

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования, заключается в том что, любой рынок, независимо от его вида, базируется на трех основных составляющих: цене, спросе и предложении, и конкуренции. Именно они способствуют установлению на рынке равновесия. Ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений, является понятие конкуренции. Она является необходимым условием эффективного рынка.

Конкуренция – это соперничество между субъектами рыночной экономики за лучшие условия производства, купли и продажи товаров. Такое соперничество неизбежно. Причинами его являются полная хозяйственная самостоятельность предприятий и полная зависимость их деятельности от рыночной конъюнктуры.

Конкуренция дает производителю постоянный спрос, следовательно, и прибыль, если его продукция не соответствует критериям потребителей. Поэтому обеспечиваются желания и потребителей. Конкуренция выражается в этом разнообразии. Противоположные интересы разных субъектов рынка зарождают неудачи одних и успехи других. Конкурентная борьба – это механизм,двигающий экономику вперед, механизм, который совершенствует экономику.

Главными отличительными чертами, раскрывающимися преимуществами экономики рыночного характера перед экономикой, которая осуществлялась по средствам централизованного планирования, является конкуренция. В современной экономике именно конкуренция способствует развитию и прогрессу общества рыночного характера, и поступательному движению современной цивилизации.

Каждый экономист сегодня понимает и знает, что рынок сегодня тем эффективнее, чем более он похож на условия конкуренции совершенного рынка. Только на рынке совершенной конкуренции цены будут служить информацией о том, что необходимо производить, в каких объемах и кто будет являться потребителем произведенной продукции, а на рынке монополий наоборот информация о ценах и о самой конкуренции будет иметь закрытый характер.

Реальная экономика рыночного характера сегодня невообразима без конкуренции, которая возникает не только между производителями товаров и услуг, но и между потребителями.

Все вышеуказанное определило актуальность, выбор темы, а так же цели, задачи, теоретические и практические разработки, положенные в основу данной работы.

В качестве объекта исследования было выбрано «Макдоналдс»

Предметом исследования является построение системы обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Целью курсовой работы является поиск и развитие конкурентных преимуществ «Макдоналдс» в долгосрочной перспективе.

Указанная цель предполагает решение следующих задач:

- изучение теоретических основ конкуренции;
- оценка конкурентоспособности и конкурентных преимуществ «Макдоналдс»;
- поиск путей развития конкурентных преимуществ «Макдоналдс».

При выполнении курсовой работы использовались такие методы, как системный и комплексный анализ, конкретно-исторический подход, метод сравнения и пр.

Проблемам оценки и способам обеспечения конкурентоспособности посвящены работы Баздникина А. С., Бузырева В. В., Головачева А.И., Герасименко В. В., Кузнецовой И.А., Котлера Ф., Фатхутдинова Р.А. Труды этих и ряда других авторов составили теоретическую базу проведенных исследований.

Курсовая работа состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

1. Теоретические аспекты конкурентоспособности компании

1.1. Понятие и сущность конкуренции

Конкуренция – один из главных аспектов рыночной экономики. Индикатором признания весомого значения конкуренции для успешного функционирования рыночной экономики является то, что в развитых странах мира были приняты законы о конкуренции и созданы надзорные органы, которые занимаются регулированием конкуренции[1].

Конкурентоспособность товара выражается через его конкурентные преимущества на внутреннем и внешнем рынках. Это достигается за счет производства нового товара или на основе сочетания эффективного использования всех ресурсов предприятия и снижения издержек производства с обеспечением относительно низких цен и высокого качества товара, который имеет спрос на рынке, выгодно отличается от аналогичных товаров конкурентов, удовлетворяет конкретные потребности покупателя и обеспечивает товаропроизводителю стабильность в получении прибыли, повышении эффективности производства и на этой основе - расширенное воспроизводство[2].

Многие представители, относящиеся к различным экономическим школам, по своему проявляли свой интерес к поиску точного определения явления конкуренции и к изучению её отдельных составных частей. Именно по этой причине в настоящий момент в мире существует невероятное множество дефиниций конкуренции.

В наше время в условиях глобализации и единении мировой экономики, информационного и технологического прогресса, при высоком уровне нестабильности бизнес индустрии конкуренция продолжает оставаться одной из наиболее важных составляющих эволюционирующего рыночного механизма.

Важно отметить то, что успешное функционирование и развитие хозяйственных субъектов различного уровня может существовать лишь при условии использования эффективных методов ведения конкурентной борьбы и обеспечения высокого уровня конкурентоспособности.

