

Содержание:

Введение

Актуальность темы исследования. Политика конкурентоспособности России в 21 веке является государственной экономической политикой, главная цель которой – повышение конкурентоспособности страны через повышение конкурентоспособности, ресурсов, институтов, товаров и услуг.

С развитием рыночного механизма проблема конкуренции и конкурентоспособности в России естественным образом резко обострилась, так как отечественная экономика не была готова к такому повороту событий. Но и сейчас, как в прошлое десятилетие, решение проблемы конкурентоспособности требует от всех субъектов рынка активного поиска путей и методов повышения своего конкурентного статуса. В связи с этим в современной экономике главным направлением финансово-экономической и производственно-сбытовой стратегии каждого предприятия становится повышение своего конкурентного потенциала.

Конкуренция, конкурентоспособность – это есть феномен повседневной действительности, то, с чем сталкиваются каждый день различные фирмы, организации, люди. Это процесс, в котором все организации постоянно находятся. Позиции организации на рынке заключается в том, насколько она может профессионально конкурировать. А для того, чтобы любой хозяйствующий субъект мог делать это профессионально, он должен обладать профессиональной компетенцией, то есть совокупностью профессиональных знаний, навыков и умений в сфере конкурентного поведения, в сфере осуществления различных конкурентных действий, как воздействий, так и противодействий.

Таким образом, тема курсовой работы актуальна тем, что в современных условиях в России происходит усиление конкуренции, вследствие чего возникает необходимость в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции, рынка и специфики предприятия) инструментов управления организациями и рычагов повышения конкурентоспособности.

Целью курсовой работы является анализ конкурентов на рынке и определение собственной конкурентоспособности (на примере кафе «Встреча» (ООО «Виктория»)).

Для реализации поставленной цели необходимо выполнение следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы формирования конкурентоспособности предприятия;
- проанализировать управление конкурентоспособностью кафе «Встреча» ООО «Виктория»;
- определить пути повышения конкурентоспособности кафе «Встреча» (ООО «Виктория»).

Объектом исследования является кафе «Встреча» (ООО «Виктория»).

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятий.

Методологическую основу исследования составляют теоретические и практические позиции, выработанные в трудах ведущих отечественных и зарубежных экономистов в сфере изучения природы конкуренции, конкурентоспособности, конкурентных преимуществ: Д. Рикардо, И. Кравис, Ж. Ж. Ламбен, М. Портер, М. Познер, Г. Л. Азоев, А. П. Челенков, В. К. Фальцман, Э. Н. Крылатых, Н. И. Фокин и других.

Теоретической базой курсовой работы послужили труды отечественных и зарубежных исследователей, статистическая, финансовая отчетность ООО «Виктория», нормативная и справочная литература, ресурсы Интернета, статьи из экономических журналов.

В процессе подготовки курсовой работы были использованы следующие методы исследования: аналитический, эмпирический, сравнительный, обобщения.

Курсовая работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1. Теоретические основы формирования конкурентоспособности предприятия

1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

Понятие конкуренции часто трактуется экономистами неоднозначно.

Подход к определению сущности конкуренции претерпевал изменения. Впервые А. Смит и Д. Рикардо вводят поведенческую трактовку и описывают конкуренцию как соперничество между участниками, заинтересованными в достижении одной и той же цели. Свободная конкуренция выступает силой, обеспечивающей взаимодействие спроса и предложения и уравнивающей рыночные цены.

Позднее в работах экономистов А. Маршалла, Ф. Эджуорта, А. Курно, Дж. Робинсон, Э. Чемберлина получает распространение структурная трактовка конкуренции, основанная на анализе структуры рынка и господствующих в отрасли условий, предполагающих существование разновидностей несовершенной формы конкуренции. Взаимосвязь конкуренции и конкурентоспособности впервые четко прослеживается в работах Й. Шумпетера. В рамках своей теории Шумпетер акцентировал внимание на том, что часто нововведения достаточно инертно воспринимаются рынком, но, будучи воспринятыми, вытесняют с рынка неэффективные предприятия. Еще в начале XX в. Шумпетер определил, что сила любого производителя определяется наличием новых товаров, технологии и типа организации [17, с. 31].

На современном этапе отмечаются достоинства конкуренции как инструмента рыночного равновесия и фактора конкурентоспособности [14, с. 27]. Это связано с несколькими важными аспектами, такими как: распределение доходов, эффективность в использовании ресурсов и стремление к ресурсосбережению. В современном понимании конкуренция и конкурентоспособность взаимосвязаны. Конкуренция способствует конкурентоспособности, а конкурентоспособность усиливает конкурентные позиции фирмы.

Российский экономист М.И. Гельвановский рассматривает процесс формирования конкурентоспособности на макро- и микроуровнях экономики, считая, что конкурентоспособность – это обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования [3, с. 34].

П.С. Завьялов [6, с. 28] разделяет конкурентоспособность на составляющие, как концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны (любого конкретного товаропроизводителя), которые реализуются в товарах и услугах успешно или безуспешно, противостоящих конкурирующим аналогам на внутреннем и на внешнем рынках страны.

Конкурентоспособность предприятия – это его потенциал, возможности, а также гибкость в приспособлении к рыночным отношениям [16, с. 29].

Конкурентоспособность предприятия – это система не связанных друг с другом напрямую, однако влияющих друг на друга составляющих. Это способность субъекта хозяйствования опережать соперников с использованием своих преимуществ для достижения поставленных целей [9, с. 47].

Конкурентоспособность предприятия также характеризуется его возможностью обеспечить [8, с. 16]:

- низкие затраты производства;
- уникальность, особенность предложения;
- доступный и качественный сервис;
- экоориентация продукции;
- качество продукции (услуг);
- своевременный вывод продукции (услуг) на рынок.

Неспособность предприятия обеспечить хотя бы одно из перечисленных условий, сильно снижает его конкурентоспособность.

Факторы конкурентоспособности – это любые обстоятельства, ресурсы, явления, которые действуют на предприятия изнутри или из внешней среды и способствуют созданию конкурентного преимущества фирмы.

Формирование конкурентоспособности фирмы схематично изображено на рисунке 1.

Конкурентное преимущество 1

Конкурентное преимущество 3

Конкурентное преимущество 2

Факторы конкурентоспособности

Внутренние

Внешние

Рисунок 1. Схема формирования конкурентоспособности предприятия [13]

Внешние и внутренние факторы воздействуют на формирование конкурентных преимуществ предприятия, которые вместе составляют ее конкурентоспособность.

Конкурентоспособность предприятия отражает его гибкость и адаптивность к постоянным изменениям внешней среды, а также возможность эффективно использовать имеющиеся внутренние резервы.

В условиях качественных изменений в мировой экономике, которые вызваны обострением конкурентной борьбы на всех уровнях, интенсивное развитие, модернизация и эффективное управление предприятиями становится залогом высокой конкурентоспособности страны.

1.2. Организация управления конкурентоспособностью предприятия

Организацией управления конкурентоспособностью предприятия занимается отдел маркетинга. Работа отдела маркетинга в этом направлении позволяет усиливать конкурентные позиции предприятия.

