

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ
(С О Ф Н И У « Б е л Г У »)**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ УСЛУГ
КЕЙТЕРИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
очной формы обучения, группы 92071306
Ивакина Ивана Романовича

Научный руководитель
к.т.н., доцент
Лепешкин С.М.

СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ УСЛУГ КЕЙТЕРИНГА	
1.1. Сущность и виды кейтеринга	6
1.2. Организация и управление кейтерингом	11
1.3. Основные тенденции и показатели российского рынка кейтеринга	17
2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ УСЛУГ КЕЙТЕРИНГА В ООО «БОСФОР»	22
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Босфор»	22
2.2. Анализ системы управления бизнес процессами кейтеринга в ООО «Босфор»	31
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ УСЛУГ КЕЙТЕРИНГА В ООО «БОСФОР»	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	57
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	59
ПРИЛОЖЕНИЯ	62

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы. В современном ресторанном бизнесе происходят сложные процессы структуризации, появляются специалисты, работающие в отдельных сегментах этого бизнеса, т.е. поставщики оборудования, продуктов питания, напитков, дизайнеры и т.п. Важную роль в индустрии питания сегодня играют кейтеринг-услуги.

В наши дни понятие кейтеринг знакомо только для узкого круга специалистов, хотя многие к нему обращаются как частные, так и юридические лица. Чаще всего в нашей стране это понятие заменяется доставкой обеда по заказу (доставка пиццы и т.д.). Кейтеринг (от англ. catering - снабжение провизией) - выездное ресторанное обслуживание в любом помещении по выбору клиента. Особенность такого обслуживания, что не человек идет в ресторан, а ресторан приходит к человеку.

Рынок кейтеринга в сфере питания начал развиваться в России 10 лет назад, и сегодня организовать обеденный перерыв стало намного проще - заказать кейтеринг-услуги можно во многих кафе, ресторанах, появились компании, специализирующиеся только на выездном обслуживании. Поэтому изучение управления процессами кейтеринга с теоретико-методологической и практической точки зрения весьма актуально.

Актуальность решения этой задачи обусловлена также следующими обстоятельствами:

- слабой разработанностью методологических аспектов системного подхода к формированию данной сферы услуг общественного питания;
- увеличением изношенности материально-технической базы современных ресторанов;
- недостаточным уровнем исследования эффективности функционирования и управления предприятиями этой сферы;

— несовершенством нормативной и законодательной базы и др.

Следовательно, необходимо решение задач по созданию организационно-экономических и правовых условий для осуществления процессов развития и эффективного управления сферой кейтеринговых услуг предприятий общественного питания.

Степень разработанности проблемы. Анализ состояния и степени научной разработанности исследуемой проблемы показывает что, не смотря на наличие значительного количества работ отечественных и зарубежных авторов, посвященных общим и частным вопросам управления кейтерингом, внедрение современных моделей управления на отечественных предприятиях сопряжено с рядом трудностей, связанных с отсутствием гибких универсальных инструментов, адаптированных к меняющимся условиям хозяйствования.

За рубежом существует множество подходов к управлению ресторанным бизнесом, среди которых заслуживает особого внимания труды классиков по стратегическому управлению С. Ансоффа, М. Портера и др. Маркетинговый подход к управлению детально разработан такими учеными как Ф. Котлер, Г. Ассель, Дж. Грейсон, Ж. Ламбен, А. Дайн, Е. Дихтль, П. Дракер, Р. Уотермен и др. Сегодня проработаны вопросы мотивационного поведения различных субъектов рынка, разработаны методики оценки конкурентоспособности, предложены алгоритмы разработки планов и программ деятельности предприятий различного профиля. Но, к сожалению, они ориентированы на высокий уровень развития рыночных отношений и для России они могут служить лишь ориентирами.

В российской экономической науке проблемами современных подходов к управлению ресторанным бизнесом в целом занимается достаточно большое количество ученых, среди которых можно назвать работы О.Д. Андреевой, Г.Л. Багиева, И.Н. Герчиковой, Е.П. Голубкова, О.А. Иценкова, А.В. Исаенко и многих других.

Недостаточная разработанность указанных проблем предопределила цели и задачи исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является научное обоснование и разработка системы методологических и практических форм и методов управления процессом развития системы услуг кейтеринга на предприятиях общественного питания.

Поставленная цель определила необходимость решения следующих задач:

- определение понятия и содержания процесса развития системы услуг кейтеринга предприятий общественного питания;
- обобщение научных взглядов на состояние кейтеринга и перспективы его развития;
- анализ влияния специфики ресторанных услуг на их классификацию;
- исследование рынка потребительского спроса на услуги кейтеринга;
- разработка методических основ и практических рекомендаций формирования системы управления развитием кейтеринга.

Предметом исследования выступают совокупность экономических и организационных отношений, возникающих в процессе управления развитием услуг ресторанного бизнеса как части отрасли общественного питания.

Объектом исследования является ресторанный бизнес в сфере кейтеринга на примере ООО «Босфор».

Теоретической, методологической и информационной базой исследования послужили работы отечественных и зарубежных ученых-экономистов, законодательные и нормативные документы по организации сферы услуг в системе ресторанного бизнеса. Обобщен и проанализирован статистический материал по ряду крупных городов РФ, определены основные тенденции развития ресторанного бизнеса.

Бакалаврская работа соответствует поставленным целям, задачам и отражает логику работы. Она состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложения.

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ УСЛУГ КЕЙТЕРИНГА

1.1. Сущность и виды кейтеринга

Основными направлениями развития современных технологий обслуживания в ресторанах, барах и кафе являются:

- создание концептуальных предприятий общественного питания;
- расширение сети виртуальных ресторанов, обеспечивающих прием заказа по сети Интернет и доставку его потребителю;
- приготовление блюд в присутствии посетителей;
- внедрение мерчандайзинга (сбыта продукции и услуг);
- организация обслуживания по системе кейтеринг [17].

Кейтеринг (англ. catering) – это выездной ресторан, который сам приезжает к клиенту в согласованное место и время. Понятие "кейтеринг" настолько емкое, что аналогичного слова в русском языке просто не существует. Ведь организация банкетов, проведение фуршетов, новогодние мероприятия, свадебные торжества, корпоративная новогодняя вечеринка – все это выездной кейтеринг.

Жан-Франсуа Ватель считается родоначальником кейтеринга. Именно он талантливо организовывал выездные пиры во времена французского короля Людовика XIV с таким грандиозным размахом, что они покоряли не только современников, но и до сих пор впечатляют потомков [9]. Правильная организация кейтеринга включает в себя не только искусство приготовления разнообразных блюд, но и красочное оформление стола, умение эффектно подать блюда и учесть все нюансы при проведении любых торжественных и деловых мероприятий.

Развитие индустрии кейтеринга и увеличение запросов потребителей способствует тому, что один и тот же поставщик услуг может предлагать несколько вариантов обслуживания.

Кейтеринг в помещении имеет много общего с ресторанным обслуживанием. Заказчику сервисных услуг (фирме) предлагают оборудованные помещения для проведения различных мероприятий. Это могут быть аванзалы, банкетные залы для проведения комбинированных приемов, кухня для подготовки продуктов и приготовления блюд, помещение с холодильными шкапами для хранения продуктов; место и оборудование (посудомоечные машины, ванны для санитарной обработки посуды); помещения для хранения напитков, столовой посуды и приборов, столового белья, аксессуаров, необходимых для оформления столов и залов [27, с.45-47].

Преимущество этого вида кейтеринга заключается в экономии времени для подготовки выездного мероприятия (доставка, установка необходимого оборудования, кухонной посуды, инвентаря).

Недостаток - ресторан выездного обслуживания, предоставляющий этот вид услуг, несет большие издержки по оплате лизинга (помещения, оборудования), страховки, накладных и производственных расходов.

Кейтеринг вне ресторана наиболее популярен в индустрии питания. Он предусматривает обслуживание на территории заказчика в соответствии с его требованиями. Характерным примером является деятельность ресторанов выездного обслуживания по организации приемов, банкетов в здании фирмы, на загородной даче, в квартире и т. д.

При организации банкета или презентации вне ресторана с заказчиком согласовывают:

- характер банкета, количество и состав участников;
- время начала банкета и его продолжительность;
- меню и карту вин;
- состав помещений и схему расстановки столов [2].

В порядке подготовки к банкету работники ресторана знакомятся с помещениями, которые выделены для его проведения. На основании сделанного заказа рассчитывают количество посуды, приборов, столового

белья. Одновременно менеджер, организующий выездной банкет, определяет количество официантов.

На основании расчета подбирают посуду, приборы, белье. Упаковывают в контейнеры, оклеенные внутри тканью, с отделениями для определенного вида посуды с целью предотвращения боя. С учетом согласованного с заказчиком меню работники производства и сервис-бара готовят закуски, блюда, полуфабрикаты, кулинарные и кондитерские изделия, подготавливают напитки. Заблаговременно в день проведения мероприятия отправляют их на место с учетом установленных сроков хранения продукции. В этом случае исполнитель услуг несет ответственность за приготовление и доставку блюд, сервировку и декорирование буфетов-баров, банкетных столов, уборку залов и осуществляет полный расчет по окончании мероприятия в соответствии с ранее заключенным договором. Для кейтеринга используются специально оборудованные автомобили, прицепы и полуприцепы, особенно в местах массового отдыха - парках, садах[13, с.119].

Преимущество кейтеринга вне ресторана состоит в том, что многие издержки (аренда помещений, накладные расходы, оплата коммунальных услуг, налоги) могут быть значительно ниже, чем для кейтеринга в помещении. Недостаток - высокие расходы на транспортные средства и специальное оборудование для хранения и доставки приготовленных блюд, кулинарных и кондитерских изделий, напитков.

Социальный кейтеринг - предоставление услуг по приготовлению блюд для проведения общественного мероприятия. Основное отличие этого вида кейтеринга заключается в том, что процесс приготовления блюд происходит на территории и оборудовании заказчика и под его контролем. Потребитель и исполнитель услуг социального кейтеринга (предприятие общественного питания или индивидуальный предприниматель) заранее согласовывают дату, меню, особенности сервировки столов и обслуживания гостей. В обязанности предприятия общественного питания (или индивидуального предпринимателя) входит также уборка помещения после проведения мероприятия [22, с.76-79].

Услугами социального кейтеринга пользуются при организации семейных торжеств с небольшим количеством приглашенных (от 10 до 50 человек). Для обслуживания семейного торжества потребуется 4-5 человек (один опытный повар и один-два помощника, один официант и один бармен). Таким образом, преимущество социального кейтеринга - небольшие накладные расходы и отсутствие расходов на оборудование. Предприятие общественного питания может предоставить заказчику согласно договору лишь отдельные предметы для сервировки стола и аксессуары для придания элегантности столу.

Разъездной кейтеринг - доставка полуфабрикатов на строительные и съемочные площадки, в офисы, где требуется обеспечить питанием группы людей. Для приготовления пищи из полуфабрикатов на территории заказчика предприятию общественного питания - исполнителю услуги требуется специализированное передвижное оборудование. Поэтому этот вид кейтеринга связан со значительными финансовыми затратами [10, с.45-47].

Розничная продажа готовой кулинарной продукции является разновидностью кейтеринга, если предприятие общественного питания осуществляет доставку горячих блюд на дом (запечатанных в целлофан подносов или пакетов с заранее приготовленными завтраками или обедами). Другой пример данного вида кейтеринга - это торговля продуктами питания (бутербродами, выпечными изделиями, покрытыми прозрачной пленкой или целлофаном), а также прохладительными напитками во время проведения спортивных соревнований, фестивалей, карнавалов и других общественных мероприятий с большим количеством участников [18, с.53-56].

Компьютеризация предприятий общественного питания позволяет облегчить работу менеджеров по составлению договоров с заказчиками, преysкурантов на услуги, связанные с обслуживанием мероприятий по кейтерингу, отчетов и других документов; дает возможность сохранить информацию о заказах, которая впоследствии может быть использована для подготовки программ по продвижению новых блюд и напитков или развлекательных программ. Автоматизированная система кейтеринга может

составить заказ для кухни (перечень и количество блюд), заказ на напитки для сервис-бара; заказ на продукты и необходимый инвентарь, столовую посуду и приборы для организации обслуживания [2].

VIP - кейтеринг предусматривает выездное ресторанное обслуживание с привлечением высококвалифицированных повара и официанта. В помещении заказчика и под его наблюдением осуществляется полный цикл обработки продуктов и приготовления блюд. Данные лица могут сопровождать заказчика в длительных турне.

Согласно «ГОСТ 31985-2013. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Термины и определения», кейтеринг – деятельность предприятия общественного питания (индустрии питания), заключающаяся в оказании услуг по организации питания по месторасположению, выбранному сторонними организациями и частными лицами, включая организацию выездного обслуживания мероприятий различного назначения и розничную продажу продукции общественного питания и с привлечением всех предприятий и служб, оказывающих подрядные услуги по организации питания.

«ГОСТ Р 55051-2012. Национальный стандарт Российской Федерации. Услуги общественного питания. Общие требования к кейтерингу» установлены общие требования к кейтерингу. Нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность предприятий в этой сфере представлены в Приложении 1.

Кейтеринг организуют стационарные предприятия питания различных типов и предприятия, специализирующиеся на оказании услуг кейтеринга (кейтеринговые компании, организации), по заказам сторонних организаций и физических лиц на договорной основе[26, с.117].

Таким образом, для кейтеринга в любом случае должно быть стационарное предприятие, однако само оказание услуг может осуществляться в другом месте, в том числе на нестационарных объектах.

Предприятия, оказывающие услуги кейтеринга, должны разработать, документально оформить внутренние документы, процедуры и порядки по

организации кейтеринга, обеспечивающие прослеживаемость процесса оказания услуг и координацию всех исполнителей услуг, и соблюдать положения этих документов.

