

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность курсовой работы обусловлена тем, что переход к насыщенному рынку, обостряя конкурентную борьбу, выдвигает в качестве приоритетной задачи менеджмента обеспечение конкурентоспособности предприятия.

В современных условиях конкурентоспособность предприятия на рынке является главным критерием эффективности производства, достижения максимальных результатов, получения прибыли и развития коммерческой деятельности.

В общем виде конкурентоспособность предприятия может быть определена как его сравнительное преимущество перед другими фирмами данной отрасли.

Конкурентоспособность отражает продуктивность использования ресурсов. Это означает, что предприятие должно стремиться вовлечь максимально эффективно все имеющиеся в его распоряжении ресурсы: материальные, человеческие, трудовые, технологические.

Функционирование предприятий невозможно само по себе без учёта деятельности конкурентов, которые являются звеньями одной цепи – экономики. Жизнь в условиях конкурентной борьбы неперенный фактор, определяющий право на существование того или иного предприятия.

Лишь выявив слабые и сильные стороны конкурентов, можно правильно оценить их потенциал, цели и стратегии, что позволит в будущем стратегически точно сконцентрировать внимание на том направлении, где конкурент слабее. Таким образом, конкурентоспособность – это решающий фактор успеха на рынке товаров и услуг. Обеспечение конкурентоспособности является одной из основных задач любого предприятия. Поскольку конкурентоспособность – это путь к рыночному успеху товара и его производителя, то особым направлением деятельности предприятия является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Цель курсовой работы – на основе анализа конкурентов и оценки уровня конкурентоспособности ООО «ЭДЕО-групп» предложить мероприятия по совершенствованию управления конкурентоспособностью данного предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие основные задачи:

- изучить теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия;
- проанализировать организационные и экономические показатели ООО «ЭДЕО-групп»;
- провести анализ и оценку уровня управления конкурентоспособностью предприятия ООО «ЭДЕО-групп»;
- разработать мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности ООО «ЭДЕО-групп».

Объектом исследования является управление конкурентоспособностью предприятия.

Предметом исследования являются направления совершенствования управления конкурентоспособностью ООО «ЭДЕО-групп».

Теоретическую основу исследования составят работы зарубежных и отечественных ученых в области маркетинга, стратегического менеджмента, стратегического управления, статьи из различных сборников и периодических изданий, материалы и доклады международных научно-методических конференций и различные электронные ресурсы.

Среди методов исследования можно выделить анализ научной литературы, метод рейтинговой оценки, SPACE-анализ и SWOT-анализ, матрица Портера, метод сравнения и сопоставления, а также статистические методы.

# **1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия**

## **1.1 Содержание управления конкурентоспособностью предприятия**

В современных рыночных условиях хозяйствования возникает необходимость в смене ориентации и критериев оценки разрабатываемых и выпускаемых товаров.

Одним из таких критериев является конкурентоспособность продукции, а затем конкурентоспособность предприятия.

Понятие конкурентоспособности довольно широкое. Существует множество подходов к её определению, так как разные учёные отдают предпочтения разным факторам, формирующим конкурентоспособность.

В Приложении 1 приведены определения авторов и указаны их положительные и отрицательные моменты.

Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия – производителя продукции соотносятся между собой как часть и целое. Возможность компании конкурировать на определённом товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности товара и совокупности экономических методов деятельности предприятия, оказывающих воздействие на результаты конкурентной борьбы. Множество авторов дают свое понятие конкурентоспособности предприятия.

Цели оценки конкурентоспособности в зависимости от объекта и субъекта оценки представлены в приложении 2.

Способность компании справляться с кризисами, сохранять экономическую эффективность производства и лидировать в конкурентной борьбе во многом зависит от эндогенных (внутренних) факторов, т.е. состояния эндогенной (внутренней) среды предприятия (приложение 3).

Под факторами внешней среды понимаются «те факторы, на которые не могут воздействовать каждый из участников рынка строительства самостоятельно. В зависимости от характера воздействия внешние факторы можно разделить на факторы макроокружающей среды и микроокружающей среды».

Макросреда организации складывается под влиянием следующих групп факторов: социальные, демографических; экономических; природных; политических; технологических; культурных.

Котлер Ф., Мескон М.Х., Альберт М. и Хедоури Ф. внешние факторы делят на две группы:

- среда прямого воздействия (поставщики, потребители, конкуренты, профсоюзы, законодательные и государственные органы);

- среда косвенного воздействия (состояние экономики, социально- культурные факторы, научно-технический прогресс, международные события)».

Внутренние факторы – внутренние (эндогенные) факторы компании, оказывающие действие на его функционирование и формирование.

Перечислим их:

1. Производство – непростой процесс, характеризующийся применяемым оборудованием, технологиями, квалификацией персонала. От того как оснащено и как используются технологии, зависит свойство выпускаемой продукции и, следовательно, ее конкурентоспособность. Производство является главной внутренней причиной, определяющей экономическую эффективность компании.

2. Система стратегического менеджмента играет особую роль в обеспечении экономической стойкости компаний. Стратегический менеджмент дает возможность предприятию нарастить эффективность управления, заложить базы стабильного развития бизнеса и, предусмотрев вероятные негативные действия внешней среды, создать меры противодействия.

3. Финансы – от того, как происходит на старте планирование денег, зависит вовлечение инвестиций, дополнение оборотных средств, внедрение приобретенной прибыли и в целом формирование компании.

4. Организационная структура рассматривается как система, правильно организующая деятельность сотрудников, деньги, оснащение, предметы труда, площади компании.

5. Трудовые ресурсы – это один из главных видов ресурсов, без которого функционирование предприятия невозможно. Квалификация сотрудников, мотивация персонала напрямую влияет на эффективность деятельности предприятия и его устойчивое формирование.

6. Научные изучения и организация конструкторских разработок оказывают существенное действие на формирование компании, разрешают предприятию идти в ногу со временем, совершенствуя технологии, повышая конкурентоспособность. Конкурентоспособность отрасли – эффективность работы отрасли национального хозяйства, которая оценивается по показателям, характерным для обозначенной отрасли и отражающим степень ее активности и подвижности при разнообразных вариантах развития экономики страны и всего мира в целом.

Конкурентоспособность отрасли характеризуется наличием у неё технических, экономических и организационных возможностей для производства и сбыта товара надлежащего качества, удовлетворяющих потребности потребителей всех групп.

Всё вышеперечисленное дает возможность определить цели оценки конкурентоспособности выбранных субъектов – продукции, предприятия и отрасли и факторы, которые тем или иным образом влияют на конкурентоспособность этих субъектов. Благодаря разнообразию объектов и субъектов оценки конкурентоспособности появляется необходимость выявления конкретных целей оценки. Благодаря определению факторов, влияющих на конкурентоспособность, предприятия и отрасли смогут в полной мере проработать конкурентную стратегию производства своей продукции, что позволит им занять лидирующие позиции на рынке товаров и услуг.

## **1.2 Показатели и методы оценки управления конкурентоспособностью предприятия**

Каждое предприятие имеет существенную потребность в оценке своей конкурентоспособности, так как в условиях рыночных отношений оценка своих конкурентных позиций на рынке является неотъемлемым элементом деятельности любого хозяйствующего субъекта. Исследование конкурентов и условий конкуренции в отрасли необходимо предприятию главным образом для того, чтобы определить, в чем его преимущества и недостатки перед конкурентами, и сделать выводы для разработки организацией собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества. Когда речь идет о методах оценки конкурентоспособности организации, то здесь можно сказать, что расчетных и расчетно-графических способов оценки конкурентоспособности представлено чрезвычайно много и все они разнообразны.

Каждый из методов отличается собственными характерными аспектами. Полагаясь на мнения многих авторов, можно прийти к выводу, что применение того или иного метода для оценки конкурентоспособности напрямую зависит от учета потребности применения тех или иных факторов для оценки. Для численной оценки конкурентоспособности организации можно использовать следующую классификацию, состоящую из 5 факторов:

1. Категория предприятия (промышленные, торговые, финансовые);

2. Вид способа оценки (графические, расчетные, расчетно-графические);
3. Характерные черты расчета показателей конкурентоспособности;
4. Вероятность прогнозирования конкурентоспособности;
5. Источник информации с целью расчетов (статистические данные, внутренняя отчетность организации, а также мнения различных экспертов).