На первом этапе осуществляются сбор и анализ информации с целью дальнейшей оценки и формирования организационно-экономических мер для их внедрения в работу предприятия.

На втором этапе производится внедрение разработанных мер в деятельность предприятия, что влечет за собой третий этап, заключающийся в организационно-обеспечивающих мероприятиях, направленных на создание всех необходимых условий для возникновения конкурентных преимуществ.

Формирование конкурентных преимуществ - это четвертый этап, который является залогом повышения конкурентоспособности предприятия.

В случае удачно созданных конкурентных преимуществ возникает пятый этап - эффект повышения конкурентоспособности предприятия.

Рассмотрим подробнее этапы управления конкурентоспособностью предприятия.

Первый этап начинается со сбора информации и оценки существующей позиции. Сбор информации позволяет сформировать объективную картину производственно-

экономических процессов, происходящих на предприятии. Также, можно понять, насколько хорошо развиты учет и система сбора, мониторинга, аккумуляции и обработки информации на предприятии. Хорошо развитая на предприятии система информатизации может служить серьезной опорой для формирования его конкурентных преимуществ.

Сбор информации направлен на дальнейший анализ внутренней и внешней среды предприятия.

Итогом анализа производственно-экономических данных по предприятию являются разработка и внедрение организационно-экономических мер по повышению конкурентоспособности предприятия (второй этап). Второй этап предшествует этапу организации и обеспечения необходимыми производственными условиями (третий этап).

Особое значение имеет организация НИОКР как фундамент для разработки новых видов продукции. Как правило, разработка нового вида продукции связана с высокими капитальными вложениями, что влечет за собой подбор высококвалифицированного и дорогостоящего персонала. Обеспечение работы таким персоналом составляет немаловажную деталь процесса управления конкурентоспособностью предприятия.

Уровень квалификации персонала является важным в борьбе за повышение конкурентоспособности предприятия. Большую пользу можно получить, развивая уровень квалификации своих сотрудников в приоритетных для предприятия направлениях.

Четвертым этапом является формирование конкурентных преимуществ, которые должны явиться ключевыми факторами повышения конкурентоспособности предприятия и стать основой перехода к пятому этапу, т.е. непосредственно к повышению конкурентоспособности предприятия.

Для повышения конкурентоспособности предприятия иногда необходимо применение подходов, ранее не обозначенных, например, внедрение инноваций.

Существенной проблемой повышения конкурентоспособности является столкновение интересов компаний с интересами потребителей [10, с. 81]. Данная проблема может быть скорректирована в ходе реализации рыночных отношений клиента предприятия, в результате чего, реализация продукции и услуг станет эффективной как для хозяйствующего субъекта, так и для потребителей.

Реализация данной корректировки представляется возможной только при преодолении определенных барьеров, обусловленных исходным противоречием.

В целях повышения конкурентоспособности предприятия необходимо использовать комплекс тактических и стратегических способов и инструментов службы маркетинга. Обеспечение конкурентоспособности – это модель работы в рыночных условиях, направленная на [12, с. 24]:

- знание нужд клиентов и прогнозирование их развития;
- знание и понимание поведения и возможностей фирм конкурентов;
- постоянный мониторинг рынка;
- знание окружающей среды и тенденций ее развития;
- способность разработать такой товар (услугу) и такую систему сбыта и стимулирования потребителей, чтобы они предпочли его аналогу;
- способность реализовать это в долгосрочной перспективе.

Таким образом, проблема повышение конкурентоспособности отечественных предприятий является в данный момент одной из самых важных в организации управления конкурентоспособностью предприятия. Должны применяться меры, как на уровне государства, регионов, так и бизнеса, при которых российские предприятия могли бы использовать современное оборудование, достижения научно-технического прогресса, перенимать опыт западных компаний, и, соответственно, выходить на мировые рынки. Необходимо развивать рыночную инфраструктуру на потребительском и товарном рынках, устранять многочисленных посредников и монополистические объединения. Устойчивое повышение конкурентоспособности отечественных предприятий возможно только при долгосрочном и непрерывном развитии всех детерминантов конкурентоспособности. Это обуславливает необходимость разработки четкого инструментария оценки и повышения конкурентоспособности товаров и услуг.

1.3. Показатели управления конкурентоспособностью предприятия

Определение уровня конкурентоспособности предприятий на рынке осуществляют с помощью комплексного анализа количественных показателей, сравнивая их в динамике с показателями конкурентов, с равными условиями влияния внешней

среды. Система оценки конкурентоспособности предприятий подразумевает ее деление на основные бизнес-процессы.

Известные на современном этапе модели и методы оценки конкурентоспособности предприятия можно разделить на 2 группы [5, с. 114]:

- расчетные (метод рейтинговой оценки, оценка на основе расчета доли рынка, метод оценки на основе теории эффективной конкуренции, метод оценки на основе потребительской стоимости);
- теоретические (матрица БКГ, SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица конкуренции по М. Портеру, метод «многоугольник конкурентоспособности предприятия»).

Рассмотрим подробнее основные методы:

- матричный метод;
- SWOT-анализ;
- метод экспертных оценок;
- расчетный метод.

Матричный метод [18] базируется на анализе конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара. Оценка происходит на основе матрицы, которая строится как система координат. На горизонтальной оси – отражаются темпы роста продаж, на вертикальной – доля на рынке предприятия. Успешным и конкурентоспособным считается предприятие, которое занимает большую долю на быстрорастущем рынке. Конкурентоспособность при этом методе рассматривается в динамике.

Преимуществом матричного метода является высокая вероятность правдивости оценки, так как используются данные о доле рынка и объемах реализации конкурентов. Недостатком считается необходимость дополнительных маркетинговых исследований, так как требуется достоверная информация.

SWOT-анализ способен выявить сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия, опасности и возможности внешней среды, и на основе этого обозначить возможности для развития фирмы. SWOT-анализ является одним из самых надежных инструментов стратегического планирования.

Метод экспертных оценок [19] базируется на мнениях специалистов-экспертов. Чаще всего его используют, когда показатели качества нельзя определить другими методами из-за недостатка информации. Данная методика позволяет получить

информацию, которая будет полезна для принятия управленческого решения. Сущность этого метода основана на сборе предположений и суждений экспертов с дальнейшим анализом полученных ответов.

Существует большое количество методов экспертных оценок, в одних эксперты работают в группах и обсуждают проблемы друг с другом, а в других каждый эксперт работает отдельно и высказывает свое мнение независимо от мнения других. Можно обозначить основные методы:

- метод «Дельфы»;
- метод «снежного кома»;
- метод «дерева целей»;
- метод «комиссий круглого стола»;
- метод эвристического прогнозирования.

При расчетном методе [11, с. 24] рассчитывается коэффициент конкурентоспособности предприятия (ККП). ККП находится вычислением средневзвешенного значения из полученных балльных оценок критериев с учетом веса каждого показателя.

$$\text{ККП} = 0,15\text{ЭП} + 0,29\text{ФП} + 0,23\text{ЭС} + 0,33\text{КТ}, (1)$$

где

ЭП – значение эффективности производственной деятельности,

ФП – критерий финансового положения компании,

ЭС – критерий эффективности организации сбыта, продвижения товара,

КТ – критерий конкурентоспособности товара.