Выездное обслуживание организуют в соответствии с программой проведения кейтеринга (выездного обслуживания), согласованной с заказчиком.

Программа выездного обслуживания устанавливает порядок подготовки и последовательность проведения мероприятия, в том числе время и место проведения, количество участников и приглашенных, формат и сценарий мероприятия, метод и условия обслуживания.

Кейтеринговые предприятия организуют информационное обеспечение услуг кейтеринга, размещая информацию об оказываемых услугах в информационно-коммуникационной сети Интернет в виде печатной рекламной продукции, на рекламных щитах, баннерах и т.п.

1.2 Организация и управление кейтерингом

Рестораны выездного обслуживания в России подразделяются на несколько ценовых сегментов. Собственно говоря, еще нет достаточно разработанной классификации отечественных кейтеринговых компаний. Поэтому первоначально идет классификации по ценовому сегменту.

Рестораны среднего ценового сегмента достаточно разные. Условно, в этом сегменте специалисты выделяют несколько групп, в каждой из которых схожим является целый блок факторов: время создания, особенности структуры бизнеса, специфика менеджмента. При этом в одну группу могут попасть как компании, цены которых находятся ближе к премиальному сегменту (высокий средний сегмент), так и те, кто «расположился» ближе к экономичному сегменту (низкий средний сегмент) [9, с.53-59].

Стоит сразу отметить, что на рынке событийного кейтеринга работают более 80 кейтеринговых компаний. В данный обзор не вошли: кейтеринг-подразделения гостиничных операторов; рестораны, которые предоставляют

услуги организации выездных мероприятий от случая к случаю (16 тонн кейтеринг, Ярв кейтеринг); банкетные залы; РВО в структуре event-агентств (Праздник Вкуса, Кантри Кейтеринг); совсем молодые компании и компании, которые отказались предоставить информацию о количестве штатных сотрудников, площади собственного производства, числе проведенных за последний год мероприятий [6].

Среди последних есть и некоторые игроки рынка, которые уже продолжительное время оказывают услуги выездного ресторанного обслуживания мероприятий. Это такие компании, как Банкет Холл, Джекс, Глобальный питания, Mr.Catering, Фуршет.ру, Экипаж и Smart Catering.

К первой группе относят «первенцев» российского рынка событийного кейтеринга. Например, две довольно непохожие компании, Калитники и ФИГАРО, образовались в начале девяностых. Несмотря на то, что эти компании по-разному развивали свой бизнес, событийный кейтеринг достаточно быстро стал для них основным направлением деятельности.

Внушительный срок работы на рынке в компаниях справедливо считают своим преимуществом: не все смогли удержаться, завоевать постоянную и лояльную клиентуру и доброе имя. В отличие от тех игроков, которые поддерживают направление событийного кейтеринга за счет более развитых смежных бизнесов – ресторанного, корпоративного питания, эти РВО полностью самостоятельны и устойчивы за счет внушительной клиентской базы, наработанной за долгие годы, развитой материально-технической базы, и, конечно, опыта. Свою концепцию позиционирования большинство компаний среднего ценового сегмента начинают формулировать только сейчас. Раньше особой необходимости в этом не было – игроков знали и так [15, с.87-89].

Кейтеринги при ресторанах и рестораны при кейтерингах

Другую группу составляют кейтеринг-компании, работающие в связке с ресторанами. Возникшее при ресторане «Брюссель» направление кейтеринга в определенный момент времени стало отдельным бизнесом. Сейчас новая компания также занимается ресторанным направлением. Один из пионеров

рынка компания «Янис Кейтеринг» возникла на волне кризиса 1998 года. Расположенный в отдаленном районе Москвы с высокой деловой активностью, ресторан быстро завоевал клиентуру из бизнесменов, работающих и проживающих поблизости. Эта клиентура, по словам В. Петухова, стала основой для развития направления кейтеринга. Но на этом компания не остановилась. «Янис Кейтеринг» активно работает с событийными агентствами, получает заказы на проведение масштабных мероприятий. «Royal Bar кейтеринг» возник в 2008 году на базе модного ресторанного комплекса на территории «Beach Club» с пляжем, причалом для яхт и катеров и шатром для проведения мероприятий. Всегда устраиваются вечеринки на яхтах, всегда проходят тусовки и большие мероприятия на территории «Beach Club». Компания определяет себя как премиальный РВО – средний чек в данном случае находится на границе сегментов. Ценовое же позиционирование и имидж РВО при стационарном ресторане чаще всего определяется имиджем и позиционированием ресторана. Так же, как и у «Выездной трапезы кафе Пушкинъ», «Новиков питания», существенную часть клиентов кейтеринговых компаний, связанных с ресторанами и ресторанными домами, составляют посетители стационарных заведений [16].

Исключение в данном случае составляет «Брюссель кейтеринг», не связанный в глазах клиентов устоявшимися связями с конкретным рестораном. Подавляющую часть заказчиков мероприятий составляют клиенты, приходящие благодаря давним партнерским отношениям компании с несколькими событиями агентствами. Кейтеринги, существующие в связке со стационарными ресторанами, могут использовать мощности ресторанной кухни (хотя у многих есть и отдельные производства), могут пользоваться услугами своих официантов и шефов. «Брюссель кейтеринг» может сэкономить на постоянных издержках в два раза больше, чем профильный кейтеринг [17].

Серьезную поддержку в лице «старшего брата» имеют рестораны выездного обслуживания, возникшие как диверсификация бизнеса крупных компаний, специализирующихся на корпоративном питании. Примером здесь

могут служить такие игроки, как «Мега питания», «СИТИ-кейтеринги», «Parad Catering» [17]. Истории этих компаний несколько похожи. «МЕГА ФУДЗ» занимается организацией корпоративного питания в бизнес центрах. От работающих с компанией клиентов начали поступать просьбы организовать обеды более высокого уровня и банкетное обслуживание. Развивающееся в рамках «МЕГА ФУДЗ» направление в 2003 выделилось в самостоятельную компанию «Мега питания». Разделить бренды показалось важным для всех перечисленных игроков. Название РВО «ЛаньЧ», успешно работающего с 1997 года на базе индустриального питания, перестало отражать масштабы и уровень проводимых нами мероприятий, и в 2005 году было принято решение преобразовать «ЛаньЧ» в «ПАРАД питания». Компания «СИТИ-кейтеринг» образовалась в 2006 году на базе крупного игрока рынка корпоративного питания «CANTINA CITY». Компании, которые они обслуживают на рынке корпоративного питания, – частые заказчики мероприятий [27, с.45-47].

Как было сказано ранее, кейтеринг представляет собой сферу общественного питания, связанную с оказанием услуг на удалённых точках, включающую все предприятия и службы, оказывающие подрядные услуги по организации питания сотрудников компаний и частных лиц в помещении и на выездном обслуживании, а также осуществляющих обслуживание мероприятий различного назначения и розничную продажу готовой кулинарной продукции. Хотя традиционно под кейтерингом понимается именно выездное ресторанное обслуживание. Таким образом, существуют, по меньшей мере, десяток различных ниш или направлений деятельности относящихся к этой сфере. Некоторые из них нельзя назвать выездным ресторанным обслуживанием в чистом виде, но все эти ниши имеют отношение к еде и её приготовлению. По сути дела, кейтеринг-услуги делятся на две большие категории:

— индивидуальное обслуживание (т.е. обслуживание частных клиентов), предполагает обеспечение необходимым сервисом самых различных мероприятий: приёмов, завтраков, обедов и ужинов. Количество гостей здесь относительно невелико, приёмы не столь пышные, бюджеты заметно ниже

(хотя бюджеты крупных частных торжеств типа свадьбы или бар-мицвы могут достигать солидных размеров, как и количество приглашённых гостей);

— корпоративное обслуживание (достаточно однообразно), включает в себя приготовление завтраков, обедов, иногда ужинов и их доставка частным компаниям. Разновидностью корпоративного обслуживания является обслуживание организаций (выездное обслуживание государственных учреждений - школы, больницы, министерства и ведомства в случае отсутствия внутренних условий обеспечения). Основное отличие состоит в разнице бюджетов (затраты государственных организаций обычно ниже, а иногда значительно ниже затрат частных компаний) [43].

Практически все участники рынка занимаются как корпоративным, так и индивидуальным обслуживанием, но их пропорциональное соотношение складывается по-разному. Основное отличие предприятий, оказывающих кейтеринг-услуги, является ценовой сегмент, в котором они предпочитают работать: низкобюджетный или высокобюджетный.

В 2003 – 2015 рынок кейтеринга бурно развивался. На это время приходится появления ряда новых компаний, в числе которых такие как «Chantecler» (2004), «Diamond питания» (2015), «Министерство кейтеринга» (2006) [20]. В отличие от давно существующих на рынке ресторанов выездного обслуживания, молодым компаниям пришлось выходить на рынок с достаточно внятным позиционированием, в том числе и по цене. Уровень организации кейтеринга в среднем сегменте, как оказалось, был недостаточным и не отвечал определенным стандартам. Тогда был предложен другой уровень. Среднему сегменту не хватало клиентоориентированности. РВО премиального сегмента делали такие вещи, как оформление мероприятия в корпоративных цветах клиента или организацию дегустации в офисе или на площадках заказчика. Компании среднего сегмента, считали это слишком затратным для себя. Эти компании не работают по стандартному меню, стараются придумать изюминку к каждому мероприятию для того, чтобы заказчик мог удивить своих гостей,

очень вкусно готовят. Они делают то же, что и компании премиального сегмента, только по цене в два раза ниже. Предложить рынку то, что слишком затратно для других, можно за счет оптимизации затрат на всех этапах, в том числе, за счет эффективного управления персоналом и производством, использования системы автоматизации[32, с.45-47].

Информация должна содержать:

- перечень услуг и условия их оказания;
- цены в рублях и условия оплаты услуг;
- фирменное наименование (наименование) предлагаемой продукции общественного питания с указанием способов приготовления блюд и входящих в них основных ингредиентов;
- сведения о весе (объеме) порций готовых блюд продукции общественного питания, емкости потребительской тары предлагаемой алкогольной продукции и объеме ее порции;
- сведения о пищевой ценности продукции общественного питания (калорийности, содержании белков, жиров, углеводов, а также витаминов, макро- и микроэлементов при добавлении их в процессе приготовления продукции общественного питания) и составе (в том числе наименование использованных в процессе изготовления пищевых добавок, биологически активных добавок, информация о наличии в продуктах питания компонентов, полученных с применением генно-инженерно-модифицированных организмов);
- обозначения нормативных документов, обязательным требованиям которых должны соответствовать продукция общественного питания и оказываемая услуга; Информация о продукции и об услугах доводится до сведения потребителей посредством меню, прейскурантов или иными способами, принятыми при оказании таких услуг[18, с.76-78].

Потребителю должна быть предоставлена возможность ознакомления с меню, прейскурантами и условиями обслуживания как в зале, так и вне зала обслуживания. Информация об исполнителе и оказываемых им услугах доводится до сведения потребителей в месте предоставления услуг на русском

языке, а дополнительно, по усмотрению исполнителя, на государственных языках субъектов Российской Федерации и родных языках народов Российской Федерации.

Потребитель вправе получить дополнительную информацию об основных потребительских свойствах и качестве предлагаемой продукции общественного питания, а также об условиях приготовления блюд, если эти сведения не являются коммерческой тайной.

1.3. Основные тенденции и показатели российского рынка кейтеринга

Экономические перемены и связанные с ними процессы в общественном питании привели к изменению организационно-правовых форм ресторанов, кафе, баров, столовых, закусочных. Смена собственности этих предприятий привела к расширению ассортимента и улучшению качества услуг, что способствовало обеспечению прибыльности предприятий общественного питания, созданию реальной конкуренции. В результате в нашей стране стал возрождаться рынок общественного питания, подчиняющийся экономическим законам спроса и предложения, а также конкуренции [31, с.76-79].

Перспективы развития рынка услуг предприятий питания связаны с мерами государственного регулирования в сфере общественного питания путем поддержки предприятий малого и среднего бизнеса, а также социально незащищенных слоев населения. Наряду с этим важное значение имеют: создание и укрепление инфраструктуры общественного питания, конкурентной среды, проведение всероссийских и межрегиональных ярмарок, конкурсов, усиление контроля за качеством продукции и услуг, соблюдение правил торговли.

Рынок корпоративного питания прибавляет 20% в год, а рынок индустриального - 5%. Потенциал же рынка в целом остается до конца не раскрытым. Так, например, обеспеченность работающих в офисах и предприятиях москвичей столовыми оценивается в 50-60%, обеспеченность

столовыми в регионах России - не более 30% [39, с.65-68].

Мировой рынок кейтеринга в настоящее время характеризуется тенденцией к росту. Так, рост кейтеринга в мире составляет около 13% в год.

Рост рынка кейтинга в РФ:

2000-2005гг - 15-20%;

2006-20010гг - 10-15%

20011-20015гг - 10%

По данным ведущих игроков рынка, темпы ежегодного роста товарооборота компаний составляет от 10 до 30%. По прогнозам экспертов, в ближайшем будущем наблюдаемые темпы роста рынка кейтеринга в России замедлятся. Рынок в лучшем случае будет стагнировать [42, с.87-89].

О потенциале российского рынка кейтеринга свидетельствует и тот факт, что в структуре европейского рынка услуг «питания вне дома» кейтеринг занимает лидирующие позиции с долей в 31,5% от объема рынка (см. рисунок 1.3.1).

Примечательно, что в Европе кейтеринг опережает даже широко распространенные фаст-фуды, на долю которых приходится 31% от объема рынка услуг «питания вне дома», доля ресторанов составляет лишь 9%.