Проанализировав данные из статьи Лазаренко Л.А., с учетом применения данной классификации, была составлена схематическая диаграмма, отражающая методы оценки конкурентоспособности организации. Диаграмма представлена на рисунке 1.

#### Методы оценки конкурентоспособности организации

Методы, которые основаны на оценке конкурентоспособности товара или услуги организации

Матричные методы: матрица Портера

Комплексные методы

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции

Рисунок 1 - Методы оценки конкурентоспособности организации

1. Методы, которые основаны на оценке конкурентоспособности товара или услуги организации.

Сущностью данных методов является прямая зависимость конкурентоспособности организации от конкурентоспособности, производимой ею продукции или предоставляемыми ею услугами. Конкурентоспособность организации повышается тогда, когда становится выше конкурентоспособность ее товара или услуги. С целью определения конкурентоспособности товара применяются различные маркетинговые способы, основу которых составляет определение соотношения «цена - качество». Расчет показателя конкурентоспособности по любому виду продукции ведется с применением экономического и параметрического индексов конкурентоспособности.

2. Матричные методы. Данный метод основан на анализе матрицы, которая построена согласно системе координат: по горизонтали - темпы роста

(уменьшения) объема продаж, а по вертикали - относительная доля, занимаемая организацией на рынке. Более конкурентоспособными считаются те организации, которые занимают существенную долю на быстрорастущем рынке.

3. Комплексные методы. Данный подход к оценке основан на том, что конкурентоспособность организации есть интегральная величина по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу. Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться.

4. Методы, которые основываются на теории эффективной конкуренции. В соответствии с данной методикой, более конкурентоспособными считаются те организации, где наилучшим образом организована деятельность всех подразделений и служб. На эффективность работы каждой из служб влияет множество факторов - ресурсов организации. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования ей этих ресурсов. Каждая из сформулированных в ходе заблаговременного анализа способностей компании по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения фактических ресурсов.

Каждая группа методов оценки конкурентоспособности имеет множество своих особенностей и методов проведения оценки.

Рассмотрим более подробно каждую группу на примере одного метода оценки конкурентоспособности организации.

1. Методы, основанные на оценке конкурентоспособности товаров и услуг, объединяют конкурентоспособность организации с конкурентоспособностью товара через «эффективность потребления»:

- дифференцированный метод. Основа дифференциального метода заключается в использовании единичных параметров анализируемого товара или услуги и базы их сравнения и сопоставления. В случае если за основу оценки принимается потребность, расчет единичного показателя конкурентоспособности осуществляется по формуле (1):

$$q_i = \frac{P_i}{P_{io}} * 100\% \quad (1)$$

где  $q_i$  - единичный показатель параметра конкурентоспособности по  $i$ -му параметру ( $i = 1, 2, 3, \dots, p$ );

$P_i$  - это величина  $i$ -го параметра для анализируемого товара или услуги;

$P_{io}$  - это величина  $i$ -го параметра, который создает полное удовлетворение потребности;

$p$  - это общее число параметров.

В связи с тем, что оценка параметров может быть произведена различными способами, при оценке по нормативным параметрам единичный показатель может принимать только два единственных значения - это единица или ноль.

- комплексный метод (основан на использовании комплексных показателей анализируемого товара).

Расчет группового показателя по нормативным параметрам производится по формуле (2):

$$I_{нп} = \prod_{i=1}^n q_{ni} \quad (2)$$

где « $I_{нп}$  - групповой показатель конкурентоспособности по нормативным параметрам;

$q_{ni}$  - единичный показатель конкурентоспособности по  $i$ -му нормативному параметру.

Отличительной особенностью этой формулы является то, что если хотя бы один из единичных индексов равен 0, это означает, что параметр не соответствует требуемой норме, то индикатор группы также равен 0. Очевидно, что продукт не будет конкурентоспособным. Расчет показателя по техническим параметрам (кроме нормативных) производится по формуле (3):

$$I_{тп} = \sum_{i=1}^n q_i \times a_i \quad (3)$$

где « $I_{тп}$  - групповой показатель конкурентоспособности по техническим параметрам;

$a_i$  - весомость  $i$ -го параметра в общем наборе из  $n$  технических параметров, характеризующих потребность».

Полученный групповой показатель  $I_{гп}$  характеризует степень соответствия данного продукта существующей потребности по всему набору технических параметров, чем выше, тем более удовлетворены запросы клиентов. Расчет показателя по экономическим параметрам производится на основе определения общих затрат потребителя на приобретение и потребление (эксплуатацию) товаров. Общие затраты потребителя определяются по формуле (4):

$$Z = Z_c + \sum_{i=1}^T C_i \quad (4)$$

где « $Z$  – полные затраты потребителя на приобретение и потребление (эксплуатацию) продукции;

$Z_c$  – единовременные затраты на приобретение продукции;

$C_i$  – средние суммарные затраты на эксплуатацию продукции, относящиеся к  $i$ -му году ее службы;

$T$  – срок службы;

$i$  – год по порядку».

- смешанный метод (включает дифференциальный и комплексный).

Эти методы позволяют оценить конкурентоспособность предприятия с точки зрения конкурентоспособности товаров, но не влияют на другие аспекты деятельности.

2. Матричные методы. Данный подход базируется на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции. В основе методики - анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия.

Что касается данных методов, то здесь предлагается остановиться на рассмотрении такого метода оценки конкурентоспособности, как матрица БКГ, основа которой заключается в анализе конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара. Лидирующая консалтинговая фирма Соединенных Штатов Америки (Бостонская консультационная группа - БКГ) создала матрицу «рост - доля рынка». Создание стратегий выполняется на основе портфельного анализа, то есть вся компания делится на стратегические бизнес - единицы - отдельные области её деятельности. Формирование стратегий происходит относительно занимаемого положения каждой единицей на матрице. Объем каждого бизнеса прямо пропорционален площади кружка.

Рисунок 2 иллюстрирует возможное размещение стратегической бизнес - единицы той или иной организации.

Прирост рынка

Высокий

ЗВЕЗДЫ

ВОПРОСЫ

Низкий

ДОЙНЫЕ КОРОВЫ

СОБАКИ

Высокая

Низкая

Доля рынка

Рисунок 2 – Матрица БКГ

Рыночная доля предприятия определяется по формуле:

$$K_{p.d.} = \frac{OP}{OOPR}$$

(5)

ОП – объем продаж основных видов продукции предприятия;

ООПР – общий объем продаж данной продукции на рынке региона

Она основывается на двух концепциях: кривой опыта (предприятия, имеющие большую долю рынка, минимизируют свои издержки) и жизненного цикла товара (наибольшие перспективы имеют растущие сегменты рынка).

Матрица «рост - доля рынка» разделена на 4 квадранта, в которых представлены основные области деятельности организации:

1.«Дикие кошки», «Вопросы». Это стратегические бизнес - единицы, действующие на рынках с наиболее высокими темпами роста, но вместе с этим, охватывающие низкую относительную долю рынка. Необходимо значительное вложение

финансовых и материальных средств, для того чтобы держаться на уровне с конкурентами и пробовать обогнать основного лидера.

2.«Звезды» являются лидерами рынка. Несмотря на свое занимаемое положение лидера, они зачастую не всегда приносят достаточно большую прибыль, в связи с тем, что они требуют больших инвестиций.

3.«Денежные дойные коровы». Рынок уже перестал расти, а доля рынка, которая занята огромна. Для данной стратегической бизнес - единицы необходимо удерживать свою позицию и получать вместе с этим достаточно высокую прибыль.

4.«Собаки». Для этих бизнес - единиц характерна довольно-таки маленькая прибыль. Руководству предоставляется необходимость решения проблемы дальнейшей судьбы этой стратегической бизнес - единицы.

