

Экономический университет в Праге

Бакалаврская работа

2017 Назарова Дарья

Экономический университет в Праге
Факультет бизнес менеджмента
Специальность - экономика и менеджмент



Название бакалаврской работы:

**Стратегический анализ компании
«Кулинарная лавка братьев
Караваевых»**

Автор бакалаврской работы:
Руководитель бакалаврской работы:

Назарова Дарья
Ing. Ladislav Tyll, MBA, Ph.D.

З а я в л е н и е

Заявляю, что бакалаврскую работу на тему
*„Стратегический анализ компании «Кулинарная лавка
братьев Караваевых»“*
разработала самостоятельно, используя литературу и информацию, на
которые ссылаюсь.

Москва, Подпись

Б л а г о д а р н о с т ь

Я выражаю глубокую признательность в процессе подготовки бакалаврской работы моему научному руководителю Ing. Ladislav Tyll, MBA, Ph.D. за терпение и ценные советы.

Название бакалаврской работы:

Стратегический анализ компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых»

Абстракт:

Предметом бакалаврской работы является организация «Кулинарная лавка братьев Караваевых». Целью работы является проведение стратегического анализа хозяйственной деятельности компании, оценка эффективности текущей стратегии и разработка рекомендаций и предложений для изменения стратегии развития компании, зарегистрированной на территории РФ в качестве индивидуального предпринимателя - ИП Соловьёва Виктория Николаевна. Потребителю исследуемая компания известна под брендом «Кулинарная лавка братьев Караваевых». Она представляет собой сеть ресторанов готовой продукции, продающейся по весу.

Бакалаврская работа была на две основные части. В первой части работы раскрыт смысл основных понятий, относящихся к сфере стратегического анализа, раскрыта сущность и механизмы основных методов стратегического анализа. Вторая часть характеризует компанию и ее хозяйственную деятельность, описывает ее финансовое состояние. Также во второй части проведен детальный стратегический анализ организация «Кулинарная лавка братьев Караваевых» на основе методов и инструментов, изученных в теоретической части работы.

Ключевые слова:

Кулинарная лавка братьев Караваевых, стратегический анализ, стратегия, ресторанный бизнес.

Title of the Bachelor's Thesis:

Strategic analysis of company «Culinary shop of the brothers Karavaevs»

Abstract:

The subject of the bachelor's work is the organization "Culinary Shop of the Karavaev brothers". The purpose of the work is to conduct a strategic analysis of the company's economic activities, evaluate the effectiveness of the current strategy and develop recommendations and proposals for changing the development strategy of the company registered in the territory of the Russian Federation as an individual entrepreneur - IP Solovyova Viktoriya Nikolaevna. The researched company is known to the consumer under the brand "Culinary shop of the brothers Karavaevs". It is a network of restaurants of finished products sold by weight.

Bachelor's work was in two main parts. In the first part of the work, the meaning of the basic concepts related to the sphere of strategic analysis is disclosed, the essence and mechanisms of the main methods of strategic analysis are revealed. The second part describes the company and its economic activities, describes its financial status. Also in the second part of the detailed strategic analysis of the organization "Culinary Shop Brothers Karavaevs" based on the methods and tools studied in the theoretical part of the work.

Key words:

Culinary shop of the brothers Karavaevs, strategic analysis, strategy, restaurant business

Оглавление

Введение.....	8
1.1. Понятие и сущность стратегии предприятия.....	11
1.2. Стратегический анализ предприятия и его виды.....	14
2. Практическая часть.....	25
2.1. Деятельность компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых».....	25
2.2. Финансовые показатели деятельности компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых».....	26
Таблица 1. Структура имущества и источники его формирования.....	27
Таблица 2. Оценка стоимости чистых активов организации.....	28
Таблица 3. Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств.....	29
2.3. Анализ макросреды компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых».....	32
2.4. PESTEL-анализ компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых».....	33
2.5. Модель пяти рыночных сил Портера для компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых».....	41
2.6. ВРИО-анализ предприятия компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых».....	42
2.7. Бенчмаркинг компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых» и ее основных конкурентов.....	44
2.8. SPACE-анализ компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых».....	46
2.9. SWOT-анализ компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых».....	47
3. Заключение.....	53
4. Источники.....	55
4.1. Нормативно-правовые акты.....	55
4.2. Использованная литература.....	56
4.3. Используемые периодические издания.....	56
4.4. Интернет-источники.....	57
5. Приложения.....	57
5.1. Приложение 1.....	57
5.2. Приложение 2.....	58

Введение

Актуальность. Одним из основополагающих направлений работы по управлению предприятием является стратегический менеджмент. Современные инструменты стратегического менеджмента помогают различным предприятиям на рынке, добиваться поставленных целей, в условиях сильной конкуренции и не благоприятной экономической составляющей в стране.

Основой стратегического менеджмента является стратегический анализ, с помощью которого можно понять не только существующее состояние бизнеса, но и его возможности для развития в будущем. Важнейшей базой из всех существующих бизнес – процессов в организации, является создание и реализация конкурентной стратегии. Соответственно, стратегический анализ не только задает стратегический вектор, но и позволяет оценить, насколько плодотворна реализуемая стратегия.

В связи с этим, стратегический анализ является начальной точкой в исследовании алгоритма действий деятельности предприятия, в стратегическом менеджменте в целом, что доказывает актуальность данного исследования.

Цель Бакалаврской работы — сформировать стратегию для организации «Кулинарная лавка братьев Караваевых» с помощью стратегического анализа ее деятельности. Для достижения цели в работе будут решены следующие **задачи**:

- рассмотреть направления и сущность стратегии предприятия;
- рассмотреть методы стратегического анализа в рамках теории;
- составить организационно-экономическую характеристику организации «Кулинарная лавка братьев Караваевых»;
- провести анализ внутренней среды организации «Кулинарная лавка братьев Караваевых»;
- провести анализ внешней среды организации «Кулинарная лавка братьев Караваевых», используя отдельные методы стратегического анализа;
- сформулировать предложения совершенствования стратегии организации «Кулинарная лавка братьев Караваевых».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы, является кампания организации «Кулинарная лавка братьев Караваевых», **предметом** – изучение и применение отдельных инструментов стратегического анализа в целях совершенствования стратегии предприятия.

Гипотеза исследования заключается в том, что применение стратегического анализа в практической деятельности организации может являться основой для формирования ее конкурентоспособной стратегии.

Теоретико-методологической основой выпускной квалификационной работы являются такие методы научного познания, как системный и статистический анализ, синтез, сравнение, а также метод экспертных оценок.

Объем и структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, теоретической и практической главы, заключения, списка использованных источников и литературы, приложений, изложена на страницах.

Степень разработанности проблемы. Стратегический анализ как научная отрасль выделился в 1960ых годах. В это время в Гарвардской школе бизнеса был предложен инструмент стратегического анализа, до сих пор являющийся основным – SWOT-анализ.¹ Ф. Котлер, предложивший свою методологию проведения стратегического анализа² и Майкл Портер, связавший факторы конкурентоспособности организации с факторами производства, считаются самыми популярными зарубежными исследователями в этой отрасли, так как предложенные ими методы и инструменты изучаются и применяются в любой школе, где изучается стратегический менеджмент.

Вклад в развитие данного вопроса, внесли такие российские ученые как: Г.Л. Багиев, Д.И.Баркан, В.В.Глухов, А.Градов, В.Н.Демидов, С.А.Дьяков, Н.И.Комков, В.А.Козловский А.Н.Петров, А.З.Рысьмятов, А.Н.Фомичев, и другие.

Из зарубежных авторов, работающих над этим вопросом можно выделить следующих: И.Ансофф, Р.Д.Базел, Б.Берман, Д.Дэниельс, Е.Дихтль, Г.Кинг, Г.Коллинз и другие.

Новизна исследования заключается в объединении различных источников и подходов для исследования стратегического анализа в качестве информационно-аналитической основы создания конкурентоспособной стратегии бизнес -структуры, действующей на территории Российской Федерации в сегменте малого и среднего бизнеса.

Практическая значимость. Результаты проведенного в Бакалаврской работе анализа могут являться информационной базой для аналитического отдела организации «Кулинарная лавка братьев Караваевых», на основе которых можно выстраивать курс стратегической политики и формировать долгосрочные и краткосрочные планы развития сети ресторанов.

¹Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – С.38.

²Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015.

1. Теоретическая часть.

Стратегический анализ на практике является трудоемким и продолжительным во времени процессом. Его основная сложность обусловлена затрудненным доступом к информации, которая часто бывает не разглашена либо разглашена неверно. Помимо этого, информация, имеющая ключевое значение для стратегического развития может быть засекречена, являться коммерческой или государственной тайной.

Но даже располагая нужным объемом максимально достоверной информации, ее нужно корректно истолковывать и грамотно использовать. То же и с результатами стратегического анализа: грамотно сформулированные выводы и верно намеченные стратегические цели, – только они могут быть показателем успешно проделанной работы.

Проводимое исследование в области стратегического анализа должно позволить изучить границы, в которых осуществляется деятельность по стратегическому анализу; какие методы используются для его проведения; в чем их преимущества и недостатки; какие выводы позволяет сделать грамотно проведенный стратегический анализ; какие результаты должна приносить эта деятельность для компании; как осуществляется дальнейший контроль.

Разработка стратегии лежит в основе управления бизнес-структурой. Наличие такой стратегии обуславливает развитие организации не «стихийно», а в соответствии с определенным стратегическим сценарием. Стратегический анализ использует систематические научные подходы и методы для проведения анализа деятельности бизнес-структуры, а так же учитывает и анализирует всевозможные факторы среды, оказывающие влияние на эту деятельность.

В современном мире бизнеса и в теории, и в практике следует применять системный подход в работе менеджмента и рассматривать бизнес-структуру в качестве открытой системы, тесно взаимосвязанной с внешней средой. Стратегический анализ учитывает все ее факторы и позволяет определить конкурентоспособное направление работы. Для выживания в долгосрочной перспективе менеджмент бизнес-структуры должен понимать, какие опасности и возможности окружают ее и научиться прогнозировать изменения среды. Единое стратегическое управление дает координацию действий всех подразделений, позволяет им четко регулировать и обосновывать свою деятельность. Главное при стратегическом подходе – целевая ориентация, слияние в единый направленный технологический процесс всех составляющих мероприятий (анализ, планирование, организация, учет и контроль) и иной деятельности для достижения поставленных стратегических целей.³

³Доступно WWW:http://www.edit.muh.ru/content/mag/trudy/10_2010/10.pdf

Необходимо отметить, что проводимое исследование касается только бизнес-структур, действующих в условиях рыночной (свободной) экономики, а значит все описываемые стратегические методы и инструменты рассматриваются только для компаний, осуществляющих свою деятельность в соответствующих условиях. Суть такой экономической системы выражена определением: «Рыночная экономика – это социальная система разделения труда и частной собственности на средства производства». 4 Таким образом, рыночная экономика – это такая система взаимоотношений, где стоимость и количество находящихся в обороте товаров и услуг определяет не государственное регулирование, а спрос и предложение на эти товары и услуги.

1.1. Понятие и сущность стратегии предприятия.

Термин «стратегия» (происходит от греческого *stratos* – войско, *ago* – веду) обладает военным происхождением. Изначально, слово «стратегия» употреблялось в значении «искусство ведения боя». Так как войны, к сожалению, и по сей день являются одними из основных событий в жизни людей многих стран и народов, понятие «стратегический», употребленное в значении «важнейший», «определяющий», вошло в состав определений управления в целом (Котлер, 2016).

Стратегическое управление и планирование на предприятиях рассматривали и изучали в своих работах многие ученые, такие как: Акофф, 1972; Ансофф, 1989; Карлоф, 1991; Перкинс, 1994; Клиланд, 1982 и др. Так, Ансофф в своей работе 1989 г., описывает стратегию как «набор определенных правил, для принятия конкретных решений, которыми руководствуется предприятие и любое другое общество в своей деятельности». В Исследовании Евенко 1996 г., под стратегией понимается «конкретные пути развития организации, исходя из развития внешней среды, методом формулирования долгосрочных целей. Поиском определённых ресурсов и инструментов для их достижения, а так же планированием конкретных действий на перспективу развития». Несмотря на то, что в большинстве работ слово «стратегия» имеет схожие понятия, существует необходимость в однозначном определении термина в данном контексте (Котлер, 2016).

Стратегией является интегрированная модель действий, которая предназначена для успехов в достижении конкретных целей предприятия. Сутью стратегии для организации, является набор определенных правил, необходимых проработанных решений, применяющихся для описания главных направлений деятельности организации.

В литературе по стратегическому планированию есть два абсолютно разных взгляда для определения стратегии. В первом примере стратегия – это сформированный долгосрочный план по достижению необходимых задач, а выработка стратегии – это действие, в процессе которого, устанавливается определенная цель и разрабатывается

⁴Доступно WWW: <http://libertynews.ru/node/217>

долгосрочный план. Данный метод основывается на том, что все изменения, возникающие в процессе, предсказуемы, а происходящие конкретные действия, имеют определенный конкретный характер и являются полностью подконтрольными и управляемыми (Баринов, 2013).