Доля кейтеринга на европейском рынке услуг «питания вне дома», % от объема рынка.

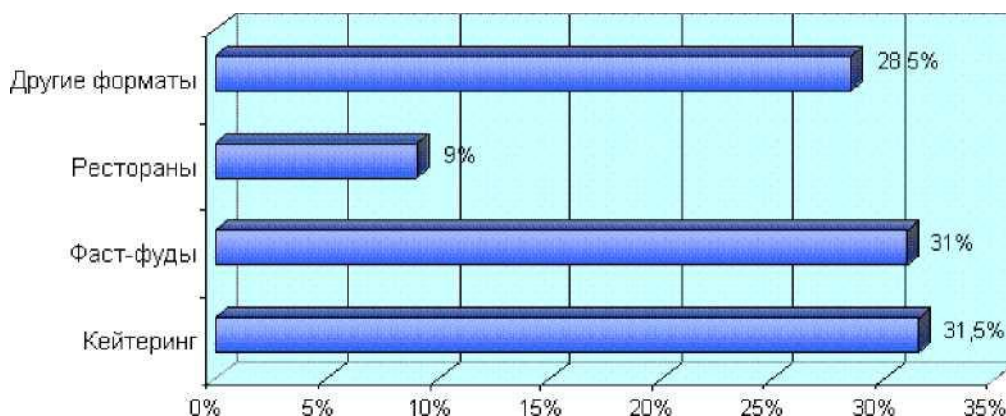


Рисунок 1.3.1. Сравнительная характеристика кейтеринга

С точки зрения открытия нового бизнеса рынок кейтеринга привлекателен прежде всего относительно небольшим объемом стартовых

инвестиций: чтобы открыть небольшую столовую в офисном центре или на предприятии, достаточно \$100 тыс. Срок окупаемости вложений составляет 1-1,5 года, иногда и меньше. Организация доставки готовых обедов требует еще меньших первоначальных инвестиций.

В середине 2017 г. ожидается разворот рынка и прогнозируется постепенное восстановление темпов роста. Это означает, что рынок начнет отыгрывать недополученные проценты прироста, выбывшие в предыдущие периоды, пока не достигнет полной насыщенности [19, с.45-47].

При прогнозируемых темпах роста и значительной потенциальной емкости на полную насыщенность рынок выйдет не ранее чем через пять лет, при этом общий рост будет продолжаться естественным образом замедляться.

Однако продолжение роста рынка, так или иначе, повлияет на всех игроков и из наблюдаемых параметров можно будет зафиксировать лишь рост объема выручки, однако реальный финансовый и маркетинговый успех компаний зависит от таких факторов, как:

- общая техническая и технологическая подготовленность компании,
- рентабельность,
- клиентская лояльность,
- финансовые ресурсы
- и др. факторы.

Большинство кейтеринговых компаний (около 44%) возникло в 2000-2010 годы. В это же время кейтеринг стал более цивилизованным, выделились лидеры рынка, у руководства компаний-заказчиков стало формироваться мнение, что организованное питание сотрудников это еще и дополнительное преимущество работодателя. Крупнейшими игроками рынка кейтерингом являются, прежде всего, специализированные компании и предприятия [35, с.56-59].

В 59% кейтеринговых компаний штат персонала составляет от 10 до 50 человек (средние компании). Больше сотрудников - в 10% cater-компаний.

Российский рынок кейтеринговых услуг в конце 2014 года находился на

спаде, рынок переживал стадию временного сокращения расходов потребителей[27, с.45-47].

Кейтеринговые услуги обеспечивались работой множества малых и ограниченного числа средних предприятий. Поэтому проблемы этого рынка аналогичны проблемам малых предприятий, работающих на удовлетворение текущих потребностей населения. Снижение зарплат, среднедушевых доходов, покупательской способности, происходящих в настоящее время, уменьшает емкость и объем рынка, обостряет конкуренцию, несмотря на то, что в целом рынок далек от насыщения. Только у лидеров рынка есть достаточно возможностей для маневра и увеличения своей рыночной доли.

У каждой компании своя ситуация и свой путь для роста или удержания позиций на рынке. Отстающим приходится думать о продаже бизнеса, находить уникальную нишу. Для того чтобы выбрать правильную стратегию, надо знать свои возможности и иметь независимую информацию о состоянии рынка, ближайших конкурентах, потребностях потребителей и распределение их доходов.

В ближайшие десять лет главной задачей всех игроков будет принятие эффективных мер по увеличению емкости рынка в целом. Игроки будут занимать имеющиеся рыночные ниши, расширять ассортимент услуг, повышать их качество и снижать себестоимость за счет улучшения организации труда, оптимизации издержек.

Fusion Management Group - российская кейтеринговая компания федерального масштаба, осуществляет комплексное управление объектами питания и гостеприимства (<http://www.fusion-mng.ru>).

Основные направления деятельности компании: корпоративное и индустриальное питание, детское и лечебное питание, организация питания на массовых, официальных мероприятиях в т.ч. спортивных, санаторнокурортное питание, выездное обслуживание.

Основана в Москве в 1996 году, входит в 5 крупнейших операторов питания в РФ - на сегодняшний день представлена в каждом четвёртом регионе

РФ, преимущественно в Центральном, Приволжском, Южном, Уральском и Крымском федеральных округах. Свой ресторан выездного обслуживания - «Шекспир» [13, с.128].

Крупнейшие проекты - Национальный проект «Образование», Олимпиада (Зимние игры) в Сочи 2014 года.

- Пять тысяч сотрудников.
- Компания занимает лидирующие позиции среди кейтеринговых операторов в организации социального питания United Catering Group -
- Год основания - 1998 года, 1500 сотрудников , 50 тысяч рационов в день,
- Около 100 точек питания, 200 клиентов.
- Управление предприятиями общественного питания в административных и офисных зданиях, в торговых комплексах и на производствах.
- Шесть регионов присутствия. В основном - столица и Северо-западный регион.

Таким образом, на основании теоретико-методологического материала можно сделать несколько важных выводов.

1. Кейтеринг – это деятельность предприятия общественного питания (индустрии питания), заключающаяся в оказании услуг по организации питания по месторасположению, выбранному сторонними организациями и частными лицами, включая организацию выездного обслуживания мероприятий различного назначения.
2. О потенциале российского рынка кейтеринга свидетельствует и тот факт, что в структуре европейского рынка услуг «питания вне дома» кейтеринг занимает лидирующие позиции с долей в 31,5% от объема рынка.
3. В середине 2017 г. ожидается разворот рынка и прогнозируется постепенное восстановление темпов роста. Это означает, что рынок начнет отыгрывать недополученные проценты прироста, выбывшие в предыдущие периоды, пока не достигнет полной насыщенности.

2. АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ УСЛУГ КЕЙТЕРИНГА В ООО «БОСФОР»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Босфор»

Общество с ограниченной ответственностью «Босфор» (г.Воронеж, ул. Никитина,25) представляет собой добровольное объединение граждан с целью осуществления совместной хозяйственной деятельности (а именно оказания услуг выездного ресторанного обслуживания) путем первоначального образования уставного фонда. По характеру деятельности предприятие является коммерческим, поскольку одной из его целей является извлечение прибыли. В Воронеже в настоящее время услуги кейтеринга предоставляют всего около 10 фирм - рынок практически свободен.

Можно сказать, что кейтеринг является воплощением индустрии мобильного общепита. Так как ООО «Босфор» только вышла на рынок, то предоставляет не весь спектр кейтеринговых услуг, а занимается только индивидуальным обслуживанием на уровне организации питания сотрудников различных фирм. Деятельность «Босфор» - своего рода альтернатива так хорошо прижившемуся в больших городах быстрому питанию. Главное преимущество - это качество пищи: предоставляемый нами полноценный обед не идёт ни в какое сравнение с сомнительным (в смысле полезности) фаст-фудом, тем более, что мы экономим время клиентов, доставляя обед прямо в офис. Таким образом, услуги ООО «Босфор» рассчитаны на людей, у которых мало свободного времени и которые могут позволить себе нечто более приличное, чем гамбургер (средняя сумма чека 150 рублей).

ООО «Босфор» работает с компаниями как на условиях аутсорсинга (в ведение может передаваться вся общепитовская структура предприятия), так и обслуживает малые группы и выполняет срочные заказы. Последнее пользуется огромным спросом, в виду нежелания крупных операторов кейтеринга

предоставлять подобные нерентабельные для них услуги. Для небольшой компании на этой нише практически нет конкурентов.

Но в планах организации ООО «Босфор» на ближайшее время запустить и корпоративное обслуживание (банкеты, фуршеты, свадьбы, корпоративные мероприятия), и тем самым занять прочную позицию в так называемом высокобюджетном секторе.

При анализе внешней среды главное - не выявить количественные характеристики ситуационных факторов, а определить, какие возможности для бизнеса они дают. По сути, мы устанавливаем, что конкретно может способствовать успешной работе кейтеринговой компании. Ответ на этот вопрос кроется в анализе ряда факторов.

Экономическая компонента. На Западе большинство компаний дотируют питание своих сотрудников (это делает инвестиции в кейтеринг исключительно выгодным вложением средств) - в России также все больше современных компаний считает необходимым обеспечить свой персонал горячим полноценным питанием в рабочее время.

Выделение средств работодателями на организацию полноценного питания сегодня рассматривается как естественная, и даже необходимая часть социального пакета наемных работников. Компании, арендующие офисное здание целиком, обычно организуют столовые для своих сотрудников и выделяют дотации для питания коллектива. Подмечено, что даже при минимальных дотациях в столовую ходят практически все сотрудники. Это большой плюс для кейтеринговой компании [34, с.51-56].

Также в настоящее время наблюдается численный рост целевого для нашей организации контингента, что связано с увеличением офисных площадей в городе. Возрастание числа клиентов говорит о безошибочности выбора поля деятельности "Босфор".

Социальная компонента. Главным образом связана с такими понятиями, как "образ жизни" и "стиль жизни". Первое - это формы жизнедеятельности людей (то есть понятие характеризует особенности их повседневной жизни),

типичные для исторически определённых социальных отношений. Под стилем же жизни понимают определённый тип, характерную манеру поведения людей, выражающуюся в мотивах, формах решений и поступков, повседневном поведении индивида или социальной группы. То есть "стиль жизни" - категория, конкретизирующая образ жизни, раскрывающая его особенности.

К настоящему времени образ жизни населения России ещё не приобрёл черты устойчивой, целостной системы поведения. Напротив, в нём представлены модели и стили жизни, которые унаследованы, заимствованы из разных исторических систем, разных культур, причём иногда слабо совместимых между собой, в их числе и западный образ жизни, в который россияне весьма успешно интегрируют. Как проявления этого явления можно отметить уже упомянутое активное образование бизнес-центров: сотрудники компаний, арендующих офисы в этих комплексах, - потенциальные клиенты "Босфор". Во-вторых, появление такого понятия, как "корпоративная культура", в нашей бизнес-среде. Проведение праздников является неотъемлемой частью корпоративной культуры и позволяет в непринужденной атмосфере установить личностные контакты и сформировать или закрепить чувство причастности к общему делу, более того, это не просто развлекательные мероприятия, а фирменный стиль современной удачной компании. Возросло и число людей, придерживающихся принципов здорового питания на работе, которое, если не залог успеха, то, по крайней мере, весьма существенная его составляющая часть. Наконец, простое желание сделать какое-то личное мероприятие качественно организованным и незабываемым также играет роль в развитии выездного ресторанного обслуживания. Распространено празднование "на широкую ногу", развивается индустрия праздников (различные банкеты и фуршеты), что говорит об улучшении качества жизни отдельной части населения (а точнее, уровня жизни как степени удовлетворения потребностей, обусловленной, в частности, ростом доходов), а, следовательно, делает возможным активное развитие сферы услуг, а конкретно кейтеринга, как вида служебной деятельности.

Технологическая компонента. Выездное ресторанное обслуживание в Воронеже находится ещё только на ранней стадии развития. ООО «Босфор» ещё не может позволить себе использовать все технические достижения данной сферы - предоставления всего широчайшего спектра услуг. Однако для осуществления деятельности на своей нише «Босфор» полностью использует свой технологический потенциал, и этот уровень компании соответствует мировым достижениям[11, с.65-67].

Политико-правовая компонента. Деятельность «Босфор» полностью соответствует (регламентирована) законодательству РФ в области общественного питания и соответствующим требованиям (Приложение 2).

Внутренняя среда - совокупность внутренних переменных факторов организации, среди которых: социальная, производственно-техническая, информационная, экономическая и маркетинговая. Проанализируем каждую из них.

Социальная переменная. В компании «Босфор» работают высококвалифицированные специалисты (хотя и общее число работников невелико): от директора, до поваров. Последние имеют среднеспециальное образование. Весь управляющий персонал с высшим образованием. Так как оказываемые услуги выездного ресторанного обслуживания более чем на 80% зависят от человека (то есть оказываемые услуги основаны на его труде), то персонал в нашей компании играет самую важную роль - является "предметом номер один". Ввиду немногочисленного состава работающих подбором кадров, отчасти обучением, а также включением их в производственный процесс занимается непосредственно директор.

Неотъемлемой частью является и корпоративная культура - она проявляется в том числе и на видимом уровне: регулярно проводятся культурные мероприятия для членов организации (в том числе и спортивные турниры), обязательной также является ежегодная премия на определение лучшего работника, есть у нас и оригинальная форма одежды. В то же время коллектив очень дружен, существуют общие убеждения по поводу работы,

причин и целей существования организации (второй уровень корпоративной культуры).

В целом можно сказать, что пока организация находится на низкобюджетной нише кейтеринга, ей присущ тип корпоративной культуры "Клуб", так как очень ценятся верность, преданность и принадлежность работников к группе. С выходом же на более высокий уровень возможен и переход к "Бейсбольной команде", так как тогда уже будут актуальны талант и новаторство, а также быстрая реакция на изменения во внешней среде.

