумной товарной политики – проводить систематические, комплексные исследования по оценке ассортимента конкурентов, улучшать свою продукцию, внедрять новые технологии, обновлять меню предлагаемых блюд.

**Качество и конкурентоспособность услуг общественного питания.** В товарной политике предприятия общепита одна из составляющих - оценка качества и конкурентоспособности представляемых услуг. Критерии оценки качества и конкурентоспособности услуг могут быть различными.

Существует несколько подходов к определению качества и конкурентоспособности услуг.

Анализ литературы и стандартов позволяет выделить следующую номенклатуру критериев конкурентоспособности услуг:

-показатели результата исполнения услуги (критерии результата);

-показатели культуры обслуживания (критерии культуры обслуживания);

-показатели (критерии) условий обслуживания;

-показатели (критерии) доступности.

Первые три критерия определяют полезность услуги.

*Критерий результата* регламентирован стандартами на материальные услуги. Результативность услуг предприятий общественного питания заключается в качестве приготовленных блюд, их ассортименте. Результат исполнения услуги не всегда зависит только от исполнителя, так, например, качество приготовленных блюд обусловлено качеством используемого сырья.

Оценка услуг предприятий питания принципиально не отличается от оценки качества товара. При оценке критерия результата необходимо обращать внимание не только на величину потребительского эффекта услуги, но и на стабильность уровня ее качества. Основной фактор при этом, как и при оценке товаров - наличие системы сертификации предприятия. За рубежом основная схема сертификации услуг - сертификация систем качества на соответствие стандартам ИСО серии 9000 (версия 2000 г.).

Необходимо учитывать и индивидуальные особенности предприятий общественного питания. Поэтому критерий условий обслуживания должен охватывать и те услуги, которые создают комфортность, удобства потребителю. Ряд предприятий питания вводит дополнительные услуги, которые не предусмотрены в перечне обязательных показателей. Это могут быть: консультации сомелье, фламбирование, воскресный бранч, кейтеринг и др. Если предприятие предлагает эти услуги, то их следует включать в состав критерия результатов, так как они также будут оказывать влияние на качество представляемых услуг.

Особая роль в обеспечении качества и конкурентоспособности услуг общественного питания отводится критерию *культуры обслуживания.* Здесь немаловажное значение имеют такие показатели, как профессиональный уровень подготовки кадров, мастерство специалиста, которые заключаются в умении в наибольшей степени учесть индивидуальные запросы потребителей.

Критерий *условий обслуживания* прежде всего определяют как фактор безопасности. Существует целый ряд обязательных норм и нормативов (санитарные правила, строительные нормы и правила (СНиП), стандарты безопасности условий труда и др.) Другой фактор – категория предприятия сферы услуг (тип, класс, разряд и др.) Уровень обслуживания должен соответствовать тем требованиям типа и класса предприятия, которые предъявляются именно к этому типу и классу в ГОСТ Р 50762-2007 «Общественное питание. Классификация предприятий общественного питания».

*Критерий доступности* *услуги* включает в себя затраты денежных средств и времени. Иногда предприятия одного класса предлагают продукцию, близкую по своим потребительским свойствам, а также услуги, практически одинаковые по уровню, но оценивают их по разному, Разница в ценах бывает очень ощутима для потребителя (это можно назвать завышенной самооценкой, чем «болеют» сейчас очень многие, особенно вновь открываемые предприятия общепита).

Затраты времени при расчете интегрального показателя качества можно перевести в денежные средства. Например, при оценке доступности услуги ресторана необходимо учитывать затраты времени на проезд к этому месту. Особое внимание следует уделять тому факту, что затраты, которые предшествуют обслуживанию, значительно превосходят затраты времени клиента на непосредственный контакт с исполнителем услуги, достигая соотношения 20:1.

Оценка затрат времени при обслуживании не может быть однозначной: большие затраты на ожидание прихода официанта посетителем ресторана будут оценены отрицательно, а на консультацию сомелье по поводу достоинств предлагаемых вин -положительно и т.д.

Однако, не все затраты должны отражаться в критерии доступности. Так, ожидание транспорта учитывают в критерии результата услуги.

Важно помнить, что в сфере услуг общественного питания конкурентная борьба за потребителя достигла наибольшей остроты. Известно, что выживание предприятий в условиях конкуренции возможно при получении оптимальной прибыли путем обеспечения высокого качества обслуживания и снижения издержек по оказанию услуг. Главная цель любого предприятия в условиях рынка – выявление потребностей и их удовлетворение.

Оценить конкурентоспособность услуги в сфере общепита можно прямым, расчетным методом, на основе интегрального показателя качества. Это следует проводить в три этапа:

* + - 1. определяют обобщенный показатель качества услуги сравниваемых предприятий общепита (одного типа или класса);
      2. определяют относительную стоимость предлагаемой услуги в сравниваемых предприятиях;
      3. рассчитывают интегральный показатель качества услуги каждого предприятия питания (Ki).

(15.1)

где *I н.п.* – нормативный показатель; *I к.у*. – совокупный показатель качества услуг; *I э.з*. – совокупный показатель экономических затрат или цены потребления.

*I н.п.* отражает степень соответствия предприятия обязательным требованиям нормативных документов (соответствие санитарным нормам, правилам техники безопасности и т.д.). Его значение должно быть равно 1. Если этот показатель 0, то проводить дальнейшие исследования нецелесообразно.

Для оценки конкурентоспособности следует выбрать не менее двух предприятий, относящихся к одному типу, классу, имеющих приблизительно одинаковую площадь зала и штат сотрудников.

Обобщенный показатель качества услуги определяют методом среднего взвешенного арифметического. При оценке услуги необходимо выполнить последовательно следующие операции: выбрать критерии и оценить их, определить весомость каждого критерия, рассчитать обобщенный критерий.

Обобщенный показатель качества услуги можно рассчитать на основе следующих четырех *комплексных показателей:* качество реализуемой продукции (имеются в виду те блюда, которые предложены в меню), рациональность ассортимента предлагаемых блюд, культура обслуживания, условия обслуживания. На основе комплексных показателей выбирают *единичные показатели*.

Основа формирования номенклатуры единичных показателей - рекомендуемые требования стандартов. Так, согласно ГОСТ Р 50762-2007 «Общественное питание. Классификация предприятий общественного питания» ассортимент кулинарной продукции должен соответствовать требованиям, представленным в Приложении 1.

Из состава обязательных требований можно выделить показатели, дополняющие стандарт. Это достаточно сложная процедура, требующая аналитической работы. Трудность заключается в том, что ряд обязательных требований выражен в общей или только в качественной форме.

Исполнитель услуги должен разработать и поддерживать в рабочем состоянии процедуры, обеспечивающие получение информации от потребителя услуги. Анализ информации, получаемой от потребителя, необходим для того, чтобы обеспечить:

а) правильное установление требований к услуге и условиям обслуживания и их отражение в документации;

б) разрешение вопросов, связанных с расхождением требований, заложенных в систему, от требований потребителя;

в) уверенность исполнителя услуги в своей способности выполнить требования потребителя.

Источниками получения соответствующей информации от потребителя будут: социологические обследования, информация обществ потребителей, средств массовой информации, муниципальных органов управления, что тоже не всегда может быть объективной и достоверной.

Для получения более объективных результатов необходимо стремиться к описанию тех или иных событий через расчет показателей.

Рассмотрим пример оценки такого комплексного показателя, как рациональность ассортимента кулинарной продукции, так как он является специфичным и особо важным при оценке конкурентоспособности услуги предприятия общественного питания. Рациональность ассортимента можно определить как набор предлагаемых блюд, которые можно охарактеризовать через такие единичные показатели как широта, полнота, устойчивость, структура и обновляемость. Обеспечить рациональность ассортимента можно только измерив эти показатели. Относительную характеристику этого показателя *К* можно установить, сравнив фактическое значение показателя (Пф) с базовым (Пб):

(15.2)

*К=*

*Пф*

*Пб*

За базовое значение принимают нормативное или наиболее предпочтительное. При сравнительном анализе за базовое значение нужно брать то предприятие, которое является лидером в исследуемой рыночной нише. Относительное значение каждого показателя свойства этого предприятия нужно принимать за единицу. Широта – численность набора блюд, выделенных по определенным признакам. Например, холодные и горячие закуски, горячие мясные блюда и т.д. Этот показатель определяет его способность более полно удовлетворять спрос клиентов. Чем выше тип и класс предприятия, тем шире должен быть представлен ассортимент предлагаемой продукции.

Полнота – общая численность набора кулинарных блюд. О полноте можно судить по числу разновидностей блюд в наборе. Так, среди горячих рыбных блюд ресторан может предложить осетрину «по-монастырски»; молодую стерлядь, запеченную в соусе; жареную форель под ореховым соусом; озерного сомика, фаршированного грибами; судака в кляре и т.д. Если в меню одного ресторана до 300 наименований блюд, а в другом только 100, то это значит, что первый ресторан значительно полнее удовлетворяет спрос потребителей, но это чисто визуальная оценка.

Полноту ассортимента можно оценить с помощью коэффициента полноты (*Кn*).

Его (*Кn*) рассчитывают путем отношения фактического числа разновидностей блюд, предлагаемых в меню, к числу блюд, максимально возможных в производстве по разработанным рецептурам на данном предприятии общепита:

*Кn=*

*Рф*

*Рн*

*,*

(15.3.)

где: *Рф* – фактическое количество разновидностей блюд в момент проверки; *Рн* – число разновидностей блюд, которые предусмотрены рецептурами, утвержденными для производства руководством предприятия.

На полноту ассортимента предлагаемых блюд влияют множество факторов, иногда они могут быть просто случайные (например, забыли закупить один из ингредиентов, который предусмотрен в рецептуре ряда блюд или один повар не умеет готовить какое – то блюдо или просто не хочет). Такие факты нужно выявлять. Для нивелирования воздействия случайных факторов и более объективной оценки полноты ассортимента целесообразно этот показатель оценивать за определенные периоды времени (оценивать согласно графикам работы бригады или смены поваров), эти проверки должны быть внезапными.

Коэффициент устойчивости (стабильности) *Куст* ассортимента блюд на предприятии за определенный период времени (месяц, квартал, год) рассчитывается по формуле:

(15.4.)

*К уст=*

*Р1ф* + *Р2ф* +… *Рnф*

*Рн\*n*

,

где: *Р1ф, Р2ф* …*Рnф* – фактическое количество разновидностей блюд в момент отдельных проверок; *Рн* – количество разновидностей блюд, которые максимально возможно в производстве на исследуемом предприятии; *n* – количество проверок.

Коэффициенты полноты и устойчивости целесообразно рассчитывать как по всему перечню блюд (кухня, бар), так и по отдельным категориям (горячие рыбные блюда, холодные закуски и т.д.).

Числовое значение коэффициента полноты и устойчивости ассортимента находится в пределах от 0 до 1. При этом, чем ближе показатель к единице, тем полнее и устойчивее ассортимент на предприятии, а значит, тем полнее будут удовлетворяться индивидуальные потребности потребителей.

Структуру можно оценить также сравнив ее со структурой того предприятия, которое взято за эталон. Она должна содержать все группы блюд и товаров, которые может предложить посетителям данное заведение.

Обновляемость можно определить сравнив его с плановым показателем. Например: обновляемость была запланирована в размере 10% в каждой группе производимой продукции. В конце года сравнивают ассортимент и рассчитывают этот показатель по факту.

Обобщенный критерий качества услуги можно рассчитать с учетом весомости комплексных показателей. Коэффициенты весомости можно устанавливать экспертным методом. В качестве экспертов выбирают руководителей современных предприятий, пользующихся популярностью у населения, преподавателей, читающих спецкурсы по технологии обслуживания и маркетинга услуг.

Предложенная методология оценки качества и конкурентоспособности услуг имеет ряд преимуществ. Она позволяет выявить лучшие и худшие предприятия общепита с позиций требований потребителей, оценить уровень их конкурентоспособности. Руководители предприятий после анализа товарной политики могут провести самооценку с целью определения резервов улучшения рыночных позиций своего предприятия.

**15.3.СИСТЕМА ТОВАРОДВИЖЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ**

Успешная работа предприятия общественного питания зависит не только от количества и качества производимых услуг, но и от их доступности на целевом рынке. Требования маркетинга означают обеспечение встречи производимых услуг с потенциальными потребностями, что и является основным условием реализации услуг и получения прибыли.

Для обеспечения эффективности реализации своих услуг предприятия должны создать эффективные системы распределения и сбыта.

*Распределение в маркетинге (сбыт)* – это система товародвижения или продвижения товара на рынок. Известный теоретик в области управления П.Друкер особо выделял значение главной цели маркетинга - необходимо так хорошо познать клиента, чтобы услуга и товар полностью подходили бы ему и сами себя продавали. Но, в реалии этого достичь очень трудно, поэтому следует серьезно относиться к распределению, которое является частью комплекса маркетинга.

Практика показывает, что распределение и сбыт нужно рассматривать не как разовое мероприятие и даже компанию, а как компонент глубоко продуманной и долгосрочной маркетинговой политики предприятия.

Хорошо построенная система товародвижения обеспечивает устойчивый спрос, а хорошо управляемая система распределения выделяет лидера рынка от той компании, которая борется за выживание.

Условия конкуренции, насыщение рынка новыми участниками, небольшой срок годности услуги и расширение возможностей организации досуга повышают значение сбытовой сети на предприятиях. Для создания систем товародвижения необходим творческий подход.

Развитие системы распределения начинается с выбора участников канала сбыта.

*Канал сбыта (или распределения)* – это совокупность организаций и лиц, вовлеченных в процесс предоставления услуг общественного питания. Он доступен как для индивидуальных пользователей (посетители ресторана), так и для коллективных (фирмы, компании, организации). Как только выбран канал распределения, задачи маркетинга заключаются в управлении этими каналами. В сфере общественного питания каналы сбыта имеют некоторую специфическую особенность - услугу предлагают в основном в том месте, где ее производят. То есть потребитель должен преодолеть какое-то расстояние, затратить время, чтобы стать пользователем этой услуги. На основании этого и формируются основные функции участников рыночного канала:

* + *информация* – сбор и предоставление результатов маркетинговых исследований и информации относительно маркетинговой среды;
  + *продвижение* – создание и распространение в рекламных средствах информации относительно предлагаемых услуг;
  + *контакт* – поиск предполагаемых посетителей (покупателей) этих услуг и установление с ними соответствующих отношений;
  + *адаптация* – формирование и приспособление услуги к потребностям покупателя (это могут быть дополнительные услуги, например, подача завтрака в номер гостиницы, предоставление транспорта и т.д.);
  + *переговоры* – ведение переговоров о цене, предоставление скидок для постоянных клиентов или другие предложения, интересные для покупателя;
  + *физическое распределение* – передача прав на реализацию билетов при организации эстрадных выступлений или торжественных вечеров, сюда относится и такая форма как франшиза (передача прав пользования торговой маркой);
  + *финансирование* – расчеты за данные услуги и покрытие затрат по организации канала сбыта;
  + *принятие риска* – учет финансовых и коммерческих рисков (например, отсутствие посетителей на запланированное шоу с участием известных эстрадных певцов, когда прибыль при организации этого мероприятия обеспечивается только при 90 %-ном заполнении зала ресторана).

Из перечисленных первые пять функций обеспечивают непосредственно процесс заключения сделки, а последние три – ее выполнение. Главная цель выполнения этих функций - обеспечение низкого уровня затрат, а ответственные за эти действия должны исполнять их наиболее эффективно.

Каналы распределения характеризуются числом уровней. Под *уровнем канала сбыта* понимается любой уровень, на котором выполняется определенная работа по доставке товара от производителя к конечному потребителю. Число уровней каналов может быть различным, это зависит от количества посредников внутри системы товародвижения. Для предприятий традиционным является нулевой уровень (рис. 15.2. канал 1). Это можно объяснить теми специфическими свойствами услуги, которую они предлагают (см. выше). Однако, практика показывает, что с ростом конкуренции руководство предприятий стремится к освоению новых каналов сбыта. Часто рестораны или кафе предлагают свою продукцию розничным торговцам или сами открывают торговые точки: кулинарии, выездные буфеты, организуют продажу на лотках (рис. 15.2. канал 2). Число участников канала может быть и больше, если все они имеют возможность создать необходимые условия для продвижения продукции. Само предприятие в этих случаях выступает в роли производителя.

Реализация товаров по каналу 1 в маркетинге называется *прямым сбытом.* Именно эта форма сбыта на рынке услуг общественного питания наиболее популярна. Достоинства этого метода заключаются в том, что само предприятие может контролировать процесс сбыта и быстро реагировать на изменение потребностей потребителей.

При участии посредников (каналы 2 и 3) систему сбыта называют *косвенной*. В этом случае контроль над реализацией в какой-то степени теряется, но преимуществом является тот факт, что объемы реализуемой продукции существенно возрастают. Иногда реализация через сеть кулинарий в несколько раз выше той выручки, которую ресторан получает от посещения клиентами непосредственно зала ресторана.

Очень часто предприятия прибегает и к прямому, и к косвенному методу сбыта. Такую форму сбыта называют *комбинированной (или смешанной)*. Выбор той или иной формы сбыта на предприятии зависит от множества факторов. Остановимся на них подробнее.

Среди основных факторов, определяющих выбор канала сбыта можно назвать учет конкретной рыночной среды, стратегии самого предприятия, условий продаж, которые обеспечивает посредник. Тип и класс предприятия также определяют выбор канала сбыта. Так летнее кафе-мороженое вряд ли будет прибегать к построению косвенного канала сбыта. А для ресторана при гостинице целесообразны организация буфетов в гостинице, работа с заказами по телефону для постояльцев гостиницы.

Остановимся на тех требованиях, которые необходимо предъявлять к посредникам, если предприятие предполагает работать через сеть розничной торговли.

Успешная работа с посредниками включает в себя две составляющие:

*выбор посредника;*

*стимулирование и контроль за деятельностью посредника.*

При выборе посредника необходимо убедиться в том, что он не работает на конкурента, поскольку в этом случае он может помешать сбыту произведенной продукции. Если посредников несколько, целесообразно отдать предпочтение специализированному, так как он имеет определенные преимущества (больший опыт работы, отлаженную систему сбыта, постоянных покупателей и т.д.). Среди нескольких посредников нужно выбрать наиболее известную фирму, имеющую более высокую репутацию на рынке. Среди критериев выбора можно также назвать и стабильность финансового состояния посредника, его платежеспособность, чтобы избежать определенного риска при расчетах. Большую роль играют подготовка персонала работников посреднической фирмы, степень технологической оснащенности, соответствие материально-технической базы. Использование современных технологий также обеспечивает определенный успех в реализации продукции.

Целесообразно после выбора посредника заключать краткосрочные договора (до 1 года), что позволяет на практике узнать о возможностях и ответственности за выполнение обязательств посреднической фирмы. Исходя, из целей и задач сбытовой стратегии использование всех этих критериев дает возможность выделить наиболее сильного посредника с высоким уровнем конкурентоспособности, что обеспечит эффективность работы самой сбытовой системы.

При построении системы товародвижения возникает и еще один вопрос: «В каком количестве нужны посредники?». Классическая теория маркетинга выделяет три основных подхода к решению этой проблемы: интенсивное распределение; распределение на правах исключительности; селективное распределение.

Наиболее распространенным является селективный подход, который позволяет добиваться необходимого охвата рынка при сохранении контроля за каналом сбыта и при достаточно низких издержках. Его суть заключается в том, что в такой системе посредников больше одного, но меньше общего числа, готовых заняться сбытом продукции. При этом работа с посредником должна быть организована таким образом, чтобы был возможен контроль за каналом сбыта, выполнение функции управления и были учтены мотивации сотрудников, участвующих в этом процессе.

Предприятиям общественного питания доступны многие специализированные каналы распределения. Так, среди них можно назвать *специальных агентов*, которые являются полномочными представителями ресторана и действуют от его имени и по его поручению. Работу таких агентов координируют и управляют непосредственно сами предприятия. Данная форма сбыта, конечно, доступна только для высококлассных предприятий. Например, они реализуют пригласительные билеты на торжественные вечера или эстрадные концерты, организуемые в залах ресторанов. Агенты могут быть как штатными, так и внештатными. Денежное вознаграждение таким агентам предоставляют или из фиксированной части и комиссионного вознаграждения или только в виде комиссионных. Недостатки - высокие издержки на поддержание этого канала и ограниченность по охвату рынка.

*Корпоративные продажи* - в качестве клиента может выступить целая организация или фирма, которая хотела бы заключить договор на обслуживание какого-то мероприятия или на организацию банкета в зале ресторана. Такие клиенты очень выгодны, так как являются экономически более привлекательными, потому что обеспечивают гарантированную выручку и загруженность производственных мощностей. Целесообразно в отношении таких клиентов применять льготные цены. В некоторых ресторанах для привлечения этой категории посетителей в меню предлагается бизнес-ланч с целью получения в будущем корпоративных заявок.