Во втором определении под стратегией понимается, направление развития предприятия, которое имеет долгосрочный и качественно определенный характер, затрагивающий сферы, средства и аспекты ее деятельности, системы внутренних отношений, а также положение организации. При такой постановке, стратегию возможно охарактеризовать, как избранное направление деятельности, работа в рамках которой должна привести организацию к целям, стоящим перед ней. В стратегическом планировании выбор курса деятельности предприятия, как показала практика по итогам стратегического анализа, произведенного с помощью матрицы BKG и других матриц, а также по имеющимся результатам SWOT анализа предприятия.

В деловой жизни организации, под термином стратегия, понимается общая концепция действий, для достижения целей организации. Определяются и решаются стоящие перед ней задачи и проблемы. Оптимизируются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Такая концепция стратегических действий (соответствует второму типу) содержит в себе несколько деталей. В основе всего, к ним относится система конкретных целей, включающая в себя путь компании, общеорганизационные и другие цели. Другим элементом стратегии является – политика, или набор конкретных правил, собранных в организационные последовательные действия, направленные на достижение поставленных перед предприятием целей.

Обязательно стратегия действий разрабатывается на несколько лет вперед, конкретизируется в различных проектах, программах продуктах, применении на практике и реализуется в процессе их выполнения. Большие трудозатраты людей, а также времени, необходимы для организации алгоритма стратегии предприятия, не позволяют ей быть мобильной или часто серьезно корректируемой. Поэтому она формулируется в обобщенных выражениях. Это – предполагаемая стратегия.

Вместе с тем, как и внутри предприятия, так и во вне его формируются новые непредвиденные обстоятельства, которые не соответствуют первоначальной концепции стратегии. Они могут поспособствовать новым перспективам развития и появившимся возможностям для улучшения существующего положения дел, или наоборот ухудшить ситуацию и решить отказаться от предполагаемой политики и выстраивать новую стратегию. В последнем случае первоначальная стратегия становится не реализуемой, и организация переходит на путь к формированию неотложных стратегических задач.

Обстоятельства, являющиеся одними из формирующих стратегию, могут быть классифицированы на две группы.

1. Внешние факторы:

экономическая ситуация в конкретной среде, нише (уровень занятости, налогообложения, а также степень деловой активности и экономический рост);

природная среда и ресурсы, инфраструктура;

социальные, а также различные политические процессы, государственные нормы и гражданские права (интересы здравоохранения), привлекательность отрасли, условия конкуренции (появление новых видов продукции, рост рынков сбыта);

различные угрозы для предприятия.

2. Внутренние факторы:

способность к конкуренции предприятия, сильные и слабые стороны;

философия бизнеса, амбиции руководящего состава и исполнительного, этические убеждения управляющих (субъективные факторы, могут иметь важное влияние на организацию стратегического алгоритма действий);

ценности организации, культура предприятия (традиции, поведения, могут существенно влиять на состояние организации).

1.2. Стратегический анализ предприятия и его виды

Стратегический анализ используется для того, чтобы предоставить менеджерам необходимую информацию для создания стратегии предприятия. Казалось бы, это вполне логично, однако в реальности организации сталкиваются с одной из главенствующих проблем на уровне стратегического управления.

В то время, когда предприятие приступает к проведению стратегического анализа, возникает вопрос, что все-таки должен содержать в себе такой анализ, какой вид информации конкретно необходим менеджерам для создания стратегии. Большое количество попыток было предпринято для формализации данного процесса, выявления типовой формы стратегического анализа, при соблюдении которой предприятие точно будет обеспечено нужной информацией для создания и разработки стратегии.

Но сложность заключается в том, что инструментов для проведения стратегического анализа существует большое количество, и в это же время не существует гарантии на то, что при их использовании предприятие сможет выработать какую-то оптимальную, правильную стратегию. Методология стратегического анализа может лишь помочь классифицировать и привести в систему ту информацию, которая влияет на принятия решений, однако, непосредственно принимать решение необходимо менеджеру.

Согласно (Гранту, 2008) фирма обладает собственными целями и ценностями, ресурсами и способностями, а также уникальной организационной структурой и системой.

Во внешнюю среду фирмы входят экономические, политические, технологические и другие факторы, которые способны влиять непосредственно на деятельность фирмы и на ее управленческие решения. Стоит отметить, что в большинстве случаев, фирмы в принятии стратегических решений опираются на отрасль, которая определяет их отношения с клиентами, конкурентами и поставщиками.

Главная задача стратегического анализа фирмы подразумевает определение того, каким образом фирма будет пользоваться всеми своими ресурсами, в рамках окружающей среды, для достижения своих долгосрочных целей, и как фирма организует свою работу для внедрения такой стратегии (Грант, 2016).

Важным элементом стратегии фирмы является ее стратегическое соответствие. Другими словами, для представления стратегии в виде связи между предприятием и его внешней средой, нужно чтобы стратегия соответствовала особенностям микро и макросреды фирмы, ее целям, ценностям, ресурсам, способностям, организационной структуре и системам.

Основная схема стратегического анализа выглядит таким образом:

Рисунок 4: Схема стратегического анализа



Источник: Грант, 2008

Согласно выше представленной схеме стратегического анализа, стратегию можно рассмотреть с точки зрения способа, в границах которого фирма будет использовать свои ресурсы, способности, находясь во внешней окружающей среде, для того чтобы, достигнуть своих целей.

Цель стратегического анализа не найти готовые ответы и решения успешной стратегии фирмы, а облегчение понимания большинства вопросов, связанных с определением оптимальной стратегии фирмы.

В формировании стратегии фирмы большую роль играют ее ресурсы и способности, так как она направлена на то, чтобы ее ресурсы и способности соответствовали ее возможностям, которые возникают в окружающей среде. Приведем следящую схему:

Рисунок 5:

Анализ ресурсов и способностей: взаимодействие между стратегией и фирмой



Источник: Грант, 2008

Необходимо различать разницу между ресурсами и способностями фирмы. Под ресурсами понимают некую их совокупность, находящуюся как в собственности, так и взятую на правах аренды, под способностями – то, что фирма может делать. Организационная способность может быть достигнута при условии использования всех ресурсов. Рассмотрим взаимосвязь между ресурсами, а также способностями и конкурентным преимуществом фирмы.

Рисунок 6: Взаимосвязь ресурсов, способностей фирмы и ее конкурентного преимущества



Источник: Грант, 2008

Ресурсам и способностям нужно давать оценку по двум критериям: по важности и по слабым и сильным сторонам по соотношению с конкурентами. Постоянный мониторинг и оценка ресурсов и способностей фирмы способствует пересмотру стратегии.

Рассмотрим анализ ресурсов и возможностей. На первом этапе необходимо идентифицировать ресурсы и способности фирмы. На втором – нужно исследовать связи между ними. На третьем этапе необходимо оценить ресурсы и способности фирмы по их стратегической важности и относительно их сильных сторон. На четвертом – заключительном этапе, необходимо разработать применение стратегии как по отношению к сильным, так и по отношению к слабым сторонам.

Методы стратегического анализа.

Среди более известных методов стратегического анализа можно выделить следующие:

PEST-анализ;

Пять сил Портера;

VRIO - анализ;

Бенчмаркинг;

Space анализ;

SWOT-анализ.

На данном этапе следует понимать, что для того чтобы разработать стратегию количество информации не должно зашкаливать и в то же время ее не должно быть в убытке. Кроме того, важно учитывать и фактор времени. Практика показывает, что иногда важнее принять очевидное решение в данный момент, чем отточить верное и правильное позднее. Это происходит в связи с тем, что информация на базе которой принимается это верное решение может стать не актуальной, устареть, а решение на базе такой информации никак не исправит ситуацию.

Первым по популярности, простоте понимания и удобству проведения анализа, на уровне макросреды является PEST-анализ. Методология PEST анализа зачастую применяется для оценивания главных тенденций на рынке отрасли. Итоги PEST-анализа возможно использовать при составлении возможностей и угроз для SWOT-анализа компании. PEST анализ это инструмент стратегического планирования, который формируется на три-пять лет, с ежегодной оптимизацией данных. Анализ может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов (см. рисунок 9) или же в форме таблицы.

Рисунок 9: PEST анализ



Источник: Самохина, 2016

Главные факторы PEST анализа.

PEST анализ представляет собой аббревиатуру из следующих показателей в отрасли :
Р- политические, Е-экономические, S социально-культурные, а также

Т- технологические. Рассмотрим каждый показатель по подробнее. Разберем каждую группу показателей более подробно.

Политические факторы сосредоточены на политико-правовом окружении предприятия. Во время проведения анализа политико-правового окружения рекомендуется получить сведения касательно всех вопросов, отвечающих за важнейшие изменения в сфере политического постоянства и правовой стабильности.

Первое, узнать возможны ли изменения в ближайший временной период в законодательном отношении в стране, на рынке или в целой отрасли, в которой существует компания? Окажут ли влияние такие изменения на деятельность организации?

Например, введение закона, ограничивающего использование наценок на товар, или ввод закона, запрещающего рекламу или других методов распространения продукта, изменение требований сертификации продукта.

Второе, стоит следить за уровнем вмешательства государственных органов непосредственно в бизнес организации, насколько он значителен? Возможны ли изменения в ближайшем будущем?

Третье, значителен ли уровень коррупции в отрасли, а также как он влияет на деятельность компании? И наконец четвертое, возможны ли изменения, упрощения, или напротив усложнения, во взаимоотношениях со странами или предприятиями международного уровня?

Экономические факторы говорят о состоянии рынка соответственно в экономическом отношении. В процессе анализа экономических факторов, нужно определить шесть главных параметров, которые характеризуют экономическое состояние в стране или на рынке, на которых действует организация:

Динамика экономического развития (стагнация, спад, рост).

Перемены курсов валют, ценность капитала.

Изменения уровня безработицы.

Изменения уровня инфляции.

Изменения имеющихся доходов на душу населения.

Тенденции в банковской области (Самохина, 2016).

Социальные факторы, соответственно, отвечают за социально-культурное состояние на рынке. В процессе анализа социальной группы факторов следует опираться на 5 главных параметров:

Демографические изменения (спад или рост количества населения, изменения расовой составляющей).

Показатели образованности и квалификации населения и сотрудников.

Принципы и особенности культурных традиций и ценностей.

Перемены в социальных слоях населения.

Перемены в вкусовых предпочтениях потребителей, устоявшиеся предубеждения.

Технологические факторы, описывают прогресс в технологической области, такие факторы необходимо тщательно анализировать в связи с тем, что изменения в технологических процессах могут полностью изменить установившееся состояние рынка.

Во время проведения анализа технологических факторов следует уделить внимание четырем параметрам:

Вероятные перемены в важнейших технологиях, которые используются на рынке – инновационное оборудование, новейшие материалы а также в бизнес концепции и системы ведения бизнеса.

Сила воздействия интернет сетей на процесс развития рынка.

Воздействие мобильных технологий на процесс развития рынка.

Инновации в сфере информационных технологий, которые предоставят возможность продуктивно конкурировать на рынке (Самохина, 2016).

Анализ 5 сил Портера.

Согласно модели Портера, одной из конкурентных сил выступают поставщики товаров-субститутов, такая сила уменьшает доход компаний внутри одной отрасли.

Рисунок 10. Силы конкуренции по Портеру



Источник: Грант, 2008

Портер обозначает пять основных сил, оказывающих влияние на потенциал в сфере конкурентоспособности фирмы, а именно:

- поставщики;
- покупатели;
- комплементарные товары;
- товары-субституты;
- потенциальные новые участники рынка.

Также добавляется шестая действующая сила заключающиеся в наличии у поставщиков дополнительных товаров, которые в свою очередь образуют стоимость для отрасли и могут обладать рыночной властью. (А Грант, 2008)

Конкурентный анализ по Майклу Портеру предоставляет возможность идентифицировать интенсивность и выраженность конкурентных сил в конкретной отрасли, обнаружить выгодное положение, в котором предприятие будет максимально обособлено от воздействия конкурентных сил и сможет сама оказывать влияние на них.

Правило пяти сил конкуренции М. Портера по сути заключается в обратной взаимосвязи влияния конкурентных сил и оказываемых на нее и потенциальной возможности получения прибыли в своей отрасли, соответственно чем ниже влияние первого показателя, тем выше вероятность второго и наоборот. В данной ситуации образуются некоторые маркеры, которые информируют о состоянии отрасли в целом, а именно для высокой конкуренции на рынке снижает капиталовложения компаний, а средняя прибыльность определяет более влиятельные конкурентные силы.

Еще одним методом для выявления конкурентного потенциала является ВРИО – анализ. Данный анализ представляет собой аббревиатуру из английских слов, каждое из которых рассмотрим далее:

Value – означает ценность. Необходимо ответить на вопрос, сможет ли отдельно выделенный ресурс или способность организации противостоять внешним угрозам? А также, какие возможности будут открыты? Повлияет ли этот фактор на качество товара и эффективность работы?

Rarity – это редкость. Отвечает на вопрос, Обладают ли этим фактором или способностью все или только отдельные конкуренты?

Inimitability – означает трудность в имитации. Какие сложности могут произойти при имитации данного ресурса или способности? Каковы будут издержки, в случае если конкурент решит симитировать это?

Organization- организация. Каким уровнем организации обладает компания внутри своей структуры? Возможно ли более эффективно использовать этот ресурс или способность?