Уже после того как организация обозначила роль каждой стратегической бизнес-единицы в матрице, она обязана проанализировать содержимое своего бизнес-портфеля и установить последующую стратегию развития. Наиболее конкурентоспособными являются организации, занимающие наибольшую долю на скорорастущем рынке, то есть те организации, которые являются «звездами». К матричным методам оценки конкурентоспособности предприятия также относятся:

- Матрица Портера (рисунок 3).

Стратегическая цель

Стратегическое преимущество

Неповторимость продукта

Низкая себестоимость

Вся отрасль

Дифференцирование

Лидерство в области затрат

Один сегмент рынка

Концентрация на сегменте (фокусирование)

Рисунок 3 – Матрица Портера

- Матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (Shell/DPM) (рисунок 4).
- Матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (Hofer/Schendel) и матрица «Стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция» (ADL/LC).

Конкурентная позиция

Хорошая Средняя Слабая

5

Привлекательность отрасли

Успех

Успех

Вопросительный знак

высокая

3

Успех

Средний бизнес

Поражение

средняя

1

Доходный бизнес

Поражение

Поражение

низкая

5 3 1

Рисунок 4 – Матрица «Привлекательность отрасли / конкурентоспособность» (Shell / DPM)

- Матрица «Привлекательность рынка/конкурентоспособность» (GE/Mc Kinsey) и другие.

3. Комплексные методы. Из комплексных методов будем рассматривать метод рейтинговых оценок, рейтинговая оценка используется при сравнении организаций отрасли или региона.

Таким образом, подводя итог по методам оценки конкурентоспособности предприятия можно сделать вывод: ввиду многочисленных недостатков описанных выше методов, лучше всего в данной работе при оценке конкурентоспособности предприятия использовать пару методов: метод рейтинговых оценок и SPACE-анализ. Первый метод дает возможность сравнить наше предприятие с основными конкурентами и определить, каким факторам необходимо уделить особое внимание при разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности. Используя второй метод можно оценить стратегическое положение фирмы в рыночном пространстве, а также её внутренний потенциал: привлекательность отрасли, стабильность экономической среды и определить альтернативы её развития.

## **2. Анализ конкурентов на рынке и управление конкурентоспособностью ООО «ЭДЕО-групп»**

### **2.1 Организационные и экономические показатели предприятия**

ООО «ЭДЕО-групп» зарегистрировано 3 марта 2008 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 10 по Брянской области.

Юридический адрес ООО «ЭДЕО-групп» - 243020, Брянская область, город Новозыбков, улица Коммунистическая, дом 29, кабинет 1.

Основным видом деятельности является «деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания», зарегистрированы также дополнительные виды

деятельности:

- торговля оптовая пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями;
- торговля розничная в неспециализированных магазинах;
- торговля розничная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями в специализированных магазинах;
- деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;
- деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания.

Первый ресторан ООО «ЭДЕО-групп» был открыт в 2008 году в г. Новозыбкове Брянской области. Он стал первым в регионе рестораном быстрого обслуживания. На 2019 год успешно функционируют 17 ресторанов в 5 регионах России.

В сложный экономический период сеть не только не потеряла своих позиций, но и укрепила их, открыв несколько новых пиццерий. Рациональное востребованное меню, уникальная рецептура, демократичные цены, быстрое обслуживание и высокое качество натуральных продуктов - все это привело ООО «ЭДЕО-групп» к успеху и один ресторан превратился в сеть.

В настоящее время все процессы в ресторане ООО «ЭДЕО-групп» полностью упакованы и бренд способен создать здоровую конкуренцию известным мировым сетям.

Важный принцип работы ООО «ЭДЕО-групп» - строгий контроль на каждом этапе: от проверки поступающего сырья до всех стадий приготовления. Каждое из предприятий быстрого питания функционирует по отлаженной конвейерной технологии. Благодаря этому гарантируются кратчайшие сроки хранения готовой продукции, а также высокие вкусовые показатели. Готовая пицца не хранится на витрине больше получаса, для картошки фри эта цифра еще меньше - 15 минут. Специальное программное обеспечение фиксирует время приготовления каждого блюда. Если продукцию не заказали в течение установленного срока хранения - ее утилизируют.

Внимания заслуживает современное оборудование, которым оснащен каждый ресторан ООО «ЭДЕО-групп». Профессиональный фритюр с компьютерным управлением обжаривает продукты под давлением. Такая технология позволяет

получать тонкую хрустящую корочку, сохраняя натуральный вкус и аромат продукта.

В ООО «ЭДЕО-групп» хорошо проводят время взрослые и дети. Ресторан устраивает веселые детские праздники со специальным меню даже для самых маленьких гостей. У малышей надолго остаются впечатления от посещения ресторана.

В ООО «ЭДЕО-групп» сформировалась функциональная структура управления. Функциональная структура предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться во всех функциях, появляется штаб высококвалифицированных специалистов.

Преимущества функциональной структуры:

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- освобождение менеджеров от решения специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;

Недостатки функциональной структуры:

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами.

Далее в таблице 1 проанализируем основные экономические показатели ООО «ЭДЕО-групп» за 2017-2019гг.

Таблица 1

Основные экономические показатели ООО «ЭДЕО-групп» за 2017-2019гг.

Показатель	Года	2019/2017
------------	------	-----------

2017	2018	2019	Прирост		Темп роста
			(+/-)	(%)	
Выручка от продаж товаров, тыс. руб.	122290	128695	155228	32938	126,9
Себестоимость продукции, тыс. руб.	116966	49835	75131	-41835	64,2
Прибыль от продаж, тыс.руб.	5324	16259	9561		
Чистая прибыль, тыс. руб.	2535	11492	2117	-418	83,5
Стоимость имущества, тыс. руб.	72464	107472	108960	36496	150,4
Основные фонды, тыс. руб.	63511	94964	93653	30142	147,5
Оборотные фонды, тыс. руб.	8953	12508	15307	6354	171,0
Численность работников, чел.	90	92	87	-3	96,7
Средняя заработная плата, руб.	24562	24956	25612	1050	104,3
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1358,7	1398,8	1784,2	425,5	131,3
Рентабельность продаж, %	2,1	8,9	1,3	-0,8	

Анализируя данные таблицы 1 можно сделать вывод, что в 2019 году выручка от продаж увеличилась на 32938 тыс.руб. или на 26,9% против 2017 года. Себестоимость продаж в ресторане наоборот сократилась на 41835 тыс.руб. в 2019

году против 2017 года.

Чистая прибыль на протяжении 2017-2019гг. сократилась на 418 тыс.руб. в связи с неблагоприятной финансовой обстановкой в стране. В 2019 году стоимость имущества увеличилась на 36496 тыс.руб. против 2017 года. Данной увеличение произошло за счет повышения основных и оборотных фондов на 30142 тыс.руб. и 6354 тыс.руб. соответственно. Также можно наблюдать в ресторане сокращения численность персонала на 3 человека. Рентабельность продаж на протяжении 2017-2019гг. сократилась на 0,8% в связи с сокращение чистой прибыли.

## **2.2 Анализ и оценка уровня управления конкурентоспособностью предприятия**

Предприятие ООО «ЭДЕО-групп» действует в условиях жесткой конкуренции. В настоящее время в городе Брянске в сфере ресторанов быстрого питания высокая конкуренция. Таким образом, у предприятия есть как крупные, так и мелкие конкуренты.

Существует множество различных методов оценки конкурентоспособности предприятия. Для произведения оценки уровня конкурентоспособности предприятия ООО «ЭДЕО-групп» будем использовать следующие методы:

- оценка конкурентоспособности на основе рейтинговой оценки;
- оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли;
- построение многоугольника конкурентоспособности;
- оценка конкурентоспособности с помощью методики SPACE – анализа;
- использование методики 4П Маркетинг-микс.

В настоящее время ресторанный бизнес активно развивается и конкурентов становится все больше. ООО «ЭДЕО-групп» принадлежит 15% рынка.