Корпоративные дистрибьюторские системы принадлежат ресторанным цепям и служат для распространения предприятий одной системы в других регионах.

Очень популярной в России становится сеть *демократичных ресторанов*. Согласно мировой практике, это – самое динамичное направление на ресторанном рынке. С одной стороны, в развитых странах принятие пищи переносится из дома в публичные места из-за нехватки свободного времени, с другой – благодаря технологиям и высокой конкуренции, демократичные заведения становятся все более доступными для населения. Среди них можно назвать «РосИнтер», специализирующийся на недорогих ресторанах, у которого уже 5 концепций. Сеть «Якитория» принадлежит холдингу «Веста-Центр Интернешл», который контролирует до 20 ресторанов в Москве. Среди стабильно развивающихся можно назвать «Му-Му», «Мистер Снек», «Баскин Робинс», «Суши-экспресс», «Блин Клинтона» и др. В ресторанном бизнесе России представлены и такие международные брэнды, как «Пицца Хат», «Сбарро», которые находятся на стыке между фаст-фудом и демократичным рестораном. Такую систему распределения можно назвать как наиболее прогрессивную и конкурентоспособную.

Еще одна форма сбыта – это *франчайзинг.* Франчайзинг – это метод продаж, при котором отдельному предприятию (франчайзи) предоставляется право участвовать в маркетинговой модели предложения и распространения своих услуг под управлением головной фирмы (франчайзера), являющейся авторами владельцем этой маркетинговой модели. В качестве примера можно назвать ресторан «Макдоналдс», который разрешает использовать свою торговую марку, название и рекламу своим дочерним предприятиям на условиях франчайзинга. Франчайзинг достаточно популярен на рынке услуг общественного питания.

Его отличительные особенности заключаются в том, что за право использования названия, метода работы, который дает франчайзинг, с франчайзи взимают начальную плату, лицензионный платеж (роялти) и плату за маркетинговые услуги. Франчайзер осуществляет контроль за финансовыми результатами франчайзи. По такой форме сбыта работает известная торговая марка «Пицца Хат» и многие другие сетевые компании. Преимущества франчайзинга заключаются в том, что франчайзи имеют возможность консультироваться у франчайзера по вопросам управления, контроля качества и обучения персонала, организации маркетинга и др.

Как канал распространения своих услуг может быть использован и Internet, который становится все более популярным. На своем сайте можно разместить информацию о предприятии. Особенно интересен этот канал для туристов, предполагающих посетить ваш город. Так, известная во всем мире ресторанная компания «Пицца Хат» разработала для Интернета сеть Pizza Net – диалоговую систему заказа в Калифорнии, сеть Jerra Net в Бостоне - систему доставки пищи из ресторана клиентам на дом. Базы данных позволяют пользователям искать нужную информацию по названиям ресторанов или видам еды, получить информацию о меню, можно посмотреть цветные фотографии блюд, стоимость заказа, включая цену за доставку. Популярность Интернета позволяет прогнозировать его активное использование в качестве канала сбыта предприятиями ресторанной индустрии в России.

Популярным в западных странах становится такой канал сбыта как *союзы.* Это еще одна форма договорных отношений. Цель их создания - обеспечение возможности взаимовыгодного сотрудничества участвующим сторонам. Союзы двух или нескольких фирм, не являющихся конкурентами, - весьма популярный и эффективный путь расширения рынка. Например, рестораны создают союзы с гостиницами и магазинами, чтобы более эффективно распространять свои изделия. Сети ресторанов быстрого обслуживания предлагают клиентам блюда других производителей. Такие каналы осваиваются и на нашем рынке.

**15.4.ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА В КОМПЛЕКСЕ МАРКЕТИНГА**

Цены представляют собой тонкий, гибкий инструмент и в то же время довольно мощный рычаг управления экономикой, хотя их реальные возможности воздействия на экономику вообще и на уровень жизни в частности намного меньше надежд, возлагаемых на цены и ценовой механизм людьми. В директивно управляемой экономике цены используют как внешний регулятор, инструмент воздействия со стороны правительства, тогда как в рыночной - они образуют часть системы саморегулирования.

*Цена* – это сумма денег, которую покупатель готов заплатить за предлагаемую услугу или товар.

В рыночной экономике цены выполняют ряд функций. Основные из них: учетная, стимулирующая, распределительная функция сбалансированности спроса и предложения и др. рассмотрены в п.п.3.2.

С развитием конкурентного рынка роль цены значительно возрастает.

В одном из определений маркетинга ключевым моментом является "максимальное потребление при оптимальной цене, приводящее к максимальной долгосрочной прибыли". Поэтому цена выполняет и *маркетинговую* функцию. Фирма должна установить такую цену, чтобы кроме оценки преимуществ предлагаемой услуги и продукции, она могла покрыть затраты на разработку, выпуск и доведение этой продукции до конечного потребителя с целью удовлетворения его потребностей. Комплекс преимуществ, воплощенный в продукте, должен быть признан потенциальным покупателем в качестве ценностного эквивалента, с точки зрения полезности услуги, той денежной суммы, которую ему предлагают заплатить.

Цены играют главную роль в осуществлении рыночного выбора. Однако нельзя забывать и о других характеристиках - скорость обслуживания, безопасность в широком смысле и безопасность принимаемой пищи и даже улыбка официанта и т.п.

Стратегия установления цен, процесс принятия решения о том, какую цену назначить на ту или иную продукцию на предприятии называется *ценовой политикой*.

Основная проблема ценовой политики предприятия - выбор правильного направления в области ценообразования, такое варьирование ценами в зависимости от положения на рынке, которое позволит достичь основных целей развития фирмы в целом: охвата доли рынка, роста объемов выпускаемой продукции и прибыли и целого ряда других стратегических и оперативных задач.

Для решения этой проблемы необходимо постоянно ставить перед собой и решать целый ряд вопросов и задач, которые и будут в целом формировать ценовую политику фирмы. Основными вопросами являются:

в каких рыночных условиях необходимо активно использовать ценовую политику;

когда необходимо отреагировать с помощью цены на ценовую политику конкурентов;

какими мерами ценовой политики должно сопровождаться введение на рынок нового товара, особенно если отсутствуют прямые субституты, которые могли бы послужить ориентиром для установления уровня цены на новый товар;

на каких рынках надо проводить активную ценовую политику?

Проблема разработки ценовой политики актуальна сейчас для всех предприятий общепита, независимо от форм собственности, юридического статуса или финансового состояния. Чтобы приступить к ее разработке, необходимо знать общий алгоритм этой процедуры. Этапы разработки ценовой стратегии представлены на рис. 15.3.

Приступая к ценообразованию, руководитель или тот, кто занимается этим вопросом, должен, прежде всего, определить, каких целей он хочет достичь посредством продажи данного продукта и услуги. Очень часто таких целей несколько.

Задачи ценообразования входят в состав целевых установок предприятия общепита, в которых цели маркетинга и предприятия совпадают. Они включают в себя совокупность целей, формирующихся в рамках каждого из элементов комплекса маркетинга, которые в свою очередь определяют совокупность задач, конкретизирующих целевые установки (рис. 15.4.).

Данная структура выстроена в соответствии с законами нормальной иерархии, когда элементы более низкого уровня «подчинены» элементам более высокого уровня, расширяя и конкретизируя совокупность их свойств и качеств.

Задачи практического установления цены, входящие в состав целевого блока, реализуемого в рамках ценовой политики, подчиняются воздействию со стороны единых целей предприятия сферы услуг и развивают их до конкретного, пригодного для практики, выражения.

Рыночный механизм должен функционировать таким образом, что цена на услуги всегда должна быть на уровне, соответствующем реальному спросу. Поэтому важно знать, насколько чувствителен спрос на услуги общепита, т.е. насколько он гибок.

Установление цены на услугу представляет собой процесс поиска промежуточной цены между слишком высокой и слишком низкой. Такая цена должна обеспечить возможность получения определенного дохода, но не ограничивать условий формирования спроса.

Наибольшее распространение на практике получил *метод усреднения цены услуг.* В рамках этого метода устанавливается средний уровень между ценами конкурентов и ценами услуг-заменителей, которые являются отправной точкой для определения цены услуг практически любого предприятия сферы услуг.

Существуют и другие методы ценообразования. *Расчет цены по методу «средние издержки + прибыль» -* это наиболее простой из всех применяемых методов, суть которого заключается в начислении наценок на себестоимость услуги. Наценки колеблются в широких пределах. Как показывает практика, в высокоразрядных предприятиях общественного питания они могут достигать 200-300 % и выше.

*Расчет цены на основе уровня текущих цен -* этот метод ориентируется в основном на цены конкурентов. В сфере общественного питания получил достаточно широкое распространение, так как уровень эластичности спроса на рынке услуг с трудом поддается измерению, а цены конкурентов всегда можно точно измерить.

*Расчет цены на основе заказов -* многие предприятия общепита работают по предварительным заказам. В этом случае используют конкурентное ценообразование, с помощью которого предприятие стремится получить престижные заказы, укрепляющие его имидж и формирующие благоприятные рыночные перспективы. При этом оно устанавливает цену в зависимости от ценовых предложений конкурентов и на более низком уровне. Такой метод относительно независим от соотношения между ценой и издержками и между ценой и спросом.

Каждый из методов ценообразования имеет целью сократить пределы, в которых будет установлена окончательная цена. Непосредственно перед назначением цены необходимо учесть влияние ряда дополнительных факторов:

*Психология восприятия цены -* этот фактор для предприятия общепита может приобрести решающее значение. Обеспечивая производство услуг, удовлетворяя определенную потребность, предприятие выступает в качестве одного из элементов, формирующих уровень жизни населения. Выделяется сеть престижных высококлассных ресторанов, молодежных кафе и т.д.

*Стадия жизненного цикла услуги -* на стадиях внедрения блюда-новинки и роста можно установить достаточно высокую цену («снять сливки»). Но в дальнейшем при сокращении темпов роста объема реализации (стадия зрелости) и абсолютного снижения этого объема (стадия насыщения) необходимо незамедлительно уменьшить цену, чтобы привлечь новые группы потребителей.

Использование стратегии «снятия сливок» оправдано в следующих условиях: уровень текущего спроса достаточно высок; высокая цена ассоциируется у потребителя с высоким качеством.

*Необходимость прочного внедрения на рынок -* подчиняясь этой необходимости, предприятие использует сравнительно низкую цену с целью привлечения большего числа потребителей и овладения большей долей рынка.

*Возможность принятия на себя расходов по доставке -* целесообразна на рынке с высоким уровнем конкуренции. Предприятие, заинтересованное в укреплении деловых контактов с конкретными клиентами, предпочитает нести дополнительные транспортные расходы, но создавать благоприятные перспективы в расширении взаимоотношений с постоянными клиентами.

*Возможность использования скидок -* в сфере услуг обычно применяют следующие виды скидок: за комплексность приобретаемых услуг; предпраздничные; купоны и другие.

Рестораны широко используют и другие виды скидок, например, покупая одно блюдо, второе посетитель ресторана получает бесплатно («два по цене одного»); бесплатное блюдо при определенном заказе, например, чашка кофе к десерту или салат к основному блюду; скидки на определенную стоимость заказа потребителя (процент скидки зависит от суммы заказа).

Предпраздничные скидки связаны с предварительным заказом услуг. Они позволяют поддерживать более стабильный уровень производства продукции.

Политика цен представляет собой один из основных элементов современного маркетинга. Интегрированная в систему комплексного маркетинга, она выступает эффективным регулятором спроса, предложения и позиций предприятия в конкурентной среде.

На уровень цен оказывают влияние внешние и внутренние факторы.

К *внутренним факторам* относят цели организации и маркетинга, стратегии по отношению к отдельным элементам комплекса маркетинга, издержки, организацию ценообразования.

Возможными целями предприятия общественного питания может быть выживание и развитие или лидерство на рынке. В настоящее время большая часть предприятий ориентируется на первую цель, так как конкуренция ужесточается с каждым днем, а существенного роста платежеспособного спроса не наблюдается. Чтобы предприятие не останавливалось, для увеличения спроса оно может продавать свою продукцию по более низким ценам. Если же условия благоприятные, то цены могут назначаться более высокие.

Цена зависит от качества предлагаемых блюд. Особенно важен выбор правильной цены на новые блюда. Она должна покрывать все издержки предприятия: производственные, технологические, связанные с продвижением и приносить определенную прибыль с учетом риска ее получения. Нельзя забывать, что на предприятиях общепита риск возрастает из-за короткого срока хранения приготовленных блюд.

К числу *внешних факторов* относят: тип риска, оценку соотношения между ценой и ценностью продукта, осуществляемую потребителем; конкуренцию; экономическую ситуацию в стране, уровень инфляции; государственное регулирование. Эти факторы - неконтролируемые (подробнее см. в гл. 13 этого раздела).

Цена услуги, как и любого товара, испытывает влияние трех факторов: издержки, спрос и конкуренция. Соответственно в практике маркетинга используют три концепции ценообразования: ориентированная на издержки, на спрос и на конкурентов.

Ценовая политика предприятия преследует несколько целей: повышение рентабельности; увеличение рыночной доли; адаптация к рынку, к конкуренции; максимизация прибыли.

При стремлении увеличить рентабельность предприятия возникает тенденция к повышению цены. Однако в условиях зависимости цен от спроса и уровня конкуренции это не всегда удается. В сфере услуг общественного питания процесс роста цен встречает дополнительные трудности социального и социально-психологического плана, так как спектр услуг, предоставляемых клиентам, непостоянен.

Стремясь увеличить рыночную долю, можно проводить политику низких цен. Ее нужно сочетать с расширением, совершенствованием и стимулированием сбыта, которые могут стать более эффективными средствами увеличения рыночной доли. При этом важно помнить, что чрезмерно низкая цена на услуги не повысит, а понизит спрос, так как может сформироваться устойчивый образ типично дешевого и низкокачественного предложения блюд, напитков и других продуктов.

Ценовая политика приспособления к конкуренции получила на рынке услуг общественного питания широкое распространение. Рассчитанные на широкие слои потребителей и массовый характер сбыта, услуги всегда потребляются в условиях достаточно низкой платежеспособности. В этом случае трудно убедить потребителя востребовать услуги с более высокой ценой, чем цена конкурентов.

Приспособление цен к услугам конкурентов имеет существенный недостаток – оно сокращает возможности дифференциации продукции на основе качественных характеристик. Кроме того, такая политика таит в себе опасность потери стремления к совершенствованию услуги.

Максимизацию прибыли многие предприниматели рассматривают как основную цель формирования цен. Такая цель весьма привлекательна и соответствует в принципе единым целям маркетинга. Однако ее реализация возможна лишь в краткосрочном периоде (при предоставлении единичных или при выполнении уникальных заказов). При развитии предложения руководитель столкнется с неизбежным обострением конкуренции и будет вынужден снизить цену до приемлемого уровня. Только особый имидж и статус предприятия позволят долговременно использовать повышенную цену. Например, ресторан высокого рейтинга имеет возможность максимизировать прибыль за счет увеличения цены, а обычное кафе или бар, которые выводят на рынок новые продукты по высокой цене, не в состоянии удержать ее продолжительное время, так как конкуренты могут быстро организовать производство такой же продукции и установят на нее более низкую цену.

На предприятиях общепита могут применять несколько видов ценовых систем.

*Ценовая система, адаптирующаяся к рынку,* базируется на использовании переменных цен, подверженных влиянию динамики рыночных условий.

*Система единых вертикальных фиксированных цен* может быть использована при предоставлении «фирменных» блюд или услуг. В этом случае цена определяется не столько спросом и конкуренцией, сколько подразумевающимся высоким качеством, присущие всем услугам фирмы (например, приготовление блюд непосредственно в зале ресторана).

*Система скалькулированных цен* получила широкое развитие в сфере общественного питания и является основой оценки затрат при приготовлении блюд.

*Система единых государственных цен* широко распространена во многих отраслях услуг: связи, коммунально-бытовых. Однако на предприятиях общепита ее не применяют, так как практически все они находятся в собственности частных лиц.

Так называемая *система нарушенных цен* основана на незначительном уменьшении номинальных цен, визуально кажущихся слишком высокими (например, 99 руб. вместо 100 руб.). Такой подход целесообразен при распространении единичных дорогостоящих напитков. При регулярной покупке услуг психологический эффект нарушенных цен не сохраняется.

При разработке ценовой политики важно обеспечить соответствие цены и качества услуги. Разрыв цены и качества чреват многими последствиями. В частности, снижаются возможности предприятия в сфере неценовой конкуренции; формируются крайне неблагоприятные предоставления о предприятии; изменяется воздействие, оказываемое рекламной кампанией; теряется сбыт.

Клиент всегда оценивает не абсолютное, а относительное качество, то, что проявляется в процессе сравнения конкурирующих предприятий общепита. В первую очередь, он обращает внимание на наличие или отсутствие определенных компонентов качества того или иного блюда или услуги.

Проблема оценки качества связана не только с самой услугой, но и обстоятельствами ее приобретения. Так, качество услуг в сфере общепита зависит не только от качества блюд, но и от интерьера предприятия, культуры обслуживания и т.п. В этом случае требуется комплексная оценка всех компонентов процесса приобретения услуги.

Обобщая вышеизложенное, следует подчеркнуть, что объект политики цен - не только величина денежного вознаграждения, но и системная конструкция «цена – качество», где основополагающим звеном является качество продукта. Такая взаимосвязь может рассматриваться как еще одно доказательство неразрывности и единства элементов комплексного маркетинга.

В практическом маркетинге необходимо решать задачи по установлению конкретной цены на услуги. При этом важно использовать соответствующую методику, которая позволяет эффективно функционировать всем элементам рыночного механизма.

Главная цель управления ценой на предприятии – максимизация прибыли. В западных странах на рынке услуг еще в 80-90-е г.г. ХХ в. стала очень популярной модель «Илд Менеджмент», или управление доходами. Исследуя опыт управления доходами в индустрии услуг можно сказать, что ее использование приемлемо и в сфере общественного питания. Ее идея – управлять доходами и материальными ценностями путем ценовых различий, основанных на гибкости спроса отдельных элементов потребителей .

Среди факторов, влияющих на процесс управления ценами, можно назвать: цены на аналогичные блюда у конкурентов; себестоимость блюд; стоимость труда, затраченного на производство блюд; остальные расходы, включаемые в себестоимость; ожидаемый доход; маржа прибыли.

Основные факторы, влияющие на цену блюд на предприятии общепита, показаны на рис.15.5.

Можно выделить два главных подхода к определению оптимальных отпускных цен. Первый основан на анализе диапазона цен конкурентов, на основе которого назначаются соответствующие диапазоны цен и на самом предприятии. Второй - предприятие определяет себестоимость блюда и умножает ее на соответствующий коэффициент, необходимый для достижения заданного уровня рентабельности.

На практике эти подходы чаще всего комбинируют, так как не всегда цены, назначенные из расчета определенного процента прибыли, приемлемы для потребителя.

Каждое предприятие постоянно должно сопоставлять и анализировать свои цены и выбранную ценовую стратегию. Управление ценой потребления заключается в быстром реагировании на изменения рынка и потребности, пересмотре цен и скидок в зависимости от всех происходящих изменений.

**15.5.ФОРМИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Как составная часть комплекса маркетинга коммуникационная политика выступает одним из основных инструментов целенаправленного формирования потребностей, спроса и товарной ориентации потребителей на рынке услуг, неотъемлемым элементом в системе неценового стимулирования сбыта кулинарной продукции.

Разработку и обоснование коммуникационной политики предприятий общественного питания, связанной с маркетингом, следует начинать с анализа показателей, характеризующих фактическое использование средств коммуникаций в сфере общественного питания. Необходимо также изучить мотивации и покупательские предпочтения различных категорий потребителей на рынке кулинарной продукции.

На многих предприятиях коммуникационную политику осуществляют в виде не связанных между собой мелких и разобщенных рекламных акций с применением ограниченного числа рекламных инструментов и методов, которые рассчитаны, как правило, на «усредненного» покупателя. Наиболее используемые на предприятиях питания рекламные акции: проведение выставок-продаж, ярмарок, дегустаций, рекламы на месте продаж, сувенирная группа. Вместе с тем для многих остаются недоступными такие дорогостоящие средства массовых коммуникаций: телевидение, радио, печать, реклама на транспорте и др.

Кроме того, в связи с практически полным отсутствием на предприятиях питания маркетинговых служб, реализация рекламных мероприятий чаще всего носит чисто интуитивный характер, зависящий, например, от мнения руководства или художников-оформителей. Это привело к тому, что в сфере общественного питания преобладает остаточный принцип планирования ассигнований на рекламу. Рекламные обращения в большинстве своем ограничиваются только информированием населения о режиме работы предприятий, специфике предлагаемых услуг и выпускаемых изделий.