Уникальность данного метода заключается в том, что он предоставляет возможность сократить список всех ресурсов в предприятии так, что выявит лишь те, которые смогут показать разницу между работой конкурентов. Нельзя и забывать о том, что каждый ресурс или способность следует проверить по критериям, которые представляет данный метод.

Бенчмаркинг – это такое сравнение, между деятельностью лучшего игрока на рынке, (с которым ваша фирма в одной отрасли) и деятельностью вашей компании. Это выявление того, что другие делают лучше. На сегодняшний день, бенчмаркинг является одним из ключевых этапов становления успеха компании. Слово бенчмаркинг произошло из английского языка и не имеет точного перевода, но в более общем смысле оно обозначает что то, обладающее качеством, возможностью быть представленным в качестве эталона в сравнении с другими. В процессе бенчмаркинга осуществляется поиск организаций, которые показывают наивысшую эффективность в

своей отрасли, исследование путей достижения этих результатов и внедрение аналогичных процедур в собственных условиях. Объектами бенчмаркинга могут быть: продукция, затраты, бизнес-процесс, стратегия и т. п.

SPACE анализ, с перевода на англ. – пространство- представляет собой оценку стратегического положения и действия. Данный анализ является инструментом выявления положения фирмы в рыночном пространстве а также определения стратегических вариантов его развития. В основе данного инструмента лежит анализ позиции фирмы и условий ее функционирования по четырем положениям: конкурентное преимущество, финансовое положение, привлекательность отрасли, стабильность экономической среды. Результат анализа представляет собой экспертную оценку каждого из указанных положений, которые определяют стратегическую позицию предприятия по шестибальной шкале и их графическую интерпритацию.

О SWOT-анализе.

Простейшим (со стороны результатов) и наиболее популярным инструментом стратегического анализа выступает SWOT-анализ. Главная идея данного анализа состоит в том, что во время разработки стратегии необходимо принимать во внимание важнейшие факторы, которые влияют на бизнес предприятия к тому же такие факторы выступают в двух положениях (Лебедева, 2013):.

Отрицательные и положительные.

Внутренние и внешние.

Рисунок 11: Стратегический SWOT-анализ

SWOT - анализ - простая, удобная техника систематизации информации для выработки стратегии

Strengths (сильные стороны компании)	S	O	Opportunities (благоприятные возможности во внешней среде)
Weakness (слабые стороны компании)	W	T	Treats (угрозы во внешней среде)

Источник: Самохина, 2016

Таким образом, когда говорится об обстоятельствах внешней среды, среди них выявляют самые плодотворные возможности и угрозы для предприятия. Эти же факторы могут оказать воздействие на бизнес и других компаний, в т.ч. конкурентов, однако, данное воздействие может по-разному расцениваться. Среди факторов внутренней среды выделяют сильные и слабые стороны компании.

Тут сразу следует заметить, что сильные и слабые стороны организации это положение не совершенное, а относительное, ведь обстоятельства внутренней среды в основном рассматриваются по сравнению с конкурентами. Ясно что компания не располагает полной информацией о положении дел всех конкурентов. Предприятия порой не знают все что желательно знать о себе, а тут необходима вся информация о конкурентах. Однако, при установлении факторов о внутренней среде, которые основательно влияют на бизнес, нужно распределить их на сильные и слабые, проводя сравнение своего предприятия с конкурентом.

Разумеется, что для сбора как можно большего количества информации о конкурентах, придется потратить некоторые ресурсы, как финансовые, так и трудовые. Следовательно, если предприятие реально намеревается внедрить систему стратегического управления, необходимо это сделать. Естественно, необходимо также понять, требуется ли предприятию углубленная информация о его конкурентах, вероятно что количество необходимой информации будет доступно в открытых источниках. Так или иначе, наблюдение, прогноз и оценка сведений о конкурентах выступает как один из факторов дирекции развития.

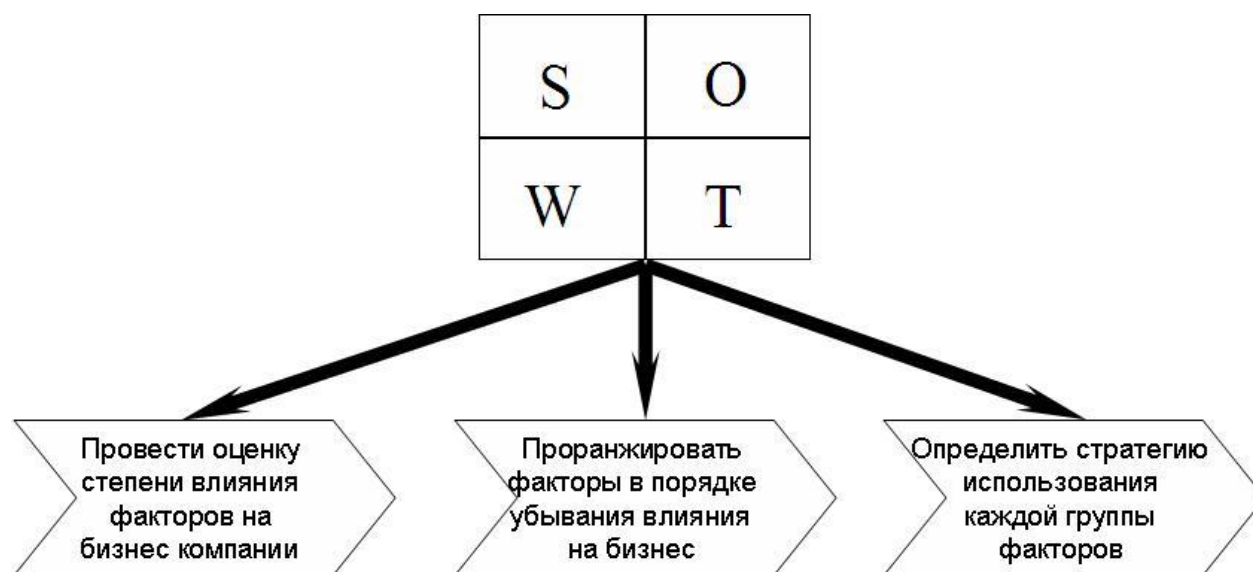
Следует заметить, что на практике случается и так, что одно и тоже обстоятельство для предприятия представляет собой как угрожающий фактор, так и положительная возможность.

Как поступить с результатами стратегического анализа?

По результатам SWOT-анализа формируются некие результаты, которые стоит применить следующим образом (см. Рис. 12).

Рисунок 12:

Основные направления использования стратегического SWOT-анализа



Источник: Самохина, 2016

Во время проведения оценки уровня воздействия факторов на деятельность организации, следует опираться на период, на который стратегия разрабатывается. Возможно один из факторов окажется неважным, в то время когда предприятие создает стратегию на один год, и в то же время, этот самый фактор может сильно повлиять на организацию если стратегия разрабатывается на три и более лет. Именно по этой причине некоторые компании проводят одновременно несколько SWOT-анализов на различные сроки планирования стратегии. Стратегический SWOT-анализ считается наиболее простым для понимания и представления общего виденья ситуации в компании, что позволяет организации выявить наиболее благоприятное направление развития стратегии.

Таким образом, была исследована сущность стратегического анализа предприятия и изучены основные его виды, которые будут использованы при проведении стратегического анализа компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых» в России в следующей главе.

2. Практическая часть.

2.1. Деятельность компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых».

Компания, деятельность, стратегический анализ, окружение и перспективы стратегии которой будут изучены и исследованы во второй главе Бакалаврской работы, зарегистрирована на территории РФ в качестве индивидуального предпринимателя - ИП Соловьёва Виктория Николаевна⁵. Потребителю исследуемая компания известна под брендом «Кулинарная лавка братьев Караваевых». Она представляет собой сеть ресторанов готовой продукции, продающейся по весу. Компания была основана в 2008 году, и первая кулинарная лавка была открыта в Милютинском переулке в городе Москва (ведет работу и на сегодняшний день). В 2013 году количество заведений составило тринадцать лавок, на момент написания работы⁶, в 2017 году функционирует 30 ресторанов, а еще два ожидают открытия⁷. Таким образом можно проследить тенденцию расширения компании и темпы экстенсивного роста, что наглядно представлено на графике в следующей главе.

Эта компания была выбрана неслучайно, так как именно в ней был применен новый принцип обслуживания в сфере питания для Москвы, который на данный момент в той или иной степени перенят конкурентами.

Все рестораны сети работают по единому графику с 9:00 до 23:00, большая часть из них расположена в пределах Садового кольца Москвы. Рестораны отличает дизайн и размеры помещений, однако принцип работы остается неизменным. Все посетители обслуживаются в порядке электронной очереди, талон в которую можно получить на входе в заведение. Большинство блюд можно сформировать в порцию предпочтительного размера, стоимость считается по граммам. В каждом из заведений представлены следующие виды продукции:

- Салаты
- Горячее (рыба, мясо, гарниры, готовые блюда)
- Супы
- Напитки
- Хлеб
- Выпечка
- Сладкое (кондитерские изделия).

⁵ Источник юридической информации – официальный интернет-магазин компании. URL: [https://karavaevi.ru/oplata-i-rekvizity/]

⁶ Интернет-статья «Как «Братья Караваевы» ломают стереотип жлобского общепита Москвы». URL: [https://republic.ru/business/kak_perestat_kormit_pomoyku_bratya_karavaevy_lomayut_stereotip_zhlobskogo_obshchepita_moskvy-932978.xhtml]

⁷ Адреса кулинарных лавок. URL: [https://karavaevi.ru/about/adress.php]

Открытые и внутренние источники компании не содержат формулировки ее миссии и видения, однако в целом направление деятельности диктует эти положения.

Миссия компании могла бы звучать следующим образом: «Мы предоставляем всем возможность сочетать вкусную и разнообразную пищу каждый день». Видение компании на этом основании могло бы быть сформулировано так: «Кулинарная лавка братьев Караваевых» способна каждый день удовлетворять предпочтения в еде любого клиента с любым уровнем дохода».

2.2. Финансовые показатели деятельности компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых».

Для анализа финансовой деятельности компании исследуются два основных документа, показывающие наиболее полную картину финансового состояния и результатов деятельности бизнес единицы. К ним относятся бухгалтерский баланс предприятия и отчет о финансовых результатах. Компания «Кулинарная лавка братьев Караваевых» зарегистрирована как Индивидуальный предприниматель, что на территории РФ не предполагает обязательный общий доступ к внутренней отчетности, а также помогает вести упрощенную бухгалтерию. Тем не менее для полноты исследования необходимые данные были получены.

Для понимания темпов роста компании и масштабов ее расширения, на Графике 1 отражено соотношение количества ресторанов в каждый год работы компании.

График1: Экстенсивное развитие количества ресторанов сети.



Источник: автор.

Бухгалтерский баланс организации за 2014-2016гг. и Отчет о прибылях и убытках за 2014-2016гг. вынесены в Приложение 1. и Приложение 2. соответственно.

Анализ финансового состояния ИП Соловьёва Виктория Николаевна выполнен за период с 01.01.2013 по 31.12.2016 г. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за четыре года. Качественная оценка финансовых показателей ИП Соловьёва Виктория Николаевна выполнена с учетом принадлежности к отрасли "Деятельность по предоставлению продуктов питания и напитков" (класс по ОКВЭД – 56).

Таблица 1. Структура имущества и источники его формирования.

Показатель	Значение показателя						Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.				в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.5-гр.2)	± % ((гр.5-гр.2): гр.2)
	31.12.2012	31.12.2013 – 31.12.2014 (в среднем)	31.12.2015	31.12.2016	на начало анализируемого периода (31.12.2012)	на конец анализируемого периода (31.12.2016)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Актив								
Внеоборотные активы	503 103 540	4 180 107	4 688 291	5 019 801	76,4	78,4	- 498 083 739	-99
Оборотные, всего	155 460 157	796 100	1 134 181	1 381 652	23,6	21,6	- 154 078 505	-99,1
в том числе: запасы	55 162	156 013	257 114	307 001	<0,1	4,8	+251 839	+5,6 раза
денежные средства и их эквиваленты	17 435 540	613 085	846 119	990 330	2,6	15,5	- 16 445 210	-94,3
Пассив								
Собственный капитал	328 181 421	25 000	25 000	25 000	49,8	0,4	- 328 156 421	-100
Долгосрочные обязательства	26 447 495	1 295 829	3 969 247	4 596 000	4	71,8	- 21 851 495	-82,6
Краткосрочные обязательства *, всего	303 934 781	3 655 378	1 828 225	1 780 453	46,2	27,8	- 302 154 328	-99,4
в том числе: заемные средства	262 166 766	708 560	286 048	1 033 066	39,8	16,1	- 261 133 700	-99,6
Валюта баланса	658 563 697	4 976 207	5 822 472	6 401 453	100	100	- 652 162 244	-99

* Без доходов будущих периодов, включенных в собственный капитал.

Источник: Бухгалтерская отчетность ИП Соловьева Виктория Николаевна

Активы на 31 декабря 2016 г. характеризуются соотношением: 78,4% внеоборотных активов и 21,6% текущих. Активы организации за рассматриваемый период (31.12.12–31.12.16) существенно уменьшились (на 99%). При этом собственный капитал организации изменился практически пропорционально активам организации (уменьшился на 328 156 421 тыс. руб.).