Основные конкуренты ресторана представлены в приложении 4.

Таким образом, список конкурентов достаточно велик.

На рисунке 5 представим основные этапы управления конкурентоспособностью в ООО «ЭДЕО-групп».

Этапы управления конкурентоспособностью в ООО «ЭДЕО-групп»

Анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность

Оценка уровня конкурентоспособности

Прогнозирование тенденций развития предприятия

Разработка целей для повышения конкурентоспособности

Реализация принятых решений по основным направлениям работы

Оценка эффективности принятых решений

Рисунок 5 - Этапы управления конкурентоспособностью в ООО «ЭДЕО-групп»

Оценка конкурентоспособности на основе рейтинговой оценки позволяет оценить степень конкурентоспособности исходя из ранжированной итоговой оценки по отдельным показателям.

Далее в таблице 2 целесообразно провести анализ конкурентной позиции ООО «ЭДЕО-групп».

Таблица 2

Анализ конкурентной позиции ООО «ЭДЕО-групп»

Оценка в баллах

Показатель	Оценка в баллах				
	«Додо пицца»	ООО «Леопицца»	Пиццерия «Рио пицца»	Пиццерия «Шляпа»	ООО «ЭДЕО-групп»
Ассортимент блюд	4	5	3	2	4
Уровень цен	3	3	4	4	3
Качество продуктов	2	5	2	1	3

Наличие доставки	5	5	4	4	4
Реклама	3	4	3	2	3
Доля на рынке	5	5	4	3	4
Итого	22	27	20	16	21

Оценка показателей конкурентоспособности в таблице 2, была проведена по пятибалльной шкале, в следующем соответствии: 1 – очень слабое проявление фактора, 2 – слабое проявление, 3 – среднее, 4 – сильное, 5 – очень сильное.

В таблице 3 представим взвешенную оценку конкурентоспособности ООО «ЭДЕО-групп» и конкурентов.

Таблица 3

Взвешенная оценка конкурентоспособности ООО «ЭДЕО-групп» и конкурентов

Степень значимости	Показатель	Оценка в баллах				
		«Додо пицца»	ООО «Леопицца»	Пиццерия «Рио пицца»	Пиццерия «Шляпа»	ООО «ЭДЕО-групп»
0,1	Ассортимент продуктов	0,4	0,5	0,3	0,2	0,4
0,2	Уровень цен	0,6	0,6	0,8	0,8	0,6
0,05	Качество продуктов	0,1	0,25	0,1	0,05	0,15

0,25	Наличие доставки	1,25	1,25	1	1	1
0,2	Реклама	0,6	0,8	0,6	0,4	0,6
0,2	Доля на рынке	1	1	0,8	0,6	0,8
1	Итого	3,95	4,40	3,60	3,05	3,55

Оценка показателей конкурентоспособности в таблице 3 определяется путем перемножения доли единицы поочередно на показатель для каждого предприятия. На основании баллов в приложении 6, построим лепестковую диаграмму конкурентоспособности.

Анализ показал, что ООО «ЭДЕО-групп» значительно уступает ООО «Леопицца» по широте спектра оказываемых услуг и рекламе. Однако следует отметить, что ООО «ЭДЕО-групп» превосходит «Рио пицца» по таким показателям, как широта спектра оказываемых услуг и доля на рынке, а ООО «Шляпа» по широте спектра оказываемых услуг, качеству услуг, рекламе и доле на рынке. Исходя из полученных расчетов, можно сделать выводы, что основным конкурентом ООО «ЭДЕО-групп» является ООО «Леопицца».

Исследуемая организация ООО «ЭДЕО-групп», отстает от своего основного конкурента ООО «Леопицца» по следующим параметрам: широкий спектр услуг, качество продуктов, реклама.

Сила потенциальных производителей аналогичных продуктов мало влияет, так как продукты питания всегда будут пользоваться спросом. Постоянный спрос на этот продукт создает жесткие условия для конкуренции на рынке. Новым производителям на Брянском рынке сложно завоевать значительную его долю, поэтому необходимо опередить существующих производителей по соотношению цена-качество.

В таблице 4 проанализируем основных конкурентов по соотношению цена-качество.

Таблица 4

## Анализ основных конкурентов по соотношению цена-качество

Наименование предприятия	«Додо пицца»	«ЛЕОпицца»	Пиццерия «Рио пицца»	Пиццерия «Шляпа»	ООО «Эдео-групп»
Цена на продукцию	4	5	3	4	5
Качество продукции	5	5	3	3	4

Оценка от 1 до 5, 1 – наихудшая оценка, 5 – лучшая оценка.

Анализ показал, что ООО «ЭДЕО-групп» уступает ООО «Леопицца» по качеству продукции. Однако следует отметить, что ООО «ЭДЕО-групп» превосходит по качеству и цене «Рио пицца» и Пиццерию «Шляпа».

Рассмотрим ценовое поведение предприятия на рынке, сравнивая цены на продукцию компании и ее основных конкурентов (рис. 6).



Рисунок 6 – Диапазон цен на пиццу «Ассорти» в ООО «ЭДЕО-групп» и основных конкурентов, руб.

Данные рисунка 6 свидетельствуют о том, что ООО «ЭДЕО-групп» устанавливает цены на пиццу «Ассорти» в середине ценового диапазона.

В приложении 7 приводится сравнение товарной стратегии и политики товародвижения в ООО «ЭДЕО-групп» и его конкурентов. ООО «ЭДЕО-групп» занимает второе место по товарной стратегии, уступая сильнейшему конкуренту ООО «Леопицца» по таким параметрам как: реклама и упаковка.

Важную роль в управлении конкурентоспособность играют поставщики. ООО «ЭДЕО-групп» поддерживает российского производителя, поэтому в своих блюдах использует продукцию местных поставщиков. Цены для поставщиков компании вполне приемлемые. Компания работает с поставщиками по отлаженному

механизму, в результате чего не возникает сбоев с доставкой продукции. Эта политика компании снижает зависимость от поставщиков. Далее в таблице 5 проанализируем по каким критериям выбирают своего поставщика предприятия-конкуренты.

Таблица 5

Сравнение критериев выбора поставщика

Критерии	«Додо пицца»	ООО «Леопицца»	Пиццерия «Рио пицца»	Пиццерия «Шляпа»	ООО «Эдео-групп»
Цена продукции	+	+	+	+	+
Качество продукции	+	+			+
Опыт работы компании на рынке	+	+	+		+
Надежность поставок	+	+	+	+	+
Возможность длительного партнерства		+			+
Имидж поставщика	+	+		+	+
Уровень затрат на доставку	+	+	+	+	+

ООО «ЭДЕО-групп» ведет маркетинговую деятельность на достаточно высоком уровне, уделяет внимание расширению ассортимента блюд, формированию адекватной ценовой политики и рекламе.

Таким образом, анализ конкурентных сил, действующих на рынке ООО «ЭДЕО-групп» по модели М. Портера, выявил, что основными силами, влияющими на продукцию компании, являются покупатели. Кроме того, поставщики оказывают существенное влияние, так как они поставляют товары, которые необходимы предприятию.

### **3. Направления совершенствования управления конкурентоспособностью ООО «ЭДЕО-групп»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности предприятия**

Проанализировав ООО «ЭДЕО-групп» стало очевидно положение предприятия, его конкурентные преимущества, а также внутренний потенциал.

Данные необходимо использовать для дальнейшего анализа показателей предприятия, таких как финансовая стабильность, спрос на продукцию, давление конкурентов, рост числа гостей ресторана.

Для устранения пробелов в уровне подготовки кадров, необходимо организовать обучение персонала, совершенствовать навыки, проводить ежеквартальную аттестацию с премированием лучших сотрудников, тем самым увеличивая мотивацию персонала. Ответственный - отдел управления персоналом.

Необходимо снижать издержки производства, что позволит значительно увеличить объем финансовых средств, которые можно распределить на развитие предприятия.

Активное развитие направления «Доставка еды» позволит завоевать еще большую долю рынка, при активной маркетинговой поддержке и рекламе можно достичь высоких результатов среди ресторанов быстрого питания по городу.