Фактором, сдерживающим воздействие рекламы на население, является также форма ее преподнесения, в частности слабое художественное оформление залов, витрин, не привлекающие внимания рекламные щиты, плакаты и т.д.

Серьезный недостаток коммуникационной политики предприятий - ее слабая аргументированность, отсутствие взаимосвязи с общим планом развития предприятий, целями и стратегией их поведения на рынке. Все это приводит к тому, что большинство рекламных средств, применяемых предприятиями общественного питания в условиях воздействия на покупательское поведение, на процессы управления рынком применяются неэффективно и в итоге не приносят желаемого результата.

Все это говорит о том, что реклама, являясь важным средством воздействия на потребительское предпочтение покупателей на целевом рынке, весьма слабо участвует в процессах формирования и стимулирования спроса населения на продукцию предприятий общественного питания. Основная причина - недостаток знаний в области влияния рекламы на процессы формирования потребностей и спроса населения на кулинарную продукцию.

Вместе с тем на предприятиях питания решение вопроса об организации и проведении коммуникационной политики обычно принимают без предварительного комплексного анализа размеров товарного предложения на соответствующем целевом рынке, потребительских свойств предмета рекламы, сведений о покупательских мотивах, оценках, вкусах, традициях потребления, об особенностях удовлетворения потребностей населения в кулинарной продукции и услугах, при отсутствии возможности достоверно оценить количественные показатели средств распространения рекламы, а тем более конечные результаты ее воздействия.

Следовательно, в современных условиях для предприятий общепита остро стоит проблема повышения эффективности использования средств коммуникаций и мобилизации их возможностей для выполнения основных экономических и социальных функций.

Опыт предприятий, действующих на принципах маркетинга, показывает, что наилучшие результаты управления рынком коммуникаций достигаются тогда, когда оно носит комплексный характер, проводится целенаправленно и в сочетаниях с другими маркетинговыми тактическими элементами.

Возникает насущная необходимость разработки научно обоснованного теоретического фундамента рекламной деятельности в сфере общественного питания, а также организационной перестройки управления коммуникационной политики, поиска новых форм и методов рекламирования на уровне отдельного предприятия, реализации конкретных путей повышения ее эффективности.

Средства коммуникационной политики можно назвать системой продвижения, в которую будут входить четыре основных составляющих:

*Реклама* – любая оплаченная форма личного представления и продвижения идей, продукции, услуг определенным рекламодателем;

*Связи с общественностью* – проведение различных мероприятий по формированию имиджа и развития благоприятного отношения общества к репутации фирмы;

*Стимулирование сбыта* – различные способы поощрения клиентов, включающие скидки, купоны, подарки, розыгрыши и т.д.;

*Персональные продажи* – устное предоставление продукции и услуги в беседе с предполагаемыми посетителями (покупателями) с целью их продажи.

Инструменты коммуникационной политики также делят на две основные группы:

*ATL* (above the line) – это прямая реклама на телевидении, радио, в прессе, кино и наружная реклама;

*BTL* – это мероприятия по продвижению, которые не включают в себя размещение прямой рекламы. К инструментам *BTL* относят: стимулирование продаж, рассчитанное на конечного потребителя*(consumer promotion) —* промо-акции: дегустации, демонстрации, раздача бесплатных образцов и др.; **с**тимулирование оптовых и розничных торговцев*(trade promotion)*; ***п***рямая рассылкаинформации целевому сегменту рынка с помощью различных каналов *(direct marketing)*; рекламные материалы в местах продаж *(point of sale materials (POMS)* (плакаты, листовки, наклейки, мобайлы, воблеры, электронные средства рекламы);

*Событийный маркетинг* (*event marketing*) — организация специальных зрелищных мероприятий, направленных на продвижение продукции: розыгрыши призов, фестивали, праздники и др.

Реклама наиболее популярна среди перечисленных средств в ресторанном бизнесе. Реклама ресторана должна включать в себя краткую информацию о режиме работы, проводимых акциях, уровне предоставляемых услуг и т.д. Задача использования рекламных средств – сформировать общественную потребность в услугах предприятия общепита. При этом, могут быть использованы средства массовой информации (газеты, журналы, телевидение, радио), печатная продукция (проспекты, буклеты, календари, листовки), сувенирная группа (блоки, ручки, пакеты и т.д.). Из форм внешней рекламы широко используют световую или наружную, которая расположена в витринах, на фасадах зданий, наружных щитах. Интересен опыт использования такой формы, как промоушн или «ходячей рекламы», когда специально нанятые люди, обвешанные информационными щитами, раздают листовки прохожим с предложением посетить данное предприятие общественного питания. Иногда их называют «сэндвич».

Важно помнить, что перед проведением любого рекламного мероприятия должна быть четко обозначена цель.

Постановка рекламной цели должна быть основана на информации целевого рынка, позиционировании маркетинга и входить в общую цель проводимой коммуникационной политики предприятия, которую выполняют в общей программе маркетинга.

Основные цели рекламы: довести до потребителей информацию о предприятии, предлагаемых им услугах; информировать клиентов о качестве представляемых услуг; продлить жизненный цикл продукции; обратить внимание на конкурентные преимущества предприятия перед конкурентами.

От поставленной цели будет зависеть вид рекламы. Среди них выделяют:

*информационную (убеждающую)* – важна при создании выборочного спроса и выделении себя среди конкурентов;

*прямую сравнительную рекламу* - позволяет выделить свою престижность, но пользоваться такой рекламой нужно очень осторожно, руководствуясь Законом о рекламе РФ;

*напоминающую рекламу* - имеет большое значение для продвижения услуг, находящихся в стадии зрелости, как бы продляя ее для предприятия.

В мировой практике отсутствует единая система квалификации рекламных средств, хотя можно назвать еще очень много признаков, по которым их можно разделить на определенные группы (см. табл.15.1.).

**Таблица 15.1.**

**Классификация видов рекламы услуг**

|  |  |
| --- | --- |
| Признак классификации | Виды рекламы |
| Объект рекламирования | Коммерческая  Некоммерческая |
| Направленность | Реклама возможностей  Реклама потребностей |
| Способ воздействия на целевую аудиторию | Рациональная  Эмоциональная |
| Сконцентрированность на определенный сегмент | Селективная  Массовая |
| Охватываемая территория | Локальная  Региональная  Общенациональная  Международная |
| Источник финансирования | Реклама от имени предприятия  Совместная реклама |
| Средства распространения | Печатная реклама  Реклама в прессе  Аудиовизуальная реклама, в том числе на электронных носителях  Теле/радиореклама  Сувенирная реклама  Почтовая реклама  Наружная реклама  Реклама по Интернету |

Так в зависимости от объекта рекламирования выделяют коммерческую и имиджевую (или некоммерческую) рекламу. По способу воздействия на целевую аудиторию различают рациональную и эмоциональную рекламу. Рациональная реклама обращается к разуму потенциального клиента, а эмоциональная воздействует через ассоциации.

Каждое рекламное средство, перед тем как будет реализовано, нужно включить в общий алгоритм рекламной кампании.

Планирование рекламной кампании – процесс, который включает в себя несколько этапов. В развитых странах обычно принят такой порядок -сначала разработка годового бюджета фирмы, а затем планирование рекламной кампании .

Широкий спектр рекламных услуг различных агентств и фирм позволяет реализовать практически любые намерения в этой области. И как показывает практика, эту работу лучше выполняют профессионалы. К сожалению, такая форма не всегда приемлема для российских предпринимателей, т.к. на малых предприятиях планирование годового бюджета очень проблематично из-за нестабильности экономической ситуации и постоянной смены законов и налогов. Кроме этого существуют сложности размещения и изготовления рекламы, чаще всего просто ограничены финансовые возможности.

Рассмотрим один из вариантов формирования годового плана рекламной кампании.

**1 этап. Продукция плюс время.** На первом этапе формируют проект плана рекламных мероприятий. К его составлению желательно привлечь руководителей основных направлений и представителя рекламного отдела (если он есть).

План, основанный на продукции или услуге, позволяет в зависимости от спроса и предложения распределить рекламу либо равномерно, либо более интенсивно по какому-то отдельному виду продукции (услуге).

**2 этап. Продукция плюс виды рекламы**. На этом этапе на материале, подготовленном на первом, выбирают виды рекламы, наиболее подходящие для каждого продукта (услуги). Далее (ориентируясь на сроки размещения рекламы в том или ином издании, на радио или телевидении) проставляется ориентировочный срок подачи рекламных материалов.

**3 этап. Реклама плюс деньги.** На третьем этапе необходимо рассмотреть реальные возможности предприятия, т.е. определить сумму, которую можно выделить на рекламу.

**4 этап. План.** На четвертом, заключительном этапе, согласовав потребности в рекламе с реальными возможностями, вы получаете план рекламной кампании на определенный период.

Планирование – процесс, который позволяет осознанно размещать рекламу, сообразуя ее с предлагаемыми услугами и финансовыми возможностями предприятия.

Процент, необходимый для отчисления от прибыли на рекламу зависит в основном от финансовой стабильности предприятия, ввода на рынок новой продукции и услуг. Если фирма уже несколько лет занимается определенным бизнесом и достаточно хорошо известна потребителям в результате предыдущих рекламных кампаний, то можно тратить на рекламу 2-3 % прибыли. При введении на рынок новой продукции и услуг, новых направлений в бизнес на рекламу отчисляют 10 % или даже более. Помимо основных затрат необходимо предусмотреть определенный страховочный процент на случай изменения ситуации на рынке. Однако на практике эти цифры могут быть несколько выше из-за нестабильности рыночной ситуации.

Реальные потребности в рекламе можно ощутить, проработав около года в данном направлении бизнеса или с данным товаром, проанализировав за истекший период, что завоевание рынка всегда требует больших затрат, чем планировалось изначально.

**Контрольные вопросы**

1. Из каких составляющих состоит комплекс маркетинга?
2. Назовите характерные отличительные особенности услуги общественного питания.
3. Какие показатели характеризуют товарный ассортимент?
4. Какую продукцию можно назвать новой?
5. Какие основные стадии жизненного цикла Вам известны?
6. Что такое качество услуг общественного питания?
7. С помощью каких коэффициентов можно рассчитать конкурентоспособность услуги общественного питания?
8. В чем заключается сущность системы распределения на предприятиях общепита?
9. Каковы основные факторы, определяющие канал распределения?
10. В чем заключаются основные функции каналов распределения?
11. Каковы преимущества и недостатки франчайзинга?
12. Что такое цена?
13. Какие методы ценообразования вам известны?
14. Какие факторы оказывают влияние на уровень цен?
15. Какие системы цен применимы в сфере общественного питания?
16. Какие подходы Вам известны для определения оптимальных цен?
17. Какие составляющие входят в коммуникационную политику предприятия общепита?
18. Что такое реклама, какие виды рекламы вам известны?
19. Какие средства необходимо выделять на проведение рекламных кампаний на предприятиях общественного питания?

**ГЛАВА 16.УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

**16.1. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Каждому предприятию общепита необходима такая структура, которая была бы способна проводить анализ рынка и рыночной среды, заниматься планированием маркетинговых мероприятий, их осуществлением и контролировать весь процесс организации коммерческой деятельности по оказанию услуг. Когда предприятие небольшое, то все эти функции может выполнять один человек. В крупных ресторанах или комплексах в структуру маркетинга должны входить уже несколько специалистов или отделов.

Однако, как показывает опыт, в настоящее время число предприятий этой сферы, имеющих в своем составе маркетолога, очень невелико. Даже передовые предприятия прошли определенные этапы развития и реорганизации организационной структуры управления.

В начале 90-х годов ХХ в. практически ни одно предприятие не сталкивалось серьезно с проблемами маркетинга, так как отечественный рынок только начинал развиваться и находился в стадии рынка продавца.

Но уже в конце 90-х резкий рост числа фирм, занимающихся предоставлением услуг в сфере общественного питания, создал конкурентную среду, в которой управлять по старинке стало очень тяжело. Интенсивный рост сетей ресторанов «Макдоналдс», «Пицца Хат» и т.п. ужесточил ситуацию. Руководители начинают осознавать проблему завоевания своей доли и сегмента рынка и заниматься поиском конкурентных преимуществ. Среди них можно назвать установление наиболее низких цен на закупаемые продукты, изменение интерьера с использованием современного оборудования, разрешение конфликтных ситуаций между клиентами и обслуживающим персоналом (потребитель становится более требовательным к качеству предоставляемых услуг). Все эти функции обычно выполняет заместитель директора по коммерции, если такая должность на предприятии есть. На небольших фирмах эти проблемы обычно разрешает заведующий производством или администратор зала. Однако, в условиях рынка должны быть и рыночные инструменты, которые необходимо применять в управлении предприятием.

В настоящее время ситуация ухудшается в связи с последствиями финансового кризиса, уровень платежеспособного спроса падает. А поэтому потребители в первую очередь начинают отказывать себе в удовольствиях проведения досуга вне дома. Услуги ресторанов многим становятся просто не по карману. Хотя небольшая часть потребителей становится более требовательной и выбирает те предприятия, которые могут предложить уже европейское качество. По-прежнему растет сеть и всевозможных частных заведений – кафе, закусочных, которые создают еще более жесткие условия конкурентной борьбы. Многие фирмы, чей капитал был невелик, становятся банкротом. Предприятия, которые заняли стабильное положение на рынке и имеют ликвидный баланс, активно внедряют маркетинг в своей практической деятельности. Больше всего таких предприятий, конечно, находится в г. Москва и Санкт-Петербург. Но и в региональных центрах предприятия, применяющие концепцию маркетинга, уже появились, и их число возрастает с каждым днем. Организация маркетинга на предприятии является составной частью управления фирмой. Она должна включать в себя следующие функции:

* + определение структуры управления маркетингом;
  + подбор и расстановка кадров в соответствии с выбранной структурой управления;
  + установление прав и обязанностей сотрудников службы управления маркетингом;
  + создание необходимых условий для нормальной работы сотрудников, занятых решением маркетинговых задач;
  + установление необходимого взаимодействия между отделами службы управления маркетингом и другими отделами управления предприятием.

Нужно отметить, что, говоря о службе управления маркетингом, мы имеем в виду совокупность всех работников, занимающихся решением маркетинговых проблем и находящихся в подчинении у маркетинг-директора или начальника отдела маркетинга. Эффективность работы предприятия обусловлена правильно выбранной структурой управления маркетингом.

Конечной целью функционирования маркетинговой службы является подчинение всей хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия законам развития конкурентного рынка.

Организационная структура маркетинговой службы предприятия должна отражать те функции, которые выполняет маркетинг на данном предприятии. Единых рецептов по использованию четко определенных организационных структур управления маркетингом не существует. На ее формирование влияют такие экономические факторы, как тип рынка, на котором работает предприятие, какие цели оно ставит для достижения, перечень предоставляемых услуг (класс и тип предприятия), область расширения собственной сети дочерних предприятий и многие другие. Кроме того, она претерпевает различные изменения и в течение жизненного цикла самого предприятия.

Можно выделить четыре типичные организационные структуры маркетинговых служб, хотя на практике их гораздо больше за счет использования различных модификационных моделей. Тип структуры нужно выбирать в зависимости от того, на какой основе предприятие строит свою деятельность: выполняемые функции, различия производимых товаров и услуг, границы обслуживаемых рынков.

Остановимся подробнее на характеристике каждой из организационных структур.

**Функциональная организация.** Она предполагает подчинение специалистов по различным вопросам маркетинга руководителю отдела или службы маркетинга, который, в свою очередь, должен подчиняться или заместителю директора по маркетингу, если такая должность есть, или директору предприятия (рис. 16.1).

Преимущество такой организационной структуры в ее простоте. Недостатки появляются по мере того, как увеличивается число рынков или услуг, предоставляемых предприятием. Так, например, ресторан передает на правах франшизы свою торговую марку предприятию в другом городе. В заключаемом контракте следует оговаривать и функции маркетинга, внедряемые на вновь открываемом предприятии, и условия контроля, осуществляемые главным владельцем. В этом случае отсутствует единая система планирования, а каждая функциональная группа будет считать свои функции более значимыми, чем функции других групп.

Структура функционального типа целесообразна для предприятий, у которых число предлагаемых услуг и рынков невелико (бары, кафе, столовые, закусочные). В столовых и кафе это может быть один специалист по маркетингу, выполняющий все функции маркетинга. Чем выше класс ресторана или бара, тем больше требований предъявляется к уровню обслуживания и номенклатуре предоставляемых услуг, а значит, и больше должно быть специалистов по маркетингу.

Как показано на рис. 16.1 в отделе маркетинга предусмотрены специалисты по коммуникациям, планированию и изучению спроса, служба по ценообразованию и т.д. Кроме перечисленных подразделений, могут быть и другие службы, их наличие определяет руководство предприятия, исходя из существующей потребности.

Но эта структура может быть изменена, если меняются какие-либо внешние или внутренние условия маркетинговой среды. Не нужно забывать и о том, что функциональную структуру маркетинга характеризует слабая гибкость стратегии, т.к. она ориентирует на достижение текущего эффекта, а не на внедрение нововведений. Подобная структура маркетинговой деятельности не способствует динамизму и новаторству. Она эффективна только при устойчивом ассортименте предоставляемых товаров и услуг. Но функциональная структура является базовой для всех остальных форм.

**Товарная структура.** В ней предусмотрены управляющие по каждому товару, которые координируют весь комплекс маркетинга по этому товару и быстрее реагируют на возникающие на рынке проблемы. Товарная структура отдела маркетинга на крупном предприятии выглядит следующим образом. У директора по маркетингу в подчинении несколько управляющих, которые курируют отделы рыночных исследований и рекомендаций; планирования продукции; сбыта; товародвижения; продвижения; по другим функциональным областям. Такая структура необходима, если владелец фирмы создает целую сеть ресторанов различных классов (рис. 16.2).

Каждое из таких предприятий имеет свою номенклатуру предоставляемых услуг, свой сегмент, а потому и свою маркетинговую стратегию. По товарному признаку следует создавать оргструктуры там, где некоторые товары требуют дополнительных мер по их продвижению. Это характерно для комплексов, в состав которых входят кулинарии, выездные лотки. Ведь для продвижения на рынке ассортимента продукции, реализуемой через эти каналы сбыта, потребуется индивидуальный подход.

Основные функции управляющего по товару: составление плана и бюджета маркетинга своего товара; прогнозирование возможных изменений на рынке товара; сбор информации и изучение деятельности конкурентов; координация деятельности всех подразделений предприятия, влияющих на маркетинг конкретного товара; контроль за соотношением цен и соблюдением статей бюджета; введение новых товаров, его модификаций и снятие с производства старых.

Такая организационная структура обходится предприятию гораздо дороже за счет увеличения персонала, но она наиболее эффективна в реализации концепции маркетинга. Конечно, она характерна для крупных предприятий общепита, где объемы продаж каждого товара достаточно велики для того, чтобы оправдать неизбежное дублирование в работе некоторых специалистов. В развитых странах эта структура популярна в крупных децентрализованных компаниях, где каждый филиал специализируется на выпуске конкретного товара.

**Рыночная структура.** По этому типу целесообразно создавать структуру отдела маркетинга на тех предприятиях, которые работают на различных рынках, где явно выражены различные покупательские предпочтения. У директора по маркетингу в подчинении три управляющих, которые руководят отделами маркетинговых исследований и производства; планирования продукции; сбыта; сервиса; рекламы и стимулирования (рис.16.3). Некоторые фирмы, имея рестораны в г. Москва, стремятся проникнуть и на рынки других городов. Введение должности управляющего по рынку позволит поставить в центр внимания деятельности образованного предприятия запросы потребителей каждого региона. Для каждого рынка должна быть выработана своя стратегия развития.

**Товарно-рыночная структура**. Такую службу маркетинга создают для преодоления ограниченности товарной и рыночной организации крупные предприятия; это касается в первую очередь сетей демократичных ресторанов. Система предполагает сочетание товарного и рыночного подходов с использованием принципа матрицы: управляющие по товарам занимаются планированием и организацией сбыта своей продукции, а управляющие по рынкам отвечают за развитие выгодных рынков (рис. 16.4). Такая структура целесообразна при широкой номенклатуре предлагаемых услуг на разнородных рынках, на которых работают предприятия одной сети или одного брэнда.

Нужно учитывать, что оптимальной модели организационной структуры службы маркетинга не существует. Для каждой из перечисленных форм присущи как достоинства, так и недостатки (табл. 16.1).