Производственно-техническая переменная. Для обеспечения главного аспекта деятельности - качества - имеется всё необходимое, технологически совершенное оборудование, отвечающее требованиям надёжности и производительности. Просторное помещение кухни, холодильные и морозильные камеры, плиты, духовые шкафы, посудомоечные машины и печи для подогрева, а также посуда и индивидуальные ланч-боксы, в которых непосредственно производится доставка пищи. Традиционно считающаяся главной проблемой доставка организована лучшим образом: вся транспортная логистика отдана на условиях аутсорсинга специализированной компании. Все машины сертифицированы: имеют фургоны со специальным покрытием, подвергаются ежемесячной санобработке. Во многом такая система позволяет поддерживать на достаточном уровне рентабельность бизнеса и не иметь проблем с качеством[32, с.65-67].

Информационная переменная. Наиболее часто используемый источник, обеспечивающий организацию информацией - это Интернет. Также мы нарабатываем клиенторскую базу с помощью газет города (в частности "Из рук в руки"). Но большинство клиентов сами находят нас в виду хорошей рекламы "Босфор".

Экономическая переменная. Из-за возрастающей конкуренции доходность кейтеринга упала за последнее время на 5-10%. Но, несмотря на это, в компании на должном уровне поддерживается ликвидность, а также

обеспечивается прибыльность, что во многом связано с маркетинговой политикой. Не так быстро, но создаются и инвестиционные возможности.

Маркетинговая переменная. Для реализации услуги выбрана наименее конкурентная на данный момент ниша кейтеринга в Воронеже - обслуживание офисов. Помимо этого для привлечения клиентов компания занимается демпингом. Но мы не забываем, что кейтеринговый бизнес выгоден при рентабельности 10-15%, поэтому предоставление услуги выездного ресторанного обслуживания по цене, ниже себестоимости, ведётся лишь для первоначального привлечения клиентов. Организована и реклама «Босфор» в СМИ и на улицах города. Любой может ознакомиться с услугами компании на нашем сайте.

Хорошо известно, что никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться своей деятельностью. Фундаментальным утверждением, относительно смысла существования организации, является её миссия.

Миссия "Босфор". Цель существования организации - это удовлетворение потребностей широкого круга клиентов занимаемой нами отрасли общественного питания посредством высококачественных услуг приготовления пищи и профессионального выездного ресторанного обслуживания. В целях и услугах ООО «Босфор» стремится достигнуть высокого мастерства. Качество (неотъемлемая часть услуг и людей), ответственность и поддержка творчества - вот, что отличает ООО «Босфор» от других организаций.

Второй уровень целей:

К 2017 году войти в высокобюджетный сектор кейтеринга.

К 2018 году удерживать 20% рынка кейтеринга в Воронеже.

Первую стратегическую цель можно разбить на цели более низкого уровня (тактические), за счёт которых и возможно достижение исходной:

Работа в высокобюджетном секторе подразумевает под собой корпоративное обслуживание, поэтому необходимо создать данный

функциональный отдел. Для чего, в свою очередь, нужно объявить в СМИ и на нашем сайте о свободных вакансиях и подыскать новое более просторное помещение для организации. Приобретение необходимого оборудования, аксессуаров (вплоть до специальных шатров для организации мероприятий на природе).

Непосредственно расширение спектра услуг (координация мероприятия и предоставление персонала высокого уровня), что требует опять же привлечения новых работников, а также обучение уже имеющихся.

Вторая не менее важная долгосрочная цель будет обеспечиваться следующими мероприятиями:

Привлечение клиентов. А этого можно добиться, развернув крупную рекламную кампанию, а также устроив беспрецедентную акцию, заключающуюся в создании системы скидок (возможна и демпинговая политика) - 5% при приобретении услуг на 5000 рублей.

Работа на крупном рынке невозможна без маркетолога. Естественно, завоевание рынка требует от организации обеспечения высочайшего качества услуг. Поэтому создан отдел по контролю качества.

Выбор стратегии участия организации на рынке осуществляется на основе проведенного SWOT-анализа.

Таблица 2.1.1.

SWOT-анализ для ООО «Босфор»

	S: Приемлемые цены Разнообразие меню Продуманная система доставки Высокое качество пищи Профессиональный персонал Обслуживание малых групп и выполнение срочных заказов (мобильность) Современное оборудование	W: На данный момент недостаток разнообразия функций Невозможность обслуживания большого числа клиентов (мало работников) Не достаточно агрессивная маркетинговая политика
O: Малое число конкурентов (около	Приемлемые цены, а также высокое качество пищи способствуют расширению рынка	Малое число конкурентов делают небольшое число осуществляемых функций не

<p>10 в Воронеже) Широкий рынок сбыта (большое количество офисов) Огромное разнообразие кейтеринг-услуг Новые тенденции в развитии кейтеринга</p>	<p>сбыта; профессиональный персонал способен освоить, а затем и предоставлять новые виды кейтеринг-услуг (в этом поможет и современное оборудование).</p>	<p>таким уж важным фактором. А малое число работников компании компенсируется теми новыми направлениями в кейтеринге, которые наша организация предлагает клиентам.</p>
<p>Т: Конкуренты (как кейтеринг, так и fast food) Власти в лице госсанэпиднадзора</p>	<p>Продуманная система доставки (что включает надлежащим образом оборудованные автомобили) направлена на исключение претензий со стороны Госсанэпиднадзора. А в борьбе с клиентами помогут разнообразное меню, высокое качество услуг, а также мобильность компании.</p>	<p>Очевидно, что для наших конкурентов «Босфор» уязвима вследствие всех вышеперечисленных слабых сторон.</p>

Как видно из таблицы SWOT-анализа, у организации хорошие возможности для реализации своих сильных сторон в плане первоначального укрепления позиций на рынке, а позднее расширения его за счёт производства нового продукта (новые виды кейтеринг-услуг). Исходя из этого, целесообразнее на настоящий момент выбрать стратегию усиления позиций на рынке.

По классификации же Портера компании в настоящий момент подходит стратегия фокусирования - концентрация усилий на предоставлении услуг офисным работникам [25, с.112-117]. Ввиду того, что организация пока работает в низкобюджетном секторе кейтеринга, то количество работников предприятия не велико, однако вполне обеспечивает рентабельность на данном этапе развития.

Формально в организации используется функциональная департаментализация, то есть разделение на отделы происходит согласно их функциям. Фактически же границы между подразделениями, которые представлены непосредственно сотрудниками, нечёткие, что опять же объясняется малочисленным коллективом и спецификой работы (близость

контактов всех работников). Организационная структура ООО «Босфор» представлена на рисунке 2.1.1.

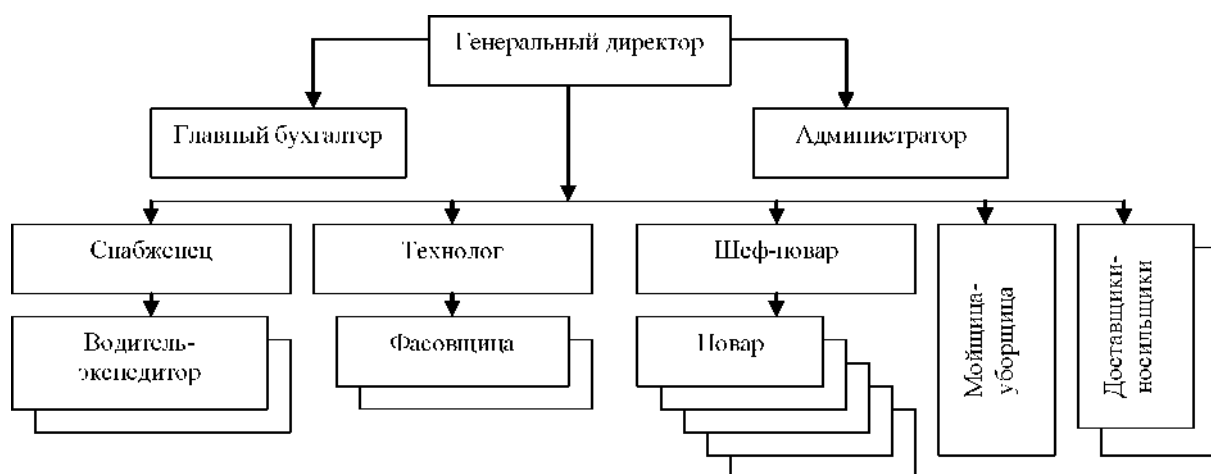


Рисунок 2.1.1. Организационная структура ООО «Босфор»

Директор выполняет стандартные управленческие обязанности: организует и следит за работой компании, чтобы её функционирование соответствовало поставленным целям, налаживает контакты с клиентами. В подчинении у директора находятся четыре человека (бухгалтер, заместители по снабжению и вопросам доставки, а также шеф-повар). Согласно таблице степени сложности работы руководителя по основным факторам диапазон управления отвечает нормам. Директор обладает как распорядительными, так и параллельными полномочиями.

Заместитель по вопросам доставки решает непосредственно все проблемы, связанные с организацией доставки пищи клиентам. Очень важная должность в организации, так как человек, её занимающий, отвечает за момент, как раз и отличающий нас от статического ресторана - поэтому данная функция должна выполняться на высшем уровне. Данный зам. обладает координационными полномочиями.

Шеф-повар отвечает за своевременно и высококачественно приготовление пищи, тем более что в его распоряжении имеется всё необходимое оборудование; также разрабатывает меню (учитывая текущие тенденции: например, посты или моду на здоровый образ жизни). Обладает

распорядительными и рекомендательными полномочиями в отношении подчинённых: двух поваров и уборщика. Диапазон управления (3 чел) отвечает нормам.

Заместитель по снабжению отвечает за закупку продукции, работает с поставщиками.

Бухгалтер отвечает за предоставление бухгалтерской отчётности в компании.

Повара (2 чел). Занимаются непосредственным приготовлением блюд, также в их обязанность входит мытьё посуды.

2.2. Анализ системы управления бизнес процессами кейтеринга в ООО «Босфор»

Для соответствия результатов деятельности организации поставленным целям необходим систематический контроль. В "Босфор" существуют следующие виды контроля:

Предварительный. Проверка качества всех входящих ресурсов: как продуктов (физические и вкусовые характеристики), так и персонала (профессионализм, насколько человеку подходит данная работа).

Текущий. Мониторинг текущей хозяйственной деятельности фирмы с точки зрения соответствия стратегическим целям организации (то есть стратегический контроль), а также качества предоставляемых услуг и персонала, которые связаны между собой (если необходимо, вносятся определённые корректировки в действия работников).

Заключительный. Фокусируется на конечных результатах деятельности организации, то есть осуществляется непосредственно после завершения определённого вида работ.

В "Босфор" не существует отдела, который бы непосредственно осуществлял контроль - предпочтение отдано самоконтролю, то есть исполнители сами следят за процессом работ и их результатами. Но в то же время определены ответственные лица по функциональной принадлежности

контроля: зам. по снабжению (качество поступающей продукции), зам. по вопросам доставки (доставка), бухгалтер (бухгалтерский учёт), шеф-повар (качество приготовленной продукции), директор (финансовый контроль).

Разрабатывая систему контроля, необходимо определить нормативы, характеризующие результаты деятельности организации. Приведём примеры существующих вариантов в ООО «Босфор».

Обслуживание: доставка не более 15 минут, сервировка не более 5 минут (обязательное пожелание: "приятного аппетита!"), вариантов блюд в меню не менее 10, обязательное наличие обедов для клиентов, желающих нормализовать вес (ассортимент диетических блюд) и т.д.

Транспортировка: использование автомобилей с расходом топлива не более 12 л/100 км, если доставка осуществляется с помощью фургонов, то необходима санобработка, опыт работы водителя в Воронеже - 2 года (хорошее ориентирование) и т.д.

В целом, бизнес процесс кейтеринга в ООО «Босфор» разделяется на следующие этапы (представлены на рисунке 2.2.1).

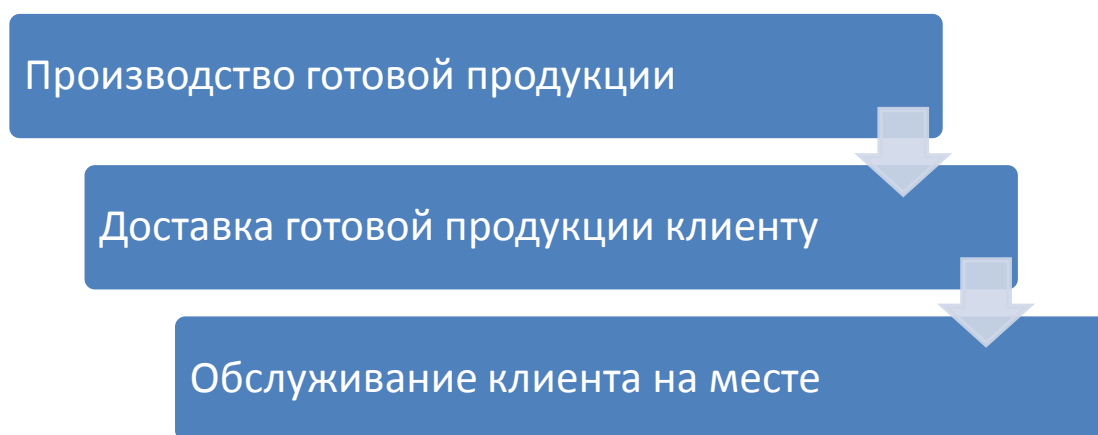


Рисунок 2.2.1. Основной бизнес процесс в кейтеринге ООО «Босфор»

Действительно, чем масштабнее мероприятие, чем сложнее оно по своей организации, тем сложнее логистика и вся подготовительная работа. Особенно это касается проектов ООО «Босфор», подразумевающих выезд на очень большие расстояния. Кейтеринговые конторы (подразделения) выезжают на

обслуживание мероприятий не только в пределах родного города; бывают заказы, требующие выездов самой различной дальности - от ближайшего пригорода удаленностью, скажем, 30-50 км до других регионов.