Снижение величины активов организации связано, в основном, со снижением следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех отрицательно изменившихся статей):

- нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы – 499 039 380 тыс. руб. (76,4%);
- финансовые и другие оборотные активы – 137 885 134 тыс. руб. (21,1%).

Одновременно, в пассиве баланса наибольшее снижение наблюдается по строкам:

- капитал и резервы – 328 156 421 тыс. руб. (50,3%);
- краткосрочные заемные средства – 261 133 700 тыс. руб. (40%);
- кредиторская задолженность – 39 077 527 тыс. руб. (6%).

Среди положительно изменившихся статей баланса можно выделить "материальные внеоборотные активы" в активе (+955 641 тыс. руб.).

Таблица 2. Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя						Изменение	
	в тыс. руб.				в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.5-гр.2)	± % ((гр.5-гр.2) : гр.2)
	31.12.2012	31.12.2013 – 31.12.2014 (в среднем)	31.12.2015	31.12.2016	на начало анализируемо го периода (31.12.2012)	на конец анализируемо го периода (31.12.2016)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Чистые активы	328 181 421	25 000	25 000	25 000	49,8	0,4	- 328 156 421	-100
2. Уставный капитал	21 264	10 000	10 000	10 000	<0,1	0,2	-11 264	-53
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	328 160 157	15 000	15 000	15 000	49,8	0,2	- 328 145 157	-100

Источник: Бухгалтерская отчетность ИП Соловьева Виктория Николаевна

На 31.12.2016 значение собственного капитала составило 25 000,0 тыс. руб., что на 328 156 421,0 тыс. руб., или на 100% ниже значения на начало анализируемого периода.

Чистые активы организации по состоянию на 31.12.2016 существенно (на 150%) превышают уставный капитал. Это положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Однако, определив текущее состояние показателя, необходимо отметить снижение чистых активов на 100% за весь рассматриваемый период. Несмотря на нормальную относительно уставного капитала величину чистых активов, их дальнейшее снижение может привести к ухудшению данного соотношения. Ниже на графике представлено изменение чистых активов и уставного капитала.

Таблица 3. Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)*			
	на начало анализируемого периода (31.12.2012)	на конец анализируемого периода (31.12.2016)	на 31.12.2012	31.12.2013 – 31.12.2014 (в среднем)	на 31.12.2015	на 31.12.2016
1	2	3	4	5	6	7
СОС ₁ (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	-174 922 119	-4 994 801	-174 977 281	-4 311 120	-4 920 405	-5 301 802
СОС ₂ (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	-148 474 624	-398 801	-148 529 786	-3 015 292	-951 158	-705 802
СОС ₃ (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	113 692 142	634 265	+113 636 980	-2 306 732	-665 110	+327 264

*Излишек (недостаток) СОС рассчитывается как разница между собственными оборотными средствами и величиной запасов и затрат.

Источник: Бухгалтерская отчетность ИП Соловьева Виктория Николаевна

Поскольку из трех вариантов расчета показателей покрытия запасов собственными оборотными средствами по состоянию на 31.12.2016 положительное значение имеет только рассчитанный по последнему варианту (СОС₃), финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неустойчивое. Следует обратить внимание, что несмотря на неудовлетворительную финансовую устойчивость

два из трех показателей покрытия собственными оборотными средствами запасов за весь рассматриваемый период улучшили свои значения.

Ниже в таблице приведены основные финансовые результаты деятельности ИП Соловьёва Виктория Николаевна за рассматриваемый период (с 31.12.2012 по 31.12.2016).

Таблица 4. Основные финансовые результаты деятельности.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.				Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	тыс. руб. (гр.5 - гр.2)	± % ((5-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка	8 105	22 718	39 903	67 511	+59 406	+8,3 раза	34 559
2. Расходы по обычным видам деятельности	7 425	200 061	33 095	56 432	+49 007	+7,6 раза	74 253
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	680	-177 343	6 808	11 079	+10 399	+16,3 раза	-39 694
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-1 708	38	-158	656	+2 364	↑	-293
5. ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	-1 028	-177 305	6 650	11 735	+12 763	↑	-39 987
6. Проценты к уплате	—	—	—	—	—	—	—
7. Налоги на прибыль (доходы)	—	—	—	—	—	—	—
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6-7)	-1 028	-177 305	6 650	11 735	+12 763	↑	-39 987

Источник: Бухгалтерская отчетность ИП Соловьёва Виктория Николаевна

Годовая выручка за последний год равнялась 67 511 тыс. руб., вместе с тем, за 2013 год годовая выручка была меньше – 8 105 тыс. руб. (т.е. рост составил 59 406 тыс. руб.). Увеличение выручки наблюдалось в течение всего рассматриваемого периода.

За последний год прибыль от продаж составила 11 079 тыс. руб. Изменение финансового результата от продаж за весь рассматриваемый период составило +10 399 тыс. руб.

Таблица 5. Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в	Изменение
---------------------------	---------------------------------	-----------

	копейках с рубля)				показателя	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	коп., (гр.5 - гр.2)	± % ((5-2) : 2)
1	2	3	4	5	6	7
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 10%.	8,4	-780,6	17,1	16,4	+8	+95,6
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	-12,7	-780,5	16,7	17,4	+30,1	↑
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	-12,7	-780,5	16,7	17,4	+30,1	↑
<i>Справочно:</i> Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	9,2	-88,6	20,6	19,6	+10,4	+114,4
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	—	—	—	—	—	—

Источник: Бухгалтерская отчетность ИП Соловьёва Виктория Николаевна

Все три показателя рентабельности за последний год, приведенные в таблице, имеют положительные значения, поскольку организацией получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за данный период.

Оценка ключевых показателей.

По результатам проведенного анализа выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансового положения (по состоянию на 31.12.2016) и результатов деятельности ИП Соловьёва Виктория Николаевна за весь рассматриваемый период.

Показатели финансового положения и результатов деятельности ИП Соловьёва Виктория Николаевна, имеющие исключительно хорошие значения:

- коэффициент абсолютной ликвидности полностью соответствует нормальному значению;
- рост рентабельности продаж;
- за последний год получена прибыль от продаж (11 079 тыс. руб.), более того наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+4 271 тыс. руб.);
- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за 2016 год составила 11 735 тыс. руб. (+5 085 тыс. руб. по сравнению с предшествующим годом);
- рост прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВІТ) на рубль выручки ИП Соловьёва Виктория Николаевна.

Положительно финансовое положение организации характеризует следующий показатель – чистые активы превышают уставный капитал, однако за весь анализируемый период произошло снижение их величины.

- С отрицательной стороны финансовое положение и результаты деятельности организации характеризуют следующие показатели:
- высокая зависимость организации от заемного капитала;
- недостаточная рентабельность активов;
- изменение собственного капитала практически равно общему изменению активов ИП Соловьёва Виктория Николаевна;
- коэффициент покрытия инвестиций ниже нормы;
- неустойчивое финансовое положение по величине собственных оборотных средств.

Следующие 2 показателя финансового положения организации имеют критические значения:

- на 31.12.2016 значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами является крайне негативным;
- коэффициент текущей (общей) ликвидности значительно ниже нормативного значения.

2.3 Общий анализ макросреды

	Россия			
Измерение	2010	2014	2016	Оценка
WEF (позиция)	63	53	45	Улучшается
Индекс коррупции (позиция)	154	136	131	Улучшается
Рейтинг государства (Moody s)	Baa1	Baa2	Baa1	Улучшается
Позиция в Doing Business index	116	92	51	Улучшается
Рост ВВП	4,00 %	0,7 %	-0,2%	Ухудшается
Инфляция	8,78%	11,36%	5,4%	Улучшается
Безработица	7,30%	5,2%	5,4%	Ухудшается

Источники: <http://www.rbc.ru/economics/28/09/2016/57ea8e619a79477865e50a14>

<http://gotoroad.ru/best/corruption> ; <http://nonews.co/directory/lists/countries/moodys-rating>;

<http://www.doingbusiness.org/Rankings>; <http://investorschool.ru/vvp-rossii-po-godam>;
<http://уровень-инфляции.рф>.

По результатам сведений приведенных в таблице, можно отметить, что с 2014 г. сильного спада, в финансово-экономической позиции удалось практически в два раза снизить уровень инфляции, наладить динамику основных макроэкономических позиций, а также привлечь инвестиции из зарубежа. Все эти изменения повлияли на годовое укрепление рубля и поэтапное восстановление доверия инвесторов к экономике России, что можно увидеть в рейтинге Doing Business, где России заняла 51 место, поднявшись на 41 позиции с 2014 года. В целом же, динамика достаточно положительная.

2.4. PESTEL-анализ компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых».

1. Политические факторы.

Начиная с 2014 года, когда внешние отношения России со странами Европы обострились из-за политического конфликта на территории Украины, было введено большое количество международных санкций, повлиявших в первую очередь на внутреннюю экономическую ситуацию в стране. Также, еще более серьезный урон нанесли ответные Российские санкции на запрет ввоза целого ряда категорий импортной продукции. Это затронуло все виды ресторанного бизнеса. В том числе для сети «Кулинарных лавок братьев Караваевых», основными последствиями стали сложности в получении импортных поставок ключевой для сети продукции.

Из интервью с замом управляющего сетью «Братья Караваевы» Анной Городилиной, стало известно, что менеджменту компании удалось установить столь привлекательную ценовую политику, для действительно качественной продукции в своих заведениях, благодаря оптимизации цепочки поставок. Менеджмент предприятия вышел на производителей и тем самым получил дистрибьюторские цены. Однако, данное преимущество находится под угрозой, в связи с санкциями, запрещающими ввоз ряда продукции, которую использовали в сети для приготовления домашней еды, такие как: мясо крупного рогатого скота, свинины, мясо птицы, сыров, молока и молочных продуктов⁸. В интервью Анна Городилина озвучила, что одним из поставщиков сети являлась Калининградская компания «Технолат» - крупный рыбопереработчик, которая выпускает свежемороженую и мороженую рыбу лососевых пород и морепродукты. Благодаря налаженным дистрибьютерским ценам, одним из самых популярных блюд в ресторанах являлся «норвежский лосось», полюбившийся посетителям за его качество

⁸ Интернет-источник. URL :
<http://static.government.ru/media/files/G99mIxrVBZASgloydJN5lPAZwotqzCcx.pdf>

и низкую стоимость. Но в связи с эмбарго, компания «Технолат» заявила о банкротстве, тем самым сети пришлось искать других поставщиков, что не могло не вызвать перемен в меню и стоимости. Этот пример показывает прямую взаимосвязь санкций и ущерба, которые они несут для сети «Братья Караваевы».

К сожалению, на данном этапе, точно спрогнозировать будущее положения вещей по вопросу санкций не представляется возможным. Изменения в политической жизни международной арены, подобны высокой турбулентности, по этой причине прогнозы по вопросам политических отношений ежедневно, радикально меняются. Например, экономическое издание Bloomberg опубликовали опрос, который показал что 55% аналитиков считают, что санкции против России будут ослаблены в 2017г. Однако, в октябре 2016г. таким мнением располагало лишь 10 % экспертов.⁹ В целом, какое бы решение не было принято политиками на счет санкций, сеть Караваевых будет способна выстоять. Если санкции будут отменены, компания сможет вернуться к прежним поставщикам, если же санкции продолжат или в худшем случае ужесточатся, это безусловно нанесет определенные негативные последствия, такие как поиск аналогичных поставщиков, изменение рецептуры и цен, но все же серьезного урона данный фактор уже не несет.

2. Экономические факторы.

Снижение реальных доходов населения в связи с экономическим кризисом в совокупности с общим ростом уровня цен диктует необходимость держать цены на стабильно невысоком уровне, чтобы поддерживать необходимую проходимость каждой лавки.

Федеральная служба государственной статистики – Росстат сообщила, что реальные денежные доходы населения России в декабре 2016 г. снизились еще на 6,1% в сравнении с декабрем предыдущего, 2015 года, после падения на 6 % в ноябре. Итого в 2016 г. доходы россиян снизились на 5,9 % в действительном выражении, сравнительно с 2015 г.(в котором было зафиксировано падение на 3,2 %). Снижение доходов россиян наблюдается уже три года подряд. В 2014 г. их падение зафиксировано в 0,7%.¹⁰

Падения доходов населения, конечно, отразились и на покупательской способности россиян. В состоянии кризиса, люди вынуждены экономить, а самым большим сегментом постояльцев сети «Братьев Караваевых» являются офисные сотрудники, которые приходят пообедать. Соответственно, наиболее логичным способом сэкономить является взять обед из дома с собой и не тратить деньги в кафе и ресторанах. Таким образом, чтобы оставаться на плаву, предприятию необходимо установить цены таким образом, чтобы обед по стоимости был приближен всем затратам на приготовление обеда «с собой».