**Таблица 16.1**

**Сильные и слабые стороны организационных структур службы маркетинга**

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Функциональная организация | |
| * Простота управления. * Однозначное описание состава обязанностей каждого сотрудника. * Возможность функциональной специализации маркетологов как фактор роста их профессиональной квалификации. * Конкуренция между отдельными участниками как стимул роста эффективности работы. | * Снижение качества работы с расширением номенклатуры товаров и услуг. * Отсутствие механизма поиска нетрадиционных видов и направлений деятельности фирмы. * Конкуренция между отдельными функциональными участниками «местничество», борьба за частный интерес, а не общий интерес фирмы. |
| Товарная организация | |
| * Полный маркетинг каждого товара * Возможность изучения специфики потребностей и основных целевых сегментов по каждому товару (или услуге). | * Широкий круг обязанностей одного сотрудника затрудняет рост квалификации. * Наличие многих дублирующих друг друга (в функциональном смысле) подразделений. |
| Рыночная организация | |
| * Лучшая координация служб при выходе на новый рынок. * Возможность разработки комплексной программы охвата новых рынков. * Более достоверный прогноз рынка с учетом его специфики. | * Сложная структура. * Низкая степень специализации работы отделов. * Дублирование функций. * Плохое знание товарной номенклатуры. * Отсутствие гибкости. |
| Товарно-рыночная организация | |
| * Лучшая организация работы при выходе на новые рынки. * Возможность разработки комплексной стратегической программы выхода на новые рынки * Более достоверный прогноз развития рынка с учетом его специфики. | * Наиболее высокая себестоимость содержания службы. * Возможность конфликта при неоднозначном решении вопросов по одному и тому же рынку различными службами (пересечение результатов маркетинга). |

При выборе организационной структуры многое зависит от способности руководителя стратегически мыслить, умения экономически обосновать выбранные направления развития фирмы, реально оценить угрозы конкурентов и привлечь в свой штат профессиональных маркетологов. Не всегда правильно выбранная структура на практике может стать гарантией успеха в бизнесе.

**16.2.ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ**

Существует целый ряд принципов, которые необходимо четко соблюдать при организации маркетинговых структур:

*Единство целей.* Базовые цели должны определять объемы продаж, прибыли, уровень рентабельности и т.д. При этом цели не должны исключать друг друга.

*Простота структуры маркетинга.* Простота и четкость построения организационной структуры могут обеспечить более мобильное управление фирмой.

*Эффективная система информации,* обеспечивающая связи между подразделениями.

*Принцип единого подчинения.* Все указания должны исходить только от одного руководителя.

*Малозвенность маркетинговой структуры*. Оперативность выполнения заданий будет зависеть от количества звеньев структуры. Чем их меньше, тем быстрее информация будет передаваться как сверху вниз, так и снизу вверх.

*Гибкость и приспособляемость.* Характер и направление целей предприятия необходимо постоянно уточнять и изменять в зависимости от целого ряда факторов: изменения спроса на рынке, высоких темпов научно-технического прогресса, ужесточения конкурентной среды, насыщенности рынка услугами и т.д. А поэтому задачей отдела маркетинга является постоянная работа по сбору информации о внешней среде, ее демографических, экономических, природных, технических, политических и культурных факторов.

Организационные структуры делят еще по одному признаку. Они могут быть *«жесткие»* (механические) и *«мягкие»* (организмические). В «жестких» структурах четко определен круг обязанностей каждого работника (это может быть контракт или должностная инструкция). Работник должен выполнять только то, что обязан делать. Но такие структуры эффективны только в условиях стабильной внешней среды. В изменяющейся среде более эффективны «мягкие» структуры. В них преобладает децентрализация полномочий. Работник имеет круг обязанностей, но выполняет любую работу, связанную с основной. Содержание работы может постоянно меняться. В этом случае исполнитель имеет возможность проявлять инициативу и обращаться к руководству с различными предложениями по улучшению работы предприятия. «Мягкая» структура обеспечивает создание благоприятного климата внутри коллектива.

Если анализировать работу тех служб, которые уже созданы на предприятиях, можно сказать, что не все из них отвечают требованиям, предъявляемым к современной организации маркетинговой службы. Прежде всего, это зависит от той роли, которая отводится маркетингу на предприятии. Для реального применения маркетинговой концепции на предприятии не достаточно только создать такую службу. Главное - каков статус этой службы, какая роль ей отводится. Известный специалист по менеджменту П. Друкер отмечал: «Необходимо поставить специалиста по маркетингу в начале, а не в конце производственного цикла и интегрировать маркетинг в каждую фазу бизнеса… Маркетинг должен оказывать воздействие на проектирование, планирование выпуска, экономический анализ, равно как и на распределение, сбыт и предоставление услуг по продукту». Следовательно, оценить уровень внедрения маркетинговой концепции можно лишь тогда, когда маркетинг становится основой всей деятельности предприятия. Важным в оценке эффективности маркетинга является и тот факт, когда эта структурная единица выполняет на предприятии так же функцию координации и контроля. В поле зрения отдела маркетинга должны быть все проблемы, связанные с производством и продвижением потребителя предлагаемых услуг. «Клиент всегда прав!» – вот девиз, который отдел маркетинга должен внедрить на предприятии.

В последнее время отмечается, что, к сожалению, в условиях кризиса руководители предприятий общественного питания в первую очередь при сокращении штата жертвуют маркетологом, что несомненно, разрушает всю структуру.

**Контрольные вопросы**

1. Что такое организационная структура предприятия?
2. Назовите основные структуры маркетинга.
3. Какая структура управления является функциональной?
4. Какая структура управления считается товарной?
5. Какие преимущества и недостатки имеет рыночная структура управления?

**ГЛАВА17.СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

**17.1.КОНЦЕПЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА**

Под планированием принято понимать систематический процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия. По мнению Е. Голубкова: «Планирование – процесс определения целей, стратегий и мероприятий по их достижению за период времени, исходя из предложений о будущих вероятных условиях выполнения плана».

Основа этих двух определений одна – в процессе планирования принимаются решения о том, какими будут цели организации и что должны делать все ее участники для их достижения.

Планирование на основе маркетинга в различных фирмах осуществляют в зависимости от содержания плана, длительности и организации планирования, последовательности разработки и многих других факторов.

Границы планов компаний могут быть различны. Например, планирование и организация работы только одного из отделов или же всех стадий стратегического развития бизнеса с перспективой на 25 лет (например, сеть демократичных ресторанов). Что касается небольших предприятий (летнее кафе), то многие из них не имеют плана маркетинга как цельного документа, некоторые руководствуются только бизнес-планом, очень часто совершенно не привязанным к реально существующей рыночной ситуации.

Однако, как показывает опыт, в настоящее время для многих современных развитых фирм стали актуальны как разработка стратегических долгосрочных планов, так и тактических (текущих) планов маркетинга. Чем выше тип и класс предприятия, тем большую роль в его деятельности выполняет планирование.

Для некоторых наиболее продвинутых фирм, имеющих развитую систему планирования, отдельно разрабатываются стратегический и долгосрочный планы маркетинга. В таких случаях первый план обычно направлен на решение стратегических задач, но без их детальной разработки, а второй детализирует эти задачи и является основой для разработки текущих планов маркетинга.

План представляет собой сложную социально-экономическую модель будущего состояния организации. Для любого предприятия важно иметь единый план для управления общей деятельностью, а в его рамках отдельные планы для работы каждого менеджера.

**Этапы планирования.** Применительно к сфере общественного питания можно выделить следующие основные этапы планирования.

Разделение плана на главные и второстепенные блоки: сбор информации; разделение главных проблем на слагаемые; детализация второстепенных задач.

Приведение всей работы в количественную последовательность: ранжирование всех видов работ, какие должны быть завершены в первую очередь, а какие могут быть решены позднее; выделение тех видов работ, какие могут осуществляться параллельно.

Фиксирование потребности времени для выполнения каждого из процессов: установить возможное время ожидания; определить временной промежуток по стадиям выполнения работы.

Результат внести в сетевой общий план: определить самый ранний срок выполнения работ; определить самый поздний допустимый срок окончания работ; наметить экстремальный путь решения проблемы.

Применение поэтапного планирования связано с тем, что каждый рабочий день в ресторане или кафе состоит из множества сложных взаимосвязанных между собой событий. Наибольшая значимость планирования очевидна при организации банкетов или других общественных мероприятий, проведении рекламных кампаний, концертов, эстрадных шоу, организации работы персонала и других. Единого метода планирования не существует, который бы соответствовал каждой ситуации. Но главная цель любого плана – обеспечить прибыльность работы фирмы в современных условиях динамично развивающегося конкурентного рынка, который чрезвычайно склонен к нововведениям.

Поскольку многие исходные данные имеют вероятный характер, то план маркетинга - не закон, а гибкая программа действий. Поэтому при его разработке необходимо иметь три варианта программы действий: минимальный - определяет деятельность при неблагоприятном развитии событий, оптимальный – нормальном. На этапе предварительной подготовки число планов может быть больше, важно уметь выбрать из них эти три.

По мнению Ф. Котлера, маркетинговое планирование имеет ряд преимуществ:

* побуждает руководителя перспективно мыслить;
* способствует более четкой координации усилий предприятия;
* ведет к установлению показателей деятельности для последующего контроля;
* позволяет четче определить задачи предприятия;
* создает предпосылки фирме быстрее реагировать на рыночные перемены;
* наглядно демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц.

Ведь не секрет, что для предприятий общественного питания высокое качество приготовленных блюд - это 80 % успеха.

**Виды планов маркетинга.** *Стратегический долгосрочный план маркетинга* обычно целесообразно разрабатывать на 3-5 лет и более, где должны быть отражены главные факторы и силы, которые на протяжении нескольких лет будут воздействовать на организацию. Он также содержит долгосрочные цели и главные маркетинговые стратегии с указанием ресурсов, необходимых для их реализации. Долгосрочный план обычно пересматривают и уточняют ежегодно, на его основе разрабатывают годовой план, который детализируют гораздо в большей степени.

*Годовой план* маркетинга содержит описание текущей маркетинговой ситуации, целей маркетинговой деятельности, маркетинговой стратегии на текущий год. В его состав входят: программа действий, бюджет маркетинга, контрольные мероприятия.

*Программа действий,* или просто программа - это детальная программа, в которой должно быть показано, что будет сделано, кто и когда должен выполнять принятые задания, сколько это будет стоить, какие решения и действия должны быть скоординированы в целях выполнения плана маркетинга. Другими словами, программа – это совокупность мероприятий, которые должны осуществить маркетинговые и другие службы организации, чтобы с помощью выбранных стратегий можно было достичь цели маркетингового плана.

*Бюджет маркетинга* – раздел плана маркетинга, отражающий проектируемые величины доходов, затрат и прибыли. Величина дохода обосновывается с точки зрения прогнозных значений объема продаж и цен. Затраты определяются как сумма издержек производства, товародвижения и маркетинга. Утвержденный бюджет - основа для закупок материалов, планирования производства и трудовых ресурсов, маркетинговой деятельности.

Контрольные мероприятия – в плане должны быть обозначены мероприятия, которые будут проводиться с целью оценить эффективность поставленных целей.

Годовой план маркетинга должен состоять из планов для отдельных технологических линий, структурных подразделений и рынков.

Статистические данные о планировании маркетинга в зарубежных компаниях весьма противоречивы. Исследования деятельности 162 американских и канадских промышленных фирм показали, что абсолютное большинство маркетинговых операций в них осуществляется в соответствии с планами, разработанными различными отделами компании (план производства, план сбыта продукции, план деятельности по обслуживанию потребителя, план рекламной кампании и т.п.). Однако в некоторых фирмах и в целом ряде мелких не существует единого плана маркетинга.

Обзор деятельности 346 американских компаний свидетельствует о том, что 73 % из них регулярно разрабатывают общекорпоративный план рыночной стратегии и тактики, 10 % осуществляют свою деятельность на основе единого, утвержденного администрацией плана маркетинга.

Согласно другим данным тот или иной вид маркетингового плана разрабатывают все исследованные компании. Особенно это касается потребительских товаров. Таким образом, может одновременно существовать много отдельных маркетинговых планов, которые чисто механически сводят в одну книгу плановых документов.

Значительно меньшее число компаний разрабатывает единый интегральный план маркетинговой деятельности, охватывающий всю деятельность фирмы в целом.

В большинстве компаний независимо от используемого типа плана маркетинговой деятельности его созданию предшествует разработка плана деятельности компании в целом. Маркетинг – это только часть, хотя и очень важная, в общем плане компании. В него входят также планирование производства, исследований и разработок, финансов, кадровой деятельности и т.п. Эффективность планирования маркетинга существенно повышается, когда сотрудники маркетинговых подразделений понимают процесс планирования в компании в целом.

Когда речь идет о постановке и решении *перспективных маркетинговых задач,* то план маркетинговой деятельности нужно разрабатывать в составе стратегического плана компании. В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого. Экстраполяция будущего из прошлого, исходя из полученных тенденций развития, не годится. Основа разработки стратегического плана - анализ перспектив развития компании при определенных предположениях об изменении внешней среды, в которой она функционирует. Важнейший элемент этого анализа - определение позиций компании в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции и услуг. На основе этого анализа формируют цели развития компании и выбирают стратегию их достижения.

Процесс планирования деятельности предприятия в целом, в том числе маркетинговой, в значительной степени зависит от уровня централизации планирования и управления.

Планирование маркетинга, как и планирование в целом, осуществляют в трех направлениях: «сверху вниз», «снизу вверх» и по принципу «цели вниз - план вверх».

В первом случае высшее руководство организации устанавливает цели и разрабатывает планы для всех подразделений. Во втором различные подразделения организации вырабатывают собственные цели и планы, которые направляются высшему руководству для утверждения. В третьем случае руководство, исходя из возможностей организации, определяет цели ее деятельности. Планы, разработанные в подразделениях организации, должны быть направлены на достижение этих целей; их утверждает высшее руководство организации. В большинстве случаев используется третий подход, когда разработке плана маркетинга предшествует разработка плана деятельности организации в целом.

Маркетинговый план является основой деятельности компании в области обеспечения ее прибыльности. Поэтому планировать маркетинговую деятельность следует отдельно от планирования других функций деловой активности. При этом акцент делается на то, что план маркетинга - только один из разделов плана компании. Можно выделить три основные задачи плана компании в целом:

* анализ состояния, в котором находится компания в настоящее время (определение ключевых факторов окружающей среды, экономических, коммерческих, научно-технических и других тенденций развития компании;
* определение основных целей и задач развития компании с точки зрения использования капитала, окупаемости капитальных вложений и т.п.;
* определение стратегии мобилизации ресурсов компании для достижения основных целей и задач развития.

Процесс планирования в компании начинают с установления исходных целей ее развития и деятельности.

Обобщенные цели развития компании обычно выражают в финансовых терминах и характеризуют деятельность компании в перспективе, например через пять лет. Временной диапазон, естественно, может быть различным. Например, руководство сети демократичных ресторанов не ожидает, что план ее стратегического развития будет реализован раньше, чем через 10 лет, в то время как компании малого бизнеса (небольшое кафе, только заявившее о себе на рынке) планируют получение прибыли в течение нескольких месяцев. Примеры целей развития компаний: увеличение объема товарооборота, ускорение окупаемости капитальных вложений.

Обычно цели стараются выразить количественно, однако, далеко не все из них можно определить таким образом. Примерами качественных целей могут служить следующие формулировки: выжить в условиях конкурентной борьбы, поддержка высокого престижа фирмы и т.п. Иногда в качестве главной и единственной цели деятельности компании рассматривается максимизация прибыли.

Исходные цели пропускают через тройной фильтр: доступные ресурсы в стране и за границей, окружающая среда (по рынкам), внутренние возможности компании (проведение внутренней ревизии). При анализе окружающей среды выявляются новые возможности, которые могут возникнуть в деятельности на определенном рынке. При проведении внутренней ревизии анализируются сильные и слабые стороны деятельности компании за предшествующий период. Анализ должен дать ответы на вопросы, подобные следующему: «Способна ли компания реализовать поставленные цели на основе имеющихся ресурсов в условиях конкретной окружающей среды?».

Собрав и проанализировав информацию, характеризующую различные аспекты деятельности компании, выявляют ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, которые существуют или могут возникнуть на рынках сбыта продукции (услуг). Желательно проведение сравнительного анализа сильных и слабых сторон деятельности компании и важнейших ее конкурентов. Далее анализируют и выбирают стратегии достижения целей, которые в подразделениях компании переводят в планы отдельных видов деятельности, среди которых находится и маркетинг. Эти планы согласовывают друг с другом, и на их основе можно разрабатывать единый стратегический план компании. Как правило, на первый год планирования эти планы прорабатываются более детально.

Рассмотрим подробнее разработку плана маркетинга. Исходя из целей и стратегий развития компании, осуществляют анализ маркетинговой деятельности, который подразделяют на три части: анализ внешней среды маркетинга, внутренней маркетинговой деятельности компании и ее системы маркетинга. Более детально этот анализ можно охарактеризовать следующим образом.

Анализ внешней среды маркетинга включает в себя следующие компоненты:

*деловая и экономическая внешняя среда*: состояние экономики, финансовая политика, социально-культурные и технологические условия, социально-экономические условия внутри компании;

*рыночная среда:* общее состояние рынка услуг, каналы распределения; коммуникации (реклама, выставки, сбытовые службы, связь с общественностью); состояние отрасли;

*среда конкурентов* (экономическое, финансовое, технологическое состояние, маркетинговая деятельность);

*детальный анализ маркетинговой деятельности:* объем продаж, рыночная доля, прибыль, маркетинговые процедуры, организация маркетинга, контроль маркетинговой деятельности, анализ всех элементов комплекса маркетинга;

*анализ системы маркетинга:* цели маркетинга, стратегия маркетинга, права и обязанности руководителей в области маркетинга, информационная система, система планирования, система контроля, взаимодействие с другими функциями управления, анализ прибыльности, анализ по критерию «стоимость – эффективность».

Следующий шаг в разработке плана маркетинга – формулирование предположений относительно некоторых внешних по отношению к компании факторов, которые могут воздействовать на ее деятельность. Например: перенасыщение рынка данными услугами из-за открытия конкурентами новых предприятий; конкуренция в области ценообразования приведет к падению цен на 10 %; главным конкурентом в конце второго квартала будет проведена активная рекламная акция и т.п.

Когда на следующих этапах планирования будут оцениваться альтернативные стратегии маркетинга, необходимо знать диапазон изменения конечных результатов маркетинговой деятельности, основанный на разных предположениях.

Постановка маркетинговых целей – это этап в планировании маркетинга – ключевой для всего маркетингового процесса. Маркетинговые цели в основном касаются только двух аспектов – продуктов (услуг) и рынков: какие продукты вы хотите продать и на каких рынках?

Цели в области ценообразования, доведения продукта до потребителя, рекламы и т.п. считаются целями более низкого уровня и не должны смешиваться с маркетинговыми целями. Они являются частью маркетинговой стратегии, направленной на достижение целей маркетинга.

Отсюда вытекают четыре варианта постановки маркетинговых целей:

* существующие продукты (услуги) для существующих рынков;
* новые продукты (услуги) для существующих рынков;
* существующие продукты (услуги) для новых рынков;
* новые продукты (услуги) для новых рынков.

Чтобы определить уровень достижения целей, они должны быть сформулированы количественно. Такие термины, как «максимизировать», «минимизировать», «проникнуть», «увеличить», представляют ценность, если они имеют количественные оценки. Это касается объема продаж, доли на рынке, величины дохода и т.п. Например, цель маркетинговой деятельности может иметь следующее количественное выражение: выйти с продуктом (услугой) X, на рынок Y и захватить 10 % его доли в течение одного года. Поскольку такая цель сформулирована количественно, легко проверить уровень ее достижения. Однако существует мнение, что маркетинг не подчиняется причинно–следственным закономерностям.

Стержнем целей маркетинговой деятельности должна быть специфика продукции (услуги) или потребность в ней. Ее по возможности следует ориентировать не на группы покупателей, а на потребности, так как первые – категория непостоянная.

Маркетинговые стратегии являются способами и средствами достижения маркетинговых целей и должны охватывать четыре главных элемента комплекса маркетинга: продукт (услугу), цену, продвижение продукта (услуги) и доведение продукта (услуги) до потребителя.

Маркетинговые планы иногда представляют руководству в два этапа: в начале как стратегический, затем – как реализацию этих стратегий (план действий или оперативные планы и программы). Такой подход позволяет первоначально сконцентрировать внимание на выработке маркетинговых стратегий, не обременяя себя деталями их реализации.

Маркетинговые планы, как правило, разрабатывают в линейных подразделениях компании, руководители которых должны нести ответственность за их реализацию (если компания достаточно крупная). Сотрудники же подразделений планирования маркетинга исполняют только консультационные, координирующие функции, помогая линейным руководителям в разработке плана маркетинга. Общий отдел планирования деятельности компании должен оказывать влияние на процесс планирования маркетинга, но в более стратегическом аспекте. В небольших компаниях планированием обычно занимаются маркетолог и экономист, если они есть в штате. Стратегические цели планирования обсуждаются с руководителем предприятия и очень часто по его инициативе.