Ответственный – отдел развития.

Необходимо внедрять новые технологии в производство, расширять ассортимент блюд, а именно разрабатывать «относительно» новые блюда, не имеющие товарозаменителей. Ответственный – технологический отдел.

Важно усилить маркетинговый отдел предприятия, который будет активно и в полной мере изучать рынок, исследовать факторы, влияющие на сбыт товара, причины его понижения или повышения, исследовать конкурентов, понимать желания гостей ресторана и удовлетворять их.

Основной задачей ООО «ЭДЕО-групп» является сохранение грамотного соотношения цена-качество: вкусная еда + приемлемая цена = высокий спрос=> конкурентоспособность.

Оценив экономический потенциал предприятия, рассмотрев особенности рынка и отрасли, текущую маркетинговую ситуацию на предприятии ООО «ЭДЕО-групп», выберем конкурентные стратегии развития фирмы.

Для этого воспользуемся матрицей Ансоффа (матрица по товарам и рынкам) (рисунок 7).

Товар		
	Старый товар	Новый товар
Рынок		
Старый рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

Рисунок 7 - Матрица Ансоффа

На основе матрицы Ансоффа предприятию рекомендуются следующие конкурентные стратегии развития бизнеса:

1. Проникновение. Суть этой стратегии заключается в расширении продаж услуг, производимых на традиционных рынках, посредством различных маркетинговых усилий (реклама, усиление продвижения товара, ценообразование).

Для ООО «ЭДЕО-групп» данная стратегия предполагает активацию продвижения своей продукции на прежнем сегменте, которая может включать рекламу, распространение дисконтных карт постоянных клиентов и многое другое. Данная стратегия наименее рискованная, можно прогнозировать объемы продаж с точностью до 90-100%, однако из-за перенасыщенности целевого сегмента, изменения характера потребительского спроса эта стратегия нецелесообразна.

Для того чтобы потребители лучше узнали о компании, необходимо прибылью использовать на следующие способы рекламы:

- флаеры и листовки, которые можно раздавать в местах с высокой проходимостью, например, около рынка, в торговых центрах;
- наружная реклама в общественном транспорте;
- объявления в газетах, особенно тех, что распространяются бесплатно и информируют жителей города обо всем, что им нужно;
- интернет – Яндекс.Директ, объявления на тематических сайтах, общение на городских форумах и в социальных сетях.

Также для гостей можно предложить следующие скидки на продукцию предприятия:

- по будням с 10.00 до 12.00 выгодные завтраки (кофе или чай в подарок)
- с 12.00 до 15.00 скидка 7% на доставку комбо-обедов;
- корпоративным клиентам скидка 10% на доставку;
- скидка 10 % на всё в день рождения;
- за 1 час до закрытия -20% на весь ассортимент на витрине;

Также на предприятии необходимо проводить различные акции. Скидки и акции не суммируются (таблица 6):

Таблица 6

Предлагаемые акции в ООО «ЭДЕО-групп» в 2020 году

Наименование	Вознаграждение
покупка продукции на сумму от 1000 руб.	5% скидка

при заказе продукции на сумму от 2000 руб. 7% скидка

при заказе пицц свыше 3 штук

Пицца в подарок

При заказе 2-х пицц

Десерт в подарок

2. Развитие рынка. Суть стратегии в создании рынков для уже выпускаемых услуг. Стратегия эффективна при внедрении на новые сегменты рынка, спрос на которые не удовлетворён, новых предложений существующих услуг и интенсификации рекламы, освоения новых сегментов рынка, когда для известной продукции выявляются новые области применения. В данном случае эта стратегия может предполагать расширение географических границ рынка. Неосвоенными географическими рынками, возможными для освоения ООО «ЭДЕО-групп», являются Тульская и Липецкая области. При выходе на данные рынки необходимо детально проанализировать тенденции спроса и предложения на данных рынках. Точность прогнозирования объемов продаж составит 40-50%

3. Развитие товара. Данная стратегия предполагает направленность на разработку новых товаров для сложившихся рынков. В этом случае организация разрабатывает новые товары или модернизирует старые товары и реализует их лояльно настроенным клиентам. Данная стратегия для ООО «ЭДЕО-групп» будет заключаться в продвижении обновленного ассортимента услуг на традиционные рынки, например, внедрение в производство новой продукции – коно-пицца или пицца-стаканчик.

Для наглядности пример коно-пиццы или пицца-стаканчик представлена в приложении 9.

Коно-пицца или пицца стаканчик – самый молодой и оригинальный продукт, пришедший к нам из Италии.

Основные этапы производства коно-пиццы представлены на рисунке 8.

Этапы производства коно-пиццы в ООО «ЭДЕО-групп»

Закупка ингредиентов для пиццы

Приготовление теста для пиццы

Изготовление стаканчиков из теста

Приготовление коно-пиццы в духовке

Наполнение стаканчика необходимыми ингредиентами

Рисунок 8 – Основные этапы производства коно-пиццы в ООО «ЭДЕО-групп»

4. Диверсификация. Предполагает разработку новых товаров и новых рынков и является наиболее рискованной. Применяется с целью избежать зависимости от однотипного ассортиментного набора товаров и услуг и при намерении организации увеличить долю существующего рынка.

Для ООО «ЭДЕО-групп» целесообразно новый вид продукции распространить по всей своей сети ресторанов быстрого питания. Для того чтобы привлечь новый сегмент, необходимо направить большие усилия на продвижение услуги, например, посредством рекламы.

В таблице 7 сведем рекомендуемые конкурентные стратегии ООО «ЭДЕО-групп».

Таблица 7

Рекомендуемые стратегии для ООО «ЭДЕО-групп»

	Старый товар	Новый товар
		Коно-пицца или пицца стаканчик
старый рынок	Проникновение.	Развитие товара
	Интенсификация продвижения существующих услуг на прежнем сегменте (усиление рекламы, совершенствование методов сбыта)	Данная стратегия будет заключаться в продвижении обновленного ассортимента услуг на традиционные рынки, например, предлагается внедрить в производство новый вид продукции – пицца-стаканчик

Развитие рынка.

Расширение географических границ рынка (Липецкая и Тульская области) или предложение традиционного ассортимента услуг новым сегментам потребительского рынка

новый рынок

### Диверсификация

Целесообразно новый вид продукции распространить по всей сети ресторанов быстрого питания ООО «ЭДЕО-групп». Для того чтобы привлечь новый сегмент необходимо направить большие усилия на продвижение услуги, например, посредством рекламы.

Вывод: Проанализировав, все стратегии, просмотрев все преимущества и недостатки, самой подходящей для деятельности ООО «ЭДЕО-групп» является стратегия №3 - внедрение в производство нового вида продукции - пицца-стаканчик.

Реальные преимущества данной стратегии даёт возможности для развития деятельности даже в условиях экономического кризиса.

Далее целесообразно рассмотреть экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

### **3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий**

Рассмотрим экономическую эффективность от производства и реализации коно-пиццы.

Внедрение в производство нового вида продукции – коно-пицца или пицца-стаканчик. Для старта по производству пиццы в стаканчике, достаточно приобрести несколько комплектов форм для выпекания коно-пиццы, духовку и микроволновую печь.

В таблице 8 представим финансовые вложения в оборудование.

Таблица 8

Финансовые вложения в оборудования для производства пиццы в стаканчике в 2019 году

Наименование	Затраты, тыс./год
Пресс для формирования и выпекания	55
Конвекционная печь	35
Дополнительное оборудование (витрина с температурным контролем)	35
Итого	125

Таким образом, на покупку оборудования необходимо 125 000 руб.

Зарботная плата каждого работника за месяц определяется как сумма оклада и 1% от выручки. В одном ресторане работает 4 кассира.

В таблице 9 проведем расчет зарботной платы для сотрудников ООО «ЭДЕО-групп».