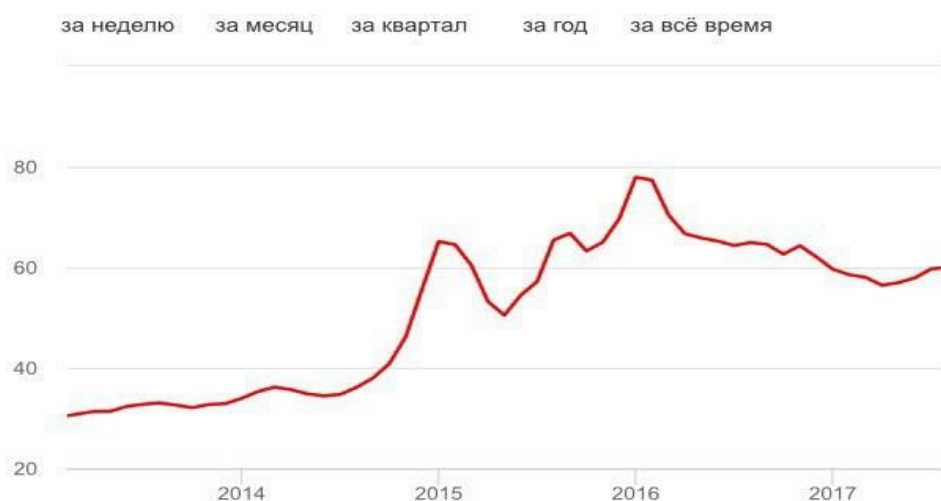
Кризис несет собой серьезные угрозы для будущего сети «Кулинарная лавка братьев Караваевых». Пока доходы населения падают, падает и покупательская способность,

⁹ Интернет источник URL: <https://24smi.org/news/48165-sanktsionnaia-voina-ssha-protiv-rf-analitiki-udivl.html>

¹⁰ Интернет источник URL:
<http://www.interfax.ru/business/546942>

что моментально отражается на бизнесе. Прогнозы по тематике завершения кризиса звучат неутешительно и неоднозначно, динамика доллара к рублю достаточно стабильна, но ее показатели нельзя назвать удовлетворительными. Данный кризис более всего страшен тем, что средства на его упразднение, путем поддержания курса рубля государство не выделило, «заплатили» за укрепление рубля обычные россияне, так как Россия по многим позициям зависит от импорта и разницу в курсе оплачивают жители сами. На данный момент, кризисы по валютным и банковским отраслям пройдены, и настал этап социальный, что подразумевает собой сокращение доходов граждан, а их восстановление к концу года невозможно. Ожидать существенных изменений можно не раньше середины 2018г.

Динамика курса доллара США к рублю (USD, ЦБ РФ)



Источник : Яндекс котировки.

URL: <https://news.yandex.ru/quotes/region/1.html>

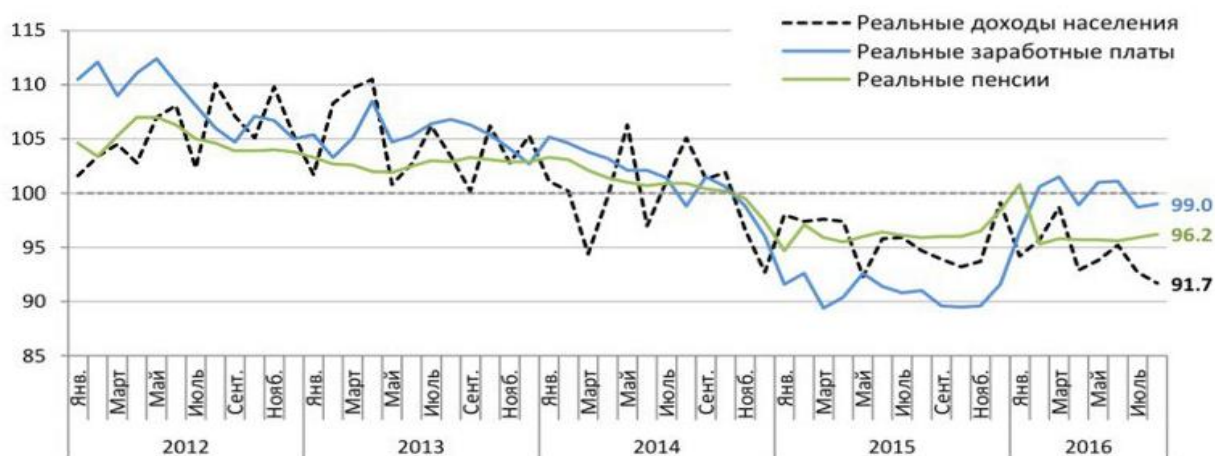


Рисунок 1 — Помесячная динамика реальных доходов населения, заработных плат и пенсий в 2012-2016 годах, в % к соответствующему месяцу предшествующего года

Источник: оперативные данные Федеральной службы гос. Статистики

https://isp.hse.ru/data/2016/10/06/1122681339/0506_%D0%90%D0%B2%D0%B3%D1%83%D1%81%D1%82%D0%A1%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8F%D0%B1%D1%80%D1%8C_%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%92%D0%A8%D0%AD.pdf

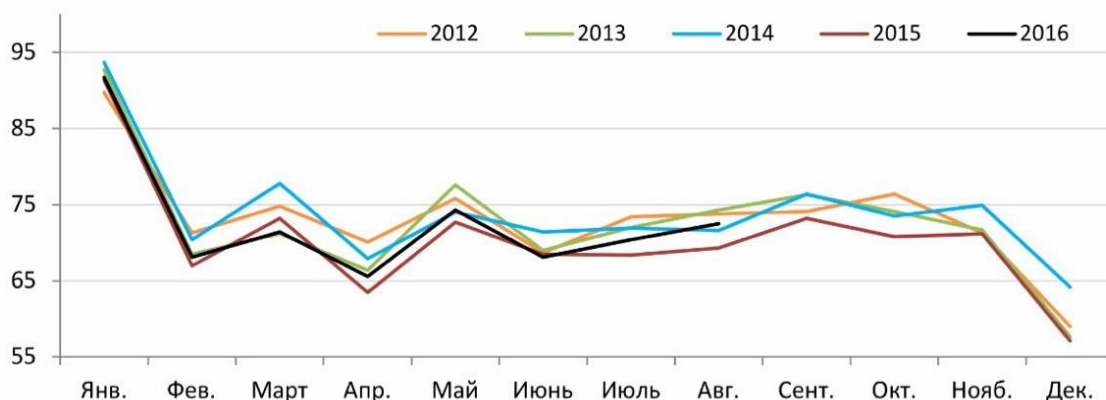


Рисунок 7 — Доля денежных доходов, потраченных на покупку товаров и услуг без учета платежей с банковских карт за рубежом, в % от общего объема денежных доходов

Источник: оперативные данные Федеральной службы гос. Статистики

https://isp.hse.ru/data/2016/10/06/1122681339/0506_%D0%90%D0%B2%D0%B3%D1%83%D1%81%D1%82%D0%A1%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8F%D0%B1%D1%80%D1%8C_%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%92%D0%A8%D0%AD.pdf

Еще одним последствием сложившейся экономической ситуации является необходимость перехода на поставку продуктов от российских фермеров, которая привела к снижению издержек и на сырье, при этом уровень качества за счет государственной поддержки российского производства почти не изменился. Эмбарго посодействовало развитию отечественного производства сельско - хозяйственной продукции, однако рестораторам в срочном порядке пришлось искать новых поставщиков а в некоторых случаях, даже перерабатывать рецептуру, так как по ряду позиций, адекватных по цене и качеству, найти альтернативу было бы нереально.

Однако, при успешном прохождении этапа поиска замены прежних поставщиков, данный фактор в будущем больше не побеспокоит, работа нормализуется. В противном случае, если замены ряда поставщиков не найдется, придется поменять рецептуру, что может привести к снижению трафика потребителей.

3. Социально-культурные факторы.

Высокие темпы жизненного ритма работников московских компаний, не оставляют свободного времени на приготовление пищи в домашних условиях, что ведет к росту спроса на готовую продукцию на вынос;

Мода на здоровое и правильное питание ориентирует потребителя на продукцию собственного производства одним днем против сложившийся культуры фаст- фуда из замороженных продуктов. Формат «Братьев Караваевых», как заведения предлагающее

домашнее и здоровое питание, и при этом быстро, называется «Fast casual». Такой формат находится между обычным fast food и демократичным рестораном. Данный формат является достаточно новым для Московского региона и несмотря на то, что сегмент «fast casual» маленький, он все же демонстрирует двузначные темпы прироста и является трендом, наиболее быстро растущим сегментом в индустрии общественного питания¹¹.

Но в качестве негативного фактора, сюда также можно отнести сложившуюся кризисную ситуацию. Как уже отмечалось ранее, кризис в первую очередь затронул средний класса населения, офисных сотрудников, которым пришлось уменьшить свои расходы, и которые являются основными целевыми потребителями.

Если говорить о влиянии социо – культурных факторов на будущее сети, то тут можно отметить положительную тенденцию. Опрос Всероссийского центра общественного мнения (ВЦИОМ) показал, что 53 % опрошенных придерживаются здорового питания и с каждым годом процент приверженцев все растет.¹² Меню лавок братьев Караваевых можно смело назвать здоровым, есть блюда как для тех кто соблюдает диету, так и для тех кто не считает калории, но хотел бы употреблять здоровую и домашнюю еду. При усилении «здоровых» позиций в меню, можно рассчитывать на прирост аудитории приверженцев здорового образа жизни.

4. Технологические факторы.

Современные технологии позволяют сделать бизнес максимально открытым и прозрачным как для клиентов, так и для внутреннего взаимодействия в компании.

Помимо этого интернет-магазин дает возможность дистанционно привлекать аудиторию и вести продажи без физического визита в лавку. Также выездное сопровождение мероприятий дает хорошую рекламную почву, при этом фактического содержания сайта требует только один сервер и связанные с его обслуживанием расходы.

Для обеспечения стабильного высокого качества блюд при росте объемов, управленцы сети «Братья Караваевы» вложились в аренду помещения хлебозавода с площадью равной 1000 кв.м, для создания собственной кухни – фабрики (ранее сеть работала на базе кондитерского цеха «Дантес»). Такое нововведение позволило сети выйти на новый уровень производства.

Также, хотелось бы отметить, что на сайте сети ведется трансляция в режиме онлайн, происходящего в цехе, показывая потребителю что компании нечего скрывать, и позволяет ознакомиться с процессами работы, однако качество картинки оставляет желать лучшего. Необходимо оптимизировать эту позицию.

В категорию технологических факторов добавим и электронную очередь во всех ресторанах сети «Кулинарная лавка братьев Караваевых». Однако такое нововведение

¹¹ Интернет источник URL :

<http://big-moscow.ru/articles/restoranny-pasyyans/>

¹² ВЦИОМ URL: <https://wciom.ru/index.php?id=236&uid=116200>

было применено не в целях создания «изюминки» для заведений, а мера предотвращения конфликтов и столкновений посетителей в очереди. Предполагалось, что электронная очередь позволит снять напряжение, посетители будут срывать талон при входе в кафе, осматривать витрины и разглядывать интерьер, ожидая, когда на табло появится их номер. Теперь менеджмент признает, что задумка сработала лишь наполовину и люди так и продолжают выстраиваться друг за другом, но все же склоки и брань удалось предотвратить.

Есть возможность наладить продажи через интернет, используя не только сайт сети, но и разработав мобильное предложение, чтобы оставаться на одной волне с требованиями рынка. В противном случае, если игнорировать необходимость присутствия лавок в интернете, в ближайшем будущем можно потерять часть потенциальных потребителей. Будущее стоит за технологиями, необходимо успевать адаптировать и применять нововведения относительно всей деятельности ресторана, в свой бизнес. Необходимо улучшить техническое обеспечение чтобы успевать соответствовать быстроменяющимся требованиям рынка.

5. Экологические факторы.

Экологические факторы в контексте ресторанного бизнеса подразделяются на два направления. С одной стороны, ужесточение экологического законодательства диктует необходимость грамотно утилизировать отходы производства. При этом санитарное состояние зон питания тщательно контролируется государственными органами, что позволяет также максимально экологично подходить к процессу производства готовой продукции. Известно, что с 2017 года во всех заведениях установлено специальное оборудование которое помогает заботится об окружающей среде (например, автоматический жирословитель, который не пропускает вредные вещества в трубы, и таким образом предотвращает засоры в трубах).

С другой стороны, тенденции к экологическому производству с каждым днем все больше затрагивают сознание потребителей. Клиенты заведений общественного питания стремятся употреблять «экологически чистую» пищу, т.е. выращенную без использования ГМО, пестицидов и в условиях чистого климата. В исследовании Nielsen (Nielsen Global Health and Wellnes Report) которое было посвящено правильному питанию и здоровому образу жизни, подтвердило что россияне все больше и больше придерживаются здорового питания. Нужно заметить, что говоря о здоровом питании, зачастую потребители имеют ввиду и натуральное и сбалансированное, диетическое питание, данные понятия схожи, но совсем не равнозначны. В результатах исследования Nielsen есть и подтверждение тому в цифрах. Продажи творога за последние три года выросли более чем на 50 %, кефира на 11%, а йогуртов на 21%. Также на 50 % за 3 года прибавила категория питьевой воды .В то же время продажи обедов быстрого питания, майонезов, консервированных блюд уменьшились на 6 – 8 %. Цифры показывают, что российский потребитель действительно предпочитают натуральную продукцию.

Категория	Рост цен в категории (ноябрь-декабрь 2015 в сравнении с ноябрем-декабром 2012)	Рост категории в натуральном выражении (ноябрь-декабрь 2015 в сравнении с ноябрем-декабром 2012)
Творог	32%	54%
Кефир	31%	11%
Простокваша	39%	10%
Ряженка	34%	3%
Питьевые йогурты	23%	17%
Йогурты	24%	21%

Источник: Данные Nielsen Global Health and Wellnes Report

<http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/news/2015/healthy-eating-new-opportunity-for-growth.html>

Таким образом, компании нужно заботиться о состоянии экологичности поставляемой и перерабатываемой в готовые изделия продукции, чтобы соответствовать требованиям рынка.