**17.2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА**

Определение и упорядочение стратегических целей - важные элементы маркетинговой деятельности. В настоящее время практически любой планово-управленческий документ, посвященный вопросам маркетинга (план маркетинговой деятельности, программа выхода на новый рынок и т.п.), содержит в одном из своих начальных разделов как минимум перечень целей, при составленный без помощи каких-либо специальных методов и подходов. Однако усиление планово-управленческой деятельности с ориентацией на конечные результаты, активизация применения специальных методов управления (управление по целям), возрастание необходимости повышения качества выполнения отдельных управленческих функций (организации контроля и т.п.) при построении системы целей требуют специальных методов и подходов.

Анализ опыта определения целей при разработке различных видов планов и программ, накопленного как у нас в стране, так и за рубежом, дает основание выделить следующие методы:

* логистическая структуризация целей, когда на каждом уровне используют заранее выбранные принципы структуризации целей;
* метод парных сравнений, основанный на применении отношения «целое – частное»;
* структуризация целей на основе лингвистического анализа формулировок целей, начиная с генеральной цели;
* совместное применение первого и второго методов.

Стратегическая цель должна стать основой планирования.

В настоящее время отмечается следующая особенность развития рынка услуг в сфере общественного питания - наиболее мобильными и активными в области планирования становятся рестораны. В условиях жесткой конкуренции в этой рыночной нише для современного ресторана планирование – одна из важнейших составных частей успеха. Стратегическая цель должна отражать те задачи, которые руководству ресторана необходимо решить в определенный период времени. Например: открытие нового дела: выпуск эксклюзивной продукции, внедрение новой услуги посетителям; перепрофилирование существующего предприятия общественного питания и выбор новых видов, направлений и способов осуществления хозяйственной деятельности (например, развитие кейтеринга (выездное обслуживание)).

Стратегические цели выражаются в конкретных цифрах. Оценку текущего состояния целесообразно проводить методом SWOT–анализа, который часто называют оценкой хозяйственного портфеля предприятия. Английская аббревиатура «SWOT» означает комплекс «сильные стороны – слабости – возможности – угрозы». Основные компоненты проведения SWOT-анализа представлены на рис. 17.1.

Очень часто SWOT-анализ упоминается в литературе по стратегическому менеджменту. Однако каждая из компонент S, W, O, T требует конкретизации и привязки непосредственно к исследуемому предприятию.

SWOT-анализ обозначает скорее концептуальный подход, а не конкретную технику. Если задаться целью развернуть его в реальную методику, то в этом случае необходимо использовать результаты классического экономического и организационного анализа фирмы, среди них - конкурентный анализ М. Портера, а также аналитическая концепция маркетинга (сегментация рынка, позиционирование и т.д.).

Анализ «сильных и слабых сторон фирмы» и потенциала в сравнении с конкурентами можно проводить по таким аспектам, как:

* менеджмент предприятия (культура и философия, цели и стратегии);
* система мотивации сотрудников;
* маркетинг (фазы жизненного цикла товара, ценовая политика, сбыт, коммуникации);
* научные исследования и развитие (интенсивность и результаты, ноу-хау, использование новых информационных технологий);
* кадры (возрастная структура персонала, уровень образования, квалификация и мотивация менеджмента);
* производство продукции (технологическое оборудование, гибкость ассортимента, качество производственного планирования и управления);
* финансы (доля собственного капитала, финансовый баланс, возможности получения кредитов, уровень рентабельности и т.д.).

Результаты анализа сильных и слабых сторон можно представить в виде таблицы, что облегчит подтверждение итогов и даст более полную картину ситуации (табл. 17.1).

**Таблица 17.1**

**Карта сильных и слабых сторон фирмы**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристики  корпоративного профиля | Слабости фирмы | Преимущества фирмы |
| Характеристика 1 | - |  |
| Характеристика N |  | + |

Анализ потенциальных возможностей и угроз можно провести как сопоставительный анализ определенных целевых рынков, по таким аспектам, как:

а) количественные показатели рынка: потенциал; реальный объем; уровень насыщения; темпы роста; распределение рынка между конкурентами; стабильность потребности; динамика цен; развитие коммуникаций и сбыта;

б) качественные показатели: структура потребностей клиентов; мотивы посещения заведений; особенности предпочитаемых форм организации отдыха; способы получения информации потребителями; распределение сил между субъектами рынка разных категорий (бары, рестораны, кафе и т.д.). Результаты анализа можно отразить в виде таблиц (табл. 17.2, 17.3).

**Таблица 17.2**

**Анализ потенциальных возможностей фирмы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Степень благоприятности ситуации | Оценка степени влияния на ситуацию | | |
| Низкая | Средняя | Высокая |
| Низкая |  |  |  |
| Средняя |  |  |  |
| Высокая |  |  |  |

**Таблица 17.3**

**Анализ рыночных угроз для фирмы**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Степень  неблагоприятности ситуации | Оценка степени влияния на ситуацию | | |
| Низкая | Средняя | Высокая |
| Низкая |  |  |  |
| Средняя |  |  |  |
| Высокая |  |  |  |

Очень важно в анализе потенциальных возможностей и угроз учитывать изменения внешней среды в краткосрочном, в среднесрочном и в долгосрочном периодах. Методика этого анализа заключается в описании вероятных ситуаций, которые предположительно могут произойти в рассматриваемом периоде (табл. 17.4).

**Таблица 17.4**

**Анализ развития внешней среды**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Время появления ситуации | Оценка вероятности появления ситуации | | |
| Маловероятно | Возможно | Весьма вероятно |
| В краткосрочном периоде | Ситуация 1 |  |  |
| В среднесрочном периоде |  | Ситуация 2 |  |
| В долгосрочном периоде | Ситуация 4 |  | Ситуация 3 |

Для дальнейшего анализа ситуации делят на две группы: позитивные и негативные, которые наиболее вероятно могут повлиять на предприятие. По каждой ситуации определяют ранг благоприятности (табл. 17.5).

**Таблица 17.5**

**Анализ влияния внешней среды на фирму**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характер  возможного влияния ситуации на фирму | Оценка вероятности влияния ситуации на фирму | | |
| Маловероятно | Возможно | Весьма вероятно |
| Негативное влияние |  |  |  |
| Позитивное влияние |  |  |  |

После ранжирования ситуаций оценивают степень влияния их на фирму. Каждая из описанных ситуаций рассматривают отдельно и оценивают с позиций возможного влияния на выбор стратегии предприятия (табл. 17.6, 17.7).

**Таблица 17.6**

**Оценка возможностей фирмы воспользоваться благоприятной ситуацией**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Благоприятные ситуации | Наличие сильных сторон (преимуществ) | Наличие слабых сторон |
| Ситуация 1 |  |  |
| Ситуация N |  |  |

**Таблица 17.7**

**Оценка возможностей фирмы противостоять неблагоприятной ситуации**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Неблагоприятные ситуации | Наличие сильных сторон (преимуществ) | Наличие слабых сторон |
| Ситуация 1 |  |  |
| Ситуация N |  |  |

В ходе проведения SWOT–анализа должны быть получены конкретные ответы на следующие вопросы:

* + Где мы находимся?
  + Как развивается рынок?
  + В чем наши отличия от конкурентов?
  + Какова степень удовлетворения потребностей потребителей?
  + Где бы мы хотели оказаться?

Полученные результаты SWOT – анализа служат основой для формулирования перечня проблем и выработки первоначальных вариантов концепции стратегии в ходе стратегического осмысления. Этот этап трудно формализуем. Основные подходы при проведении этих исследований - ранжирование и экспертные оценки.

Например, для вновь открывающегося ресторана в спальном районе большого города видение может быть описано в следующих тезисах:

мы находимся на перспективном рынке услуг питания;

он развивается в направлении повышения качества обслуживания и поиска индивидуальных потребностей потенциальных потребителей (посетителей ресторана);

мы отличаемся от конкурентов средними ценами, высоким качеством приготовления блюд, уютной атмосферой и интерьером;

но мы не имеем своеобразной индивидуальности, отличающей нас от других заведений;

мы хотим привлечь внимание клиентов, стать лидером в этом бизнесе в данном районе, а затем привлечь внимание и жителей других районов.

Описанная модель дает общее представление о процессе проведения SWOT–анализа, после чего фирма должна приступить к инструментальной разработке непосредственно самой стратегии.

Стратегии маркетинговой деятельности детализируют стратегии развития компании в целом. На уровне компании можно выделить следующие базовые стратегии:

* поглощения, когда компания поглощает менее удачливого партнера или конкурента;
* слияния: в результате объединения (на разных условиях) капитала нескольких компаний образуется новая более мощная компания;
* открытия филиала в стране или за рубежом;
* приобретения акций других компаний;
* налаживания деловых контактов в различных сферах деятельности (научно-технической, производственной, коммерческого и т.п.) с другими компаниями;
* вертикальной интеграции.

Стратегия вертикальной интеграции направлена на расширение деятельности компании посредством присоединения ею компаний – поставщиков сырья, материалов и полуфабрикатов, а так же сбытовых фирм.

На отечественном рынке можно отметить присутствие всех перечисленных видов стратегий. Из общих стратегий компании вытекают общие маркетинговые стратегии по отношению к конкретным рынкам сбыта: расширение существующих рынков; проникновение на новые рынки; поддержание уровня сбыта на существующих рынках; концентрация коммерческих и маркетинговых усилий на меньшем числе рынков в целях эффективного использования ограниченного количества ресурсов, которые компания может выделить на осуществление маркетинговой деятельности; уход с рынка.

Стратегия ухода с рынка осуществляют разными способами. При ликвидации бизнеса компания должна придерживаться следующих правил: не нарушить деловых связей с партнерами по бизнесу; не нанести удар по престижу компании; сопровождаться максимально бесконфликтным решением проблемы трудоустройства увольняемого персонала; не влиять на психологический климат в среде персонала и не понизить престиж руководства компании.

При постепенном сворачивании бизнеса ликвидируемое подразделение (организация) используют в качестве источника поступления финансовых ресурсов для компании. Это обусловлено отказом от капиталовложений в модернизацию и постепенным снижением уровня финансирования текущих расходов.

Основная проблема постепенного сворачивания – недопущение распространения информации о свертывании бизнеса, так как ее утечка может привести к резкому падению спроса и другим отрицательным последствиям. Существуют также проблемы обеспечения заинтересованности управленческого персонала, поддержания деловой атмосферы среди персонала и т.п.

К данному типу стратегий относится также стратегия стандартизации маркетинга (т.е. осуществление унифицированного комплекса маркетинговых мероприятий для нескольких рынков).

Исходя из выбранной общей стратегии деятельности на рынке, с учетом конкретной ситуации, сложившейся на данном рынке, выбирают стратегию по отношению к продукту.

**Лидерство (дифференциация).** Заключается в придании продукту (услуг) особых качеств, отличных от качеств конкурирующих продуктов и тем самым обеспечивающих повышенный спрос на рынке.

Придание продукту особых качеств означает прежде всего обеспечение его повышенного качества и специфических потребительских свойств в сравнении с продуктами конкурентов (например, эксклюзивность предлагаемых блюд). Стратегию, ориентированную на создание имиджа фирмы, применяют многие крупные компании.

Лидерство компании может обеспечиваться путем выступления на рынке с новыми услугами (например, та была первая сеть предприятий быстрого питания).

**Обеспечение низких издержек.** В этом случае политика компании заключается в достижении конкурентных преимуществ за счет более дешевых цен на блюда, но это будет влиять на тип и класс предприятия. В результате такой политики увеличивается рыночная доля, но не повышается прибыльность. Вместе с тем такая стратегия может быть весьма рискованной для компании, не обладающей достаточными финансовыми ресурсами, так как она может повлечь временное уменьшение числа потребителей продукта и ценовую войну с конкурентами.

Низкие издержки можно обеспечить за счет снижения уровня сервиса, использования более дешевых технологий, но это приведет к увеличению доли риска.

**Диверсификация или специализация (фокусировка).** Вид стратегии маркетинга, направленный на выпуск новой продукции или услуги, не связанных с профилем компании. Это широко распространенная практика среди большинства крупных компаний, которая позволяет снизить вероятность крупных провалов.

Специализация означает производство продукции, ориентированной на узкий круг потребителей. Так в последнее время выделяется сеть ресторанов, работающих по методу выездного обслуживания – кейтеринга.

Для осуществления маркетинговой стратегии **проникновения на новые рынки** необходимо провести такие исследования, как: сегментацию рынка; выбор конкретных рынков; выбор методов выхода на рынок; выбор методов и средств маркетинга; выбор времени выхода на рынок.

Однако независимо от того, какой стратегии придерживается компания, она должна быстро адаптировать свои стратегии под быстро меняющиеся условия конкурентной борьбы. В зависимости от того, какую роль в выборе стратегий рыночной деятельности играет ориентация на конкурентов и клиентов, компании можно разделить на три типа: фокусирующиеся на деятельности конкурентов – тратят много времени, изучая действия конкурентов, их рыночную долю, пытаясь выработать стратегии противостояния им; на клиентах – при разработке своих рыночных стратегий прежде всего ориентируются на запросы потребителей; на рынок – пытаются соблюдать баланс, уделяя должное внимание как потребителям, так и конкурентам.

Выбор каждой из стратегий определяет непосредственно сам руководитель после анализа всех полученных результатов. А правильность выбора зависит от его умения стратегически мыслить, объективно оценивать реальную ситуацию и профессионализм в данной сфере бизнеса.

**Контрольные вопросы**

1. Что Вы понимаете под планированием маркетинга?

2.Опишите алгоритм разработки плана маркетинга.

3. Назовите составные части SWOT–анализа.

4. Как определяется стратегия развития фирмы?

5. Какие базовые стратегии развития фирмы вы знаете?

**ГЛАВА 18. АНАЛИЗ В МАРКЕТИНГЕ**

**18.1.ИЛЛЮСТРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ В МАРКЕТИНГЕ**

Маркетинговый анализ нужен для всесторонней оценки деятельности предприятия общепита за прошлый и настоящий периоды. Для проведения маркетингового анализа необходимы определенная теоретическая база, понимание рыночных процессов и поведения покупателей, навыки и умение применять маркетинговые методы и приемы исследований.

Маркетинговый анализ применяют при решении целого ряда задач. Например, для обоснования инновационных разработок, совершенствования системы сервиса, выявления резервов использования ресурсов компании, повышения рыночной эффективности, поиска конкурентных преимуществ и др.

Маркетинговый анализ относится к одной из частей и этапов маркетинговых исследований. В общем виде понятие «маркетинговый анализ» подразумевает всестороннее комплексное рассмотрение ситуаций, процессов, субъектов на товарных рынках и рыночной деятельности компании. Это многосторонний и постоянный процесс получения результатов из собранной в ходе проведения маркетинговых исследований информации. Маркетинговый анализ позволяет снизить риск в коммерческой деятельности предприятия общественного питания и способствует повышению эффективности при принятии управленческих решений.

Цели маркетингового анализа вытекают из целей маркетингового исследования, которые можно сформулировать следующим образом:

дать оценку состояния рынка услуг общественного питания;

оценить конкурентную среду в исследуемой рыночной нише;

спрогнозировать реакцию рынка на предлагаемые изменения;

выяснить отношение посетителей к уровню обслуживания или качеству блюд и т.п.;

оценить условия партнерских предложений и т.д.

В процессе маркетингового анализа можно выделить следующие аспекты:

осмысление, объяснение, оценка и обобщение полученных данных, выявление закономерностей и тенденций в заданных границах;

установление взаимосвязей между субъектами или процессами на рынке;

разработка прогнозов развития рыночных процессов и компании и др.

Выделяют два вида анализа – конъюнктурный (текущий) и стратегический. В текущем анализе оценивают состояние рынка в настоящем времени: емкость, динамику, тенденции, структуру, сбалансированность, границы и др. В стратегическом анализе - более устойчивые явления и закономерности с учетом перспектив развития в будущем. Здесь выделяют два основных направления: анализ внешней среды на микро- и макроуровнях; анализ маркетинга на предприятии.

Стратегический анализ позволяет выявить взаимосвязи предприятия с внешней средой, угрозы и возможности. Результаты такого анализа необходимы для оценки сильных и слабых сторон как конкурентов, так и самого предприятия. К анализу внешней среды относятся исследования покупателей, конкурентов, партнеров, а на макроуровне – процессы в политике, экономике, культуре, демографии и т.д. Анализ маркетинга на предприятии включает рассмотрение ценовой, товарной, сбытовой и коммуникационной деятельности, организационных аспектов маркетинга.

Результаты маркетингового анализа могут быть представлены в виде качественных оценок или количественных показателей. Чем более конкретным будет анализ, тем более объективными будут выводы, которые руководство предприятия общественного питания сможет использовать в корректировке своей деятельности.

В маркетинге применяют большой комплекс различных методов анализа, позволяющих оценивать эффективность системы управления. Один из них рассмотрен в предыдущей главе (SWOT-анализ) Одними из наиболее эффективных, позволяющим быстро и своевременно оценивать ситуацию на рынке, нам представляются иллюстративные методы, которые называют «Семейство методов Паутины». Это название можно объяснить тем, что графическое изображение базового метода очень напоминает паутину, которую образуют исходящие из центра лучи, соединенные линиями на периферийных участках.

В теории и практике используют множество форм графического изображения аналитических данных (графики, схемы, диаграммы). Однако трудно найти примеры, где одновременно можно применить не два-три разнофакторных показателя, а четыре, восемь, шестнадцать и т. д., к тому же в соответствующих каждому показателю единицах измерения, а также отследить и представить динамику их изменений, свести их к одному обобщающему критерию, который бы объективно отражал реальную ситуацию, и наконец, наглядно показать их соотношение с имеющимися аналогами. Именно это позволяет на одном рисунке сделать метод анализа «Паутина».

В основу предлагаемых методов положены лепестковые диаграммы и способы многофакторного шкалирования. Новизна искомых методов состоит в том, что они предоставляют возможность определить интегральный показатель через площадь многоугольника. Именно данный аспект делает их универсальными и эффективными.

Рассматриваемые методы просты и удобны в применении. Они могут быть использованы во всех областях производственно-экономического профиля, при анализе технических, технологических, финансовых, экологических, психологических и других составляющих коммерческой деятельности предприятий общественного питания. На примере анализа маркетинговой среды лучше всего отследить сложившуюся ситуацию, спланировать дальнейшее развитие ресторана, провести контроль над состоянием и динамикой основных и вспомогательных результатов работы.

Основной причиной, стимулирующей использование предлагаемых методов в системе общественного питания, можно назвать востребованность маркетинговых инструментов в:

оценке конкурентоспособности предлагаемых услуг, моделей предложения и систем обслуживания на целевом рынке;

оценке конкурентоспособности самой сервисной структуры в конкурентной среде;

позиционировании услуг, моделей предложения, систем обслуживания и самого предприятия на целевом рынке по отношению к имеющимся конкурентам;

решении проблемы определения сильных и слабых сторон предприятия;

реализации наглядности и оперативности восприятия информации потенциальными клиентами с целью облегчения и ускорения принятия правильных решений и др.

Чтобы построить «паутину», необходимо из центра протянуть заранее заданное количество осей. Их может быть от 3 до 360. Наиболее оптимально остановиться на 8 осях. Для удобного восприятия и точного расчета в дальнейшем интегрированного показателя протягивать оси рекомендуется под равными углами по отношению друг к другу. На каждой оси откладывают значение анализируемых показателей. Затем точки, соответствующие этим показателям, соединяют прямыми линиями. В целях повышения объективности анализа рекомендуют располагать показатели на осях «паутины» в такой последовательности (Х1, Х2 ….Х3), чтобы каждый следующий элемент схемы находился между другими, которые прямо и максимально взаимозависимы друг от друга. В дальнейшем можно пользоваться уже имеющейся последовательностью, а при необходимости ее можно «слегка» корректировать.

В общем виде «паутина» будет иметь следующий вид (рис.18.1).

Отложить на осях значения выбранных показателей можно двумя способами.

**Первый способ** заключается в том, что показатели оценивают по традиционной балльной системе. Некоторые аспекты коммерческой деятельности предприятий общественного питания трудно выразить количественно. Например, квалификация или коммуникативность персонала, лояльность потребителей к ресторану и другие. Излишне напоминать, что оценка, даваемая в баллах, должна определяться на основе сопоставления с аналогичными аспектами других конкурирующих предприятий.

В данном способе, конечно, присутствует некоторый элемент субъективизма. Однако, можно отметить, что количество таких показателей невелико, а их субъективная роль в общем контексте последующих действий (вычислений, сопоставлений) будет сглаживаться.

В целях повышения объективности, рекомендуется пользоваться не пяти-, а десятибалльной шкалой оценки, чтобы точнее учесть все нюансы даваемых характеристик.