Коэффициенты весомости критериев 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 определены экспертным методом путем сравнения.

Преимуществом расчетного метода является возможность учитывать с различных сторон деятельность предприятия. Если проследить эти показатели за разные промежутки времени, то можно контролировать деятельность определенных отделов.

Оценка конкурентоспособности предприятий способна осуществляться разными способами, рассмотрим некоторые из них.

Например, А.С. Шальминова предлагает применять в качестве показателей финансовое положение предприятия, эффективность его производственной деятельности, эффективность организации сбыта и продвижения товара, конкурентоспособности товара, эффективность инновационного проекта. Расчет общего показателя конкурентоспособности представляется в виде геометрической взвешенной:

$$K = \dots, (2)$$

где e_1, e_2, e_3, e_4, e_5 - частные показатели эффективности деятельности предприятия;

a_1, a_2, a_3, a_4, a_5 - коэффициенты весомости показателей эффективности.

Если коэффициенты a равны друг другу, то вид формулы 2 следующий:

$$K = \dots, (3)$$

По методике, предложенной А.А. Вороновой, интегральный показатель конкурентоспособности вычисляется по формуле:

$$Y_{1/2} = a_{1/2} b_{1/2} c_{1/2} \dots k_{1/2}, (4)$$

где $a_{1/2}, b_{1/2}, c_{1/2}$ - показатели отношения уровня конкурентоспособности выбранных параметров продукции первого производителя относительно второго. Более конкурентоспособному товару соответствует более высокое значение $Y_{1/2}$ [15, с. 18].

Профессор Р.А. Фатхутдинов предлагает производить оценку уровня конкурентоспособности предприятия по формуле, учитывающей весомость товаров и рынков, на которых они реализуются:

$$K_{орг.} = \sum a_i b_j k_{ij} \rightarrow 1, (5)$$

где a_i - удельный вес товара в объеме продаж за анализируемый период;

b_j - показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации (для промышленно развитых стран значимость рынка рекомендуется принимать равной 1,0, для остальных стран - 0,7, для внутреннего рынка - 0,5);

k_{ij} - конкурентоспособность i -го товара на j -м рынке. Она рассчитывается по формуле:

$$K_{a.o} = (P_{a.o} \cdot Z_{l.o} / P_{l.o} \cdot Z_{a.o}) K_1 \cdot K_2 \cdot K_n, (6)$$

где $K_{a.o}$ – конкурентоспособность анализируемого образца товара;

$P_{a.o}, P_{l.o}$ – полезный эффект анализируемого и лучшего образца за нормативный срок его службы, единицы полезного эффекта;

$Z_{l.o}, Z_{a.o}$ – совокупные затраты за жизненный цикл лучшего и анализируемого объекта, денежная единица;

K_1, K_2, K_n – корректирующие коэффициенты, учитывающие конкретные преимущества [13, с. 119].

Общее заключение по уровню конкурентоспособности предприятия складывается по количеству баллов, набранных в каждой из групп [7, с. 13].

На практике наибольшую популярность завоевали модели анализа рыночного положения и конкурентоспособности предприятия SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ.

Существуют три уровня обеспечения конкурентоспособности предприятия [2, с. 39]:

- стратегический,
- тактический,
- оперативный.

На стратегическом уровне обеспечение конкурентоспособности предполагает повышение инвестиционной привлекательности предприятия.

На тактическом уровне конкурентоспособность характеризует состояние самого предприятия.

На оперативном уровне повышение конкурентоспособности - это повышение конкурентоспособности продукции.

Выделяют следующие пути повышения конкурентоспособности предприятия:

1. Непрерывное использование нововведений.
2. Поиск наиболее совершенных форм, выпускаемой продукции.

3. Выпуск продукции, удовлетворяющей требованиям государственных и мировых стандартов качества.
4. Использование сырья и материалов наивысшего качества.
5. Обучение и переподготовка персонала.
6. Улучшение условий труда и мотивирование работников.
7. Проведение маркетинговых исследований рынка.
8. Анализ деятельности конкурентов.
9. Использование наиболее эффективных каналов рекламы.
10. Регистрация товарного знака.

Используя перечисленные направления, предприятие, тем самым, повышает свою конкурентоспособность и укрепляет финансовую устойчивость.

Таким образом, не существует одной универсальной методики, с помощью которой можно точно определить конкурентоспособность предприятия, действующей в сфере продаж и услуг, так как каждая имеет свои недостатки и достоинства, поэтому рациональнее будет использовать методы в комплексе. То есть оценка конкурентоспособности каждого предприятия требует анализа существующих методик и подбора такого их сочетания, которые будут способствовать развитию компании и успехов в конкурентной борьбе.

2. Анализ управления конкурентоспособностью кафе «Встреча» ООО «Виктория»

2.1. Общая организационно-экономическая характеристика кафе и его деятельности

Кафе «Встреча» (ООО «Виктория») осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом РФ, на основании Законов РФ «О предприятиях», «О предпринимательской деятельности», действующим

законодательством РФ и Устава предприятия.

Вид собственности предприятия – частная.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

Предприятие создано для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Время работы кафе: с 10:00 до 23:00.

Кафе «Встреча» основано в 2004 г., оказывает следующие услуги:

- приготовление блюд и организация обслуживания праздничного стола;
- доставка в офис обедов, блюд и другой продукции по заказу;
- выездные обслуживания банкетов и вечеров;
- бронирование мест на определенное время.

По характеру организации производства, кафе относится к предприятиям с полным технологическим процессом обработки продуктов, начиная с приема и хранения сырья и заканчивая реализацией готовой продукции.

Кафе имеет производственные и административные помещения, а также бытовые помещения для персонала, торговый зал, фойе.

Зал рассчитан на 90 мест. Банкетный зал специальным образом спроектирован для проведения свадеб, корпоративных праздников, вечеринок, дней рождений, а также, поминальных обедов.

Основными задачами кафе являются организация розничной торговли.

Структура кафе «Встреча» отражена на рисунке 2.



Рисунок 2. Организационная структура кафе

В кафе применяется линейная структура управления. Стиль руководства используется демократический.

В таблице 1 представлены показатели структуры персонала за 2017–2019 гг.

Таблица 1

Структура персонала кафе «Встреча»

Численность персонала

В том числе по категориям

Годы Всего

Годы	Всего	Руководители		Производственные рабочие		Основные рабочие		Вспомогательные рабочие		
		Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	
2017	18	100	3	16,7	3	16,7	10	55,5	2	11,1
2018	20	100	3	15,0	3	15,0	12	60,0	2	10,0

2019	24	100	4	16,7	3	12,4	13	54,2	4	16,7
------	----	-----	---	------	---	------	----	------	---	------

В 2017 г. доля сотрудников в возрасте 37-50 лет составляла 34,78%, увеличившись в 2019 г. до 41,46%. Численность сотрудников в возрасте 26-36 лет колеблется в пределах 31-34%.

В кафе «Встреча» процедурой подбора и приема на работу кадров занимается управляющий.

Рассмотрим динамику основных экономических показателей кафе «Встреча» (ООО «Виктория») (приложение 1). Для этого необходимы бухгалтерские балансы за период 2017-2019 гг. (приложение 2).