Такие дальние мероприятия могут быть буквально всех форматов: коктейли, буфеты, а также банкеты, как в помещениях, так и на открытом воздухе. Иногда заказчик привносит что-то индивидуальное в формат обслуживания и подачи блюд; и чем выше уровень обслуживания, тем больше пожеланий и требований приходится учитывать и принимать во внимание кейтерингу. Конечно же, любое мероприятие, особенно организуемое на значительной удаленности от производственной базы выездного ресторана, неизбежно влечет за собой усложненную логистику проекта независимо от формата и масштаба. Из-за большого расстояния любой просчет ставит мероприятие под угрозу срыва. Облегчение задачи для кейтеринга в данной ситуации может быть достигнуто лишь за счет возможности использования необходимого оборудования на месте, если такими условиями располагает сама площадка, что бывает далеко не всегда.

Основной трудностью ООО «Босфор» является не столько обслуживание, сколько подготовка проекта. Для качественной его реализации сотрудники кейтеринга обязательно выезжают на техническую встречу во время подготовки. Хотя в условиях работы на удаленных площадках такая инспекция не всегда возможна в силу ее затратности. Недостаток информации о площадке, неточные договоренности с представителями заказчика на местах, сбои в коммуникации могут потенциально создать большие сложности в работе во время обслуживания самого проекта.

Еще одна проблема заключается в том, что не везде можно найти поставщиков действительно высококачественных продуктов в хорошем ассортименте для приготовления блюд высокой кухни. Ведь выезд в другой город и регион порой означает, что некоторые блюда не могут быть приготовлены в рамках собственного производства.

Кроме того, придется решать проблему привлеченного стороннего персонала для обслуживания мероприятия на серьезном удалении. Чаще всего привлечение местного наемного персонала неизбежно при осуществлении крупных удаленных проектов, ведь перемещение большого количества персонала и возникающие при этом затраты способны сделать проект просто нецелесообразным с коммерческой точки зрения. Таким образом, ключевым фактором является умение банкетных менеджеров ООО «Босфор» организовать четкое взаимодействие с привлеченным персоналом, качественный инструктаж и контроль их работы[21, с.45-47].

Деятельность по обслуживанию мероприятий отличается от методов работы обычных ресторанов. С точки зрения маркетинга следует разработать отдельное меню для кейтеринга. Начать работу в этом направлении можно с рассмотрения аналогов, предлагаемых конкурентами, однако собственное меню должно строиться на основе блюд, которые уже созданы в ресторане.

Занимаясь составлением меню, надо стараться не включать в него такие позиции, которые персонал не сможет должным образом приготовить или подать. Кроме того, необходимо исключить позиции, непрактичные для больших групп гостей.

У операторов некоторых ресторанов сложилось впечатление, что они не смогут эффективно конкурировать с отелями или загородными пансионатами в том, что касается кейтеринга. Это заблуждение. На самом деле рестораны даже более конкурентоспособны, поскольку не несут огромных накладных расходов, связанных с большими помещениями, и могут проявлять определенную гибкость.

Чтобы кейтеринг приносил прибыль, прежде всего необходимо заключить договор, в котором указываются обязательный депозит и гарантии. Типичная ошибка новых служб кейтеринга состоит в том, что они не соблюдают это требование. Но самая грубая ошибка - не требовать от клиентов оплаты за гарантированное количество гостей, а брать деньги только за тех, кто пришел.

Политика предоставления гарантий состоит в том, что клиент платит за гарантированное количество гостей, даже если фактическое количество пришедших оказалось меньше. Ресторану легче приготовить до 5 процентов блюд сверх гарантированного количества и распределить эти расходы на "дополнительных" гостей.

Ниже приведен пример того, насколько важна гарантия. Новому менеджеру одного ресторана удалось сделать кейтеринг прибыльным.

Координатор специальных мероприятий должен понимать ход мыслей клиента. Например, он знает, что его спросят его о дате проведения мероприятия. Однако многие заказчики не могут назначить точную дату и поэтому говорят об определенном отрезке времени. Если обстоятельства позволяют, можно пойти навстречу такому пожеланию клиента. В случае же, когда невозможно провести мероприятие в нужный день, надо всегда предлагать альтернативу. Нельзя допускать, чтобы клиент сразу ушел. Если он никак не может изменить дату, то, по крайней мере, надо узнать, отмечается ли эта дата ежегодно, чтобы можно было возобновить контакт на следующий год [16].

Реклама играет большую роль в деятельности предприятия общественного питания, предоставляя потребителю об изделиях или услугах, помогая клиенту предпочесть данный бар всем остальным. Основа рекламы – информация. Основными мероприятиями по активизации и улучшению рекламной деятельности следует считать:

- выявление продукции, наиболее нуждающейся в рекламе;
- создание высокохудожественных, современных рекламно-графических средств;
- использование маркетинговых подходов к планированию выпуска рекламной продукции;
- различие производства рекламной продукции с учетом значимости и специфики товаров, сроков ее изготовления, поставленных целей;

- наиболее полное использование и стимулирование творческого потенциала специалистов, занимающихся рекламой;
- поиск новых форм рекламной продукции [11].

Новое направление для ООО «Босфор» событийный кейтеринг.

Это направление испытывает вполне объяснимые экономической ситуацией проблемы. В первую очередь речь идет о том, что компании оптимизируют расходы и сокращают непрофильные затраты. Соответственно, на корпоративные мероприятия, новогодние корпоративы, тим-билдинги расходы сокращаются и или полностью исключаются. Кроме того, происходит оптимизация кадрового состава ООО «Босфор», проще говоря, сокращения, что также влияет на стоимость проведения корпоративных праздников. Ряд государственных ведомств отменили мероприятия, в частности, спортивные, питание на которых обеспечивали кейтеринговые компании.

В этих условиях происходит уход с рынка компаний, которые специализировались только на событийном кейтеринге.

Общие проблемы в развитии кейтеринга в г.Воронеж (для всех направлений):

1. Низкий барьер входа на рынок корпоративного питания.

Низкий барьер входа на рынок корпоративного питания приводит к появлению большого числа непрофессионалов, которые берутся за проекты, за которые профессиональная компания, понимающая, что выжить в предлагаемых условиях можно только за счет низкого качества, никогда не возьмется.

2. Выход на рынок питания непрофильных компаний.

Практически каждый год на рынке корпоративного питания пробуют свои силы рестораторы, которые полагают, что за счет связей, дающих возможность получить тот или иной интересный объект, смогут развернуться на новом поле. Как правило, безуспешно.

Таким образом, на основании осуществленного анализа управления системой услуг кейтеринга в ООО «Босфор», можно сделать несколько взаимосвязанных выводов.

1. ООО «Босфор» работает с компаниями как на условиях аутсорсинга (ведение может передаваться вся общепитовская структура предприятия), так и обслуживает малые группы и выполняет срочные заказы.
2. На основе SWOT-анализа, у организации хорошие возможности для реализации своих сильных сторон в плане первоначального укрепления позиций на рынке, а позднее расширения его за счёт производства нового продукта (новые виды кейтеринг-услуг). Исходя из этого, целесообразнее на настоящий момент выбрать стратегию усиления позиций на рынке.
3. Основной трудностью ООО «Босфор» является не столько обслуживание, сколько подготовка проекта. Это включает комплекс необходимых для решения вопросов: внедрение формирования мотивации сотрудников и клиентоориентированность; автоматизация процесса работы в рамках услуг кейтеринга; совершенствование работы с персоналом; внедрение концепции бережливого производства в ООО «Босфор» (логистика и т.д.).

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ УСЛУГ КЕЙТЕРИНГА В ООО «БОСФОР»

Для совершенствования управления системой услуг кейтеринга в ООО «Босфор» предлагаются следующие мероприятия:

1. Разработка общей стратегии развития предприятия на основе диверсификации бизнеса.
2. Формировать мотивацию сотрудников и клиентоориентированность.
3. Автоматизации процесса работы в рамках услуг кейтеринга.
4. Совершенствование работы с персоналом.
5. Следует внедрить концепцию бережливого производства в ООО «Босфор» (логистика и т.д.).
6. Работа с продвижением кейтеринга ООО «Босфор» - реклама, связи с общественностью, сайт и т.д.
7. Сформировать отдел продаж, который будет заниматься обработкой корпоративных клиентов.
8. Важное значение имеет также специальная подготовка управленческого аппарата. Для развития услуг кейтеринга – это банкетный менеджер.

1. Для разработки мероприятий по совершенствованию управления в ООО «Босфор» необходимо определиться со стратегией. В управлении кейтеринговой компанией существуют две стратегии: диверсификация бизнеса и узкопрофильное развитие. Каждый путь несет свои плюсы и минусы, свои возможности. Та компания, которая выбирает узкий профиль, может гораздо больше получить в долгосрочной перспективе: уровень сервиса развивается более качественно, она не отвлекается больше ни на что, кроме своего целевого бизнеса. Но кризисные времена такая компания может переживать очень болезненно, если не сумеет завоевать лидерские позиции. Компания диверсифицированная идет широким фронтом, она развивает несколько разных услуг, но не так глубоко, как профильная. Однако в трудные моменты это дает

компании больше устойчивости. Это две абсолютно равноправные стратегии не только в кейтеринге, но и в любом бизнесе вообще.

Например, компании развивают услугу событийного кейтеринга либо самостоятельно, либо на базе предприятий корпоративного питания или же начинают с доставки обедов. И часто это инициатива ресторана или гостиницы. Отсюда свои нюансы управления. Кейтеринг-фирмы, занимающиеся только обслуживанием специальных и торжественных мероприятий, редко имеют в постоянном штате более 30–40 сотрудников. Обычно это по 5–7 человек в отделах продаж, проведения мероприятий и основного кухонного производства, а также закупочно-экспедиторское подразделение и администрация. Лишь самые крупные кейтеринг-службы располагают собственными корпоративными учебными центрами, разрабатывающими для каждой группы сотрудников (обслуживающего, административно-управленческого персонала и др.) свою систему образования. Чаще команда сотрудников изучает тему выездного обслуживания сначала на небольших мероприятиях, а затем шаг за шагом нарабатывает необходимый опыт и со временем берется за более серьезные проекты[42, с.34-37].

2. Два ключевых отдела в работе кейтеринга – это отдел продаж (или по работе с клиентами) и отдел проведения мероприятий. Формируя команду, в первую очередь стоит обращать внимание на целеустремленность и творческий неравнодушный подход сотрудников к своему делу. Недостаток знаний легко помогут восполнить более опытные сотрудники, а вот мотивация и внутренняя энергетика, клиентоориентированность и умение взаимодействовать – самые важные качества, на которые нельзя не обращать серьезного внимания. Ну и, конечно же, главное – это подбор квалифицированных кадров и формирование профессиональной команды. Ведь отдачу сотрудников в работе невозможно чем-то заменить или компенсировать.

Кроме того, очень важно точное позиционирование компании и понимание своего сегмента рынка. Отсюда и адекватное ценообразование, и оптимальное предложение комплекса услуг, и в итоге, конечно, эффективность

бизнеса в целом. Хорошо, если внутри компании существуют единые стандарты деятельности: ведь надеяться на то, что каждый менеджер о себе позаботится, никак нельзя.

3. Что касается автоматизации процесса работы, то в ситуации, когда полноценных русскоязычных программ на рынке нет, все отдельные их функции компании реализуют в собственных программных модулях. Такие наработки, в частности, сокращают временные издержки менеджеров и делают их работу более эффективной. В России и СНГ так уж повелось, что передовые модели и схемы подключаются всегда позже. Важно, чтобы документооборот в отделе продаж был сведен к минимуму и максимально удобен для быстрого реагирования и предоставления клиенту информации. Ведь не секрет, что клиент чаще всего выбирает не самую оснащенную компанию, не самое громкое имя, не самое оптимальное соотношение цены и качества, а максимально проявленную клиентоориентированность [10, с.45-47].

В крупных городах рынок имеет одну интересную особенность. С одной стороны, имеются внушительные объемы и масштабы мероприятий, высокие запросы и бюджеты у международных и национальных корпораций и еще большие у частных лиц, желающих остаться неназванными. Другими словами, планка столицы и крупных городов внушает уважение к любому серьезному оператору на этом рынке. Но это внешнее – посуда, мебель, униформа, площадки, размах и т. д. Обратная же сторона медали в том, что мы часто наблюдаем очень серьезные пробелы в управлении процессом обслуживания мероприятий и низкий уровень клиентского сервиса. И это уже внутреннее – стандарты, квалификация менеджеров и компании в целом, умение качественно работать с привлекаемым персоналом, способность по-настоящему управлять масштабными мероприятиями, построение внутрифирменных коммуникаций, способность к анализу собственной деятельности и, главное, к преломлению этого анализа в практические результаты и качественные изменения.

Питер Друкер, которого сегодня часто называют «гуру менеджмента», утверждал, что «следует фокусировать внимание скорее на максимизации возможностей, чем на минимизации риска» [27, с.45-47].