Таблица 9

Расчет оплаты труда

Должность во, чел	Кол- во,	Оклад за месяц, руб	1% от выручки, руб	Итого оплаты в месяц, руб	Итого оплаты в год, руб	Итого премия кассиров в год, руб
Кассир	4	12 000	10 000	22 000*4=88 000	1 056 000	480 000
					1 056 000	480 000

Оплата труда будет составлять в 2019 году: 1 056 000 руб., в том числе премия – 480 000 руб.

Таким образом, всего затраты в год на производство пиццы в стаканчике составят:  $125\ 000 + 1\ 056\ 000 + 480\ 000 = 1\ 661\ 000$  руб.

Средний чек ресторана от продажи пиццы в стаканчике планируется 600 рублей. Средняя наценка 30%, среднее количество покупателей коно-пиццы в день 20 человек.

Итого выручка составит:

Выручка =  $(600 * 1,30) * 20 = 15\ 600$  руб.

Месячная выручка составит =  $15\ 600 * 30$  дней = 468 000 руб.

Годовая выручка составит:  $468\ 000 * 12 = 5\ 616\ 000$  руб.

Экономическая эффективность от продажи пиццы в стаканчике составит:  $5\ 616\ 000$  руб –  $1\ 661\ 000$  руб = 3 955 000 руб.

Таким образом, общая экономическая эффективность от предложенных конкурентных стратегий составит:  $3\ 955\ 000 + 3\ 106\ 000 = 7\ 061\ 000$  руб.

В результате предложенных мероприятий ООО «ЭДЕО-групп» сможет повысить качество обслуживания гостей, мотивацию персонала, сохранить и увеличить существующую долю рынка, повысить эффективность финансово-хозяйственной деятельности, что создаст условия для дальнейшего интенсивного роста предприятия.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управление конкурентоспособностью предприятия – нелегкая задача. Она требует знаний об особенностях функционирования предприятия, производства товаров, деятельности конкурентов. Если правильно воздействовать на существующие факторы повышения конкурентоспособности предприятия, можно добиться положительного экономического эффекта, что, в свою очередь, поднимет функционирование предприятия на новый уровень.

Проанализировав основные экономические показатели можно сделать вывод, что в 2019 году выручка от продаж увеличилась на 32 938 тыс.руб. или на 26,9% против 2017 года. Себестоимость продаж в ресторане наоборот сократилась на 41 835 тыс.руб. в 2019 году против 2017 года.

Чистая прибыль на протяжении 2017-2019гг. сократилась на 418 тыс.руб. в связи с неблагоприятной финансовой обстановкой в стране. В 2019 году стоимость имущества увеличилась на 36 496 тыс.руб. против 2017 года. Данное увеличение произошло за счет повышения основных и оборотных фондов на 30 142 тыс.руб. и 6 354 тыс.руб. соответственно. Также можно наблюдать в ресторане сокращения численность персонала на 3 человека. Рентабельность продаж на протяжении 2017-2019гг. сократилась на 0,8% в связи с сокращением чистой прибыли.

В настоящее время ресторанный бизнес активно развивается и конкурентов становится все больше. ООО «ЭДЕО-групп» принадлежит 15% рынка и оно занимает второе место по конкурентоспособности, уступая сильнейшему конкуренту ООО «Леопицца». Исследуемая организация отстает от своего основного конкурента по следующим параметрам: широкий ассортимент блюд и реклама.

ООО «ЭДЕО-групп» придерживается консервативной стратегии. Поведение организации: это поведение аналитика. Политика ООО «ЭДЕО-групп» основана на тщательном анализе имеющихся на рынке возможностей и осторожном их использовании.

Для дальнейшего развития предприятия ООО «ЭДЕО-групп» и повышения конкурентоспособности необходимо выбрать следующие конкурентные стратегии:

1. Проникновение. Суть данной стратегии в расширении сбыта выпускаемых услуг на традиционных рынках путем различных маркетинговых усилий (реклама, активное продвижение товаров, ценовая политика)
2. Развитие рынка. Суть стратегии в создании рынков для уже выпускаемых услуг. Неосвоенными географическими рынками, возможными для освоения ООО «ЭДЕО-групп», являются Тульская и Липецкая области.
3. Развитие услуг. Данная стратегия предполагает направленность на разработку новых услуг для сложившихся рынков. В этом случае организация разрабатывает новые услуги или модернизирует старые услуги и реализует их лояльно настроенным клиентам. Данная стратегия для ООО «ЭДЕО-групп» будет

заклучаться в продвижении обновленного ассортимента услуг на традиционные рынки, например, внедрение в производство новой продукции коно-пицца или пицца-стаканчик. Все затраты на производство коно-пиццы в год 1 661 000 рублей, годовая выручка составит:  $468\ 000 * 12 = 5\ 616\ 000$  руб.

Экономическая эффективность составит:  $5\ 616\ 000$  руб -  $1\ 661\ 000$  руб =  $3\ 955\ 000$  руб.

Для дальнейшего развития ООО «ЭДЕО-групп» необходимо внедрить новые технологии в производство, расширение ассортимент блюд, а именно разработка «относительно» новых блюд, не имеющие товарозаменителей.

Основной задачей ООО «ЭДЕО-групп» является сохранение грамотного соотношения цена-качество: вкусная еда + приемлемая цена = высокий спрос=> конкурентоспособность.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учебник / М.И.Баканов, А.Д.Шеремет - М.: Финансы и статистика, 2015. - 288 с.
2. Глухов, А.И. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения: учебное пособие / А.И. Глухов - М.: Маркетинг, 2017. - 243с.
3. Кислицына, В.В. Конкурентные преимущества организации / В.В. Кислицына. - Киров: ООО «Радуга - ПРЕСС», 2015. - 85 с.
4. Котлер, Ф. Маркетинг: пер. с англ / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2015. – 896 с.
5. Подолякина, Е.В. Оценка конкурентоспособности организации: учебное пособие / Е.В. Подолякина, Н.П. Советова. - Вологда: ВоГУ, 2015. - 171 с.
6. Старцев, П. В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» / П.В. Старцев. – М.: Норма, 2015. – 255 с.
7. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент / Е.С.Стоянова - М.: Перспектива, 2015. - 305с.
8. Траут, Дж., Ривкин, С. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции. / Дж. Траут, С. Ривкин - СПб.: Питер, 2018. - 240 с.
9. Царев, В.В., Канторович, А.А., Черныш, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология.: учебное пособие / В. В. Царев, А. А. Канторович, В. В. Черныш - М.: Юнити - Дана, 2015. - 799 с

10. Чуева, Л.И. Экономика фирмы: учебник для студентов вузов / Л.И. Чуева. - М.: НТК «Дашков и Ко», 2018. - 403 с.
11. Абрамова, В.Л. Маркетинговое управление конкурентоспособностью экономических систем // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 5. - С. 100-107.
12. Айдинова, А.Т., Головкин, Е.С. Пути повышения конкурентоспособности предприятий / А.Т. Айдинова, Е.С. Головкин // Молодой ученый. - 2018. - №12. - С. 371-373.
13. Андронов, Д.А. Управление конкурентоспособностью компании // Экономика, предпринимательство и право. - 2017. - № 5. - С. 16
14. Барфиев, К.Х., Иброхимов, Х.А., Набиев, Б.А. Анализ конкурентоспособности продукции торговых предприятий // Вестник Таджикского национального университета. Серия социально-экономических и общественных наук. - 2015. - № 2-8 (181). - С. 23-27.
15. Баумгартен, Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 4. - С. 45-49.
16. Бердников, В.А., Яковлев, Г.И. Содержание оценки конкурентоспособности организаций // Вестник Самарского государственного экономического университета. - 2017. - № 12 (122). - С. 66-73.
17. Гавшина, В.Е. Методы оценки конкурентоспособности предприятий // Экономика и бизнес. - 2019. - № 5-1. - С. 47-49.
18. Дементьева, А.В. Конкурентоспособность международных компаний // Маркетинг, 2017. - № 3. - С. 4 - 11.
19. Жданова, Е.С. Анализ определений термина конкурентоспособность предприятия // Вестник науки и образования Северо - Запада России. - 2015. - Т. 1. - № 4. - С. 1 - 9.
20. Игольников, Г. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства // Российский экономический журнал. - 2017. - № 11. - С. 108-111.
21. Ильясова, М.К., Шапулатов, С.Р. Методы оценки конкурентоспособности предприятия // Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. - 2019. - С. 64-67.
22. Калашникова, Л.М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции // Машиностроитель, 2015. - № 11. - С. 15 - 18.
23. Кротков, А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - № 6. -