По активу баланса можно сделать следующие выводы.

Внеоборотные активы выражены только в основных средствах, причем в 2017 году сумма внеоборотных активов больше, чем в 2018, что может быть связано с выбытием компьютерного оборудования. По сравнению с 2018 годом, сумма основных средств в 2019 году увеличилась на 185 тыс. руб. (+24,69%), что связано с приобретением более дорогостоящего компьютерного оборудования.

Общая сумма имущества предприятия по оборотным активам увеличилась на 36 926 тыс. руб. (+51,66%). Увеличились запасы предприятия и дебиторская задолженность на 123,96% и 47,02% соответственно, что может быть связано с более активными продажами. В 2019 году был сделан депозитный вклад в размере 38 600 тыс. руб., из-за окончания сроков депозитного вклада финансовые вложения уменьшились на 100%, в результате чего произошло увеличение денежных средств. Денежные средства и денежные эквиваленты на 31.12.2019 года (77 154 тыс. руб.) значительно превышают размеры уставного капитала (15 тыс. руб.), а также они увеличились по сравнению с предыдущим периодом на 62 050 тыс. руб., это положительно характеризует финансовое положение предприятия (рисунок 3).

По пассиву баланса сделаны следующие выводы.

Собственный капитал предприятия стабильно растет, он значительно возрос с 32 297 тыс. руб. до 77 213 тыс. руб., что составило 139,07%.

Нераспределенная прибыль возросла в 2,4 раза, что может быть связано с резким увеличением объема продаж и снижением статей расходов.

Рисунок 3. Динамика показателей актива баланса за период 2017-2019 гг.

Долгосрочные обязательства у ООО «Виктория» отсутствуют. Кредиторская задолженность сократилась на 7 805 тыс. руб. благодаря досрочному погашению по договорам купли-продажи.

Структура пассивов отображена на рисунке 4.

Рисунок 4. Динамика показателей пассивов баланса за период 2017-2019 гг.

Анализируя отчет о финансовых результатах (приложения 3, 4), видно, что:

- себестоимость продаж увеличилась на 115 074 тыс. руб. за счет увеличения объема продаж, благодаря этому увеличилась и валовая прибыль;
- увеличились и коммерческие расходы на 46% за счет удорожания аренды помещения, приема на работу новых специалистов.
- были получены проценты по депозитному счету в размере 1 506 тыс. руб.;
- увеличилась и сумма по статье прочие доходы предприятия, это связано с выставлением клиенту пени за недополученную прибыль по договору купли-продажи;
- с увеличением продаж возросли и расходы на доставку товара, что отражено в графе прочие расходы;
- по статье «Прочее» были проведены штрафные санкции.

Далее рассмотрим факторы формирования конкурентоспособности предприятия.

2.2. Анализ внешней и внутренней среды кафе

Рассмотрим факторы внешней и внутренней среды кафе «Встреча» (ООО «Виктория»), влияющие на конкурентоспособность предприятия [4, с. 32].

Выход ООО «Виктория» на рынок общественного питания в 2004 г. ознаменовался успехом. Это был очень благоприятный период для реализации продукции кафе, так как имел место достаточно высокий уровень спроса в условиях отсутствия сильных конкурентов на рынке. Это обеспечивало большую прибыль. Такая стратегическая ориентация позволила быстро и очень много заработать. Но эта возможность сохранилась лишь до тех пор, пока свободная конкуренция не заявила о себе. Такая ситуация предопределила избыточность проведения маркетинга и разработки специальной стратегии.

В настоящее время ситуация изменилась:

- барьеры входа и выхода на рынок общественного питания низкие;
- на этом рынке появились новые конкуренты;
- ценовая конкуренция среди предприятий общественного питания особенно сильна;
- различия в цене для посетителей кафе существенны. В таких условиях покупатели останавливают свой выбор на том предприятии, где цена продукции ниже;
- ценовая власть посетителей кафе значительна.

Все эти факторы определяют ситуацию сложившейся свободной конкуренции на данном рынке.

Кафе «Встреча» на сегодняшний момент постепенно теряет своих клиентов, тем самым теряя свою долю на рынке, но при этом не занимает активной позиции. Молодые начинающие предприятия общественного питания вытесняют его с рынка своим современным и более агрессивным способом ведения дел. И хотя продажи продукции общественного питания продолжают расти - динамика темпов роста прибыли снижается относительно предыдущих периодов.

ООО «Виктория» производит закупку продуктов на оптовых складах с возможностью накопительных скидок за долгосрочное сотрудничество и определенный объем закупок. Созданы условия, при которых закупка товара большими партиями осуществляется по более низким ценам.

Продукты для кафе предприятие закупает в группе компаний ЗАО «Кленвуд». Для ООО «Виктория» это партнерство в 2006 г. было коммерчески интересно за счет получения скидок на оплату закупок.

Но ЗАО «Кленвуд» теряет свои позиции лидера поставщика продуктов питания по низким ценам, реклама в СМИ практически исчезла. Закупка продуктов питания ЗАО «Кленвуд» для ООО «Виктория» обходится теперь значительно дороже, чем ранее. Плохая, невыгодная закупка по высоким расценкам снижает прибыльность. Попытка ООО «Виктория» выйти из положения путем повышения цен при сегодняшнем количестве конкурентов приводит к потере клиентов. Таким образом, это партнерство сказывается негативно на конкурентоспособности ООО «Виктория». Предприятие, зависящее от одного поставщика, очень уязвимо.

Теперь рассмотрим влияние внутренних показателей предприятия на его конкурентный потенциал.

В результате проведенного анализа финансово-хозяйственной деятельности на основании бухгалтерских балансов (форма 1) за период 2013-2015 гг. (прил. 2) и отчетов о прибылях и убытках (форма 2) за тот же период (прил. 3, 4) ООО «Виктория», выявлены следующие финансово-экономические проблемы:

- предприятие не имеет собственных помещений, что ведет к увеличению коммерческих расходов на аренду;
- практически не привлекаются заемные средства, которые могли бы увеличить прибыль предприятия в разы;
- ООО «Виктория» закрыло депозитные счета, которые бы могли и в дальнейшем приносить дополнительный доход;
- за последний период дебиторская задолженность выросла на 47%, что может привести к появлению сомнительной дебиторской задолженности.

Следующей важной задачей является характеристика адаптивности системы управления ООО «Виктория», рассмотрим использование организационно-управленческого потенциала.

Организационная структура предприятия имеет линейную структуру управления и не является фактором положительно влияющим на конкурентоспособность. Исходя из этого, можно сделать вывод, что адаптивность системы управления предприятия низкая.

В настоящее время не вызывает сомнений то обстоятельство, что людские ресурсы играют наиболее важную роль в развитии экономики, чем материальные ресурсы, что работа с персоналом - одна из основных функций управления конкурентной политикой предприятия. Профессиональный потенциал персонала, осуществляющего свою деятельность в кафе «Встреча» (ООО «Виктория»), высок. На предприятии подобран квалифицированный персонал. Но сейчас данное предприятие имеет острую угрозу растерять свой интеллектуальный капитал, так как недостатки управления негативно сказываются на персонале. Это проявляется в нежелании пробовать новые идеи, нетерпимости к свободомыслию, противодействию инициативам работников.