В настоящее время существует непрерывное, постепенное и поэтапное развитие теории конкуренции, прошедшей свой путь от формирования первых научных мыслей о сущности и системе этой сложной и многоуровневой категории, до установления в качестве самостоятельного раздела экономической науки, объединяющего концепции конкуренции не только нескольких школ и направлений экономической мысли, но также маркетинга, менеджмента и теории стратегического управления[3].

Основы теории конкуренции имели место еще в 18 веке, в работах представителей классической политической экономии. Дефиницию конкуренции в экономику ввел А. Смит[4]. Данный ученый стал основоположником сразу трех наиболее известных в настоящее время точек зрения на сущность конкуренции: поведенческую, функциональную и структурную, сторонники которых обращают внимание на различные составляющие данного сложного феномена.

Таким образом, поведенческая концепция конкуренции, является внутренним свойством, принадлежащим человеку по натуре, которое находит свое место в поведении соперничающих людей и рассматривается как конфликт, диспут противоположных взглядов, выражающих их интересов и сил. Приверженцы же функциональной концепции изучают ее роли(функций) в рыночном хозяйстве, экономическом развитии.

Другой точки зрения придерживаются сторонники структурного подхода, они рассматривают конкуренцию как состояние рынка, критерий которого выделяет тот или иной тип отраслевого рынка.

Продолжая мысль А. Смита, Д. Рикардо изучил и описал механизм ценового регулирования рынка при функционировании конкуренции, свел воедино концепцию совершенной конкуренции при существовании рынка и разработал теорию относительных конкурентных преимуществ[5].

Ощутимый вклад в развитие теории конкуренции внес Дж. С. Милль, изучавший конкуренцию как один из основных критериев, определяющих «деление продукта» в условиях частной собственности, разработал уравнение спроса[6]. В 19 веке важную роль в развитии теории конкуренции сыграли представители неоклассического направления экономической науки, анализировавшие конкуренцию на микроэкономическом уровне, определили условия существования конкуренции, выявили влияние конкуренции на механизм рыночного ценообразования.

Основатель математической школы У. С. Джевонс был одним из первых ученых, который применил математические методы к экономическому анализу конкуренции. По его мнению, совершенная конкуренция- необходимое условие успешного развития рынка, так как она заставляет участников рыночных отношений производить и обменивать те материальные блага, которые наиболее полно удовлетворяют их потребности.

Затем модель У. С. Джевонса стала более точной благодаря Ф. И. Эджуорту, который сумел проиллюстрировать в ней процесс достижения равновесной цены. Более того, Ф. И. Эджуорт на основе принципа системности дал более точное определение совершенной конкуренции, добавив в него выполнение условия свободы заключения и пересмотра контрактов между участниками рыночных отношений[7].

Создателем теории монополистической конкуренции стал Э. Г. Чемберлин, который предложил свою идею своеобразного синтеза конкуренции и монополии. Необходимо упомянуть, что Э. Г. Чемберлин рассматривал монополистическую конкуренцию как одно из естественных состояний рынка, который находится в состоянии равновесия, определив конкуренцию как динамический по своей природе процесс[8]

Основоположником нового взгляда на сущность конкуренции стал представитель поведенческой экономической теории Г. А. Саймон, который доказал, что в условиях неопределенности внешней среды и избытка информации конкуренция адаптируется и может носить социальный характер[9].

В 21 веке развитие инновационной концепции конкуренции усилилось благодаря разработке модели «стратегии голубого океана» В. Чан Кима и Р. Моборна. Основная мысль, которой заключается в том, что в современном мире компаниям неразумно конкурировать друг с другом на традиционном рынке сбыта своей продукции, им необходимо обратить внимание на создание новейших рыночных ниш и рынков - «голубых океанов», которые являются свободными от конкурентов путем внедрения инноваций[10]

Сделав краткий анализ базовых этапов эволюции теории конкуренции, мы делаем вывод о том, что конкуренция является объектом исследования различных экономических школ и направлений экономики, разносторонность и сложность данного феномена затрудняет формирование одного общего подхода к ее сущности. Разработанные учеными теории и концепции пока не позволяют объективно описать многие формы сложившихся и еще формирующихся в современной экономике конкурентных отношений.

Конкуренция представляет собой механизм, с помощью которого деятельность максимизирующих прибыль предприятий направляется в интересах общества. Стимулируя эффективность производства и разработку новых технологий и продуктов, конкурентная активность вызывает заметные изменения на всех

рынках.

Другими словами, конкуренция – это соперничество между субъектами рыночной экономики за лучшие условия производства, купли и продажи товаров. Такое соперничество неизбежно. Причинами его являются полная хозяйственная самостоятельность предприятий и полная зависимость их деятельности от рыночной конъюнктуры[\[11\]](#).