- С. 19–24.
24. Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. - 2015. - №1. - С. 37
  25. Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность. / М.Г. Миронов – М.: Научная книга, 2015. – 265 с.
  26. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, С.В. Максименко – М.: КНОРУС, 2017. – 496 с.
  27. Пилипченко, А.В. Методы оценки конкурентоспособности организации / А.В. Пилипченко, Т.Е., Чиркова, А.М. Лисанова // Молодой ученый. - 2015. -№6 (09) . - С. 250-253.
  28. Селименков, Р.Ю. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2017. – № 6 (30). – С. 60–67
  29. Управление организацией. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 87 с.
  30. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов – М.: Эксмо, 2015. – 544 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

Трактовка понятия «Конкурентоспособность предприятия»

Автор	Определение	Положительные и отрицательные черты трактовок
Фатхутдинов Р. А.	<p>Конкурентоспособность предприятия – способность выпускать конкурентоспособную продукцию. Важным фактором является преимущество по отношению к другим организациям отрасли в стране и за пределами страны</p>	<p>Определение неполное и одностороннее, так как сравнивает понятия конкурентоспособности продукции и конкурентоспособности отрасли</p>

Киперман Г. Я.	<p>Конкурентоспособность организации – это способность противостоять на рынке другим производителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) по степени удовлетворенности своей продукцией потребностей потребителей</p>	<p>Не учтен тот фактор, что организации конкурируют на определенных рынках и в определенный период времени, но эффективность производственной деятельности обозначена решающим фактором конкурентоспособности организации</p>
Азов Г. Л.	<p>Конкурентоспособность – это способность организации конкурировать на рынках с производителями и продавцами схожих товаров с помощью повышения качества, снижению цен, создание благоприятных условий</p>	<p>Конкурентоспособность предприятия приравнивается к конкурентоспособности продукции, рассматривающейся через призму его характеристик</p>
Фасхиев Х. А.	<p>Конкурентоспособность предприятия это превосходство товаров организации перед аналогами в определенных сегментах рынка в конкретный период времени и по разработке, производству и сбыту продукции, достигнутое без финансовых убытков предприятия</p>	<p>Подчеркивает наличие у организации финансовой цели и перспектив развития</p>

Завьялова Г. С.	<p>Конкурентоспособность предприятия это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка</p>	<p>Определение не в полной мере раскрывает понятие конкурентоспособности предприятия</p>
Перцовский Н. И.	<p>Конкурентоспособность – это обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы</p>	<p>Подчеркнута значимость эффективности деятельности предприятия в обеспечении его конкурентоспособности, уделено внимание необходимости практической прибыльной реализации такой деятельности в условиях конкурентного рынка</p>

## Приложение 2

Цели оценки конкурентоспособности в зависимости от объекта и субъекта оценки

Объекты оценки	Субъекты оценки	Цель
Продукция(товар, услуги)	Организации- производители	Оценка возможности продать продукцию
	Потребители	Выбор товара, в большей степени удовлетворяющего потребителей по цене и потребительским свойствам

	Организации, производящие схожую продукцию	Оценка своих слабых и сильных сторон, сопоставление с конкурентами
Предприятие	Предприятия – потребители (переработчики сырья)	Оценка привлекательности партнерства с предприятием
	Инвесторы	Оценка привлекательности инвестирования предприятия
	Региональные власти	Поиск точек экономического роста
Отрасль	Инвесторы	Оценка привлекательности инвестирования отрасли
	Региональные власти	Поиск точек экономического роста (с точки зрения региона)
	Федеральные власти	Поиск точек экономического роста (с точки зрения экономики в целом)

### Приложение 3

Факторы, влияющие на конкурентоспособность

Объект исследования	Факторы
---------------------	---------

- степень роста охвата рынка;
- ступень жизненного цикла отрасли;
- число фирм в отрасли;
- простота входа и выхода на интересующий рынок;
- технологии, инновации;

## Отрасль

- свойства продукции;
  - разностороннее влияние товаров-заменителей;
  - экономия ресурсов при производстве продукции;
  - кривая опыта;
  - загруженность производственных мощностей;
  - прибыльность отрасли
- 
- эффективность оперативной деятельности;
  - финансовое положение предприятия;
  - эффективность системы сбыта и продвижения товара;
  - конкурентоспособность вара;

## Предприятие

- имидж предприятия;
- социальная эффективность и корпоративная ответственность предприятия;
- система и методы управления предприятием;
- инновационность производства;
- система долгосрочного планирования

-качество – эффект от использования;

-цена – затраты на использование;

Продукция

-ремонт – утилизация;

-способ продвижения товара на рынок – условия платежа;

-каналы сбыта – сервисное обслуживание

## Приложение 4

Основные конкуренты ООО «ЭДЕО-групп»

Конкурент

Характеристика

Пиццерия  
«Шляпа»

Открылась в Брянске в 2005 году, на сегодня в городе и области насчитывается 16 пиццерий. Пиццерии «Шляпа» это всегда качественная, свежая и разнообразная пицца, всегда по-домашнему вкусная еда и, конечно, приветливый персонал. Это место для обедов, для детей и их родителей, для всех, кто ценит настоящую качественную пиццу. А для тех, кто хочет устроить домашнюю вечеринку, работает доставка.

«Додо  
Пицца»

«Додо Пицца» - это большой выбор пиццы на тонком и толстом тесте, закрытые пироги, стромболи и кальzone. А также вкуснейшие горячие блюда, салаты, супы, прохладительные напитки и натуральный домашний компот, а также фирменный десерт из натуральных продуктов.

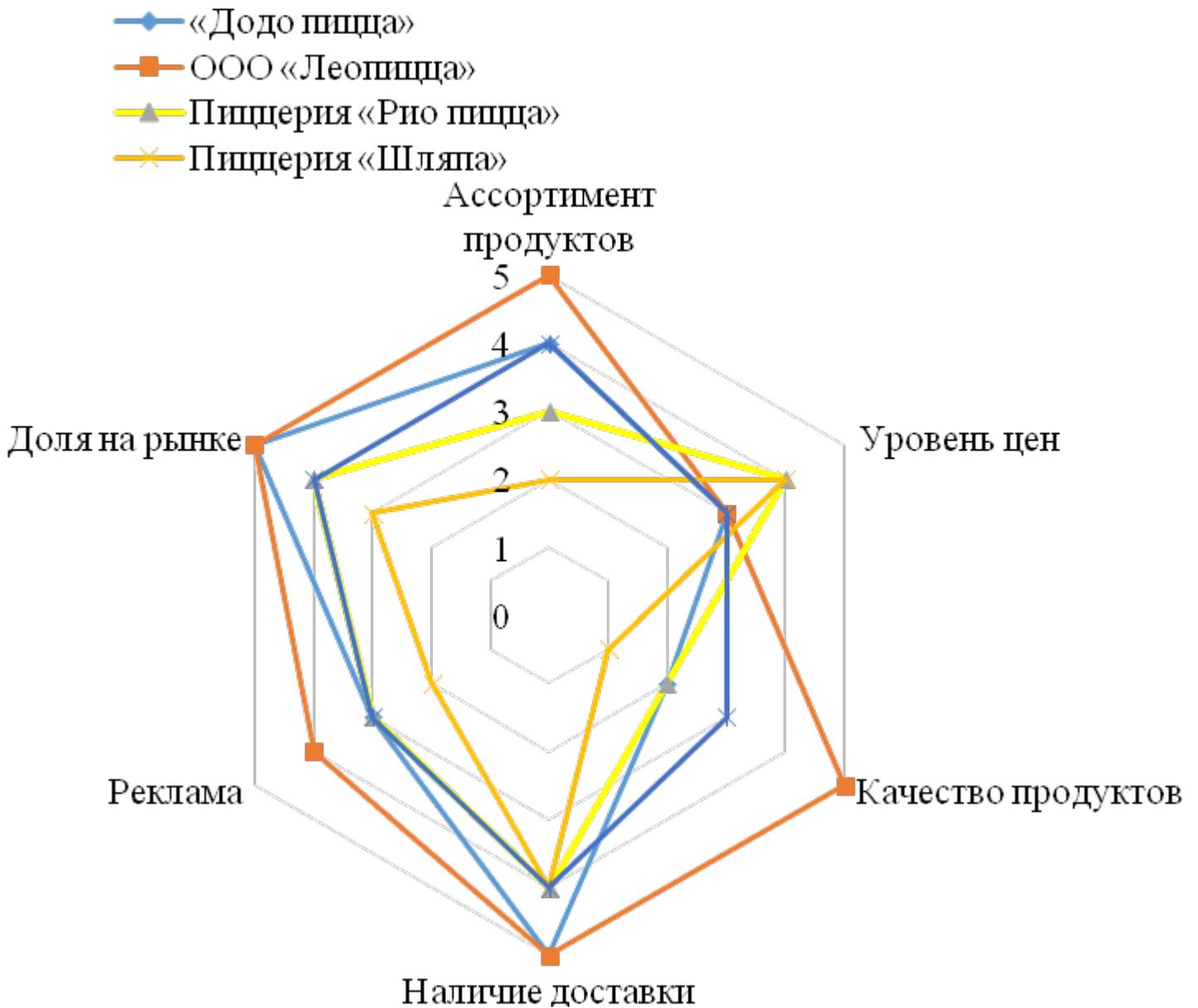
3 секрета пиццы от «Додо Пицца»:тесто, приготовленное вручную, 100% натуральный томатный соус, итальянский сыр «Моцарелла» из цельного молока