В ООО «Виктория» применяется следующая концепция управления персоналом: человек рассматривается через формальную роль, то есть через должность, а управление осуществляется через административные механизмы. Это значит, что на предприятии, человек рассматривается не как личность, а как трудовой ресурс.

Следовательно, стратегия кадровой политики ООО «Виктория» опирается, прежде всего, на цели экономического характера, то есть на использование трудовых ресурсов для получения материальных благ и услуг. Происходит доминирование экономических целей над социальными целями, которые очень важны для эффективного функционирования любого предприятия.

В настоящее время субъектом управления предприятия являются собственники предприятия, а объектом управления - штат наемных сотрудников предприятия. Объект управления готов выполнять команды, так как за это по условиям найма персонал получает вознаграждение. Для достижения наилучшего результата осуществляется контроль и координация деятельности. В рассматриваемом случае на конечный результат ориентирован только собственник предприятия, а наемные сотрудники к этому имеют косвенное отношение посредством команд.

По этой причине, исследуя ООО «Виктория», нельзя не обратить внимания на поведение персонала, оно характеризуется беспокойством в отношениях, наличием конфликтных ситуаций.

По результатам опроса персонала. путем анонимного анкетирования сделаны следующие выводы о степени удовлетворенности персонала предприятия: у персонала нет заинтересованности в реальном повышении эффективности труда и функционирования всего коллектива. У работников кафе доминируют собственные цели и интересы, не соответствующие интересам предприятия. Официальная информационная система функционирует плохо, низок уровень доступности информации, что очень негативно отражается на эффективности труда. Плохо функционируют коммуникативные каналы, что сказывается на несогласованности работы подразделений. Однако очень широко практикуется неформальный сбор и распространение информации.

Авторитарный стиль руководства, неэффективная система мотивации, закрытость к новым идеям – все это вместе взятое тормозит рост и развитие данного предприятия.

2.3. Анализ конкурентоспособности кафе и его конкурентов

Далее оценим конкурентную среду кафе «Встреча» (ООО «Виктория») в сравнении с другими предприятиями, определим возможности и угрозы, сильные и слабые стороны данного предприятия, а также выявим его конкурентные преимущества.

Определим ранг исследуемого предприятия среди конкурентов.

Основными конкурентами кафе «Встреча» (ООО «Виктория»), осуществляющими свою деятельность на рынке общественного питания и реализующие свою продукцию, мало отличающихся по своим потребительским свойствам, можно указать: кафе «Аромас», кафе «Веялис», кафе «Семейное».

Проведем краткий анализ вышеперечисленных хозяйствующих субъектов – конкурентов кафе «Встреча» (ООО «Виктория»).

Кафе «Аромас» - это предприятие достаточно недавно функционирует на рынке общественного питания. Основным партнером этого предприятия является оптово-розничная компания «Тандер» – достаточно крупный поставщик продуктов питания. Результаты исследования показали, что уровень сервиса невысокий, так как работники кафе подробных консультаций по представленной продукции не дают. Цены на продукцию высокие, но зато достаточно высокий уровень рекламы. Персонал кафе внимателен и доброжелателен. Кафе «Аромас» сейчас концентрирует усилия на анализе рынка, его тенденциях, в том числе ожиданиях гостей, чтобы обеспечить выполнение плана по выручке. Наряду с этим огромные усилия направлены на усиление маркетинговой активности, предлагая посетителям все новые акции.

Кафе «Веялис» занимается продажей не только своей продукции, но также сопутствующим товаром. Кафе наращивает присутствие в сегменте корпоративного питания. Основной сложностью, которая может несколько помешать реализации намеченных планов, является нехватка квалифицированных работников. Кафе «Веялис» осуществляет услугу по доставке продукции на адрес заказчика. Доставка и выгрузка осуществляется бесплатно. Активно выполняется продвижение товара с помощью рекламы и различных маркетинговых акций.

Кафе «Семейное» – молодое, динамично развивающееся предприятие. С самого начала своего образования, основным направлением в деятельности была и

остается продукция кулинарии, а также, приготовление блюд с доставкой потребителю. Предоставляется услуга доставки продукции по адресу заказчика бесплатно. При этом квалифицированный персонал очень активно помогают подобрать продукцию клиентам.

Оценим конкурентные позиции хозяйствующих субъектов, конкурентов кафе «Встреча» (ООО «Виктория»).

Оценим конкурентный вес каждого рассматриваемого хозяйствующего субъекта (таблица 2).

Таблица 2

Лист оценки конкурентной силы организаций [составлено автором]

№	Факторы конкурентной силы	кафе «Встреча»	кафе «Аромас»	Кафе «Семейное»	кафе «Веялис»	ВЕС
1	Имидж и коммуникации	$8*0.2=1.6$	$8*0.2=1.6$	$2*0.2=0.4$	$7*0.2=1.4$	0.2
2	Знания и практический опыт сотрудников	$9*0.1=0.9$	$8*0.1=0.8$	$6*0.1=0.6$	$7*0.1=0.7$	0.1
3	Маркетинговая политика	$4*0.1=0.4$	$9*0.1=0.9$	$8*0.1=0.8$	$6*0.1=0.6$	0.1
5	Качество продукции	$5*0.2=1$	$7*0.2=1.4$	$8*0.2=1.6$	$7*0.2=1.4$	0.2
6	Технологическая оснащенность продаж	$8*0.05=0.4$	$6*0.05=0.3$	$7*0.05=0.35$	$8*0.05=0.4$	0.05
7	Ценовая позиция на рынке	$3*0.2=0.6$	$5*0.2=1$	$9*0.2=1.8$	$10*0.2=2$	0.2

8	Ассортиментный ряд	$6*0.05=0.3$	$8*0.05=0.4$	$5*0.05=0.25$	$8*0.05=0.4$	0.05
9	Ценовые акции	$10*0.1=1$	$10*0.1=1$	$3*0.1=0.3$	$3*0.1=0.3$	0.1
	= ИТОГО	$\Sigma 6.2$	$\Sigma 7.2$	$\Sigma 6.1$	$\Sigma 7.2$	$\Sigma 1$

По итогам проведенных расчетов оценок конкурентной силы можно сделать вывод, что конкурент кафе «Семейное» находится примерно на одинаковом уровне конкурентоспособности с исследуемым кафе «Встреча» (ООО «Виктория»). Таблица 2 свидетельствует, что по некоторым важным факторам, таким как ценовые акции, имидж и коммуникации, кафе «Семейное» уступает своему конкуренту кафе «Встреча».

Конкуренты исследуемого предприятия – кафе «Аромас» и кафе «Веялис», исходя из расчетов оценок конкурентной силы, занимают в настоящее время лидирующие позиции на рынке общественного питания и представляют серьезную опасность для кафе «Встреча».

Оценив конкурентные силы кафе «Встреча» (ООО «Виктория») в сравнении с другими предприятиями общественного питания, можно сказать, что они невысоки – данное предприятие потеряло свой статус лидера.

В настоящее время кафе «Встреча» (ООО «Виктория») находится на этапе снижения эффективности показателей конкурентной силы.