**Второй способ** является более прогрессивным. Он позволяет, выбрав удобный для каждого отдельного показателя масштаб, зафиксировать реальные данные, отложив их на предназначенных для этого осях паутины. Этот способ менее субъективен и будет отражать реальную иллюстрацию анализа. Вполне допустимо, что на одной оси будут отмечены годы (месяцы), на другой — денежные единицы, на третьей — тонны (килограммы), на четвертой — просто физические величины чего-то. Чем больше натуральных показателей, тем лучше: в этом случае будет повышаться объективность оценки, более явственно и убедительно проявятся позиции продуцента по анализируемым направлениям и в дальнейшем, при наложении нескольких «паутин» друг на друга.

С позиции графического восприятия метода важно учесть следующий очень важный момент. Перед проведением анализа все показатели требуется разбивать на две группы: показатели, прогрессирующие на повышение; показатели, прогрессирующие на понижение.

Иначе говоря, некоторые показатели характеризуются свойством — чем они больше, тем лучше. Например, средняя сумма дневной выручки, доля рынка, прибыль, рентабельность, процент скидки с цены, количество блюд, уровень обслуживания, наличие дополнительных услуг и т. д.

Другие же, наоборот, обладают свойством — чем они меньше, тем лучше с позиции конкурентоспособности предприятия. К этой группе можно отнести цену, время приготовления блюда, неудобства при посещении с детьми и т. п.

Поэтому при построении «паутины» можно пойти двумя путями.

В первом случае, учитывая две тенденции показателей, можно построить две «паутины». Одну — на основе показателей первой группы (прогрессирующих на повышение). Натуральные (естественные) показатели, выделенные с такой же зависимостью, откладывают в соответствии с избранным для каждой оси масштабом. Отметим, что свойство данной «паутины» будет отражать свойства избранной группы показателей. То есть чем больше площадь «паутины», тем лучше.

Вторую «паутину» строят на основе показателей второй группы. Натуральные показатели откладывают в соответствии с описанным выше способом. Свойство этой «паутины» будет отражать свойства второй группы показателей. То есть, чем меньше площадь «паутины», тем лучше.

В результате получают две «паутины», которые будут в дальнейшем объектами подробного анализа работы предприятия.

Описанный путь имеет как свои преимущества, так и свои недостатки.

Преимущества будут заключаться в следующем:

-каждая из двух «паутин» будет объективно и всесторонне отражать сложившуюся ситуацию в отношении предмета исследований по обеим группам элементов анализа;

-изначально обусловливается характер стратегии производственно-коммерческой и управленческой деятельности предприятия общественного питания по двум предельно конкретизированным комплексам показателей;

-простота в восприятии и оценке роли показателей и степени воздействия на конечный результат — общий уровень конкурентоспособности;

-число осей в первой «паутине» сокращается на число осей во второй «паутине» и наоборот, что упрощает их построение, облегчает визуальное восприятие и акцентирует внимание на ключевых направлениях анализа;

-облегчается работа по определению последовательности расположения элементов на иллюстрации, отражающей причинно-следственную связь взаимодействия и взаимозависимости показателей.

Недостатки можно сформулировать следующим образом:

-продолжая анализ, для определения общего уровня конкурентоспособности необходимо выполнять дополнительные расчеты;

-если возникнет потребность наглядно представить общую ситуацию по всем показателям обеих групп, то придется строить еще одну общую, более «густую паутину».

Этих недостатков можно избежать, если воспользоваться вторым путем. Этот путь короче и эффективнее. В данном случае строят всего одну «паутину» по всем анализируемым показателям. Количество осей соответствует количеству элементов. На одних осях откладываются натуральные (естественные) показатели, на других — оцениваемые по баллам. Однако при построении «паутины» данным способом необходимо учитывать одну важную особенность: перед фиксацией показателей на осях «паутины» следует определить, какими свойствами обладает «паутина» - прогрессирует на расширение или на уменьшение площади.

Группа показателей, которая будет выбрана для отражения заранее установленного свойства будущей «паутины», станет системообразующей. Тогда противоположная группа показателей станет систем наполняющей.

Чтобы максимально повысить объективность построения иллюстрации и избежать ошибочность расчетов и выводов нужно воспользоваться следующими рекомендациями: системообразующей необходимо выбирать ту группу, в которой преобладают показатели в естественном (реальном) измерении: то есть если в какой-либо из двух групп выявляется преобладание (пусть даже небольшое) показателей, измеряемых в тоннах, денежных единицах, годах, процентах и т. д., то именно этой группе следует присвоить статус системообразующей; провести оценку по баллам не только показателей, представляющих нематериальные активы, но и некоторых показателей, отражающих материальные активы, которые характеризуются как систем наполняющие; оценка в баллах систем наполняющих показателей должна проводиться в соответствии со свойством «паутины».

Преимущества второго подхода построения «паутины» заключается в следующем:

-реализуется наглядное отображение анализа и конкурентоспособности по всем направлениям маркетинговых исследований;

-повышается степень иллюстративности анализа в целом, а также действующих тенденций и комплексных критериев конкурентоспособности, в частности с точки зрения позиционирования предмета изучения по отношению к конкурентам;

-по сравнению с предыдущим (первым подходом) значительно сокращается работа по построению «паутины» (строится одна, а не 2-3 «паутины») и последующим расчетам по определению единого обобщающего критерия конкурентоспособности;

-при определении единого обобщающего критерия конкурентоспособности последствия ошибок, допущенных при оценке системонаполняющих показателей, сводятся к минимуму за счет большой массы участвующих в расчетах элементов.

Недостатки этого подхода отражаются в следующем:

-отражение большого числа показателей на осях «паутины» требует увеличения масштаба построения, чтобы «паутина» не сливалась в однородную массу и не ухудшалось визуальное восприятие картинки;

-осложняется работа по определению последовательности расположения элементов в схеме, сохраняя при этом причинно-следственную связь взаимовоздействия и взаимозависимости показателей.

Метод «паутина» достаточно универсален. Этот метод может применяться при проведении позиционирования, наглядно отражая картинку занимаемых позиций исследуемого предприятия и конкурентов, представляющих реальную опасность для дальнейшего развития. Такая «паутина» будет иметь следующий вид рис.18.2.

Важно отметить, что построение «паутины» имеет многофункциональную направленность в процессе проводимого анализа, использование ее потенциальных возможностей позволяет повышать качество анализа.

Иллюстративно своими выступами и впадинами «паутина» прекрасно демонстрирует все сильные и слабые стороны конкурентов исследуемого предприятия, а также их продукции и услуг. В то же время, с помощью расчета общей площади треугольников можно выявить, в каком соотношении находятся сравниваемые потенциалы не по частям, а в целом. Этот обобщающий показатель, в сущности, представляет собой завершающий итог в долгой цепи аналитических исследований. Однако он может быть и продолжением других исследований, если будет отмечена угроза положению исследуемого предприятия. В связи с этим данный критерий можно назвать очень удобным объектом для постоянного наблюдения и контроля. Изменение его величины за пределы обозначенных контрольных значений можно расценивать как сигнал для углубленного изучения негативных причин, а также немедленных и активных действий по устранению этих воздействий.

Рассчитать площадь многоугольника не сложно, достаточно воспользоваться следующей формулой:

*Sn= Пn* (*Х*1 *Х*2+ *Х2 Х3+ Х3 Х4 +...+ ХnХ1*), (18.1.)

где *Sn*— площадь многоугольника; *Пn*— коэффициент;*Х1…n* — значения показателей, расположенных на соответствующих осях; n— количество вершин в многоугольнике.

Коэффициент *Пn* определяется по формуле:

(18.2.)



Коэффициент (*Пn*) не обязательно рассчитывать каждый раз. В Приложении 2,3 даются значения этого показателя. Пользуясь таблицей, можно легко и быстро провести необходимые вычисления даже в «полевых» условиях.

Формула (1) получена следующим образом: многоугольник разбивается на *n*треугольников, площадь каждого треугольника вычисляется по формуле:

S = 0,5 **·** *ab* **·** sin **∠**C, (18.3.)

где, *ab* — стороны треугольника, **∠**С — угол между ними. В качестве сторон треугольников принимаются анализируемые значения X1, Х2, Х3,...Хn соответствующих осей.

Формулу (1) можно использовать только в том случае, если углы между направлениями осей со значениями Х1 и Х2, Х2 и Х3... Хn и Х1 равны между собой. Таким образом, для упрощения расчетов площади многоугольника необходимо полный угол 360° разбивать координационными осями, соответствующими числу отобранных для анализа показателей, на n равных частей.

Для нашего примера основная формула (1) будет выглядеть следующим образом:

S8 = 0,3535 (*X*1 *Х*2 + *Х*2*Х*3+ *Х*3*Х*4+ *Х*4*Х*5+ *Х*5*Х*6+ *Х*6*Х*7 *+ Х*7*Х*8+*Х*8*Х*1), (18.4.)

Количество показателей, применяемых в расчетах, может быть не ограничено. Рост их числа отразится лишь на длине ряда из произведений Х и времени, необходимого для вычислений. При этом подразумевается, что расчеты площади «паутины» исследуемого предприятия общественного питания и его конкурентов выполняются по одинаковому числу одних и тех же элементов.

Условно этот показатель рекомендуется исчислять в единицах потенциала «паутины», так как в расчетах применяются разнородные показатели, имеющие различные исчисления.

Рассчитав уровни потенциала «паутины» исследуемого предприятия и сравнив его с уровнями потенциалов «паутин» его конкурентов, специалист может с уверенностью определить, кто занимает какое место на рынке, кто является лидером, а кто имеет серьезные угрозы для развития своего бизнеса.

И в заключении еще раз отметим, что описанные методы иллюстрированного анализа позволяют:

соединять большое число (десятки, сотни) разнородных показателей;

отслеживать динамику изменений по всем направлениям деятельности предприятий общественного питания;

выявлять взаимосвязи и взаимозависимости показателей, привлекаемых для оценки конкурентоспособности и позиционирования моделей предложений, предприятий на рынке;

определять вполне объективные, сопоставимые критерии;

изображать наглядно все параметры (на листе бумаги, плакате, экране компьютера и т. п.);

путем наложения нескольких изображений выявлять точную позицию объекта исследования по отношению к конкурентам по всем анализируемым направлениям и в целом;

максимально комплексно представлять всю имеющуюся информацию путем компактного отображения в одной схеме всех исследуемых показателей;

снижать до минимума субъективность оценки большинства показателей положения предприятия на рынке и общего уровня его конкурентоспособности.

Эти методы доступны каждому участнику ресторанного бизнеса.

**18.2. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ В МАРКЕТИНГЕ**

Еще одним достаточно популярным среди маркетологов методом анализа является ситуационный анализ. Его цель – предоставить руководителю «фотопортрет» того положения, в котором находится предприятие общественного питания в заданный временной интервал.

Ситуационный анализ – исключительно действенный метод контроля за состоянием предприятия в условиях быстроменяющейся конкурентной среды.

Задачей ситуационного анализа является определение ситуации, в которой находится компания, т. е. определение места, занимаемого компанией в общем экономическом пространстве, основных факторов, воздействующих на компанию, а также укрупненных характеристик компании в целом. Таким образом, ситуационный анализ складывается из:

анализа сильных и слабых сторон в их взаимодействии с угрозами и возможностями внешней среды (SWOT-анализ);

анализа стратегической позиции, занимаемой компанией;

анализа сегментов рынка;

анализа конкуренции;

позиционного анализа.

Ситуационный анализ является первым видом анализа, проводимого в ходе диагностики. В ходе его определяют исходную позицию (где мы сейчас находимся) для всей компании. Таким образом, формируется проблемное поле задач корпоративного управления предприятием.

Данные, полученные в ходе таких исследований, определяют весь ход дальнейшей диагностики — цели и направления исследований, которые следует проводить в первую очередь, глубину исследований, порядок проведения диагностики, а также сроки, стоимость работ и состав исполнителей.

Кроме этого, результаты ситуационного анализа являются основными входными данными для разработки стратегии развития компании. Общая схема ситуационного анализа представлена в табл. 18.1.

**Таблица 18.1.**

**Схема ситуационного анализа**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление анализа | Содержание | Источник информации |
| 1. SWOT-анализ | Выявление, анализ и оценка сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз, исходя из состояния внешней среды | Информация о внешней среде, сведения о производственной/структуре компании и пр. |
| 2. Анализ стратегической позиции | Выявление и анализ стратегических зон хозяйствования и стратегического портфеля в целом | Информация о внешней среде, производственные показатели деятельности компании, организационная структура |
| 3. Анализ сегментов рынка | Определение и анализ рыночных сегментов, на которых функционирует компания; анализ покупательского спроса | Внешняя рыночная информация (маркетинговые исследования) |
| 4. Анализ конкурентов рынка | Определение и анализ видов и основных факторов конкуренции, конкретных конкурентов | Внешняя рыночная информация (маркетинговые исследования) |
| 5. Позиционированный  анализ  (БКГ) | Определение и анализ места, занимаемого компанией, ее продукцией, отдельными торговыми марками и товарами по отношению к другим компаниям, торговым маркам и продуктам | Внешняя рыночная информация (маркетинговые исследования), анализ собственной продукции |

Ещё раз подчеркнем, что под *SWOT*-анализомпонимают исследования, направленные на определение и оценку сильных (Strength) и слабых (Weakness) сторон компании, оценку ее возможностей (Opportunity) и потенциальных угроз (Threat). *Возможности* определяются как нечто, дающее компании шанс сделать что-то новое: приготовить новое блюдо, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить бизнес-процессы и т. п. *Угроза* — это то, что может нанести ущерб компании, лишить ее существующих преимуществ: появление новых конкурентов, товаров-заменителей и т. п.

Основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе на предприятии общественного питания, приведены в табл. 18.2.

**Таблица 18.2.**

**Основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе на предприятии общественного питания**

|  |  |
| --- | --- |
| Потенциальные внутренние сильные стороны (S): | Потенциальные внутренние слабые стороны (W): |
| Четко проявляемая компетентность | Потеря некоторых аспектов компетентности |
| Адекватные финансовые источники | Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии |
| Высокое искусство конкурентной борьбы | Рыночное искусство ниже среднего |
| Хорошее понимание потребителей | Отсутствие анализа информации о потребителях |
| Признанный рыночный лидер | Слабый участник рынка |
| Четко сформулированная стратегия | Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации |
| Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество | Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами |
| Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности | Устарелые технологии и оборудование |
| Проверенное надежное управление | Потеря глубины и гибкости управления |
| Надежная сеть сбыта | Слабая сеть сбыта |
| Высокое искусство НИОКР | Слабые позиции в НИОКР |
| Наиболее эффективная в отрасли реклама | Слабая политика продвижения |
| Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей | Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов |
| Расширение диапазона возможных предложений готовой продукции и услуг | Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей |
| Благодушие конкурентов | Ужесточение конкуренции |
| Освоение новых рынков | Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости |
| Благоприятный сдвиг в курсах валют | Неблагоприятный сдвиг в курсах валют |
| Большая доступность ресурсов | Усиление требований поставщиков |
| Ослабление ограничивающего законодательства | Законодательное регулирование цены |
| Ослабление нестабильности бизнеса | Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса |

SWOT-анализ можно проводить в течение любого реально имеющегося времени: от 1—2 часов до нескольких дней. Если в первом случае выводы приходится делать на основе экспресс-опроса, то при наличии 2 — 3 дней удается предварительно изучить документы, провести необходимые интервью, разработать модель ситуации и детально обсудить проблемы с заинтересованными участниками. SWOT-анализ целесообразно проводить с использованием несложных графологических средств. Алгоритм проведения данного анализа на предприятии общественного питания был описан в предыдущей главе.

После того, как были сформированы 4 списка, их располагают в виде матрицы (табл.18.3).

**Таблица 18.3.**

**Матрица SWOT-анализа**

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны: | Слабые стороны: |
| высокое качество предлагаемой продукции;  ценовое преимущество;  квалифицированный персонал | отсутствие новых видов продукции;  слабый маркетинг;  недостаток финансов |
| Угрозы: | Возможности: |
| жесткая конкуренция;  покупатели ожидают разнообразия в блюдах. | организация живой музыки;  увеличение числа посетителей. |

Приведем возможные варианты в колонках матрицы для виртуального предприятия общественного питания «Х». Затем рассматривают различные сочетания сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. При этом на пересечении строк столбцов можно располагать как различные стратегические мероприятия, обусловленные конкретным сочетанием сильных или слабых сторон с угрозами и возможностями, так и количественные оценки значимости взаимодействия сильных или слабых сторон с угрозами и возможностями. Полученные результаты приведены в табл. 18.4.

**Таблица 18.4.**

**Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Возможности | | Угрозы | | | |
| Организация живой музыки | Увеличение числа посетителей | Жесткая конкуренция | | Покупатели ожидают разнообразия в блюдах | |
| Сильные стороны | | | | | | |
| Высокое качество предлагаемой продукции | 2 | 2 | | 5 | | 4 |
| Ценовое преимущество | 1 | 1 | | 4 | | 1 |
| Квалифицированный персонал | 1 | 1 | | 4 | | 2 |
| Слабые стороны | | | | | | |
| Отсутствие новых видов продукции | 3 | 3 | | 5 | | 5 |
| Слабый маркетинг | 4 | 4 | | 4 | | 3 |
| Недостаток финансов | 3 | 3 | | 2 | | 1 |

Вторым шагом анализа будет количественная оценка сочетания сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды. Нами приведен пример по пятибалльной оценочной шкале. Суммируя полученные оценки, можно определить общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды (табл. 18.5).

**Таблица 18.5.**

**Совокупная количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды предприятия общественного питания**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сильные стороны: | | Слабые стороны: | |
| Высокое качество предлагаемой продукции  Ценовое преимущество Квалифицированный персонал | 13  7  8 | Отсутствие новых видов продукции  Слабый маркетинг  Недостаток финансов | 16  15  9 |
| Угрозы: | | Возможности: | |
| Жесткая конкуренция  Покупатели ожидают разнообразия в блюдах | 24  16 | Организация живой музыки  Увеличение числа посетителей | 14  14 |

Количественная оценка сильных и слабых сторон позволяет расставить приоритеты, и на их основе распределять ресурсы между различными проблемами предприятия.

После определения количественных характеристик следует сформулировать проблемы, возникшие на каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. Таким образом, получаем проблемное поле компании (табл.18.6).

**Таблица 18.6**

**Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-матрицы**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Сильные стороны | | | Слабые стороны | | |
| Высокое качество предлагаемой продукции | Ценовое  преимущество | Квалифицированный персонал | Отсутствие новых видов продукции | Слабый маркетинг | Недостаток финансов |
| Угрозы | Жесткая конкуренция | Дальнейшее повышение качества исходя из требований потребителей | Освоение передовых технологий | | Освоение новой продукции с высоким уровнем качества | Повышение квалификации  персонала в области маркетинга | Привлечение инвестиций |
| Покупатели ожидают разнообразия в блюдах | Обновление ассортимента и повышение разнообразия блюд за счет освоения новых рецептур | Существующий кадровый потенциал в состоянии обеспечить разнообразие предлагаемых блюд | |

**Продолжение таблицы 18.6**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возможности | Организация живой музыки | Увеличение объемов продукции и сбыта за счет улучшения качества обслуживания | Снижение цен за счет увеличения объемов продаж | Разработка продукции максимально удовлетворяющей запросы |  | Привлечение специализированных маркетинговых служб для проведения исследований |  |
| Увеличение числа посетителей | Улучшение качества, ввод новых технологий | Аккумуляция денежных средств предприятия. Поиск резервов сокращения внутренних расходов |

Сформулированные таким образом проблемы могут быть количественно оценены с использованием экспертных оценок сильных и слабых сторон, угроз и возможностей. Количественная оценка проблемы будет складываться как сумма экспертных оценок комбинаций сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями (табл. 18.7).

**Таблица 18.7.**

**Количественная оценка проблем компании**

|  |  |
| --- | --- |
| Проблема | Оценка, балл |
| Освоение новой продукции с высоким уровнем качества | 16 |
| Привлечение специализированных маркетинговых служб для проведения исследований | 8 |
| Повышение квалификации персонала в области маркетинга | 7 |
| Привлечение инвестиций | 6 |
| Обновление ассортимента и повышение разнообразия блюд | 5 |
| Дальнейшее повышение качества исходя из требований потребителей | 5 |
| Увеличение объемов продукции и сбыта за счет улучшения качества обслуживания | 4 |
| Освоение передовых технологий | 3 |
| Аккумуляция денежных средств предприятия. Поиск резервов сокращения внутренних расходов. | 3 |
| Снижение цен за счет увеличения объемов продаж | 2 |
| Существующий кадровый потенциал в состоянии обеспечить разнообразие предлагаемых блюд | 2 |
| Разработка продукции, максимально удовлетворяющей запросы | 1 |
| Улучшение качества, ввод новых технологий | 1 |

Значение для компании каждой проблемы определяют величиной оценки, а проблемы ранжируют по степени значимости. Второй стадией ситуационного анализа является анализ стратегической позиции предприятия.