ООО «ЛЕОпицца» - это рестораны в Брянске, известные разнообразием своего меню, где есть место всем вкусам. Здесь представлена кавказская, европейская и русская кухня. Объединяя еду и культуру, ресторан старается донести новое ощущение вкуса до клиента.

ООО «Рио Пицца» Пиццерия «Рио Пицца» – это место, где в любое время рады каждому клиенту. Пиццерия «Рио Пицца» старается сделать все, чтобы кулинарная жизнь клиента была чуточку ярче: готовит качественную еду из свежих продуктов; держит цены на максимально приемлемом уровне; доставляет все блюда точно в срок.

## **Приложение 5**

Многоугольник конкурентоспособности предприятия



### Приложение 6

Оценка товарной стратегии организаций-конкурентов

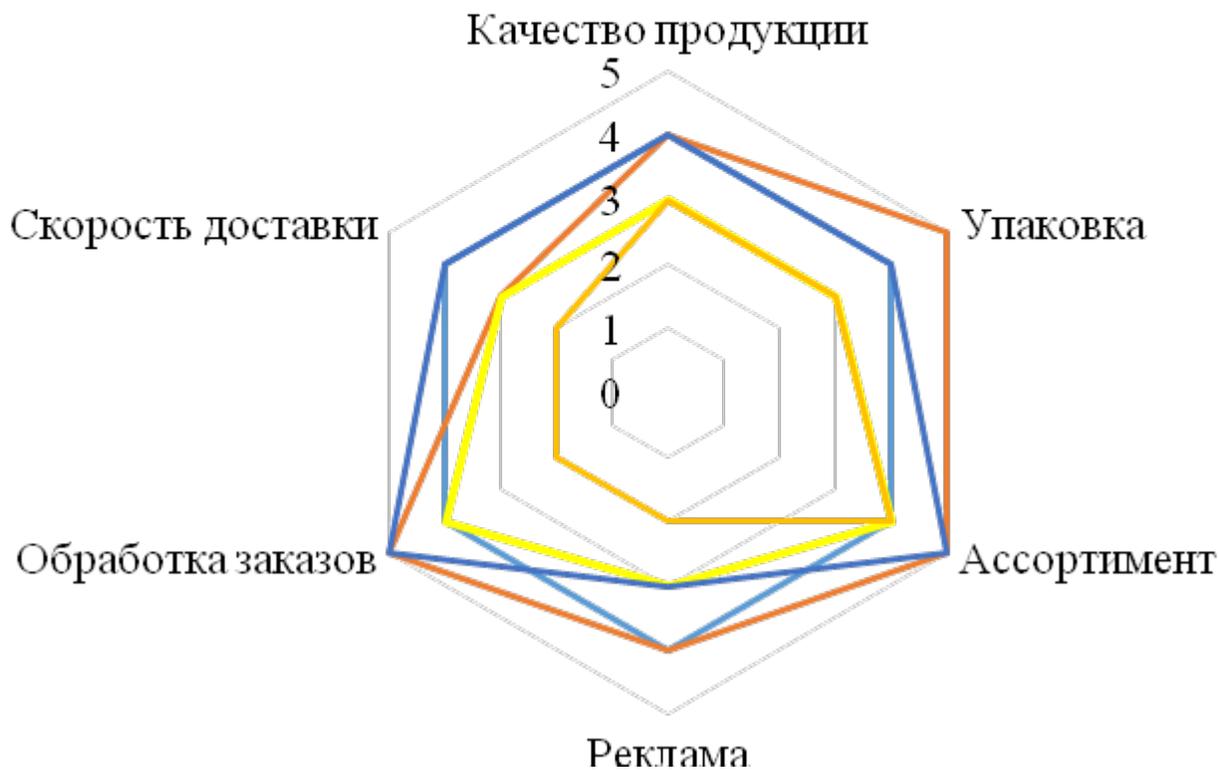
Показатели	«Додо пицца»	ООО «Леопицца»	Пиццерия «Рио пицца»	Пиццерия «Шляпа»	ООО «ЭДЕО-групп»
Качество продукции	4	4	3	3	4

Упаковка (дизайн, информация, объём)	4	5	3	3	4
Ассортимент	4	5	4	4	5
Реклама	4	4	3	2	3
Обработка заказов	4	5	4	2	5
Скорость доставки	4	3	3	2	4
ИТОГО	24	26	20	16	25

## **Приложение 7**

Оценка товарной стратегии ООО «ЭДЕО-групп» и организаций-конкурентов

- «Додо пицца»
- ООО «Леопицца»
- Пиццерия «Рио пицца»
- Пиццерия «Шляпа»



### Приложение 8

Обобщенная оценка уровня конкурентоспособности ООО «ЭДЕО-груп»

Факторы	Важность для СЗХ	Влияние на организацию	Направленность влияния	Сила воздействия

Рыночные факторы (внешняя среда ближнего окружения)

Внутриотраслевая конкуренция:

1.Количество отраслевых организаций	3	2	-	-6
	3	2	-	-6
2.Темп развития рынка	3	2	+	+6
3.Степень дифференцированности товара				

Сила влияния поставщика:

1.Соотношение спроса и предложения	3	3	+	+9
2.Количество фирм-поставщиков и уровень конкуренции между ними	2	3	+	+6
	3	3	+	+9
3.Доля закупок у конкретного поставщика				

Конкурентная сила покупателей продукта:

				+15
1. Наличие определенных потребительских свойств	2	3	+	+6
	3	3	+	+9
2. Формирование спроса на продукцию по уровню доходов				

Сила потенциальных производителей аналогичной продукции:

				-4
1.Возможность привлечения покупателей к своей продукции	2	2	-	-4

Сила производителей  
товаров-заменителей:

1.Вероятность переключения потребителя с данного товара на товар со сходным функциональным назначением	2	2	+	+4 +4
Итого:				+18

От -45 до -15: неблагоприятное влияние внешней среды ближнего окружения;

От -15 до 15: нейтральное влияние внешней среды ближнего окружения;

От 15 до 45: благоприятное влияние внешней среды ближнего окружения

## Приложение 9

Коно-пицца или пицца-стаканчик