Далее проанализируем макросистему рынка и кафе «Встреча» (ООО «Виктория») по схеме «сильные стороны-слабости-возможности-угрозы».

Для этого необходимо применить матрицу первичного стратегического анализа (SWOT-анализ) (таблица 3). По результатам SWOT-анализа появляется возможность для формирования вариантов развития кафе «Встреча».

Таблица 3

Контрольный лист SWOT-анализа кафе «Встреча» [составлено автором]

Компания

Внешняя среда

Сильные стороны

- Большой опыт.
- Хорошая репутация предприятия.
- Компетентность персонала.
- Наличие постоянных клиентов.
- Диверсификация деятельности.
- Наличие технологической возможности использования в производственных целях различные средства связи.

Возможности

- Рост спроса на продукцию кулинарий и общественного питания.
- Постоянный рост инноваций, влияющий на поддержание спроса на продукцию общественного питания.
- Расширение ассортиментного ряда изготавливаемой продукции.
- Прямая интеграция.

Слабые стороны

- В управлении нет четкого стратегического направления.
- Зависимость от одного поставщика.
- Неспособность быстро реагировать на изменения внешней среды.
- Низкий уровень внутренней коммуникации.
- Текучесть кадров.
- Потеря основных потребителей.
- Сокращение доли рынка.

Угрозы

- Возрастание силы основных конкурентов.
- Возможность разорения основного поставщика.
- Неблагоприятные экономические изменения, ведущие к уменьшению объема платежеспособного спроса.

Далее необходимо проранжировать возможности и угрозы кафе «Встреча» по мере их силы влияния на эффективность деятельности предприятия, а также по вероятности их реализации. Для этого используем контрольный лист SWOT-анализа кафе «Встреча», с помощью него построим матрицу возможностей и матрицу угроз исследуемого предприятия (таблицы 4 и 5).

Исходя из результатов составленной матрицы, наглядно видно, что открывающиеся для кафе «Встреча» возможности находятся в поле ВВ и поле СВ.

Матрица возможностей [составлено автором]

Вероятность использования возможностей	Сила влияния высокая	Сила влияния умеренная	Сила влияния низкая
Высокая	Поле ВВ - Рост спроса на продукцию кафе	Поле ВУ	Поле ВН
Средняя	Поле СВ - Рост инноваций, влияющих на поддержание спроса продукции кафе. - Прямая интеграция.	Поле СУ - Рост ассортиментного ряда продукции общественного питания.	Поле СН
Низкая	Поле НВ	Поле НУ	Поле НН

Таким образом, возможность роста спроса на продукцию предприятий общественного питания возможность прямой интеграции с другими компаниями имеют для данного предприятия большое значение. Поэтому создается необходимость в обязательном использовании этих возможностей в целях увеличения уровня конкурентного потенциала исследуемого предприятия.

Рассмотрим матрицу угроз.

Возможность, находящуюся в поле СУ, имеет смысл использовать только в том случае, если у кафе «Встреча» найдутся для этого дополнительные ресурсы.

Исходя из результатов заполнения матрицы угроз для кафе «Встреча» (ООО «Виктория»), можно сделать вывод, что угрозы, находящиеся в поле ВР и в поле ВК, являются для исследуемого предприятия очень опасными и требуют незамедлительного устранения, так как ведут к разрушению или кризису

предприятия.

Угроза разорения основного поставщика группы компаний ООО «Кленвуд» (поле СУ), имеет умеренное влияние на исследуемое предприятие, но вероятность ее реализации имеет средний уровень, поэтому требует устранения сложившейся ситуации, но во второстепенном порядке.

Таблица 5

Матрица угроз [составлено автором]

Вероятность реализации угрозы	Сила влияния разрушающая	Сила влияния критическая	Сила влияния умеренная	Сила влияния «легкие ушибы»
Высокая	<p>Поле ВР</p> <ul style="list-style-type: none">• Сокращение доли рынка.• Потеря основных потребителей.	<p>Поле ВК</p> <p>- Возрастание силы основных конкурентов.</p>	Поле ВУ	Поле ВЛ
Средняя	Поле СР	Поле СК	<p>Поле СУ</p> <ul style="list-style-type: none">• Возможность разорения основного поставщика.	Поле СЛ

Поле НУ

Низкая

Поле НР

Поле НК

- Неблагоприятные эконом. изменения, ведущие к умен. объема платежеспособного спроса.

Поле НЛ

Угроза, находящаяся в поле НУ, имеет умеренную негативную силу влияния на кафе «Встреча», но все-таки для быстрого реагирования на изменения внешней среды необходимо постоянно отслеживать экономические тенденции развития России.

Определим конкурентные преимущества кафе «Встреча» (ООО «Виктория»). Проанализировав полученную информацию, ключевыми конкурентными преимуществами данного исследуемого предприятия можно выделить следующие факторы:

1. Положительная репутация предприятия на рынке.
2. Диверсификация деятельности.
3. Предоставляемый качественный сервис продаж.
4. Высокая степень овладения и использования существующих информационных технологий продаж.
5. Высокая квалификация персонала.

Определим, на что ориентируются потребители при выборе кафе.

Из всех опрошенных 44,7% респондентов не заказывают продукты питания в кафе. В основном это люди от 36 до 55 лет. Остальные респонденты 55,3% заказывают готовые продукты в кафе.

На вопрос: «как часто Вы заказываете продукты кафе на дом?» были получены следующие результаты – из всей выборочной совокупности потребители заказывают продукты на дом в основном несколько раз в неделю 24% (рисунок 5).

Рисунок 5. Частота заказов продуктов в кафе на дом

Также, многие пользуются доставкой несколько раз в месяц (23%) и даже реже - несколько раз в год (20%).

На рисунке 6 можно увидеть рейтинг рассматриваемых кафе. Самым узнаваемым оказалось кафе «Вейлис» - 64%, затем идет кафе «Аромас» - 54,7%. Кафе «Встреча» занимает третье место - 54,3%.

Рисунок 6. Рейтинг кафе среди конкурентов

Дальше по рисунку 7 видно, что из всей выборочной совокупности чаще всего пользуются услугами доставки на дом кафе «Вейлис» - 62%. Менее популярной среди служб доставки оказалось кафе «Семейное» - 18,2%. Кафе «Встреча» занимает одно место с кафе «Аромас» среди респондентов - 34,3%.

Рисунок 7. Заказы в кафе

Для оценки показателей качества товарного обслуживания кафе «Встреча» необходимо определить ключевые факторы. Для этого респондентам было предложено выбрать из предлагаемых критериев наиболее значимые. На вопрос: «На что Вы ориентируетесь при выборе кафе?» были получены данные, отраженные на рисунке 8.

Рисунок 8. Ключевые факторы конкурентоспособности

Наиболее значимые для респондентов критерии при кафе являются ассортимент - 27,3%, реклама и акции - 17,3%, уровень обслуживания и скорость выполнения заказов - 12,5%.

Из проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Конкурентные силы кафе «Встреча» (ООО «Виктория») в сравнении с другими предприятиями невысоки. Данное предприятие потеряло свой статус лидера. В настоящее время кафе «Встреча» находится на этапе снижения эффективности показателей конкурентной силы. Этому этапу характерны следующие черты: сокращение рынка, уменьшение спроса на свою продукцию и услуги при видимом возрастании конкурентной силы других предприятий с аналогичными функциями.
2. Одной из негативных причин являются неблагоприятные внешние условия: приход на рынок более сильных конкурентов, зависимость от политики поставщика продуктов питания ООО «Кленвуд».