Для конкуренции обязательно наличие нескольких субъектов с одинаковыми целями в одной и той же сфере деятельности. Сейчас практически любой рынок является конкурентным, так как характеризуется присутствием множества участников, предлагающих аналогичные товары и услуги. Поэтому конкуренция выгодна, прежде всего, потребителю, так как заставляет предприятия постоянно совершенствовать производство, снижать цены, разрабатывать новые товары, предлагать новые услуги.

Выделяют следующие функции конкуренции в рыночной экономике[\[12\]](#).

1. Регулирующая функция. Для обеспечения конкурентоспособности предприятие должно предлагать продукты, которые интересны потребителю. За счет этого факторы производства направляются в отрасли экономики, в которых их потребность возрастает.
2. Мотивирующая функция. Прибыль предпринимателя напрямую зависит от качества производимой им продукции и величины производственных издержек. Благодаря конкуренции происходит улучшение качества продукции и снижение затрат на ее производство.
3. Распределительная функция. Конкуренция не только включает стимулы к более высокой производительности, но и позволяет распределять доход среди предприятий и домашних хозяйств в соответствии с их эффективным вкладом.
4. Контролирующая функция. Конкуренция ограничивает монополизацию экономики, предоставляя покупателю возможность выбора из нескольких производителей или продавцов. Чем совершеннее конкуренция, тем более справедливой является цена на продукт.

Конкуренция бывает функциональной, видовой и предметной. Конкуренция первого типа присутствует, когда потребность можно удовлетворить разными способами. Видовая конкуренция обусловлена наличием различных товаров и

услуг, удовлетворяющих одну и ту же потребность. И, наконец, предметная конкуренция связана с тем, что разные предприятия предлагают одинаковые товары одинаковые услуги[13].

Также различают ценовую и неценовую конкуренцию. Ценовая конкуренция предполагает снижение предпринимателем цены с целью вытеснения с рынка конкурентов. Такая конкуренция не является эффективной, так как снижает финансовую стабильность, осложняет планирование и управление предприятием. При неценовой конкуренции акцент делается на качестве товара (надежность, упаковка, дизайн) и оказании дополнительных услуг. В настоящее время этот метод более востребован. Он более эффективен, так как конкуренты не могут оперативно на него среагировать[14].

Таким образом, конкуренция является необходимым условием эффективного рынка. В этих условиях для каждого предприятия на первый план выходят проблемы обеспечения его конкурентоспособности.

Различают конкурентоспособность товара и предприятия[15].

Конкурентоспособность товара представляет собой совокупность характеристик, определяющих его преимущество перед другими подобными товарами и, как следствие, успех на рынке. Конкурентоспособность товара определяется лишь теми его свойствами, которые интересны покупателю.

Под конкурентоспособностью предприятия понимают эффективность его работы в краткосрочном периоде. Обеспечение конкурентоспособности – это четкие алгоритмы функционирования предприятия в условиях рынка с ориентацией на потребителя, конкурентов, состояние рынка и т. п.

Основная и первая задача, возникающая у выходящего на конкурентный рынок предприятия, это обеспечение собственной платежеспособности. После этого решается проблема максимизации прибыли[16].

Затем появляются задачи другого уровня, рассчитанные на средне- и долгосрочную перспективу. Конкурентоспособность предприятия, таким образом, отражает отличия его развития от конкурентов по степени удовлетворения потребностей клиентов и возможности и его адаптивности к изменениям рыночной конъюнктуры.

Виды конкурентоспособности систематизированы в таблице 1.

Очевидно, что конкурентоспособность предприятия является интегральной характеристикой.

Обычно выделяют следующие элементы[\[17\]](#).

1. Конкурентоспособность рыночного предложения. Эта составляющая определяет так называемую текущую конкурентоспособность предприятия. В настоящее время наблюдается конкуренция не самого продукта, а сопутствующих ему товаров и услуг (упаковка, скидки, реклама, доставка и пр.).

Таблица 1

Виды конкурентоспособности[\[18\]](#)

Признак классификации	Виды конкурентоспособности
-----------------------	----------------------------

По уровню конкурентных отношений

- конкурентоспособность продукции (микро конкурентоспособность) - способность продукции отвечать требованиям данного рынка период по сравнению с аналогами;

- конкурентоспособность предприятия (мезо конкурентоспособность) - способность к достижению собственных целей в условиях конкуренции.

- конкурентоспособность региона (макро конкурентоспособность) - способность создавать требуемые политические, экономические, экологические, социальные, инновационные и другие условия для обеспечения эффективной и качественной работы государственных, коммерческих и других структур и повышению качества жизни населения.