Сегодня, пережив экономический кризис 2014-2016 гг, никто, конечно же, не станет спорить с тем, что минимизация расходов и финансовая устойчивость любого бизнеса становятся одним из ключевых вопросов. В то же время и жизнь, и свою деятельность как часть этой жизни можно воспринимать или как бесконечный бег с препятствиями, или как череду возможностей. А в стратегической перспективе каждый из игроков рынка может либо использовать потенциал кризисов, либо сдавать свои позиции раз за разом. Больше всего возможностей видится именно в том, чтобы внутреннее и настоящее качество работы и качество оказываемых услуг становилось ресурсом для развития компаний в любых, даже порой непростых внешних условиях. Другими словами, трудное время – не то, которое стоит переждать; это время, когда нужно как нельзя лучше работать над повышением уровня оказываемых услуг и производить изменения ради повышения эффективности бизнеса. Это, как ничто другое, поможет в той самой обостряющейся конкуренции.

4. При подготовке значительно удаленных мероприятий с использованием местных продуктов неизбежно возрастают риски ответственности кейтеринга за конечное качество приготовленных блюд. С самым меньшим риском для качества исполнения проекта на удаленной площадке «гастролирующий» кейтеринг может успешно привлечь только подсобный персонал, не требующий особых навыков.

Наемные повара и официанты даже под чутким руководством штатных выездных сотрудников компании требуют огромного внимания и ответственности. Логистические расходы на доставку необходимого инвентаря и персонала, а также на размещение, конечно же, лягут на заказчика; алгоритм расчета стоимости мероприятия при этом будет стандартен.

Безусловно, такой опыт - это всегда развитие. И каждый сложный проект помогает кейтерингу становиться лучше и совершенствовать работу. Любые проекты повышенной сложности, каковыми являются и значительно удаленные от производственной базы мероприятия, полезны для выездного ресторана в качестве дополнительной проверки слаженности работы всех служб кейтеринга.

На взгляд К. Погодина, реализация таких проектов расширяет границы зоны предоставляемых компанией услуг, обогащает клиентскую базу компании, а значит, ведет к успеху основной деятельности кейтеринга, помогает зарекомендовать себя с лучшей стороны среди клиентов. Часто такие заказчики ставят непривычные задачи, решать которые интересно. И когда это приходится делать в сложных условиях дальнего выезда, когда под рукой нет ничего дополнительного, рождаются новые технологические и организационные решения [5].

5. По нашему мнению, кроме вышеперечисленных инновационных инструментов, находящих все более широкое применение в системе кейтеринговых услуг, следует внедрить концепцию бережливого производства в ООО «Босфор». Использование таких инструментов, как логистика и отдельных элементов концепции бережливого производства, может привести к оптимизации издержек производства в целом. Речь идет о комплексе мер под названием «бережливое производство + концепция 6 сигма», или концепция Lean Six Sigma [6]. Среди основных инструментов бережливого производства выделяют:

- Систему TPM (Total Productive Maintenance - «Всеобщая эксплуатационная система»).
- Систему 5S (сортировка, рациональное расположение, уборка (содержание в чистоте), стандартизация, совершенствование).
- Систему быстрой переналадки SMED (Single-Minute Exchange of Die - переналадка/переоснастка оборудования менее чем за 10 минут).

- Систему Kaizen (кайдзен - японская философия и практика, которая фокусируется на непрерывном совершенствовании процессов производства, разработки вспомогательных бизнес-процессов и управления, а также всех аспектов жизни).
- Систему Канбан (система организации производства и снабжения, позволяющая реализовать принцип «точно в срок»).
- Систему ERP (метод для эффективного планирования и управления всех ресурсов, необходимых для принятия, исполнения, отгрузки и учета заказов клиентов в производственных, логистических и сервисных организациях).
- Систему менеджмента качества ИСО 9000.
- VMI (склады снабжения, информация о состоянии которых доступна поставщику).
- SCM (цепочки поставок) [6].

Так как кейтеринг - это сравнительно новая ниша в сфере ресторанного бизнеса, организации в основном борются за право быть лидерами среди соотечественников и вырваться за пределы российского рынка. Такие инновационные инструменты, как аутсорсинг и аутстаффинг, активно применяются на предприятиях, не говоря уже о логистике, без которой данные организации в принципе не могут работать; о концепции бережливого производства вообще мало кто слышал и понимает суть ее функционирования. А ведь применение такого нового инновационного инструмента в кейтеринговой компании может вывести ее на качественно другой, значительно более высокий производственный уровень, что и даст шанс компании выиграть в борьбе за звание лучшей кейтеринговой организации.

Применение данных инструментов в системе кейтеринга приведет, на наш взгляд, к более эффективной и качественной работе организаций выездного обслуживания.

Таким образом, рассматривая все новые и новые направления в различных секторах бизнеса, зарождающиеся под воздействием интернационализации, деловых взаимодействий субъектов хозяйствования, с

уверенностью можно отметить возрастающую роль логистики как современного инновационного интегрального инструмента ведения бизнеса

б. Необходимо следить за тем, что происходит в мире и в Воронеже, и тогда откроются новые возможности для связей с общественностью и позитивной популяризации.

Барри Коэн, главный управляющий ресторана Olde San Francisco Steakhouse, рассказал, что однажды несколько ребят из Калифорнии собрались в поездку, которая, как они надеялись, позволит им немного заработать и посмотреть страну. Некий работодатель обещал этим калифорнийским тинейджерам работу на летних Олимпийских играх, если они сами доберутся до Атланты (штат Джорджия, Атлантическое побережье). Ребята купили билеты в один конец, рассчитывая, что заработанных денег хватит, чтобы вернуться домой. Когда они приехали в Атланту, оказалось, что работы для них нет. О том, что ребята из бедных и не очень благополучных семей попали в трудную ситуацию, стало известно в родном городе, об этом написали все местные газеты [37, с.116-118].

Администрация ресторана Olde San Francisco Steakhouse договорилась с авиакомпанией Continental Airlines, что та доставит ребят домой, и запланировала в своем ресторане вечеринку по случаю их возвращения. Американская кардиологическая ассоциация учредила специальную премию для детей, чтобы отметить их стойкий характер. Поездка ребят, начавшаяся столь неудачно, получила счастливый конец в виде этой вечеринки, о которой сообщалось в местных средствах массовой информации. Инициатива ресторана оставила очень хорошие впечатления о нем у местного населения. Коэн заметил, что сумма затрат оказалась меньше оплаты большого рекламного объявления в солидной газете [20].

Задача состоит в том, чтобы гости заведения ООО «Босфор» стали также посещать и сайт, причем заходили бы туда периодически. Один из способов привлечь их состоит в том, чтобы размещать там привлекательные картинки и достаточно часто их менять. Можно воспользоваться цифровой камерой и

делать фотографии персонала, вечеринок, элементов обстановки и украшений, посетителей (с их разрешения) и т.д. У гостей появится лишний повод еще раз зайти на сайт, особенно у тех, кто надеется увидеть себя на одной из фотографий. Эффективно использует фотографии, например, ресторан Milan Restaurant, находящийся в Pine Brook, штат НьюДжерси (www.milanrestaurant.com/launch.html).

Таким образом поддерживается неослабевающий интерес посетителей, которые заходят туда снова и снова.

Если можно себе позволить, то вместо фотографий можно разместить на сайте видеоматериалы. Применение движущегося изображения открывает большие перспективы, и вебкамеры представляют собой самую совершенную технологию в этой области. Некоторые рестораны имеют возможность создавать полноценные видеофильмы. Если вы напечатаете запрос "restaurant cam" в поисковой системе Google (www.google.com), будет найдено множество ресторанов, использующих видеофильмы.

Помимо полноценных видеофильмов некоторые рестораны создают у себя киберкафе, предлагая своим посетителям доступ в интернет.

С помощью вебкамер люди могут визуально общаться друг с другом по всему миру. Кроме того, владельцы заведений получают возможность наблюдать за своим бизнесом, находясь дома или в штабквартире корпорации.

Другие способы привлечь посетителей на сайт состоят в том, чтобы размещать там специальные предложения, сведения о конкурсах, результаты исследований, сенсационные сообщения, необычные ссылки, информацию о призах, объяснения способов проезда, обзоры ресторанов. Очень полезно вести колонку практических советов. Практические советы - самая популярная информация в интернете. Давая советы, тем или иным образом относящиеся к сфере питания, можно получить большое преимущество, одновременно демонстрируя свой профессионализм и создавая себе хорошую репутацию.

Продвижение осуществляется с использованием целого ряда инструментов. В приоритете - так называемый "партизанский маркетинг",

который не требует больших капитальных вложений. В первую очередь - это личные связи инициатора проекта и команды проекта. Сюда можно также отнести публикации в социальных сетях на личных страницах с использованием маркетинговых материалов - фото- и видеоотчетов с мероприятий, отзывов заказчиков и так далее.

Используется платное продвижение в социальных сетях: таргетированная реклама и продвижение публикаций. Используются следующие социальные сети и сервисы: fb.com, vk.com, Instagram. Как показывает практика и исследования рынка, социальные сети дают значительную отдачу - до 20% общего объема заказов. Также используется контекстная реклама, Google AdWords и Яндекс.Директ. Предполагаемая отдача от этих каналов продвижения - до 30% общего объема[8, с.76-78].

7. Основной объем заказов предполагается привлекать за счет активных продаж. Формируется отдел продаж, который занимается обработкой корпоративных клиентов - то есть предприятий, которые регулярно проводят мероприятия. К ним можно отнести: банки, туристических операторов, автосалоны, фармацевтические компании и прочие. Доставкой обедов теоретически может воспользоваться любая компания, однако, при обработке рынка предпочтение отдается филиалам крупных зарубежных и российских компаний, а также компаний, находящихся на закрытых территориях, с ограниченным доступом к заведениям общественного питания или с отсутствующей инфраструктурой в непосредственной близости. Специалисты по продажам проводят встречи и переговоры о сотрудничестве, формируют долгосрочные партнерские отношения.

Отдельная категория клиентов - профессиональные организаторы мероприятий, ивент-агентства, которые в большинстве случаев являются первым звеном, с которым контактирует клиент. В эту же категорию можно отнести также площадки для проведения мероприятий, где отсутствует собственное пищевое производство. Все эти предприятия могут выступать в качестве агентов, привлекая оператора кейтеринговых услуг в качестве

субподрядчика при организации мероприятий. Эту категорию можно назвать партнерами проекта. Для них предусмотрено агентское вознаграждение, составляющее 7-10% от стоимости мероприятия. Размер вознаграждения определяется индивидуально в зависимости от приносимой агентом прибыли.

Исследование конкурентной среды регионального рынка свидетельствует о том, что уровень конкуренции в данном сегменте относительно не высок. На сегодняшний день на рынке г.Воронежа ведут деятельность шесть операторов кейтеринговых услуг. При этом, все они предлагают примерно одинаковое меню и уровень обслуживания. Уровень обслуживания достаточно низок: срок выставления коммерческого предложения может достигать нескольких дней, присутствуют ошибки при подаче блюд, меню содержит стандартные позиции. Кроме того, не проводится регулярная обработка рынка, отсутствуют отделы продаж.

8. Важное значение имеет также специальная подготовка управленческого аппарата. Для развития услуг кейтеринга – это банкетный менеджер. В традиционном ресторане администратор или метрдотель чаще всего выполняет и функцию продаж, общаясь с потенциальным заказчиком мероприятия, и функцию банкетного менеджера, организуя обслуживание этого мероприятия. Рестораны выездного обслуживания тоже иногда сохраняют этот функционал за одним сотрудником. Но, все-таки чаще менеджер по продажам и банкетный менеджер – это два разных сотрудника кейтеринг-службы.

Традиционно банкетный менеджер на этапе продаж участвует во встречах и переговорах с заказчиком, чтобы оперативно ответить на любые технические вопросы и предложить оптимальные решения (планирование пространства, определение количества необходимого персонала, а также мебели, текстиля, посуды и инвентаря). Полноценно же он включается в работу уже на стадии реализации мероприятия, сначала занимаясь его подготовкой, а затем и проведением. Функционал банкетных менеджеров разных кейтерингов может несколько отличаться, но чаще всего на этапе подготовки мероприятия ему приходится заниматься вопросами, связанными с привлекаемым персоналом,

транспортом, оборудованием и т.д. А непосредственно в день обслуживания мероприятия менеджер будет экспедировать комплект всего необходимого (мебель, текстиль, посуда и инвентарь) на площадку, руководить работой персонала, взаимодействовать с поварами и техническими сотрудниками, а по его завершении организует «зачистку» зала и вывоз всего привезенного с площадки.

Таким образом, представитель заказчика активно взаимодействует с банкетным менеджером уже на самом мероприятии и если мероприятие пройдет успешно, то клиент может стать лояльным и постоянным заказчиком ресторана выездного обслуживания. Ну а если банкетный менеджер не оправдает ожиданий, то и клиент с высокой вероятностью не вернется к этому подрядчику. Пресловутый человеческий фактор.

В силу того, что кейтеринг – это довольно молодая отрасль в современной России, рестораны за редким исключением стремятся решить вопрос качества обслуживания мероприятий путем привлечения максимально опытного банкетного менеджера. Такой подход вызывает грустную улыбку, поскольку качественное обслуживание будет оставаться в ресторанах ровно столько, сколько опытный «банкетник» будет продолжать там работать. И задачей отделения компетенций от сотрудников и сохранения их в компании, а иначе говоря, задачей формирования системы стандартов деятельности, обеспокоен далеко не каждый ресторан. Ну а созданием этих самых стандартов с помощью привлечения специалистов могут похвастать и вовсе лишь единичные рестораны[9, с.45].