3. Вместе с тем кафе «Встреча» (ООО «Виктория») имеет серьезные недостатки в организации управления внутренней деятельностью, не обладает хорошими способностями приспособления к внешней среде. На данном этапе функционирования предприятия прослеживается недовольство персонала организацией работы, это ведет к увеличению числа конфликтных ситуаций. Механизм выработки и принятия решений централизован. Кафе «Встреча» (ООО «Виктория») имеет острую угрозу растерять свой интеллектуальный капитал.

4. Необходимо отметить, что этап снижения конкурентоспособности организации никогда бы не наступил, если бы руководство предприятия постоянно осознавало необходимость обновления. Сложно остановить выполнение нерезультативной работы, поэтому для выхода из сложившейся ситуации необходимо принять жесткую систему обновления.

Таким образом, существуют хорошие предпосылки для разработки комплекса мероприятий по повышению эффективности механизма управления развитием предприятия по результатам проведенного анализа.

3. Пути повышения конкурентоспособности кафе «Встреча» ООО «Виктория»

На основании проведенных исследований рынка и изучение сильных и слабых сторон предприятия, для достижения конкурентоспособности, экономического роста и улучшения финансового положения, предприятию можно предложить следующие мероприятия, которые позволят повысить эффективность работы.

1. Повышение качества оказываемых услуг предприятием.
2. Расширение видов деятельности.
3. Управление уровнем цен на услуги предприятия.

Внедрение мероприятий на предприятии главным образом улучшит его финансовую стабильность, конкурентоспособность.

В результате предлагаемых мероприятий объем производства продукции увеличится, объем реализации вырастет, прибыль от реализации продукции

увеличится, а рентабельность продукции возрастет.

Кафе «Встреча» (ООО «Виктория») предоставляет помимо услуги питания, следующие услуги:

- услуги по организации потребления продукции и обслуживания, включающие в себя бизнес-ланчи, организацию и обслуживание торжеств, банкетов, семейных обедов, участников конференций, семинаров, совещаний, культурно-массовых мероприятий;
- услуги по организации досуга и кейтеринг (выездное обслуживание с приготовлением и доставкой блюд, обслуживанием, сервировкой и оформлением).

Также кафе предоставляет услуги по:

- упаковке блюд и изделий, оставшихся после обслуживания потребителей;
- упаковке кулинарных изделий, приобретенных на предприятии;
- гарантированному хранению личных вещей, бронированию мест на определенное время, вызову такси по просьбе клиентов и другие.

Кафе предоставляются дополнительные услуги:

- бесплатный Wi-Fi,
- специальное банкетное меню,
- праздничные торты на заказ от шеф-повара,
- продажа сувенирной продукции,
- розничная торговля продовольственными мясными и рыбными замороженными полуфабрикатами.

Для повышения качества оказываемых услуг кафе необходимо внедрить внутренние стандарты обслуживания для официантов и администраторов.

1. Внешний вид.

2. Походка.

3. Поза.

4. Руки.

5. Жесты.

6. Мимика.

7. Взгляд.

9. Личное пространство гостя.

10. Речь.

Кафе открывает администратор, это фиксируется в журнале открытия и закрытия заведения. В подготовку зала к открытию входит уборка помещения, подготовка столовых принадлежностей, приборов, сервировка столов.

Расширение деятельности ООО «Виктория» будет способствовать предприятию в повышении его конкурентоспособности.

Предложим предприятию освоить новые рынки сбыта (заключение договоров с муниципальными предприятиями) и реализацию продукции кафе через торговую сеть. Внедрение этих мероприятий на предприятии главным образом улучшает его финансовую стабильность, конкурентоспособность. В результате предлагаемых мероприятий объем производства продукции увеличится, объем реализации вырастет, прибыль от реализации продукции увеличится, а рентабельность продукции возрастет.

Рассмотрим мероприятие по заключению договоров на поставку горячих обедов в муниципальные предприятия.

Руководству ООО «Виктория» потребуются заключить договоры с муниципальными организациями на поставку питания.

Поставка горячих блюд, салатов и напитков будет осуществляться в специальных термосумках. Специальный разогрев блюд не требуется, т. к. горячие блюда выкладываются в касалетки. Касалетки – это фольгированная жаростойкая упаковка, сохраняющая тепло и качество блюда долгое время.

Вместе с блюдами, также, отпускаются горячие напитки: чай, кофе в одноразовой посуде. Салаты доставляются в одноразовых контейнерах. Все это дополняют одноразовыми вилкой и ложкой, салфетками и зубочистками.

В связи с внедрением данного мероприятия руководство предприятия ввело одного работника на раздачу продукции. С учетом того, что наибольшая доля заказов приходится на вечернее время, то днем транспорт, который используется для

доставки продукции кафе, может быть задействован, также, и для доставки готовых блюд.

Реализация продукции через торговую сеть позволит увеличить число клиентов, соответственно, с увеличением объема производства продукции увеличится прибыль, несмотря на то, что цена в магазинах будет значительно ниже. Это мероприятие будет хорошей рекламой продукции кафе, что значительно повысит конкурентоспособность предприятия.

ООО «Виктория» может заключить договора о поставке продукции со следующими торговыми сетями:

- с торговой сетью «Пятерочка» на поставку продукции: салатов, горячих в специальной термоупаковке.
- с торговой сетью «Тандер» (магазины-дискаунтеры «Магнит») на поставку той же самой продукции;
- с торговой сетью «Дикси», в которую может поставляться еще и выпечка, т.к. магазины этой сети имеют в своем составе буфеты и кафе;
- с торговыми точками города местных торговцев.

Управление уровнем цен на услуги ООО «Виктория», также, может способствовать конкурентоспособности предприятия. Поскольку, спрос на услуги эластичный, а это означает, что небольшие изменения в ценах приводят к большим изменениям в размерах спроса. При этом общий доход возрастает, когда цены снижаются, и уменьшается, когда цены растут.

В результате предложенных мероприятий предприятие повысит свою конкурентоспособность на рынке общественного питания и создаст фундамент для дальнейшего роста ООО «Виктория».

Заключение

Проблема конкурентоспособности требует от всех субъектов рынка активного поиска путей и методов повышения своего конкурентного статуса. В связи с этим в современной экономике главным направлением финансово-экономической и

производственно-сбытовой стратегии каждого предприятия становится повышение своего конкурентного потенциала.

В курсовой работе проанализированы конкуренты на рынке и определена собственная конкурентоспособность кафе «Встреча» (ООО «Виктория»).

Конкурентоспособность предприятия – это его потенциал, возможности, а также гибкость в приспособлении к рыночным отношениям. Это способность субъекта хозяйствования опережать соперников с использованием своих преимуществ для достижения поставленных целей.

В курсовой работе конкурентоспособность предприятия исследована на примере ООО «Виктория» кафе «Встреча».