В будущем экологические факторы могут оказать как позитивное так и негативное влияние на сеть. Например, как будет описано далее, в Москве ведутся массовые работы по реконструкции города. На данный момент это стройка оказывает негативное воздействия, но по уже готовым районам Москвы, где строительные работы завершились, стало заметно как преобразились улицы Москвы. Тротуары расширены в два раза, посредством сужения проезжих частей – это было сделано не только для увеличения прогулочных зон, но и для уменьшения наполнения автомобилей и парковочных мест в центре. Также, очень много засажено деревьев и цветов. Все эти факторы придают эстетичности виду города, оздоровлению, снижению загазованности и т.д., а это нельзя не отметить как плюс для кафеен расположенных в центре, в том числе и для «кулинарных лавок братьев Караваевых». К негативным фактором можно отнести возможность изменения погодных условий. Летом 2017 в Москве прошел серьезный ураган, в ходе которого погибло более 10 человек и был нанесен серьезный ущерб имуществу граждан и государства. Такие погодные проявления несут собой серьезную угрозу для кулинарных лавок.

6. Законодательные факторы.

В контексте исследуемой организации важно обращать на два направления развития законодательства: одно из них регламентирует ресторанный бизнес, пищевую промышленность, а другое – деятельность малого бизнеса и индивидуального предпринимательства в частности. За последнее время существенных изменений в законодательстве этой позиции не происходило. Однако, в 2016 г. было введено обязательство, для всех заведений общественного питания, о подключении к ЕГАИС (единая гос. автоматизированная информационная система, которая контролирует объем производства и оборота спиртосодержащей продукции). Согласно приказу ФС РАР «организации которые осуществляют продажу алкогольной продукции в городе, обязаны регистрировать в ЕГАИС информацию, подтверждающую факт закупки

алкоголя с 01.01.2016»¹³. Данное изменение в законе не повлияет на сеть «Братьев Караваевых», так как ни в одной лавки сети нет алкогольной продукции, однако данный закон доставит массу неудобств другим рестораторам, поскольку затраты на внедрение ЕГАИС негативно скажутся на рентабельности многих заведений, подкрепляя отрицательный эффект ростом цен и падением трафика клиентов.

Следующий законодательный фактор – это введение в силу Постановления «О мерах по обеспечению сноса самовольных построек на отдельных территориях города Москвы».¹⁴ Данное постановление заметно инициировалось в начале 2016г., когда стартовали компании по сносу нестационарных объектов на улицах Москвы. Основными арендаторами подобных помещений чаще всего выступали заведения общественного питания, кофейные лавки и магазины. Закрытие подобных заведений положительно повлияло на сеть Караваевых тем, что аудитория потребителей заведений подлежащих сносу, вынужденно перейдет либо в более высокий сегмент (Fast food и Fast casual- к формату которого как раз и относится сеть Караваевых), либо в продовольственные магазины. Более всего, вероятен переход потребителей кофе «с собой». По данным NPD group, динамика количества посетителей в заведениях формата «кофе с собой» показала прирост в 11% в 2016г., в то время как рестораны среднего ценового сегмента терпят сильное снижение потребителей в минус 16%. В сети Братьев Караваевых, кофе с собой пользуется большой популярностью, за хорошее качество, вкус и конечно же за приемлимую цену.

К негативным факторам можно отнести закон № 14 от 17 мая 2017 года о Реинновации¹⁵, а также программу «Моя улица», которая начала свою работу еще в 2015 г. В рамках данной программы вся Москва в течении, уже четырех месяцев перекопана, повсюду идет стройка, реконструкция, расширение тротуаров. Для всех заведений, магазинов ресторанов расположенных в зоне ремонта, реконструкция города несет собой катастрофические падения прибыли, многим приходится даже закрыть бизнес. Безусловно, реконструкция не обошла стороной и сеть «Братьев Караваевых». Более 20 лавок предприятия расположены в зонах реконструкции.

В отношении законодательства важно отметить также тенденцию в снижении законодательных преград к развитию малого и среднего бизнеса. Последние пять лет наблюдается тенденция к поощрению частного предпринимательства. В том числе, текущее законодательство позволяет ИП использовать упрощенную систему налогообложения (УСНО), либо другую упрощенную систему ЕНВД, а также

¹³ Федеральный закон от 22.11.1995 N 171-ФЗ (ред. от 29.07.2017) "О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции"

¹⁴ Постановление Правительства Москвы от 8 декабря 2015 года N 829 -ПП

¹⁵ Закон города Москвы от 17 мая 2017 года №14 "О дополнительных гарантиях жилищных и имущественных прав физических и юридических лиц при осуществлении реновации жилищного фонда в городе Москве"

патентную систему. Разнообразие налоговых схем позволяет малому бизнесу адаптировать налогооблагаемую базу и снизить уровень издержек и отчислений в бюджет. Что касается прогнозов относительно законодательства, воздействующего на сеть Караваевых, можно сказать что негативных нововведений не ожидается, так как страна в данный момент и в ближайшем будущем, будет находится в состоянии экономического кризиса, и чтобы выйти из кризиса необходимо дать дорогу предпринимательству, а не напротив, перекрывать кислород.

2.5. Модель пяти рыночных сил Портера для компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых».

В широком смысле конкуренция на ресторанном рынке Москвы крайне велика. Для компании важно понимать свою зону конкуренции, которая преимущественно ограничивается буфетами, столовыми и небольшими кафе. Крупные сетевые рестораны, премиум-класс (например, сеть ресторанов группы компаний Novikov) не являются конкурентами для «Кулинарной лавки братьев Караваевых», так как используют совершенно другие бизнес-модели, ориентированы на другую аудиторию и используют качественно иной тип сервиса.

Вероятность появления новых конкурентов крайне высока, почти 100%. На 2016 год в Москве зарегистрировано около 2700 различных заведений общественного питания¹⁶ (кафе, рестораны, бары, столовые, кондитерские и т.д.). По данным издания TheVillage¹⁷ средний чек в московском ресторане на одного человека составляет 1400 рублей, для лавки Караваевых средний чек равен около 600 рублей, что в два раза меньше. Это значит, что с точки зрения стоимости исследуемая компания весьма конкурентоспособна и имеет преимущество на рынке. При этом не следует забывать о том, что десятки заведений в Москве ежегодно становятся банкротами и не выдерживают конкуренции, освобождая свою долю рынка.

Введение санкций в Европе по отношению к РФ повлияло на рост уровня власти поставщиков на рынке, так как на текущий момент организации общественного питания вынуждены обращаться исключительно к Российским фермерским хозяйствам. Поскольку эта отрасль еще недостаточно развита в России, а качество продукции малоизвестных хозяйств сложно контролировать, проверенные поставщики удерживают стабильно высокий уровень цен на закупку сырья.

Ресторанный бизнес можно считать одним из самых высоко клиенто-ориентированных. Рыночная власть потребителя крайне высока за счет большого предложения на рынке. Число точек питания прямо пропорционально уровню требований клиентов, при том что тенденция к росту уровня обслуживания

¹⁶Интернет-источник. URL: [<http://www.the-village.ru/village/city/moscow-in-figures/144413-kafe-i-restorany>]

¹⁷Интернет-источник. URL: [<http://www.the-village.ru/village/city/moscow-in-figures/144413-kafe-i-restorany>]

подкрепляется сложной экономической ситуацией, диктующей необходимость удерживать цены на прежнем уровне. Также вкусовые предпочтения и анализ наилучшим образом продаваемой продукции деформирует ассортимент лавок. Директора каждого из ресторанов выстраивают планы производства, исходя не из возможностей и выгод производственного процесса, а на основе требований клиентов.

Вероятность появления услуг заменителей можно отметить как крайне низкую, ведь фактически сфера питания составляет основу человеческих потребностей, и на данный момент может быть вытеснена исключительно домашним питанием. Для основной аудитории лавок, а именно работников и служащих, подобный переход несовместим с темпами жизни, а значит и вероятность такая крайне мала.

Подводя итог анализа, рассмотрим его в виде таблицы, в которой каждому параметру будет соответствовать бал, отражающий степень угрозы для предприятия, низкий – 1, средний – 2, высокий – 3.

Рыночная сила	Уровень угрозы
Конкуренция на ресторанном рынке Москвы	2
Появление новых конкурентов	3
Власть поставщиков	3
Власть потребителей	3
Появление товаров - заменителей	1

Источник: Автор

2.6. ВРИО - анализ предприятия компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых».

Основными ресурсами для сети лавок братьев Караваевых можно выделить следующие:

- Сырье пищевой продукции и оборудование для его обработки (P1)
- Директора ресторанов и высшее руководство (P2)
- Квалифицированная рабочая сила (P3)
- Здания и помещения ресторанов (P4)
- Финансовая база (P5)
- Репутация и имидж (P6)
- Технология приготовления блюд (P7)

Таблица 6: Анализ внутренних ресурсов компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых».

Ресурс	Ценный?	Редкий?	Трудно воспроизводи мый?	Организацион но используется?	Конкурентное значение
P1	Да	Нет			Конкурентно нейтральный
P2	Да	Да	Да	Да	Устойчивое конкурентное преимущество
P3	Да	Да	Да	Нет	Конкурентное преимущество
P4	Да	Нет			Конкурентно нейтральный
P5	Да	Да	Да	Да	Устойчивое конкурентное преимущество
P6	Да	Да	Да	Да	Устойчивое конкурентное преимущество
P7	Да	Да	Да	Да	Конкурентное преимущество

Источник: автор

Таблица 6 отвечает на вопросы об используемых ресурсах в соответствии с методом и технологией проведения ВРИО- анализа. Последний столбик таблицы – это вывод о конкурентном значении того или иного ресурса.

Для компании наиболее важным и конкурентно-значимым является показатель P7, так как уникальная методология производства позволяет продавать одновременно готовые или быстро приготовленные, при этом вкусные блюда на натуральной основе с минимальным использованием вредных добавок и консервантов.

Что касается ресурса P2, то его проблема заключается в неустойчивости. Финансовый анализ показывает, что для стабильного роста показателя прибыли невозможно поддерживать соразмерно высокий уровень зарплат персонала относительно рынка, в том числе локальных директоров ресторанов. Компания тщательно соблюдает трудовое законодательство, но необходимость своевременных выплат обуславливает поддержание их на среднем уровне. Такая ситуация может и вызывает потребность некоторых успешных кадров менять работодателя для обеспечения стабильности финансового положения.

Тем не менее, по информации, данной в интервью двумя директорами известной бизнес-школе RMA¹⁸, можно оценивать "Кулинарную лавку Караваевых" как привлекательную для наемных менеджеров среднего и высшего звена. Распространение таких отзывов в интернете в том числе является привлекательным фактором для новых молодых, но перспективных сотрудников. Отдельной ценностью обладает ресурс Р6. На 2017 год сеть является самой узнаваемой в Москве по версии The Village среди менеджеров младшего и среднего звена. Обратная активность также свидетельствует о регулярном потоке средств, генерируемом за счет новых клиентов (30%) и постоянных посетителей (70%). Такой высокий показатель свидетельствует о доверии потребителя к качеству и вкусовым характеристикам изготавливаемой продукции.

2.7. Бенчмаркинг компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых» и ее основных конкурентов.

Основным конкурентами «Кулинарной лавки братьев Караваевых» является сеть кафе «Брусника». Эта сеть использует все те же принципы обслуживания клиентов, включая электронную очередь, открытую выкладку продукции, возможность взять с собой и собственное приготовление блюд. Однако кафе сети «Брусника» значительно меньше – всего 8 точек по Москве¹⁹. Также средний чек в этой сети выше на 200-300 рублей в связи с более высокой стоимостью готовых блюд.

Конкурентным преимуществом «Брусники» является четко сформулированная миссия компании: «Сделать питание в городе демократичным и красивым»²⁰. Это значит, что все сотрудники сети ориентированы на общее направление развития и собственной работы.

Помимо этого конкурентом среди сетей столовых является их крупнейший представитель: ObedBuffet. Слабостью этой сети, по сравнению с «лавкой Караваевых» является небольшое количество точек (четыре), однако заведения этой сети представлены как на рынке Москвы, так и на рынке Санкт-Петербурга. Количество наименований в этой сети также наибольшее по сравнению с конкурентами (350 единиц), средний чек на человека составляет 300-500 рублей²¹.

Ассортимент «Кулинарной лавки братьев Караваевых» и конкурентов содержит как перекликающиеся позиции, так и характерные для каждого из заведений фирменные блюда. Во всех трех сетках отдельное внимание уделяется отделу выпечки и кулинарии; в большинстве столовых и ресторанов других сетей десертное меню состоит из 5-10 позиций, в то время как ассортимент рассматриваемых заведений может включать в себя 20-30 позиций.