Какие же вопросы будут первичным тестом на профессионализм банкетного менеджера, и какой опыт стоило бы формализовать и сохранить в компании? Если кратко, то, во-первых, это работа с привлекаемым персоналом. Здесь и формирование собственной качественной базы персонала, и процедура вызова фрилансеров на работу, и способность управлять большим количеством персонала, и инструменты контроля, ну и, наконец, пресловутый инструктаж персонала на мероприятии, про который «банкетники» забывают сплошь и

рядом. Второе – это логистика, а именно способность банкетного менеджера организовывать работу эффективно и с минимальными ресурсами. Это эффективное планирование времени работы персонала и транспорта, грамотное планирование пространства мероприятия в клиентской и технической зонах, рациональный подход к работе с оборудованием. На третьем месте – сервировка и оформление всех столов, баров, станций анимации и т.д. Ну и (конечно, далеко не) последнее – качественная работа и взаимодействие с представителем заказчика. Так вот, детальное описание правил и норм для каждого из вышеозначенных пунктов стоит «положить на бумагу» и сделать: а) достоянием компании; б) тем, что будет применяться не отдельно взятым менеджером, а каждым сотрудником не зависимо от его личного опыта работы или отсутствия такового.

Чтобы качественно оценить деятельность отдельно взятого банкетного менеджера клиенту или ресторатору-работодателю можно выделить ряд «вопросов на уточнение», которые помогут довольно просто увидеть подход менеджера к различным блокам работы, связанным с проведением мероприятия. Среди таких вопросов, например, могут быть следующие:

- Какое количество привлекаемого персонала Вы планируете для мероприятия и исходя из каких критериев? Поясните на примере, пожалуйста.
- Как Вы будете инструктировать привлекаемых сотрудников?
- Сколько займет подготовка мероприятия и сборы после него? Почему? Поясните на примере, пожалуйста.
- Как Вы определяете количество необходимых фуршетных линий и баров?
- Сколько посуды Вы планируете для обслуживания фуршета/банкета?
- Как Вы справитесь с управлением сотней официантов на крупном мероприятии?

Ну а для оценки качества ответов банкетного менеджера, а значит и его профессионализма, стоит обратить внимание на системность его ответов. Ответы и категории «все зависит от многого» - верный признак отсутствия этой самой системности. Если менеджер рассуждает с позиции «мне лично

нравится», то, скорее всего, этот «банкетник» имеет склонность к ситуативным решениям, что далеко не всегда хорошо. А вот если он говорит о стандартах компании, это лишний аргумент в его пользу и в пользу ресторана, конечно же. Ну и, само собой, ответы должны быть максимально конкретными, а не расплывчатыми, иными словами, он сам должен осознанно ориентироваться в процессе. Также большой плюс для банкетного менеджера – внимание к деталям и способность оценивать все происходящее на мероприятии «взглядом клиента». Ну и, наконец, его слова не должны расходиться с делом. Совсем плохо, если банкетный менеджер рассказывает, что официанты по стандартам компании не участвуют в погрузочно-разгрузочных работах, а на мероприятии привлекает их к погрузке, да еще тогда, когда они переодеты в униформу, в которой будут обслуживать гостей.

Важное значение имеет тест на высокий профессионализм. Подготовить мероприятие и сделать его красивым к моменту прихода гостей тоже нужно уметь, но самое важное – это сохранять обслуживание на том же высоком уровне вплоть до ухода гостей. Другими словами, аккуратность сервировки и оформления столов, порядок на этих самых столах, качество работы персонала и т.д. Абсолютное большинство мероприятий представляют жалкое зрелище к моменту их завершения, именно в том, как выглядит все, что связано с работой ресторана. И если это не так, если все остается эстетичным и глаз радуется, то Вы имеете дело с настоящим профессионалом. Цените его, продолжайте работать с ним, а главное, сделайте его знания и компетенции достоянием Вашего ресторана, «положите их на бумагу» и используйте, как стандарты. Ведь едва ли Вы всерьез полагаете, что этот сотрудник будет оставаться с Вами до выхода на пенсию, никогда не будет болеть и не попросит отпуска.

При формировании конкурентных преимуществ обозначенных мероприятий по совершенствованию управления кейтеринговыми услугами в ООО «Босфор», учитываются все недостатки и ошибки существующих игроков

в г.Воронеж. Основные конкурентные преимущества проекта можно сформулировать следующим образом:

- Клиентоориентированный подход
- Оперативное реагирование на поступающие заявки
- Гибкая ценовая политика
- Наличие авторских блюд (десерты)
- Активная обработка рынка отделом продаж; использование в работе скриптов и регламентов, исключающих ошибки при обработке заказа
- Использование CRM-системы для автоматизации процесса обработки заказов, что также минимизирует возможность ошибок и позволяет структурировать взаимодействие с клиентской базой
- Послепродажная обработка заказов – сбор обратной связи от клиента с целью устранения ошибок в бизнес-процессах и их оптимизации.

Распределение доли различных видов услуг (в денежном выражении) в общем объеме дохода выглядит следующим образом: аренда оборудования - 10%, событийный кейтеринг - 60%, доставка обедов - 30%. Несмотря на низкую рентабельность аренды оборудования, она является важным способом продвижения для проекта. Заказчики таким образом получают возможность познакомиться с компанией, качеством обслуживания, что, затем, положительно скажется на репутации компании и поможет принять решение в пользу выбора оператора кейтеринговых услуг при проведении следующего мероприятия.

Спрос на событийный кейтеринг имеет выраженный сезонный характер. В декабре и начале января повышается спрос на корпоративные праздники, в феврале-апреле – презентации и коктейльные вечеринки, летом – на свадебные мероприятия, осенью – мероприятия формата «тим-билдинг». Наиболее непродуктивными месяцами считаются январь, май и ноябрь.

Таблица 3.1.1.

Плановые объемы продаж ООО «Босфор»

	товар/услуга	средний плановый объем продаж, ед./мес.	цена за ед., руб.	выручка, руб.	переменные затраты, руб.
1	событийный кейтеринг	12	80 500	966 000	276 000
2	аренда мебели и оборудования	20	10 000	200 000	100 000
3	доставка обедов	1 100	200	220 000	88 000
			итого:	1 386 000	464 000

Весь процесс реализации проекта можно условно разбить на несколько основных этапов:

- Прединвестиционный этап, в ходе которого проводится анализ рынка, составляется технико-экономическое обоснование проекта (бизнес-план), заключаются предварительные договоренности с инвесторами, поставщиками и потенциальными клиентами; на данный момент прединвестиционный этап завершен
- Инвестиционный этап, в ходе которого осуществляется инвестирование в основные средства и нематериальные активы, заключаются все основные договора, происходит наем и обучение персонала; длительность – 1 месяц
- Этап роста – период, в течение которого предприятие, осуществляя операционную деятельность, выходит на плановые объемы продаж; предполагаемая длительность – 6 месяцев
- Этап зрелости – период операционной деятельности в рамках установленных финансовых показателей; длительность на данном этапе не определена, решение о выходе предприятия с рынка и фиксации прибыли

принимается инициатором проекта на основании анализа экономической конъюнктуры, конкурентной среды и прочих факторов.

Все административные и управленческие функции выполняет непосредственно руководитель – инициатор проекта. Для этого он имеет все необходимые знания и навыки, а также многолетний опыт работы в сфере общественного питания. Все работники предприятия находятся в линейном подчинении у инициатора проекта.

Финансовый план проекта составлен на пятилетний период и учитывает все доходы и расходы проекта. Под доходами понимается выручка от операционной деятельности. Иные виды доходов (от инвестиций, от реализации основных средств) проектом не предусмотрены. Выручка первого года реализации проекта – 12,9 млн рублей, чистая прибыль (после уплаты налогов) – 4,2 млн рублей. Выход на окупаемость – через три месяца после старта проекта. Выручка второго года и последующих лет – 16,0 млн рублей, чистая прибыль – 5,8 млн рублей.

Инвестиционные затраты по проекту составляют 1,25 млн рублей, основная часть из которых – средства на приобретение оборудования и мебели для проведения мероприятий. Часть инвестиционных затрат направлена на формирование фонда оборотных средств, из которого покрываются убытки первых периодов, до выхода проекта на окупаемость. Собственные средства инициатора проекта – 500 000 рублей. Недостаток средств планируется покрыть за счет привлечения банковского кредита на срок 24 месяца под 18% годовых. Погашение кредита осуществляется ежемесячно аннуитетными платежами, кредитные каникулы – три месяца.

Таблица 3.1.2.

Инвестиционные затраты ООО «Босфор»

	наименование	сумма, руб.
	недвижимость	

1	оборудование склада и офиса	100 000
оборудование		
2	оборудование и мебель	730 000
3	офисная техника	140 000
нематериальные активы		
4	разработка и продвижение сайта	150 000
5	стартовая рекламная кампания	50 000
оборотные средства		
6	оборотные средства	80 000
	итого:	1 250 000 □
	собственные средства:	500 000,00 □
	требуемые заемные средства:	750 000 □
	ставка:	18,00%
	срок, мес.:	24

Постоянные затраты включают арендную плату, коммунальные платежи, рекламу и прочие виды текущих расходов, а также амортизационные отчисления. Размер амортизационных отчислений определен линейным методом, исходя из срока полезного использования основных средств и нематериальных активов в пять лет.

Таблица 3.1.3.

Постоянные затраты ООО «Босфор»

	наименование	сумма в мес., руб.
1	арендная плата	55 000
2	коммунальные платежи	5 500
3	гсм	3 000

4	связь и интернет	3 000
5	реклама	10 000
6	амортизация	17 000
7	коммерческие расходы	5 000
8	административные расходы	3 000
	итого:	101 500 □

Оценка эффективности проекта осуществляется на основании детального анализа финансового плана, денежных потоков, а также простых и интегральных показателей эффективности. Для учета изменения стоимости денег во времени используется метод дисконтирования денежных потоков. Ставка дисконтирования принята на уровне безрисковой ставки (доходность по государственным облигациям сопоставимого инвестиционного срока – 8%) плюс риск за сложную экономическую ситуацию – 4%: итого 12%.

Простой (PP) и дисконтированный (DPP) срок окупаемости проекта – 6 месяцев. Чистая приведенная стоимость (NPV) – 1,6 млн рублей. Внутренняя норма прибыли (IRR) – 22%. Индекс доходности (PI) – 1,29. Все эти показатели свидетельствуют о достаточно высокой эффективности и инвестиционной привлекательности проекта.

Для оценки всех рисков, связанных с реализацией проекта, проводится детальный анализ всех внешних и внутренних факторов. Сводный анализ и мероприятия по устранению рисков приведен в Приложении 3.

Таким образом можно сделать несколько выводов.

1. Для совершенствования управления системой услуг кейтеринга ресторана ООО «Босфор» необходима реализация обозначенных выше мероприятий, и, прежде всего, внедрение формирования мотивации сотрудников и клиентоориентированность; автоматизация процесса работы в рамках услуг кейтеринга; совершенствование работы с персоналом; внедрение концепции бережливого производства в ООО «Босфор» (логистика и т.д.).

2. Весь процесс реализации проекта можно условно разбить на четыре основных этапа, включая завершающий этап зрелости компании.
3. Оценка эффективности проекта осуществляется на основании детального анализа финансового плана, денежных потоков, а также простых и интегральных показателей эффективности. Простой (PP) и дисконтированный (DPP) срок окупаемости проекта – 6 месяцев. Чистая приведенная стоимость (NPV) – 1,6 млн рублей. Внутренняя норма прибыли (IRR) – 22%. Индекс доходности (PI) – 1,29. Все эти показатели свидетельствуют о достаточно высокой эффективности и инвестиционной привлекательности проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современный кейтеринг – это мобильное оказание услуг, организация выездных банкетов, оперативная доставка нужного инвентаря для проведения мероприятия. Выездной ресторан оснащен всем необходимым оборудованием: достаточным количеством мебели, посуды, термических контейнеров, сохраняющих нужную температуру приготовленных блюд. Успешная кейтеринговая компания укомплектована профессиональным обслуживающим персоналом: поварами, официантами, барменами и ведущими-распорядителями мероприятий.

Выездной кейтеринг отличается рядом особенностей и становится перспективным направлением ведения бизнеса. Многие руководители предприятий понимают истинную систему мотивации труда для сотрудников и создают необходимые условия для комфортной работы. К таким условиям относится и правильная организация питания сотрудников, которое обеспечивают фирмы, занимающиеся выездным кейтерингом.

Традиционно рынок кейтеринговых услуг принято делить на следующие сегменты: стационарное обслуживание, на базе предоставляемых кейтеринговыми компаниями помещений, выездное обслуживание в любом месте, удобном для заказчика, в том числе и проведение мероприятий на природе, теплоходах, и доставку обедов в офисы.

Выездное ресторанное обслуживание для проведения фуршетов, банкетов, корпоративных мероприятий, неофициальных деловых встреч, VIP-вечеринок, свадебных торжеств и других праздников завоевывает все большую популярность. Ведь помимо по-настоящему изысканной трапезы кейтеринговые компании, предоставляют услуги по тематическому проведению различных мероприятий.

Все больше кейтеринговых компаний для развития своего бизнеса применяют новые, неординарные подходы: предоставление вегетарианского

меню, индивидуальный подсчет калорий в предлагаемых блюдах, бессолевые и низкокалорийные диеты.

Кейтеринговое обслуживание - одно из приоритетных направлений в развитии ресторанного бизнеса. Ведь ресторанный бизнес, разделенный специалистами на два сегмента - стационарные услуги и выездное обслуживание – рентабелен и имеет хорошие перспективы развития.

Организация кейтеринга – процесс сложный и многогранный, включающий в себя продумывание общей концепции предстоящего мероприятия. Празднование дня рождения в удобном для заказчика месте, свадебные торжества, кофе-брейк на конференциях, выездное обслуживание банкетов, корпоративная новогодняя вечеринка - мероприятия разной тематической направленности, которые требуют от специалистов по кейтерингу новых креативных идей для их проведения, чтобы каждое событие стало оригинальным и запоминающимся.

По оценкам экспертов, рынок кейтеринговых услуг достиг всего двух процентов от возможной потенциальной емкости, в ценовом эквиваленте эта цифра равна 10 млрд. долларов, да и долевое участие в данном бизнесе распределяется по регионам неравномерно. Лидирующее положение занимают московский и питерский рынок кейтеринговых услуг.