Кафе «Встреча» является предприятием общественного питания и оказывает следующие услуги: приготовление блюд и организация обслуживания праздничного стола; доставку в офис обедов, блюд и другой продукции по заказу; выездные обслуживания банкетов и вечеров; бронирование мест на определенное время.

Анализ факторов формирования конкурентоспособности кафе показал, что в использовании организационно-управленческого потенциала, стратегия кадровой политики ООО «Виктория» опирается на цели экономического характера, т. е. на использование трудовых ресурсов для получения материальных благ и услуг. Происходит доминирование экономических целей над социальными целями. Авторитарный стиль руководства, неэффективная система мотивации, закрытость к новым идеям – все это тормозит рост и развитие данного предприятия.

Оценка конкурентной среды предприятия показала, что конкурентные силы кафе «Встреча» в сравнении с другими предприятиями общественного питания невысоки – данное предприятие потеряло свой статус лидера. Этому этапу характерны следующие черты: сокращение рынка, уменьшение спроса на свою продукцию и услуги при видимом возрастании конкурентной силы других предприятий с аналогичными функциями. Одной из негативных причин являются неблагоприятные внешние условия: приход на рынок более сильных конкурентов, зависимость от политики поставщика продуктов питания ООО «Кленвуд». В настоящее время кафе находится на этапе снижения эффективности показателей конкурентной силы.

Ключевыми конкурентными преимуществами предприятия являются: положительная репутация предприятия на рынке; диверсификация деятельности; предоставляемый качественный сервис продаж; высокая степень овладения и использования существующих информационных технологий продаж; высокая квалификация персонала.

Анализ конкурентов кафе «Встреча» показал, что исследуемое предприятие занимает конкурентные позиции по показателям: уровень обслуживания, реклама и проведение акций. При этом занимает слабую конкурентную позицию в оценке показателей качества товарного обслуживания.

На основании проведенных исследований рынка и изучение сильных и слабых сторон предприятия, для достижения конкурентоспособности, экономического роста и улучшения финансового положения, предприятию предложены следующие мероприятия, которые позволят повысить эффективность работы: повышение качества оказываемых услуг предприятием; расширение видов деятельности; управление уровнем цен на услуги предприятия. Предложенные мероприятия будут способствовать увеличению прибыли и рентабельности предприятия, а это повысит конкурентоспособность предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Закон РСФСР от 22.03.1991 № 948-1 «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» (изм. от 26.07.2006 № 135-ФЗ)
2. Воронов Д. С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции. / Д.С. Воронов // Современная конкуренция. – 2015. – № 1. – С. 39.
3. Гельвановский М. И. Методологические подходы к обеспечению конкурентоспособности международных интеграционных группировок в условиях // Евразийская экономическая интеграция. – 2016. – № 1. – С. 34.
4. Голубков Е. П. Маркетинговое исследование: теория, практика и методология. // Е. П. Голубков. – М.: Финпресс, – 2013. – С. 32.
5. Горшков Р. К. Анализ существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия / Р.К. Горшков // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2017. – № 2. – С. 114.

6. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. М.: Инфра-М. – 2014. – С. 28.
7. Захарченко В. И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий // Машиностроитель. – 2014. – № 11. – С. 13.
8. Карпов А. Л. Конкурентоспособность: тактика и стратегия предприятия / А.Л. Карпов. - Иркутск: ОмГУ. – 2016. – С. 16.
9. Кравченко О. В. Проблемы управления конкурентоспособностью предприятия / О. В. Кравченко. - Саратов: Поволж. межрегион. учеб. центр. – 2015. – С. 47.
10. Кравченко О. В. Проблемы управления конкурентоспособностью предприятия / О. В. Кравченко. - Саратов: Поволж. межрегион. учеб. центр, - 2015. – С. 81.
11. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. - М.: Маркетинг. – 2016 – № 3. – С. 24.
12. Портер М. Международная конкуренция: Пер с англ. / Под ред. и с предисловием Протас В. Ф. - М.: Издательство: ЮНИТИ. – 2015. – С. 24.
13. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М. – 2014. – С. 119.
14. Философова Т. Г., Быков В. А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2016. – С. 27.
15. Шальминова А. С. Инновационное бизнес-планирование развития приоритетной отрасли: автореф. канд. экон. наук. Казань. – 2012. – С. 18.
16. Шмелев А. Г. Продуктивная конкуренция. Опыт диверсификации / А.Г. Шмелев. - М.: Магистр, - 2016. – С. 29.
17. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Эксмо, - 2013. – С. 31.
18. Макарова Л. В., Тарасов Р. В., Акжигитова О. Ф. Методика оценки конкурентоспособности предприятия. / «Электронный научно-практический журнал «Современные научные исследования и инновации». URL: <http://web.snauka.ru/issues/2014/02/31616> (дата обращения: 20.03.2020).
19. Экспертный метод оценки конкурентоспособности. URL: <https://center-yf.ru/data/Marketologu/Ekspertnyi-metod-ocenikikonkurentosposobnosti.php> (дата обращения: 20.03.2020).

Приложения

Динамика основных экономических показателей кафе «Встреча» (ООО «Виктория») за период 2017-2019 гг.

Показатель	Значение показателя						Изменение за анализируемый период		
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса			тыс. руб.	в %	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017/2018	2018/2019	2017/2018
АКТИВЫ									
1. Внеоборотные активы	825	749	934	2,20	1,04	0,86	-76	185	-9,21
<i>в том числе:</i>									
Основные средства	825	749	934	2,20	1,04	0,86	-76	185	-9,21
1. Оборотные активы	36759	71081	108007	97,80	98,96	99,14	34322	36926	93,37
<i>в том числе:</i>									
Запасы	13065	11668	26132	34,76	16,24	23,99	-1397	14464	-10,69
Дебиторская задолженность	523	1157	1701	1,39	1,61	1,56	634	544	121,22
Денежные средства и денежные эквиваленты	21540	15104	77154	57,31	21,03	70,82	-6436	62050	-29,88

Финансовые вложения	0	38600	0,00	0,00	53,74	0,00	38600	-38600	100,00
Прочие оборотные активы	1536	4449	2931	4,09	6,19	2,69	2913	-1518	189,65
ПАССИВЫ									
1. Собственный капитал	20316	32297	77213	54,05	44,96	70,88	11981	44916	58,97
1. Долгосрочные обязательства всего, <i>в том</i> <i>числе:</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Заемные средства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. Краткосрочные обязательства всего,	17253	39518	31713	45,91	55,02	29,11	22265	-7805	129,05
<i>в том числе:</i>									
Заемные средства	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Кредиторская задолженность	17253	39518	31713	45,91	55,02	29,11	22265	-7805	12,05
ВАЛЮТА БАЛАНСА	37584	71830	108941	100	100	100	34246	37111	91,12

Нераспределенная прибыль	20316	32297	77213	54,05	44,96	70,88	11981	44916	58,97
Уставный капитал	15	15	15	0,04	0,02	0,01	0	0	0,00
Превышение ЧА над УК	20301	32282	77198	54,02	44,94	70,86	11981	44916	59,02

Приложение 2

Image not found or type unknown



продолжение приложения 2

Image not found or type unknown



Приложение 3

Image not found or type unknown



Приложение 4

Image not found or type unknown