ObedBuffet имеет два серьезных конкурентных преимущества по сравнению с «Кулинарной лавкой братьев Караваевых». Во-первых, эта компания относится к крупному ресторанному холдингу, что обеспечивает ей мощное финансирование и

¹⁸ https://www.rma.ru/success_story.php/11450/

¹⁹ Интернет-источник. URL: [<http://www.brusnikacafe.ru/>]

²⁰ Интернет-источник. URL: <http://www.brusnikacafe.ru/about#mission>

²¹ Интернет-источник. URL: [<http://restoranoff.ru/trends/rating/top-10-samykh-zasluzhennykh-stolovykh/>]

стабильную информационную поддержку. Во-вторых, это заведение дает возможность в некоторых категориях формировать собственное блюдо, а именно среди десертов и напитков. Возможность индивидуализации заказа привлекает клиентов крупного мегаполиса.

Составим таблицу сравнения «кулинарной лавки братьев Караваевых» с сетью кафе «Брусника», а также сетью столовых «ObedBuffet», но для начала необходимо отобрать критерии эффективности по которым будет производиться оценка.

1. Количество заведений
2. Возможность доставки
3. Скорость обслуживания
4. Имидж и узнаваемость
5. Ценовая политика
6. Прибыль.

Также, для каждого критерия оценки присвоим весовой коэффициент (по 10-бальной шкале) для отражения степени его значимости.

Чтобы посчитать итоговые балы, оценку каждого пункта необходимо умножить на коэффициент и сложить полученные суммы.

Критерии эффективности	«Кулинарная лавка братьев Караваевых»	«Брусника»	«Obedbufet»	Весовой коэффициент
Количество и расположение заведений	10. 32 заведения в Москве $10*9=90$	6. всего 8 заведений $6*9=54$	3. 4 заведения в торговых центрах $3*9=27$	9
Возможность доставки	4. Доставка только для мероприятий $4*5=20$	8. Есть доставка $8*5=40$	0 Нет доставки $0*5=0$	5
Скорость обслуживания	7. В часы пик, бывают масштабные очереди. $7*8=56$	8. Очереди бывают редко $8*8=64$	8. Скорость высокая, за счет отсутствия большого количества клиентов $8*8=64$	8
Имидж и узнаваемость	10 Бренд Караваевых является очень узнаваемым и обладает хорошим имиджем.	5. Бренд Брусника пока практически не узнаваем, но быстро набирает обороты и	3. Бренд практически не узнаваем $6*3=18$	6

	10*6=60	развивается. 5*6=30		
Ценовая политика	9. Братья Караваевы славятся низкими ценами и прекрасным качеством 9*9=81	6. Средний чек сети Брусника больше чека Караваевых на 300-400 руб 6*7=42	7. Цены в данной сети достаточно демократичные. 7*9=64	9
Мотивация персонала	3. Присутствует серьезная неудовлетворенность персонала 3*7=21	7. Заработная плата выше рынка, бонусы. 7*7=49	6. Среднерыночная заработная плата. 6*7=42	7
Итоговый бал	90+20+56+60+81+21= 328	54+40+64+30+42+49=279	27+0+64+18+64+42=215	

Источник: Автор

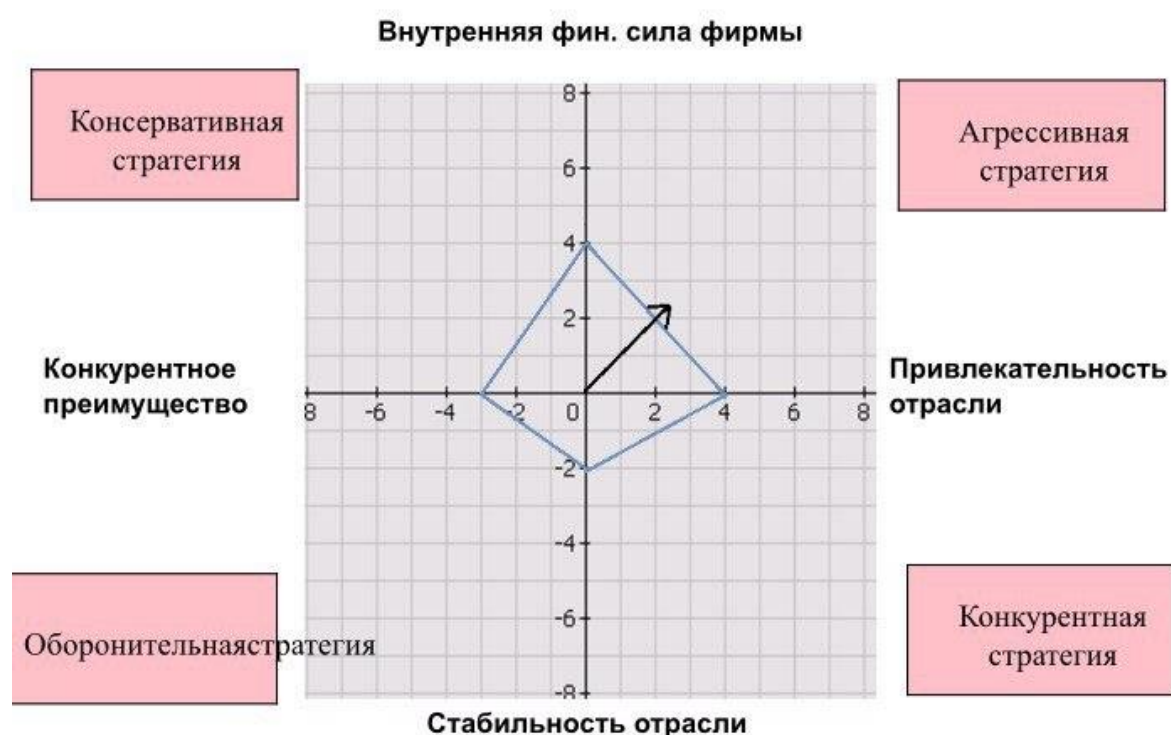
Таким образом, мы можем увидеть что главным конкурентом «Кулинарной лавки братьев Караваевых» является сеть «Брусника». Однако, главным преимуществом перед Брусникой является количество заведений и низкие цены, и если Брусника продолжит столь стремительное развитие, Караваевы могут получить «2 место». Необходимо недопустить приравнивание счетов, ввести доставку и продолжить развитие присутствия и в других городах, т.е. расширить географию.

2.8. SPACE Анализ компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых».

Ось Х	Внутренняя стратегическая позиция		Внешняя стратегическая позиция	
	Конкурентное преимущество (- 6 наихудший, - 1 наилучший)		Привлекательность отрасли (1 наихудший, 6 лучший)	
	-1	Качество продукта	4	Барьеры входа
	-1	Доля на рынке	5	Потенциал роста
	-3	Бренд и имидж	3	Доступ к финансированию
	-3	Этап жизненного цикла	4	Тип конкуренции
	Среднее число – 2		Среднее число 4	

	Всего ось X: 2			
Ось Y	Финансовая сила		Стабильность отрасли	
	Конкурентное преимущество(1 наихудший, 6 лучший)		Привлекательность отрасли (- 6 наихудший, - 1 наилучший)	
	5	ROA	-3	Инфляция
	3	Финансовый рычаг	-4	Технологическое развитие
	6	Ликвидность	-3	Эластичность спроса
	4	Cash Flow	-2	Налогообложение
	Среднее число 4,5		Среднее число - 3	
	Всего ось Y: 1,5			

Источник: Автор



2.9. SWOT-анализ компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых».

Для проведения SWOT-анализа выделяются характеристики организации по четырем направлениям: внутренние сильные стороны («С»), внутренние слабые стороны («Сл»),

возможности, предоставляемые внешней средой («В») и угрозы, исходящие от внешней среды («У»).

Внутренними сильными сторонами «Кулинарной лавки братьев Караваевых» являются:

С1 – Большое количество ресторанов, расположенных в разных точках Москвы.

С2 – Широкий ассортимент и собственная рецептура.

С3 – Принципиально новая концепция обслуживания (открытая выкладка, возможность взять с собой или употребить в заведении).

С4 – Возможность поддерживать низкий уровень цен.

С5 – Девятилетняя репутация и широкий круг постоянных клиентов.

С6 – Собственная кухня -фабрика

Внутренними слабыми сторонами «Кулинарной лавки братьев Караваевых» являются:

Сл1 – Высокий уровень неудовлетворенности персонала (на основании отзывов сотрудников в глобальной сети Интернет)²².

Сл2 – Отсутствие внешней рекламы.

Сл3 – Ослабленный централизованный контроль со стороны основателя компании.

Сл4 - Сильная зависимость от поставщиков

Сл5- Нет доставки и мобильных приложений для заказа

Сл6 – Отсутствие оригинальных предложений.

Возможностями внешней среды для «Кулинарной лавки братьев Караваевых» являются:

В1 – Рост числа свободных площадей коммерческого назначения.

В2 – Развитие технологий взаимодействия с клиентской базой.

В3 – Развитие массовой культуры общественного питания.

В4 – Большое количество талантливых молодых соискателей на рынке труда.

В5 – Рост количества фабрик и ферм на территории РФ, производящих высококачественное пищевое сырье.

В6 – Обслуживание дополнительных групп потребителей.

В7 – Использование интернета и соц.сетей для продвижения

Угрозами внешней среды для «Кулинарной лавки братьев Караваевых» являются:

У1 – Высокая конкурентная насыщенность рынка

²² Интернет-источник. URL: [<http://pravda-sotrudnikov.ru/company/kulinarnaya-lavka-bratev-karavaevyh>]

У2 – Возможное ухудшения качества поставляемой продукции, связанное с эпидемиями домашнего скота и неурожаем.

У3 – Ухудшение экономической ситуации в России и, как следствие, снижение уровня реальных доходов населения.

У4 – Рост цен на сырье и оборудование.

У5- Расположение лавок в зонах реконструкции.

У6- Изменение требований поставщиков.

У7 – Продление экономического кризиса.

Ниже составим таблицы, в которых сопоставим возможности и угрозы с внутренними сильными и слабыми сторонами предприятия. Ячейки обозначающие пересечение двух позиций, которые можно использовать для определения дальнейшего направления стратегии, обозначим цветом. Также, после таблицы, приведем комментарии, относительно пересечений всех позиций, по возможности использования результатов анализа для улучшений и развитии конкурентных сил.

Таблица № 7 : Соотношение возможностей внешней среды с сильными и слабыми сторонами компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых».

Возможности внешней среды								
Сильные стороны компании		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7
	C1							
	C2							
	C3							
	C4							
	C5							
	C6							
Слабые стороны компании								
	Сл1							
	Сл2							
	Сл3							
	Сл4							
	Сл5							
	Сл6							
				Сильные стороны могут				

	п о м о щ ь р е а л и з о в а т ь в о з м о ж н о с т и
	Н а л и ч и е с л а б о с т и у г р о ж а е т р е а л и з а ц и и в о з м о ж н о с т и
	В о з м о ж н о с т ь м о ж е т н е й т р а л и з о в а т ь с л а б о с т ь

Источник : Автор

Таблица №8: Соотношение угроз внешней среды с сильными и слабыми сторонами компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых».

Угрозы внешней среды								
Сильные стороны компании		У1	У2	У3	У4	У5	У6	У7
	С1							
	С2							
	С3							
	С4							
	С5							
	С6							
Слабые стороны компании	Сл1							
	Сл2							
	Сл3							
	Сл4							
	Сл5							
	Сл6							
				у г р о з а м о ж е т о с л а б и т ь с и л ь н у ю с т о р о н у				

Источник: Автор

C1-B1. Предприятие может сосредоточиться на увеличении количества точек присутствия кулинарных лавок в Москве.

C1-B3. Развитие и увеличение потребителей общественного питания дает возможно расширить аудиторию потребителей заведений сети.

C1-B4. Квалифицированные кадры могут повлиять на индивидуальные показатели качества каждого заведения сети.

C1-B6. Чем стремительнее увеличивается трафик посетителей, тем больше и быстрее увеличивается количество заведений сети.

C2-B3. При увеличении потребителей общественного питания, сеть Караваевых благодаря широкому ассортименту и уникальной рецептуре способна завоевать любовь новых потребителей.

C2-B5. Производство нового сырья дает возможность разнообразить меню и рецептуру, предоставить выбор поставщиков.

C2-B6. При успешном привлечении новых групп потребителей, сети кулинарных лавок Караваевых будет что предложить, благодаря широкому ассортименту.

C3-B1. Предоставляет возможность расширить точки присутствия лавок, уникальная концепция поможет обеспечить успех новым бизнес единицам.

C3-B3, C3-B6. Данная концепция обслуживания помогает привлекать все больше новых потребителей.

C3-B7. Использование уникальной концепции обслуживания поможет в продвижении сети в интернет источниках, в качестве «крючка».

C4-B6.- Низкие цены являются сильным аргументом, привлекают все больше новых потребителей.

C4-B7. Низкие цены также смогут выступить аргументом в продвижении сети через интернет ресурсы, привлечь новых клиентов.

C5-B1. Долгосрочная репутация и постоянные клиенты обеспечат новым точкам

C5-B2. Круг постоянных клиентов позволяет наладить и оптимизировать взаимодействие с клиентской базой.

C5-B4. Благодаря устоявшейся, девятилетней хорошей репутации компании, возможно увеличение спроса перспективные кадров на работу в сети.

С5-В7. Отличная репутация является хорошим стартом для развития продаж и маркетинга через интернет ресурсы.

С6-В1. Наличие собственной кухне – фабрики позволяет расширить критерии поиска новых площадок для увеличения количества присутствия кулинарных лавок.