Под анализом стратегической позиции(стратегическим анализом, анализом стратегического портфеля, анализом стратегического набора) компании понимают выявление стратегических зон хозяйствования, их взаимосвязи, окружения и других важных характеристик предприятия и окружающей его конкурентной среды.

В современных условиях даже небольшое предприятие общественного питания осуществляет производственно-хозяйственную деятельность в различных сегментах рынка, называемых стратегическими зонами хозяйствования (СЗХ).Иными словами, СЗХ — это сегмент окружения компании, на которое оно имеет выход или планирует его получить. Совокупность актуальных стратегических зон хозяйствования образовывает стратегический портфель компании.Размещение ресурсов по различным СЗХ, связь СЗХ между собой и внешним окружением определяют стратегическую позициюкомпании.

Выявление СЗХ можно проводить по следующей схеме: стратегическую зону определяют потребностями рынка, технологией, типом клиента и географическим районом; перспективы развития СЗХ оценивают с точки зрения роста рынка, нормы рентабельности, нестабильности и ключевых факторов успеха исследуемого предприятия.

Определяющими показателями развития зоны хозяйствования являются: фаза развития предприятия общественного питания (фаза жизненного цикла); размеры рынка; покупательная способность (платежеспособный спрос); существующие барьеры входа; привычки покупателей; состав конкурентов; вид и интенсивность конкуренции; границы рынка сбыта продукции и освоенные каналы; государственное регулирование; неконтролируемые показатели развития внешней (экономического, социально-политического, технологического) среды.

Число СЗХ может быть большим (в зависимости от масштабов деятельности компании). Для крупных сетевых структур для обеспечения рациональности стратегических решений, отбирают достаточно узкий круг предприятий путем объединения их по одинаковым параметрам зон хозяйствования или путем их отсечения.

После определения совокупности СЗХ, занимаемых компанией, т. е. стратегического портфеля, проводят исследования текущего состояния каждой стратегической зоны хозяйствования, ее перспектив и направлений развития.

Описанный вид анализа наиболее интересен может быть для крупных предприятий общественного питания, имеющих разветвленную структуру. Но и небольшие кафе или закусочные могут воспользоваться приведенной методикой.

Следующей стадией ситуационного анализа является анализ сегментирования рынка. Рыночная сегментация подробно была рассмотрена выше, а поэтому остановимся только на технологии анализа. Существует множество моделей анализа сегментов (сегментации) рынка, которые являются комбинациями различных критериев сегментации, отражающих потребительский спрос.

Приведем примеры критериев:

сегментация потребителей по выгодам, получаемым от удовлетворения потребностей.

сегментация потребителей по образу жизни.

половозрастная сегментация.

географическая сегментация.

сегментация по потребительским ситуациям (таким, как праздник, обед, торжество и т. д.).

сегментация потребителей на основе правил выбора. Существуют три стратегии выбора, которых в основном придерживаются потребители: *рациональный выбор* — следование строгой логике при выборе предприятия общественного питания; обычно это два шага: первый — определение и оценивание вариантов выбора по нескольким абстрактным параметрам, второй — получение общей оценки и собственно выбор на основе общей оценки;

*эмпирический выбор* имеет место, когда выгоды, искомые в товаре, определяются воображением и эмоциями;

*выбор по привычке*.

сегментация по приверженности торговой марке: для компании очень важно различать различные сегменты приверженности торговой марке на рынке, так как тип приверженности, равно как и размер сегмента, определяют не только стратегию и тактику маркетинга, но и потенциальную значимость торговой марки;

сегментация потребителей по чувствительности к цене;

сегментация клиентов — юридических или физических лиц.

Выбор критериев сегментации требует постоянного внимания. Смена стиля жизни, потребительских ценностей, демографические изменения добавляют неопределенность и нестабильность. Например, в период экономического спада потребители могут стать более чувствительными к цене и предпочесть высокому качеству обслуживания более низкую цену на предлагаемые блюда. Когда спад заканчивается, они становятся менее чувствительными к цене и возвращаются к прежней модели поведения. Это означает, что модели сегментации (наборы критериев сегментации и последовательность их применения) нуждаются в постоянной корректировке, приводящей к слиянию прежних сегментов и созданию новых. Но нельзя забывать, что каждое предприятие общественного питания должно четко определить для себя границы своего сегмента.

Понимание существующего состояния компании, того места и той ситуации, в которой она в данный момент времени находится, было бы неполно без изучения окружающей конкурентной среды. Это следующий этап ситуационного анализа.

Обычно выделяют пять факторов, определяющих конкурентные позиции компании: текущие конкуренты; опасность появления новых конкурентов; опасность появления товаров-заменителей; способность потребителя идти на сделки; способность поставщика идти на сделки.

Автором модели пяти сил конкуренции является М. Портер. Для предприятий общественного питания структура потенциальных конкурентов может быть упрощена и иметь вид матрицы (см. табл.18.8).

**Таблица 18.8.**

**Матрица анализа конкурентов**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Оценка в сравнении с конкурентом | | | |
| хуже | одинаково | лучше | примечания |
| Продукт  Диапазон продуктового комплекса  (ассортимент продукции)  Качество  Дизайн  Упаковка |  |  |  |  |
| Техническое обслуживание, сервис  Гарантийное обслуживание  Возможность возврата  Цена  Позиционирование цены  Скидки  Условия платежей  Условия финансирования  Продвижение  Реклама  Персональные продажи  Стимулирование сбыта  Управление торговой маркой  Связи с общественностью  Сбыт  Каналы сбыта  Плотность сбыта  Цикл заказа  Товарные запасы, транспорт |  |  |  |  |

Анализ текущих и потенциальных конкурентов проводят по показателям, представленным в Приложении 4. Конкурентов оценивают в сравнении с самой компанией и ее продукцией. Количество показателей не регламентируют: чем шире диапазон сравнительных характеристик, тем глубже будет проведен анализ.

Это один из вариантов. Еще один метод, который был описан выше, это иллюстрированный метод «Паутина».

Для анализа конкурентов, как текущих, так и потенциальных, а также других аспектов конкуренции можно использовать методы и средства позиционирования, описанные выше.

Целью позиционного анализа является определение места, занимаемого компанией на рынке по отношению к другим предприятиям общественного питания и потребителям. Объективные сходства и отличия предлагаемых блюд, торговых марок отступают на второй план, так как для предприятий общепита важны не реальные характеристики предлагаемой продукции, а именно то, как они сами выглядят в глазах потребителей.

Позиционирование предназначено для выработки ответов руководством предприятия на следующие вопросы:

где находимся (как это воспринимают наши клиенты) по отношению к их запросам, конкурентам?

куда предпочтительней направляться в дальнейшем (если в компании предприняты изменения маркетинговой стратегии) или какие ответные действия следует предпринимать на изменения маркетинговой стратегии конкурентов?

При этом позиционировать можно: саму компанию, бренд, предлагаемую продукцию, отдельные компоненты или технологию; как существующий бренд, так и новые, если предполагается их внедрение; на основе субъективных восприятий и предпочтений или на основе объективных оценок.

Инструменты позиционирования включают:

структуризацию рынка (основывается на анализе действительных способов поведения покупателей, их восприятий и предпочтений);

построение профиля (применяется для сравнения позиций двух объектов, наиболее близких по характеристикам;

позиционирование, основанное на сходстве/различиях торговых марок;

позиционирование с выявлением идеальных брендов;

позиционирование, основанное на сравнении субъективных и объективных оценок предприятий и предлагаемых ими услуг;

позиционирование по рыночным сегментам;

позиционирование на основе полезных свойств товаров;

позиционирование с учетом динамики рынка.

Другая технология ситуационного анализа изложена в учебнике «Маркетинг» под редакцией А.Н. Романова, Ю.Ю. Корлюгова, С.А. Красильникова и др. (М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. с. 560).Примерный перечень вопросов ситуационного анализа, разработанный для предприятий общественного питания приведен в Приложении 5.

**Контрольные вопросы**

1. Что такое ситуационный анализ?

2. В чем состоит сущность SWOT – анализа?

3. Что вы понимаете под функцией контроля маркетинга?

4. В чем преимущества маркетингового исследования методом «Паутина»?

5.Назовите количество критериев, по которому можно получить наиболее реальную иллюстрацию методом «Паутина».

# **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

**Нормативная база:**

1. Положение по бухгалтерскому учету «Учетная политика организации» ПБУ 1/2008». Утверждено приказом Минфина РФ от 06.10.08 № 106н (ред. от 11.03.2009) [Электронный ресурс]// Консультант Плюс : СПС. Электрон, дан. и прогр. – М., 2012
2. Положение по бухгалтерскому учету «Учет материально-производственных запасов» ПБУ 5/01». Утверждено приказом Минфина РФ от 09.06.01 № 44н [Электронный ресурс]// Консультант Плюс : СПС. Электрон, дан. и прогр. – М., 2012
3. Положение по бухгалтерскому учёту «Доходы организации» ПБУ 9/99. Утверждено приказом Минфина РФ от 06.05.99. № 32н (в ред. от 27.11.06) [Электронный ресурс]// Консультант Плюс : СПС. Электрон, дан. и прогр. – М., 2012
4. Положение по бухгалтерскому учету «Расходы организации» ПБУ 10/99. Утверждено приказом Минфина РФ от 06.05.99. № 33н (в ред. от 27.11.06) [Электронный ресурс]// Консультант Плюс : СПС. Электрон, дан. и прогр. – М., 2012
5. Положение по бухгалтерскому учёту «Учет основных средств» ПБУ 6/01 4/99». Утверждено приказом Минфина РФ от 30.03.01. N 26н (в ред. от 24.12.10) [Электронный ресурс]// Консультант Плюс : СПС. Электрон, дан. и прогр. – М., 2012
6. Федеральный закон от 21.11.1996 N 129-ФЗ (ред. от 03.11.2006) «О бухгалтерском учете»[Электронный ресурс]// Консультант Плюс : СПС. Электрон, дан. и прогр. – М., 2012
7. Приказ Минфина РФ от 29.07.1998 N 34н (ред. от 26.03.2007) «Об утверждении положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации» [Электронный ресурс]// Консультант Плюс : СПС. Электрон, дан. и прогр. – М., 2012
8. Приказ Минфина РФ от 28.12.2001 N 119н (ред. от 25.10.2010) «Об утверждении методических указаний по бухгалтерскому учету материально-производственных запасов» [Электронный ресурс]// Консультант Плюс : СПС. Электрон, дан. и прогр. – М., 2012
9. ГОСТ Р 50764-2009 Услуги общественного питания. Общие требования
10. ГОСТ Р 50762-2007Услуги общественного питания. Классификация предприятий
11. ГОСТ Р 50935-2007Услуги общественного питания. Требования к персоналу
12. Постановление Правительства РФ от 15.08.97 № 1036»Правила оказания услуг общественного питания.»
13. ГОСТ 30602-97 Общественное питание. Термины и определения

**Научная литература:**

**Основная:**

1. Барышев А.Ф. Маркетинг: Учебник для среднего профессионального образования/А.Ф. Барышев.-7-е изд., стер..-М.: Академия, 2010.-224с.
2. Жабина С.Б. Маркетинг продукции и услуг: Общественное питание. Учеб. пособие для среднего профессионального образования. Светлана Борисовна Жабина. - М.: изд. центр «Академия», 2005.- с. 224.
3. Менеджмент : Учебник / Г.Б. Казначевская.- 14-е изд. доп. и перераб.- Ростов н/Д: Феникс,2013. -347 с. -(Среднее профессиональное образование).
4. Менеджмент: учебное пособие / Под ред. М.Л. Разу.-2-е изд., стер.-М.: Кнорус, 2012.-320 с.
5. Сергеев И.В. Экономика организации (предприятия): учебное пособие.-3-е изд. перераб. И доп.- М.:Финансы и статистика, 2006.-576с
6. Экономика и управление предприятиями общественного питания/ под общ. ред. В.И. Малышкова.-М.:ОАО Московские учебники и Картолиграфия, 2005.-522с
7. Экономика предприятий торговли и общественного питания: учебное пособие / Под ред. Т.И. Николаевой, Н.Р. Егоровой. ‑ М., 2008

**Дополнительная литература:**

1. Авдеев В.В. Общественное питание: затраты организации // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2011. N 14. С. 22 - 27.
2. Архангельский, Г.А. Тайм-менеджмент / Г.А. Архангельский, С.В. Бехтерев, М.А Лукашенко, Т.В. Телегина; под ред. Г.А. Архангельского.-М.: Московская финансово-промышленная академия, 2011.- 304 с.
3. Агафонова М.Н. Особенности отраслевого учета: производство, торговля, строительство. М.: Налоговый вестник, 2011. 288 с.
4. Акулич И.Л. Маркетинг. – Учебник. – Мн.: Высшая школа, 2000. –447с.
5. Алешина И.В. Поведение потребителей: Учебное пособие для вузов. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. –384с.
6. Басовский Л.Е.Менеджмент:учебное пособие/Л.Е.Басовский.-.м.:ИНФРА,2007.-216с.
7. Бланшар К. Клиентомания! как добиться лояльности клиентов в сфере услуг.// Кен Бланшар, Джим Баллард, Фред Финг; // Пер. с англ. В.В. Первушиной. Науч. ред. Л.Н. Ковалик. – М.: ЭКСМО, 2008. –208 с.
8. Большой англо-русский, русско-английский словарь по бизнесу. – 2-е изд. – М.: АО «Джон Уайли Энд Санз», 1994.
9. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства // Пер с англ. – М.: Аспект Пресс, 1995. – с.382
10. Булаев С.В. Правила, по которым рассчитывается себестоимость услуг // Предприятия общественного питания: бухгалтерский учет и налогообложение, 2007, N 7. С.3-6.
11. Вахрушева О.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие. М.: Дашков и К, 2011. 252 с.
12. Вахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учет: учеб. для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / М. А. Вахрушина. - 6-е изд., испр. - Москва: Омега-Л, 2007. 570с.
13. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник- 4-е изд., перераб. и доп.- Москва: Проспект, 2011.- 616 с.
14. Волкова И.В. Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть // И.В. Волкова, Я.И. Миропольский, Г.М. Мумрикова. – М.: Флинта: Наука, 2002. –184с.
15. Герчикова И.Н.Менеджмент: учебник/И.Н.Герчикова.-3-е изд.перер. и дополн.-М.:ЮНИТИ,2007.-507с.
16. Глухов В.В.Менеджмент: учебник для вузов/В.В.Глухов.-3-е изд.,СПб.:Питер,2007.-608с.
17. Голодец Б.М. Современная концепция социального маркетинга. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - № 6 (26).
18. Голубков Е.П. // Маркетинг, 1996. - № 2. с.104
19. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Издательство «Финпресс», 2003. –688 с.
20. Гостиничное и ресторанное дело, туризм: Сборник нормативных документов // Серия «Закон и общество» – Ростов-на-Дону, «Феникс», 2003 – 384 с.
21. Демократические рестораны: ученые доказали, что сегмент не насыщен. // А. Краснова. Журнал «Ресторан». – 2001. – № 8. – с.22-23.
22. Джоббер, Дэвид. Принципы и практика маркетинга: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. –688 с.
23. Добротворский, И.Л. Самоменеджмент: Эффективные технологии: Практическое руководство для решения повседневных проблем/ И.Л. Добротворский.-М.: «Приориздат», 2003.- 272 с.
24. Дымшиц М.Н. Потребительская лояльность: механизмы повторной покупки //Михаил Наумович Дымшиц.- Москва.: Вершина. — 2007. с.200.
25. Европейский гостиничный маркетинг. Учебное пособие: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2002. – с.224
26. Емельянова Т. В. Экономика общественного питания: Учеб.пособие /Т.В.Емельянова, В. П. Кравченко. – Минск.: Высш.шк, 2003. – 286 с.
27. Захарова С. Кризис индивидуализма и концепция социального маркетинга. // Социологические исследования, 1995. – № 5.
28. К. Маркс, Ф. Энгельс, т. 13, с. 443, 498-499.
29. К. Маркс, Ф. Энгельс, т. 16, с. 124, 307.
30. К. Маркс, Ф. Энгельс, т. 20, с. 165-166, т. 21, с. 113.
31. К. Маркс, Ф. Энгельс, т. 26, ч. I, с. 139-141, 147, 149, 404, 406-408, 410, 412-415.
32. Количественные методы анализа в маркетинге.// Под ред. Т.П. Данько, И.И. Скоробогатых. — СПб.: Питер, 2005. 384 с.
33. Королев, Л.М. Психология управления: Учебное пособие / Л.М. Королев.- 3-е изд.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011.- 188 с.
34. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990. 763 с.
35. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Р.Б. Ноздревой. – М.: ЮНИТИ, 1998.
36. Кошелев А.Н. Основы менеджмента: Учеб. для вузов / А.Н. Кошелев, Н.Н. Иванникова.- М.: Экзамен, 2007.- 510 с.
37. Кравченко Л. И. Анализ хозяйственной деятельности предприятий общественного питания: Учеб. – практ.пособие – Минск: Финансы, учет, аудит. – 1998. – 184 с.
38. Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учебник. – Минск: Финансы, учет, аудит.-2007-782с
39. Кулибанова В.В. Маркетинг сервисных услуг. – СПб., Вектор, 2006. – с.192.
40. Кучер Л.С., Шкуратова Л.М., Ефимов С.Л., Голубева Т.Н. Ресторанный бизнес в России: технология успеха. – М.: Рконсультант, 2002. – с.468.
41. Лафта Дж.К.Теория организации:Учеб.пособие.-М.:ТК Велби,Изд-во Проспект,2003.-416с.
42. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – 2-изд. доп. и исправл. – М.: Юрайт, 2001. – с.224
43. Макаров В.М., Попова Г.В. Менеджмент: Учебное пособие.- СПб.: Питер, 2011.- 256 с.
44. Малкина Е.Л. Формирование продажной стоимости и калькулирование цен на продукцию предприятий общественного питания // Бухгалтерский учет и налоги в торговле и общественном питании, 2008, N 1.С. 3-5
45. Марвин Б. Маркетинг ресторана: Как привлечь клиента и удержать в нашем ресторане. – М.: Издательство Жигульского (ООО «Современные розничные и ресторанные технологии), 2002. – с.216. (серия «Современные ресторанные технологии»).
46. Маркетинг / У. Руделиус и др. – М.: ДеНово, 2001. –706 с.
47. Мельникова Л.А., Веселкина Н.А.Теоретические аспекты учета расходов и калькулирования себестоимости продукции // Современный бухучет, 2008, N 4. С. 3-5.
48. Менеджмент: Учебное пособие/ Под ред. В.В.Лукашевича, Н.И. Астаховой.-М.:ЮНИТИ-ДАНА,2007.-256с.
49. Мескон М.Х.Основы менеджмента: Пер.с англ./Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.-М.:Вильямс,2007.-493с.
50. Михайлов А.Г. Маркетинг: методы, формы, исследования. // Маркетинг. – 2000 г. - № 2.
51. Муздыбаев К.Психология ответственности.-м.:Академия,2008.-874с.
52. Набушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник / Н.И. Набушкин, Г.А. Бондаренко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Мн.: Новое знание, 2002. – с.368
53. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства (отели и рестораны). – М.: ОАО НПО «Издательство экономика», 2000. – с.207
54. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К.Этика бизнеса:Учеб.пособие.-М.: 2007.-89с.
55. Потапова И.И. Калькуляция и учет в общественном питании. – М.: Издательский цент «Академия», – 2004. – 160 с.
56. Разумовская А.Л. Маркетинг услуг. Настольная книга российского маркетолога-практика // Анна Разумовская, Валентин Янченко. – М.: Вершина, 2006. – с.496.
57. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – 3- е изд. , перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 425 с.
58. Сала Ю. Маркетинг в общественном питании: Пер. с польского. – М.: Финансы и статистика, 2006. с.240.
59. Семенов М.В. Учет потерь и недостач в столовой //Предприятия общественного питания: бухгалтерский учет и налогообложение. - 2006. - № 5-6.
60. Сидорова, Н.А Тайм-менеджмент / Н.А. Сидорова, Е.Б Анисимова.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2011.- 220 с.
61. Справочник предпринимателя: розничная торговля, оптовая торговля, грузовой транспорт, общественное питание и гостиничное хозяйство. – М.: Наука, 1994. –592 с.
62. Стажкова М.М. Калькуляция себестоимости продукции // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. 2011. N 9. С. 24 - 27.
63. Тебекин А.В.Менеджмент организации:Учебник/Тебекин А.В.,Касаев Б.С.-М.:КНОРУС,2008.-260с.
64. Титова В.А. Маркетинг. Учебное пособие. – Ростов на Дону: "Феникс", 2001. –448 с.
65. Трошин А.Н., Мазурина Т.Ю., Фомкина В.И. «Финансы и кредит»: Учебник.-М.: Инфра-М,2009.-408с
66. Уильям Л. Карл. Организация обслуживания на предприятиях массового питания: Пер. с англ. – М.: Скрин, 2002. – с.150
67. Управление рестораном: практическое пособие. Джон Джеймс., Дэн Болдуин. – пер. с англ. Т.В. Процько, Д.А. Соколова, Д.М. Короткова, Н.О. Залуцкий. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2008. –440 с.
68. Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг. – 2-е изд. // Пер. с англ. Под ред. Кулибановой В.В. – СПб., Питер, 2002. с.752.
69. Шестакова Т.И. Калькуляция и учет в общественном питании:учебно-практическое пособие/Т.И.Шестакова.- Изд. 7-е, доп. и перераб. – Ростов н/Д: Феникс, 2010.
70. Экономика предприятий торговли и общественного питания: учебное пособие / Под ред. Т.И. Николаевой, Н.Р. Егоровой. ‑ М., 2008
71. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов. // Васин Ю. В. Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В. — 3-е изд. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. с. 152.
72. Янкевич В.С., Безрукова Н.Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризм: российский и международный опыт / Под ред. В.С. Янкевича. – М.: Финансы и статистика, 2003. –416 с.
73. http://revolution.
74. http://studyspace.ru
75. www.studzona.com