Подводя итоги, можно сделать очевидный вывод о том, что рынок кейтеринговых услуг очень перспективное направление бизнеса. Сравнивая ежегодный мировой рост кейтеринговых услуг в разных странах, эксперты отмечают быстрый вход на рынок новых игроков-операторов кейтерингового обслуживания и предполагают повышение качества обслуживания в дальнейшем.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. ГОСТ Р 51304-2009 Услуги торговли. Общие требования [Текст]. – М.: Стандартиформ, 2010. – 8 с.
2. ГОСТ Р 53995-2010. Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания.
3. ГОСТ Р 55051-2012. Национальный стандарт Российской Федерации. Услуги общественного питания. Общие требования к кейтерингу
4. Абчук, В.В. Менеджмент [Текст]: учебник / В.В. Абчук [Текст]. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 423 с.
5. Абрютина, А.В. Экономический анализ торговой деятельности [Текст]: учебное пособие / А.В. Абрютина. – М.: Финансы и статистика. – 2008. – 416 с.
6. Алексунин, В.А. Маркетинговые коммуникации [Текст]/ В.А. Алексунин, Е.В. Дубаневич, Е.Н. Скляр. – М.: Дашков и К, 2011. – 196 с.
7. Ардонская И.И. Ресторанный бизнес. Кейтеринг. – СПб.: ГУСиТ, 2005.
8. Белошапка М.И. Технология ресторанного обслуживания М:Академия, 2006.
9. Байбардина, Т. Маркетинг в торговле [Текст]/ Т. Байбардина, Г. Кожухова, В. Кузьменко. – М.: Гревцова, 2012. – 256 с.
- 10.Бланк, И.А. Торговый менеджмент [Текст] / И.А. Бланк. – Киев: Ника-Цент, 2004. – 784 с.
- 11.Волгин, В.В. Устройство складов. Складские операции. Управление складом [Текст] / В.В. Волгин. – М.: Ось-89, 2016. – 319с.
- 12.Гиляровская, Л.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / Л.Т. Гиляровская. – М.: ТК Велби, 2015. – 360 с.
- 13.Гаджинский, А.М. Логистика [Текст] / А.М. Гаджинский. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2007. – 364 с.

14. Гиркин, В.А. О сущности торговли и природе кооперации [Текст]: учебник / В.А. Гиркин. – М.: ЮНИТИ. – 2016. – 232 с.
15. Горбачев, М.Н. Дистрибуция и продвижение продукта на рынке [Текст]/ М.Н. Горбачев, Я. Газин. – М.: Феникс, 2013. – 159 с.
16. Горбачев, М.Н. Организация отдела продаж [Текст]/ М.Н. Горбачев, А. Веселов. – М.: Феникс, 2013. – 176 с.
17. Данченко, Л.А. Маркетинговое ценообразование: политика, методы, практика [Текст]: учебник / Л.А. Данченко. – М.: Эксмо, 2015. – 464 с.
18. Добронравин, Е.Р. Теория управления запасами при построении логистических систем [Текст] / Е.Р. Добронравин // Российское предпринимательство. – 2016. – №11. – С. 97-100.
19. Дурович, А.П. Маркетинговые коммуникации [Текст]: курс интенсивной подготовки / А.П. Дурович. – М.: Современная школа, 2010. – 325 с.
20. Есипова, И.В. Как завоевать покупателя [Текст] / И.В. Есипова, С.Н. Лобанов, Е.М. Лобанова. – М.: Дашков и К, 2012. – 168 с.
21. Ерохина, Л.И. Маркетинг в оптовой и розничной торговле [Текст]/ Л.И. Ерохина, Е.В. Башмачникова, Е.В. Романеева. – М.: Кнорус, 2009. – 248
22. Ерохина Л.И Экономика предприятия (в сфере товарного обращения) [Текст] / Л. Ерохина. – М.: Кнорус, 2013. – 293 с.
23. Заказнов, А. Анализ текущих и выявление скрытых возможностей компании по увеличению объёма продаж [Текст] / А. Заказнов // Управление продажами. – 2016. – №4. – С.9.
24. Земляк, С.В. Маркетинг торговли [Текст]/ С.В. Земляк. – М.: Дашков и К, 2012. – 752с.
25. Зуев, Е. Простые, результативные решения – успех бизнеса в сегодняшних условиях [Текст] / Е. Зуев // Менеджмент в России и за рубежом. – М., 2012. – №2. – С.30-42.
26. Иванов, Г.Г. Экономика торгового предприятия [Текст]: учебное пособие / Г.Г. Иванов. – М.: Академия. – 2015. – 320 с.
27. Каурова А.Д. Организация сферы туризма. – М.-СПб. : Герда, 2008.

28. Кейтеринг, или как рестораторы решают проблему дефицита площадей // Бизнес. – 2007. - № 10.
29. Кучер Л.С., Шкуратова Л.М., Ефимов С.Л., Голубева Т.Н. Ресторанный бизнес в России. Технология успеха. - М.: Транслит, 2007.
30. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания. – М. : Академия, 2005.
31. Мамедов О.Ю. Современная экономика. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2008.
32. Минаева Э.С. Антикризисное управление. – М: БЕК, 2010.
33. Миронов С.И. Бизнес на выездном общепите// Ресторатор. – 2008. - № 10.
34. Можаяева Н.Г., Богинская Е.В. Туризм: Учебник. - М.: Гардарики, 2007.
35. Молодые российские фирмы пытаются перехватить лидерство на рынке кейтеринговых услуг // Эксперт. – 2004. № 3.
36. Пашнина О. Кейтеринг // Кейтеринг vs ресторан. – 2008. - № 5.
37. Романов В.А., Цветкова С.Н., Шевцова Т.В., Каращенко В.В. Гостиничные комплексы. Организация и функционирование. – М.: МарТ, 2007.
38. Российский рынок кейтеринга // Ресторатор. – 2006.
39. Рынок кейтеринга 2007-2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // <http://marketing.unipack.ru/362/>
40. Халворстен Ф. Основы кейтеринга. как организовать выездное обслуживание. – М.: Ресторанные ведомости, 2005.
41. Хартман, Е. Формирование стратегии сбыта продукции [Текст] / Е. Хартман // Управление каналами дистрибуции. – 2015. – №1. – С.17
42. Шаповалов, В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ [Текст]: учебник / В.А. Шаповалов. – М.: Феникс, 2010. – 345 с.
43. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа [Текст] / А. Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: Инфра–М, 2008. – 556 с.
44. Щиборщ, К.В. Управление запасами на промышленном предприятии [Текст] / К.В. Щиборщ // Финансовый менеджмент. – 2011. – №5. – С.56-60.
45. Эрдош Д. Кейтеринг. Как успешно вести выездной ресторанный бизнес. – М.: Альпина Бизнес Бокс, 2010.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Нормативно-правовая база деятельности кейтеринговой компании

1. Правила оказания услуг общественного питания, утвержденные Постановлением Правительства Российской Федерации от 15.08.1997 N 1036, с изменениями и дополнениями.
2. СП 2.3.6.1079-2001 Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы. Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья с изменениями и дополнениями.
3. СанПиН 2.3.2.1324-2003 Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы. Гигиенические требования к срокам годности и условиям хранения пищевых продуктов.
4. СанПиН 2.3.2.1078-2001 Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы. Гигиенические требования безопасности и пищевой ценности пищевых продуктов. Сборники рецептур блюд, кулинарных изделий, мучных кондитерских и булочных изделий для предприятий общественного питания, официально изданные на территории Российской Федерации, в том числе национальных кухонь.
5. ГОСТ 31985-2013. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Термины и определения.
6. ГОСТ Р 50762-2007. Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания.
7. ГОСТ Р 50763-2007. Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия.
8. ГОСТ Р 50935-2007. Услуги общественного питания. Требования к персоналу.
9. ГОСТ Р 53523-2009. Услуги общественного питания. Общие требования к заготовочным предприятиям общественного питания.
10. ГОСТ Р 53995-2010. Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания.
11. ГОСТ Р 55051-2012. Национальный стандарт Российской Федерации. Услуги общественного питания. Общие требования к кейтерингу

Приложение 2

Наименование требований	Тип предприятия						
	Столовая	Закусочная	Предприятие быстрого обслуживания	Буфет	Кафетерий	Кофейня	Магазин кулинарии
ТРЕБОВАНИЯ К АРХИТЕКТУРНО-ПЛАНИРОВОЧНЫМ РЕШЕНИЯМ И ОФОРМЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЙ							
1. Внешний вид предприятия							
1.1. Вывеска обычная	+	+	+	+	+	+	+
2. Состав помещений для потребителей							
2.1. Зал	+	+	+	-	-	+	+
2.2. Туалет с раковиной для мытья рук	+	+	+	+	+	+	-
3. Оформление залов и помещений для потребителей							
3.1. Использование	+	+	+	-	-	+	-

Наименование требований	Тип предприятия						
	Столовая	Закусочная	Предприятие быстрого обслуживания	Буфет	Кафетерий	Кофейня	Магазин кулинарии
современных декоративных элементов в интерьере							
4. Микроклимат							
4.1. Система вентиляции, обеспечивающая допустимые параметры температуры и влажности	+	+	+	+	+	+	-
ТРЕБОВАНИЯ К МЕБЕЛИ, СТОЛОВЫМ ПОСУДЕ, ПРИБОРАМ, БЕЛЬЮ							
1. Мебель стандартная, соответствующая интерьеру помещений	+	+	+	+	+	+	-
1.1. Столы:							
полиэфирное	-	-	-	-	-	+	-

Наименование требований	Тип предприятия						
	Столовая	Закусочная	Предприятие быстрого обслуживания	Буфет	Кафетерий	Кофейня	Магазин кулинарии
покрытие							
гигиеническое покрытие	+	+	+	+	+	-	-
столы или кронштейны для приема пищи стоя	-	+	-	+	+	-	-
1.2. Наличие барной стойки	-	-	-	-	+	+	-
1.3. Наличие буфетной стойки	+	-	-	+	+	-	-
2. Столовая посуда и приборы							
2.1. Полуфарфоровая, фаянсовая посуда	+	+	+	+	+	+	-
2.2. Столовая посуда из полимерных	-	+	+	+	+	-	-

Наименование требований	Тип предприятия						
	Столовая	Закусочная	Предприятие быстрого обслуживания	Буфет	Кафетерий	Кофейня	Магазин кулинарии
материалов							
2.3. Сортовая посуда из прессованного стекла	+	+	-	-	+	-	-
2.4. Сортовая стеклянная посуда	-	-	-	-	-	+	-
2.5. Столовые приборы:							
из нержавеющей стали	+	+	+	-	+	+	-
из полимерных материалов одноразовые	-	+	+	+	+	-	-
3. Салфетки индивидуальные бумажные	+	+	+	+	+	+	-
ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ МЕНЮ, АССОРТИМЕНТУ КУЛИНАРНОЙ ПРОДУКЦИИ							

Наименование требований	Тип предприятия						
	Столовая	Закусочная	Предприятие быстрого обслуживания	Буфет	Кафетерий	Кофейня	Магазин кулинарии
1. Меню:							
- на русском языке	+	+	+	+	+	+	-
компьютерным способом	+	+	+	+	+	+	-
в виде светового табло	-	-	+	-	-	-	-
оформление другими способами	-	+	-	+	-	-	-
ценники	-	+	-	+	-	-	+
2. Ассортимент							
2.1. Разнообразный ассортимент блюд и изделий, покупных товаров, с учетом специфики обслуживаемых контингентов	+	-	-	-	-	-	-

Наименование требований	Тип предприятия						
	Столовая	Закусочная	Предприятие быстрого обслуживания	Буфет	Кафетерий	Кофейня	Магазин кулинарии
тов и рационов питания							
2.2. Реализация фирменных и заказных блюд	-	-	-	-	-	+	-
2.3. Ограниченный (узкий) ассортимент блюд, изделий, напитков несложного изготовления из полуфабрикатов высокой степени готовности и (или) из определенного вида сырья	-	+	+	+	+	-	-
2.4. Ассортимент кулинарной продукции	-	-	-	-	-	-	+
ТРЕБОВАНИЯ К МЕТОДАМ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, ФОРМЕННОЙ							

Наименование требований	Тип предприятия						
	Столовая	Закусочная	Предприятие быстрого обслуживания	Буфет	Кафетерий	Кофейня	Магазин кулинарии
ОДЕЖДЕ, ОБУВИ							
1. Методы обслуживания потребителей							
1.1. Самообслуживание	+	+	+	+	+	-	-
1.2. Обслуживание официантами	-	-	-	-	-	+	-
1.3. Обслуживание продавцом	-	-	-	-	-	-	+
Примечание – На предприятиях быстрого обслуживания может быть собственный							

Приложение 3

. Риски, связанные с реализацией проекта

Риск	Вероятность	Уровень влияния	Мероприятия по предотвращению
Выход из строя оборудования	Средняя	Средняя	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение текущего обслуживания оборудования 2. Формирование партнерских отношений с пищевыми производствами, которым можно передать производство на аутсорсинг в случае критической ситуации
Ошибки производственного персонала	Средняя	Высокая	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение постоянного мониторинга качества производимой продукции 2. Получение обратной связи от клиентов 3. Периодическое повышение квалификации персонала (обучение)
Падение спроса на услуги кейтеринга вследствие ухудшения экономической ситуации	Низкая	Средняя	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение активности обработки рынка отделом продаж 2. Снижение затрат за счет передачи ряда бизнес-процессов на аутсорсинг (вплоть до производственных)
Выход на рынок новых игроков / ужесточение конкуренции	Средняя	Низкая	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование пула лояльных клиентов 2. Ввод новых продуктов