С6-В3. При увеличении спроса на общественное питания, Кулинарная лавка братьев Караваевых сможет справиться с наплывом клиентов, благодаря наличию дополнительных площадок с кухне – фабрикой.

Сл1-В2. Неудовлетворенность персонала плохо сказывается по ряду позиций качества заведений, в том числе и на работе с клиентами. Не профессиональное отношение к клиенту крайне негативно сказывается отношении клиента ко всей сети.

Сл1-В4. Рынок действительно насыщен молодыми и квалифицированными кадрами, что позволяет выбрать лучших сотрудников. На места недовольных и неквалифицированных можно найти достойную замену.

Сл1-В6. Недовольный персонал- равен не эффективному, соответственно, при наплыве дополнительных потребителей, вероятность того, что персонал не справится, максимально высока.

Сл1-В7. В связи с тем, что негативные отзывы персонал размещает как раз в интернете, продвижение сети Караваевых тем же путем (через интернет ресурсы) может создать диссонанс информационных потоков.

Сл2-В2. Необходимо проработать усиление маркетинговой компании, таким образом, чтобы она способствовала взаимодействию с постоянными клиентами и конечно привлекала нового потребителя.

Сл2-В3, Сл-В6. Развивать культуру общественного питания и привлекать новых потребителей без внедрения внешней рекламы и маркетинга не представляется возможным.

Сл2-В7. Интернет набирает все больше оборотов, старт маркетинговой компании, рекламы через интернет ресурсы отличная возможность увеличить эффективность бизнеса.

Сл3-В1,В5,В7. Недостаточный контроль руководства – весомая причина, по которой можно упустить выход на рынок новых площадок, для новых кулинарных лавок.

Сл4-В5. Увеличение производителей сырья и поставщиков расширяет возможности выбора для приготовления продукции предприятия, что также позволяет улучшить качество.

Сл4-В6. Увеличение спроса на продукцию , отразится и на количестве закупок у поставщика. Возможно снижение закупочных цен.

Сл5-В2,В3,В6,В7. Создание мобильного приложения и доставки является хорошим способом оптимизировать клиентскую базу и наладить взаимодействие с потребителями.

Слб-В3,В6.Люди всегда хотят получить что то новое. Необходимо разнообразить повседневные ланчи различными акциями, комбо наборами и т.п. Это может привлечь как нового потребителя, так и приятно порадовать постоянных клиентов.

Слб-В7.Одним из самых эффективных методов привлечения внимания в интернете является низкая стоимость качественной продукции. (Те же бизнес ланчи и комбо наборы , как оригинальные предложения станут отличным «крючком» для аудитории интернета.)

3. Заключение

Проведенный стратегический анализ деятельности компании «Кулинарная лавка братьев Караваевых» позволил выявить сильные стороны и слабые места в ее работе, что в свою очередь является необходимой информационной базой для предложения новой конкурентоспособной стратегии.

Основой для привлечения клиентов должна стать прозрачность деятельности, связанная с производством, хранением и переработкой сырья, из которого получается готовая продукция. Современная действительность диктует необходимость перехода на российских поставщиков, а мода на здоровый образ жизни требует готовить пищу так, чтобы она была максимально свежей, здоровой и вкусной.

Акцентом на стратегии маркетинга должно стать повышение уровня осведомленности новых и потенциальных клиентов о текущих новинках, акциях и сезонных предложениях. Основным маркетинговым инструментом должно стать «сарафанное радио» - реклама из уст в уста остается самой результативной при наименьших затратах, за счет того, что основывается она на доверительных отношениях между существующей и потенциальной аудиторией посетителей лавок.

Основой стратегии дальнейшего развития является синтез наивысшего качества по максимально доступной цене. Это представляется возможным благодаря собственной рецептурной базе и бесперебойным поставкам продукции. Очень важно делать акцент на стабильности поставщиков, которая обеспечивает стабильное наполнение лавки товаром.

Помимо этого стратегия дальнейшего развития предполагает максимальную унификацию. На текущий момент разные лавки имеют разный дизайн, а во многих не полностью совпадает ассортимент. В 2016 году компания уже начала модернизацию некоторых заведений сети. Текущая же стратегия подразумевает наличие единого стиля и меню. Это отвечает современным тенденциям глобализации, позволяет клиентам чувствовать себя комфортно в любом из заведений сети, даже если именно его они посетили впервые.

В текущих условиях Московской действительности количества посадочных мест в различных заведениях общественного питания существенно не хватает²³. Это дает уверенность проанализированной компании, что рост количества точек сети является конкурентно значимым, и может вывести на лидирующие позиции по финансовому обороту на Российском рынке.

Стоит отметить склонность исследуемой организации к экстенсивному росту, нежели к интенсивному. Общий оборот и количество реализуемой продукции растет пропорционально количеству открытых точек и доступных в них посадочных мест. При этом качественных изменений в методах и принципах работы не проявляется: ассортимент из года в год статичен и претерпевает лишь небольшие изменения, продиктованные требованиями рынка в конкретный период. Результаты проведенного анализа показывают финансовую оправданность такого подхода, поэтому компании рекомендуется придерживаться стратегии экстенсивного роста в дальнейшем.

Результаты SWOT-анализа позволяют сформулировать несколько направлений развития сети, которые станут ключевыми в основе общей стратегии организации:

- Привлечение молодых талантливых специалистов. Эта мера позволит сохранять оплату труда на среднем уровне за счет заниженных требований кандидатов с небольшим опытом работы. При этом такой подход позволяет «освежить» взгляд на бизнес, привнести новые технологии развития в текущую деятельность.
- Увеличение числа поставщиков из числа российских фермерских хозяйств. Эта мера адекватно текущим требованиям Российского законодательства касательно ввоза импортных товаров. Также это позволит готовить более свежие продукты.
- Внедрение CRM для ведения единой базы и развитие скидочной системы. Довольно распространенный, но от этого не менее эффективный способ взаимодействия с поставщиками и клиентами, а также удержания постоянных посетителей благодаря информированию о текущих акциях.

²³ Согласно исследованиям департамента экономического развития. Интернет-ресурс. URL: [http://www.irm.ru/news/73697.html]

4. Источники

4.1. Нормативно-правовые акты

1. Налоговый Кодекс Российской Федерации;
2. Федеральный закон от 04 января 1999 года №4-ФЗ «О координации международных и внешнеэкономических связей субъектов Российской Федерации»;
3. Федеральный закон РФ от 22 ноября 1995 года №171-ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции»;
4. Федеральный закон РФ от 08 августа 2001 года №128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»;
5. Федеральный закон от 26 декабря 2008 года №294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»;
6. Федеральный закон от 30 декабря 2007 года №271-ФЗ «О розничных рынках и о внесении изменений в Трудовой Кодекс Российской Федерации»;
7. Федеральный закон от 22 мая 2003 года № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием платежных карт»;
8. Федеральный закон от 02 мая 2006 года №59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации»;
9. Федеральный закон от 27 декабря 2009 года №374-ФЗ «О внесении изменений в статью 45 части первой и в главу 25.3 части второй Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации, а также о признании утратившим силу Федерального закона «О сборах за выдачу лицензий на осуществление видов деятельности, связанных с производством и оборотом этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции»;
10. Федеральный закон от 08 августа 2001 года № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»;
11. Федеральный закон от 24 июля 2007 года №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»;
12. Федеральный закон «О защите прав потребителей» (с изменениями и дополнениями от 9 января 1996 г. № 2-ФЗ);
13. Правила оказания услуг общественного питания (утверждены постановлением Правительства РФ от 15 августа 1997 г. № 1036 (с изменениями от 21 мая 2001 г.);

14. ГОСТ Р 50762-95 Общественное питание. Классификация предприятий;
15. ГОСТ Р 50763-95 Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению;
16. ГОСТ Р 50764-95 Услуги общественного питания. Общие требования;
17. ГОСТ 28-1-95 Общественное питание. Требования к производственному персоналу;
18. ГОСТ Р 50935-96 Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу.

4.2. Использованная литература

19. Дафт, Ричард Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 736с. – (Серия «Зарубежный учебник»).
- ISBN 978-5-238-01001-4 (рус.)
- ISBN 0-324-15691-X (англ.)
20. Друкер П. Практика менеджмента / пер. с англ. И. Веригина; [науч. Ред. Н. Насикан]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 416с.
- ISBN 978-5-00057-373-0
21. Казакова, Н.А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 500с. – Серия : Магистр
- ISBN 978-5-9916-5501-9
22. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 132с.
- ISBN 978-5-9614-5262-4 (рус.)
- ISBN 978-3-642-14543-8 (англ.)
23. Кревенс, Дэвид, В. Стратегический маркетинг, 6-е издание / пер. с англ. А. Р. Ганиевой, А. Г. Гришко, Э. В. Кондуковой и др. ; под ред. А. Г. Гришко. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2008. – 512с. : ил.
- ISBN 978-5-8459-1391-3 (рус.)
- ISBN 0-07-027543-2 (англ.)
24. Паньков, А., Хохлов Д. Лабиринты стратегии. 8К. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 144с.
- ISBN 978-5-00057-956-5
25. Портер М.Э. Конкуренция: Учеб.пос. / Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 347с.
26. Рэнд А. Атлант расправил плечи. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 1131с.
- ISBN 978-5-9614-5439-0
27. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / под ред. А. Н. Петрова. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2015. – 400с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»).
- ISBN 978-5-496-01725-1

28. Сазанович, А.Н. Стратегический менеджмент // Программа МВА. – Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС». – М.: М-МЕГА. – 72с.
29. Томпсон-мл., Артур, А., Стрикленд III Дж. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание / пер. с англ. А. Р. Ганиевой, В. Ю. Дроздова, А. Г. Завады и др. ; под ред. Н. М. Макаровой. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. – 928с. : ил.
ISBN 978-5-8459-0407-2 (рус.)
ISBN 0-0723-1499-0 (англ.)
30. Хижина М. А. Анализ инструментов стратегического планирования // Молодой ученый. — 2013. — №11. — С. 500-503.
31. Якокка Л. Карьера менеджера. – М.: Попурри, 2007. – 544с.

4.3. Использованные периодические издания

4.4. Интернет-источники

32. <http://www.nielsen.com/ru/ru/insights/webinars/2017/health-revolution-webinar.html>
33. <http://big-moscow.ru/articles/restoranny-pasyyans/>
34. <http://www.interfax.ru/business/546942>
35. <https://isp.hse.ru>
36. https://republic.ru/business/kak_perestat_kormit_pomoyku_bratya_karavaevy_l_omayut_stereotip_zhlobskogo_obshchepita_moskvy-932978.xhtml
37. <https://www.openbusiness.ru/biz/business/obzor-rynka-obshchestvennogo-ritaniya/>
38. <http://visasam.ru/russia/vezd/zapreshennye-tovary-i-produkty-dlya-vvoza-v-rossiyu.html>
39. <http://www.irm.ru/news/73697.html>
40. <http://www.interfax.ru/business/546942>

5. Приложения

Список приложений:

Приложение 1. Бухгалтерский баланс организации за 2014-2016гг

Приложение 2. Отчет о финансовых результатах организации за 2014-2016гг

5.1. Приложение 1

Бухгалтерский баланс организации за 2014-2016гг.

Показатель	Код показателя	31.12.2016 	31.12.2015 	31.12.2014 	31.12.2013
1	2	3	4	5	6
Актив					
Материальные внеоборотные активы	1150	4223001	4012889	3848687	3311597
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1190	796800	675402	610912	589018
Запасы	1210	307001	257114	190886	121140
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	990330	846119	670928	555241
Финансовые и другие оборотные активы	1260	84321	30948	41486	12518
задолженность учредителей по взносам в уставный капитал ^[7]	1231	0	0	0	0
БАЛАНС	1600	6401453	5822472	5362899	4589514
Пассив					
Капитал и резервы	1300	25000	25000	25000	25000
уставный капитал ^[7]	1310	10000	10000	10000	10000
Долгосрочные заемные средства	1410	4596000	3969247	980000	1251386
Другие долгосрочные обязательства	1450	0	0	0	0
Краткосрочные заемные средства	1510	1033066	286048	430120	987000
Кредиторская задолженность	1520	701987	1504938	3512878	2259526
Другие краткосрочные обязательства	1550	45400	37239	54630	66602
доходы будущих периодов, возникшие в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи ^[7]	1531	0	0	0	0
БАЛАНС	1700	6401453	5822472	5002628	4589514

Источник: Бухгалтерская отчетность ИП Соловьева Виктория Николаевна.

5.2. Приложение 2

Отчет о финансовых результатах организации за 2014-2016гг

Показатель	Код показателя	За год		За год		За год	
		2016 	2015 	2015 	2014 	2014 	2013
Выручка	2110	67511	39903	39903	22718	22718	8105
Расходы по обычной деятельности	2120	56432	33095	33095	200061	200061	7425
Проценты к уплате	2330	0	0	0	0	0	0
Прочие доходы	2340	1003	498	498	220	220	23
Прочие расходы	2350	347	656	656	182	182	1731
Налоги на прибыль (доходы)	2410	0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток) (стр.2110-2120-2330+2340-2350-2410)	2400	11735	6650	6650	-177305	-177305	-1028

Источник: Бухгалтерская отчетность ИП Соловьева Виктория Николаевна.