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

Приложение 1

**ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ МЕНЮ И ПРЕЙСКУРАНТОВ, АССОРТИМЕНТУ ПРОДУКЦИИ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ресторан класса | | | Бар класса | | | Кафе |
| «Люкс» | «Высший» | «Первый» | «Люкс» | «Высший» | «Первый» |
| **Требования к оформлению меню и прейскурантов, ассортименту продукции** | | | | | | | |
| 1. Меню и прейскурант вин (карта вин) с эмблемой (фирменным знаком) предприятия: |  |  |  |  |  |  |  |
| * на русском языке и национальных языках; | + | + | + | + | + | + | + |
| * на русском языке и на английском или соответствующем специализации предприятия языке; | + | + | –– | + | + | –– | –– |
| * типографическим или компьютерным способом; | + | + | –– | + | + | –– | –– |
| * компьютерным способом; | –– | –– | + | –– | –– | + | + |
| * обложка из современных материалов, оригинально и художественно оформленная (с товарным знаком); | + | + | –– | + | + | –– | –– |
| * обложка из современных материалов. | –– | –– | + | –– | –– | + | + |
| 2. Ассортимент продукции общественного питания и покупных товаров. |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1 Ассортимент, состоящий преимущественно из оригинальных, изысканных, заказных и фирменных, в т.ч. национальных блюд, изделий и напитков основных групп кулинарной продукции с учетом концепции и специализации предприятия. | + | + | –– | + | –– | –– | –– |
| 2.2 Разнообразный ассортимент блюд, изделий и напитков сложного приготовления, в т.ч. фирменных. | –– | –– | + | –– | + | + | –– |
| 2.3 Разнообразный ассортимент блюд изделий и напитков с учетом специализации предприятия | –– | –– | –– | –– | –– | –– | + |
| 2.4 Ассортимент коктейлей и других смешанных напитков, соков, закусок, сладких блюд, кондитерских изделий, заказные и фирменные горячие блюда в соответствии со специализацией предприятия. | –– | –– | –– | + | + | –– | –– |
| 2.5 Коктейли, напитки, десерты, закуски несложного приготовления, заказные и фирменные напитки, коктейли, горячие блюда в ограниченном ассортименте. | –– | –– | –– | –– | –– | + | –– |
| 2.6 Широкий ассортимент кондитерских изделий промышленного производства, фруктов алкогольных напитков, табачных изделий, безалкогольных напитков. | + | + | + | + | + | + | –– |
| 2.7 Выполнение особых пожеланий потребителя по изготовлению блюд (коктейлей) на виду у потребителей и их подаче | + | + | –– | + | –– | –– | –– |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Требования к оформлению меню, ассортименту кулинарной продукции** | | | | | | | |
|  | Тип предприятия | | | | | | |
|  | Столовая | Закусочная | Предприятие быстрого обслуживания | Буфет | Кафетерий | Кофейня | Магазин кулинарии |
| 1. Меню |  |  |  |  |  |  |  |
| * на русском языке; | + | + | + | + | + | + | –– |
| * компьютерным языком; | + | + | + | + | + | + | –– |
| * в виде светового табло; | –– | –– | + | –– | –– | –– | –– |
| * оформление другим способом; | –– | + | –– | + |  |  | –– |
| * ценники. | –– | + | –– | + | –– | –– | + |
| 2. Ассортимент |  |  |  |  |  |  |  |
| 2.1 Разнообразный ассортимент блюд и изделий, покупных товаров с учетом специфики обслуживаемых контингентов и рациона питания | + | –– | –– | –– | –– | –– | –– |
| 2.2 Реализация фирменных и заказных блюд | –– | –– | –– | –– | –– | + | –– |
| 2.3 Ограниченный (узкий) ассортимент блюд, изделий, напитков несложного изготовления, из полуфабрикатов высокой степени готовности и (или) из определенного вида сырья | –– | + | + | + | + | –– | –– |
| 2.4 Ассортимент кулинарной продукции | –– | –– | –– | –– | –– | –– | + |

Приложение 2

**ЗНАЧЕНИЕ КОЭФФИЦИЕНТА *Пп* ДЛЯ МЕТОДА «ПАУТИНА»**



|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| n | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Пn | 0,4330 | 0,5 | 0,4755 | 0,4330 | 0,3909 |
|  |  |  |  |  |  |
| 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| 0,3535 | 0,3214 | 0,2939 | 0,2703 | 0,25 | 0,2323 |
|  |  |  |  |  |  |
| 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 0,2169 | 0,2033 | 0,1913 | 0,1806 | 0,1710 | 0,1623 |
|  |  |  |  |  |  |
| 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
| 0,1545 | 0,1474 | 0,1409 | 0,1340 | 0,1294 | 0,1243 |
|  |  |  |  |  |  |
| 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| 0,1196 | 0,1153 | 0,1113 | 0,1075 | 0,1039 | 0,1006 |
|  |  |  |  |  |  |
| 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 |
| 0,0975 | 0,0946 | 0,0919 | 0,0893 | 0,0868 | 0,0845 |
|  |  |  |  |  |  |
| 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 |
| 0,0823 | 0,0802 | 0,0782 | 0,0763 | 0,0745 | 0,0728 |
|  |  |  |  |  |  |
| 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 |
| 0,0712 | 0,0696 | 0,0681 | 0,0666 | 0,0653 | 0,0639 |
|  |  |  |  |  |  |
| 50 | …. | 100 | 200 | 300 | 360 |
| 0,0627 |  | 0,0314 | 0,0157 | 0,0105 | 0,0087 |

Приложение 3

**ЗНАЧЕНИЕ КОЭФФИЦИЕНТА *Кп Д*ЛЯ МЕТОДА «ПАУТИНА»**



|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| n | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Кn | 0,5 | 0,4430 | 0,3535 | 0,2939 | 0,25 |
|  |  |  |  |  |  |
| 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 0,1196 | 0,1113 | 0,1039 | 0,0975 | 0,0919 | 0,0868 |
|  |  |  |  |  |  |
| 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |
| 0,0823 | 0,0882 | 0,0745 | 0,0711 | 0,0681 | 0,0653 |
|  |  |  |  |  |  |
| 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |
| 0,0627 | 0,0603 | 0,0580 | 0,0560 | 0,0541 | 0,0523 |
|  |  |  |  |  |  |
| 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 |
| 0,0506 | 0,0490 | 0,0475 | 0,0461 | 0,0448 | 0,0436 |
|  |  |  |  |  |  |
| 38 | 39 | 40 | 41 | 42 | 43 |
| 0,0424 | 0,0413 | 0,0402 | 0,0392 | 0,0380 | 0,0374 |
|  |  |  |  |  |  |
| 44 | 45 | 46 | 47 | 48 | 49 |
| 0,0365 | 0,0357 | 0,0349 | 0,0341 | 0,0334 | 0,0327 |
|  |  |  |  |  |  |
| 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| 0,2168 | 0,1913 | 0,1710 | 0,1545 | 0,1409 | 0,1294 |
|  |  |  |  |  |  |
| 50 | …. | 100 | 200 | 300 | 400 |
| 0,0320 |  | 0,0159 | 0,0079 | 0,0053 | 0,0044 |

Приложение 4

**МАТРИЦА АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОВ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Оценка в сравнении с конкурентом | | | |
| хуже | одинаково | лучше | примечания |
| Предлагаемые блюда  Диапазон продуктового предложения (ассортимент блюд в группе)  Насыщенность дополнительным ассортиментом  Качество блюд  Оформление блюд  Оригинальность  Качество обслуживания, сервис  Внешний вид персонала  Возможность возврата блюд  Ценовое предложение  Позиционирование цены  Количество посадочных мест  Скидки  Дисконтные программы  Комфортность, атмосфера дизайна  Наличие подъездных путей, автостоянка  Продвижение  Режим работы  Реклама  Персональное обслуживание  Дополнительные услуги  Стимулирование сбыта  Узнаваемость бренда предприятия  Связи с общественностью  Время выполнения заказа  Материально-техническая база |  |  |  |  |

Приложение 5

**КАТАЛОГ ВОПРОСОВ ДЛЯ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОВ**[[1]](#footnote-1)

**А. Описание продукции**

Данные о названии и местоположении предприятия общественного питания

1. К какому типу предприятий, к какой категории предприятий относится исследуемое предприятие?
2. Данные о времени работы предприятия.
3. Какова основная концепция, специализация предприятия общественного питания?
4. Какие имущественные и управленческие отношения (собственники, арендаторы, правовая форма) характерны для предприятия?
5. На какую часть рынка ориентировано предприятие общественного питания, какие цели преследуются?
6. Какие преимущества имеет местоположение конкурентного предприятия (описание местоположения, описание непосредственного окружения, транспортные сообщения).
7. Какими структурными типами располагает исследуемое предприятие (число реставрируемых помещений, помещения для проведения мероприятий с сидячими местами, тип столов - 2-х, 4-х местные)?
8. Описание обстановки и стиля (мебельный инвентарь, декорация).
9. Какие особенности характеризуют предприятие общественного питания в смысле обстановки и оформления?
10. Какие особенности продажи (образцы товаров, дисплеи, буфеты) бросаются в глаза в ресторане?
11. Соответствует ли развлекательная или музыкальная программа заранее описанной специализации?
12. Как оборудованы прочие помещения (гаражи, стоянки для легковых автомашин, оформление сада, террас)?
13. Что предпринимают конкуренты дли рекламы (сбор рекламной информации о конкуренции)?
14. Какие инструменты продаж используют конкуренты?
15. Какие преимущества и недостатки имеет конкурирующее предприятие в отношении своего местоположения, структуры помещений, внутреннего оснащения и основополагающей концепции?
16. Как Вы оцениваете оформление карты блюд и напитков (описание составления карты блюд, бумаги и формата, цветного оформления и внешнего вида)?
17. Сколько наименований блюд предлагается для каждой категории? (Как составлена карта блюд на день и карта блюд, имеющихся всегда в ассортименте, какие особенности продажи бросаются в глаза?)
18. Какое впечатление у Вас от презентации блюд, стандартизации, качества?
19. Соответствует ли предложение напитков специализации ресторана?
20. Обучен ли обслуживающий персонал вести беседы о продаже и рекламе?
21. Как Вы оцениваете сервировку (скатерти, фарфор, пепельницы, охладители для шампанского, фужеры, приборы, хлебницы, приборы для перца, соли, сахара, горчицы, зубочисток, нарезания жаркого)?
22. Каково техническое оснащение сервиса (тележка для приготовления блюд на огне, тележка для приготовления мокко, тележка для салатов, тележка для десерта) предприятия общественного питания?

**Б. Коммерческий потенциал конкурентов**

1. Какой круг клиентов (возраст, национальность, семьи, покупательная способность, общественное положение) посещает конкурентов?
2. Какова в среднем посещаемость сидячих мест (средняя посещаемость на одно место) во время обслуживания?
3. Как варьируется загрузка предприятия по различным дням недели (основные дни посещения, часы пик)?
4. Что, по Вашему мнению, ценят гости в предложении конкурентов (какие ожидания выполняются)?
5. Какие рекламные аргументы и какие рекламные средства используются конкурентами?
6. Какие отношения у предприятия общественного питания с общественностью (общественная информация), с прессой, профессиональными союзами, поставщиками, конкурентами?
7. На какое количество постоянных гостей может рассчитывать предприятие-конкурент?
8. Какое количество лиц от обществ, групп может разместить предприятие общественного питания (праздники предприятий, свадьбы?)

**В. Оценка**

1. Какие производственные процессы в исследуемом конкурентном предприятии лучше организованы, чем в собственном?
2. Какие сервисные услуги с точки зрения гостя лучше?
3. По каким параметрам отличается собственное предприятие от предприятия-конкурента?
4. На каком из предприятий-конкурентов лучше коммерческая политика и политика предложения?
5. Оправданы ли различия цен при одинаковом предложении? Как соотносятся продажные цены собственного предприятия с предприятиями-конкурентами?
6. Соответствует ли сервис конкурентов желаниям Ваших гостей?
7. За счет каких аргументов рекламы могут быть привлечены новые гости?
8. Разделяет ли персонал коммерческую политику и собственное предложение предприятия?
9. Насколько лучше рационализировано и стандартизировано предприятие-конкурент?
10. Какие особенности продажи и сервисных услуг отличают предприятие от предложения предприятий-конкурентов (продуктовые различия)?
11. Какой рынок (круг гостей) еще не завоевали конкуренты?
12. Какие мероприятия по стимулированию продаж более подходят собственному предприятию?
13. К какому кулинарному уровню (качество, широта и глубина ассортимента) стремятся в следующем хозяйственном году и при каком уровне цен?
14. Какое время обслуживания (предобеденное, обеденное, послеобеденное, вечернее, ночное, будни, воскресные дни) необходимо стимулировать?
15. Какие группы, слои гостей и поводы (общества, постоянные столы, свадьбы, проведение семинаров) могут быть расширены в собственном предприятии?
16. Какие возможности кооперации (совместная закупка, объединение, реклама) возникают с конкурентными предприятиями в зоне обслуживания?

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Предисловие**……………………………………………………… 3 |  |
| **Раздел I. Основы экономики 6**  **Глава 1.Экономика как система общественного производства 6**  1.1.Понятийный аппарат экономики: предмет, метод,  функции, структура 6  1.2.Производство как процесс создания полезного продукта  в экономике 10  Контрольные вопросы  **Глава 2. Экономические системы и рыночные структуры 13**  2.1.Виды и характерные особенности экономических систем 13  2.2.Собственность как основа экономической системы 31  2.3.Конкуренция и модели рынков 36  Контрольные вопросы  **Глава 3.Спрос , предложение , цена. Их сущность и взаимосвязь 43**  3.1.Спрос и предложение как элементы рыночных отношений 43  3.2.Цены и обеспечение сбалансированности спроса и предложения 46  Контрольные вопросы  **Глава 4. Производственные фонды и издержки производства в общественном питании 53**  4.1 Производственные фонды предприятий общественного питания 53  4.2.Издержки производства и реализации на предприятиях общественного питания 67  4.3. Себестоимость продукции на предприятиях общественного питания. Калькулирование себестоимости 80  4.4. Политика предприятия по снижению издержек 88  Контрольные вопросы  **Глава 5. Ценообразование на предприятиях общественного питания 91**  5.1.Цена и её функции на предприятиях общественного питания 91  5.2. Формирование цены в общественном питании 99  5.3. Калькуляция в общественном питании 103  Контрольные вопросы  **Глава 6. Выпуск продукции и товарооборот предприятий общественного питания 106**  6.1. Товарооборот предприятий общественного питания, его виды, состав и классификация 106  6.2. Анализ товарооборота и оборота по выпуску продукции общественного питания 109  6.3.Планирование товарооборота и оборота по выпуску продукции 114  Контрольные вопросы  **Глава 7. Доходы и прибыль в организациях и на предприятиях общественного питания 122**  7.1.Прибыль и доход предприятия в системе рыночных отношений, их экономическое содержание и назначение 122  7.2. Рентабельность продукции и ресурсов 126  7.3. Анализ доходов и прибыли предприятий общественного  питания 128  Контрольные вопросы  **Раздел II.Основы менеджмента 135**  **Глава 8. Сущность, цели и задачи менеджмента 135**  8.1.Понятия, цели и задачи управления 135  8.2.Общие подходы к управлению организацией 139  8.3.Принципы формирования структуры системы управления организацией 144  Контрольные вопросы  **Глава 9 . Предприятие как объект управления и контроля 147**  9.1.Понятие, цели и направления деятельности предприятия 147  9.2..Контроль в системе управления, сущность, виды 149  9.3.Сущность мотивации 152  9.4.Система методов управления на предприятиях общественного питания 154  9.5.Принятие решений . Этапы решения проблем в организации 159  Контрольные вопросы  **Глава 10. Управление производственным персоналом в общественном питании 163**  10.1.Организационная структура управления и развития  производства 163  10.2.Сущность и особенности управления персоналом организации 165  10.3.Кадровая политика и ее планирование на предприятии 170  10.4.Управление персоналом в системе социально-трудовых  отношений 175  Контрольные вопросы  **Глава 11. Трудовые ресурсы и организация оплаты труда работников общественного питания 176**  11.1. Трудовые ресурсы общественного питания, их характеристика и порядок формирования 176  11.2.Современная политика оплаты труда 182  11.3. Организации оплаты труда работников общественного питания185  11.4. Анализ и планирование показателей по труду и заработной плате на предприятиях общественного питания 190  Контрольные вопросы  **Глава 12. Коммуникации в управлении 198**  12.1.Сущность и роль коммуникаций в системе управления 198  12.2.Структура управленческого общения 200  12.3.Сущность и роль социальной ответственности в системе  управления 202  12.4.Цели и задачи самоменеджмента 205  Контрольные вопросы  **Раздел III. Основы маркетинга 208**  **Глава 13.Основы маркетинга услуг общественного питания**  13.1. Рынок как объективная экономическая основа маркетинга 208  13.2. Социально-экономическая сущность маркетинга и его основные концепции 219  13.3.Принципы, функции, цели и задачи маркетинга 230  13.4. Маркетинговая среда предприятия 234  13.5.Содержание маркетинговой деятельности предприятия общественного питания 240  Контрольные вопросы  **Глава 14.Маркетинговый подход к организации работы на предприятиях общественного питания 243**  14.1.Специфика организации маркетинговых исследований на предприятиях общественного питания 243  14.2. Определение спроса и потребностей в услугах предприятий питания 250  14.3. Выбор целевого рынка предприятием 252  14.4. Поведение потребителей на рынке 257  Контрольные вопросы  **Глава 15. Разработка комплекса маркетинга 263**  15.1. Понятие комплекса маркетинга в сфере услуг общественного питания. Характеристика моделей 263  15.2. Товарная политика предприятия 265  15.3. Система товародвижения и управление каналами  распределения 277  15.4. Ценовая политика в комплексе маркетинга 285  15.5. Формирование коммуникационной политики предприятий общественного питания 295  Контрольные вопросы  **Глава16.Управление маркетингом на предприятиях общественного питания 303**  16.1.Организационные структуры маркетинга на предприятии 303  16.2.Принципы организации структур управления маркетингом 310  Контрольные вопросы  **Глава17.Стратегический маркетинг на предприятиях общественного питания 313**  17.1.Концепция планирования маркетинга 313  17.2.Разработка стратегии маркетинга 323  Контрольные вопросы  **Глава 18.Анализ в маркетинге 332**  18.1.Иллюстративный анализ в маркетинге 332  18.2.Ситуационный анализ в маркетинге 343  Контрольные вопросы  **Список рекомендуемой литературы 358**  **Приложения:**  **Приложение 1.Требования к оформлению меню и прейскурантов, ассортименту продукции 366**  **Приложение 2.Значение коэффициентов Пn для метода**  **«Паутина» 372**  **Приложение 3.Значение коэффициента Кn для метода**  **«Паутина» 373**  **Приложение 4.Матрица анализа конкурентов 374**  **Приложение 5.Каталог вопросов для анализа конкурентов 376** |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

1. Справочник предпринимателя: розничная торговля, оптовая торговля, грузовой транспорт, общественное питание и гостиничное хозяйство. – М.: Наука, 1994. – с. 429-431. [↑](#footnote-ref-1)