- конкурентоспособность государства —способность обеспечивать эффективную интеграцию в мировое хозяйство, эффективное и качественное функционирование всех государственных, коммерческих и других структур по обеспечению комплексной безопасности и высокого качества жизни.

В отношении рынка

- на глобальном рынке (мировом)

- национальном рынке;

- региональном рынке;

- местном рынке;

По подходу к управлению предприятием

- стратегическая конкурентоспособность - потенциальная способность данного объекта конкурировать с аналогичными объектами в будущем;
- фактическая конкурентоспособность – сложившаяся конкурентоспособность конкретного объекта на конкретном рынке.

Конкурентоспособность

- нормативных актов;
- проектно-конструкторской документации
- технологии;
- производства;
- выпускаемой продукции (выполняемой услуги),

По объекту

- рабочего;
- специалиста;
- менеджера;
- ценных бумаг;
- инфраструктуры (внешней среды);
- информации;
- фирмы (организации, учреждения).

2. Конкурентоспособность ресурсов предприятия. Здесь речь идет о конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе. И на первый план выходит доступ к ресурсам, позволяющий иметь преимущества перед конкурентами в будущем.

3. Конкурентоспособность менеджмента. Этот элемент конкурентоспособности связан со способностью руководства к принятию эффективных решений и

генерации новых эффективных идей.

4. Конкурентоспособность предпринимательской идеи. Сама идея изначально включает представление о продукте, способах удовлетворения потребностей клиентов, возможностях развития потенциала и методах управления предприятием. Удачное сочетание и определяет конкурентоспособность предпринимательской идеи.

Все факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества, делят на внешние и внутренние[19].

К внешним факторам относят[20]:

- уровень конкурентоспособности страны, региона и отрасли;
- степень государственной поддержки малого бизнеса;
- адекватность правового регулирования бизнеса;
- налоговая и финансовая политика в стране и регионах;
- национальная система стандартизации и сертификации;
- наличие доступных и дешевых природных ресурсов;
- географическое положение страны или региона.

Внутренние факторы конкурентоспособности, в свою очередь, делят на несколько групп. структурные факторы (производственная и организационная структуры предприятия и его миссия; специализация и концентрация производства; уровень стандартизации продукции; персонал; информационная и нормативно-правовая база и пр.);

- ресурсные факторы (поставщики и подрядчики; доступ к качественным и дешевым ресурсам; эффективность использования всех видов ресурсов и пр.);
- технические факторы (технология; оборудование; патенты, качество);
- управленческие факторы (эффективность менеджмента, логистика, управление качеством и пр.);
- рыночные факторы (доступ к ресурсам и новым технологиям; уникальность продукции; каналы распределения; реклама; система сбыта и послепродажного

обслуживания и пр.);

- факторы эффективности (оборачиваемость, финансовая устойчивость, структура капитала, финансовые результаты).

Обеспечение конкурентоспособности осуществляется на трех уровнях, представленных на рисунке 1.

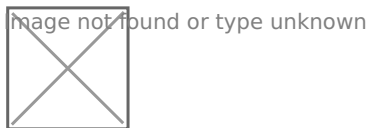


Рис. 1. Обеспечение конкурентоспособности предприятия [\[21\]](#)

Конкурентоспособность предприятия, таким образом, определяется качеством производимой продукции и оказываемых услуг, наличием эффективной стратегии маркетинга, качеством управления и квалификацией персонала, технологией производства, налоговой системой, доступностью к финансовым и другим ресурсам [\[22\]](#).

Обеспечение конкурентоспособности невозможно без приоритетной ориентации на потребителя, информации о поведении и возможностях конкурентов, прогнозирования тенденций развития рынка и реализации всего этого на долгосрочной основе.

1.2. Методы оценки конкурентоспособности и определения конкурентных преимуществ

Для выявления конкурентных преимуществ необходима оценка конкурентоспособности. Основной целью при этом является определение положения предприятия на рынке и анализ его перспектив. Решить эту проблему можно лишь при наличии эффективной методики оценки конкурентоспособности.

Принципиальная схема оценки конкурентоспособности предприятия приведена на рисунке 2.

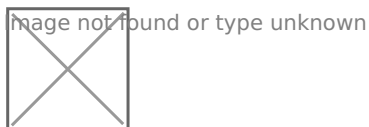


Рис. 2. Схема анализа конкурентоспособности[\[23\]](#)

При анализе конкурентоспособности используются различные методы. Некоторые из них рассмотрены ниже[\[24\]](#).

В основе матричного метода лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара или услуги.

Сущность метода состоит в построении и анализе матрицы. По горизонтальной оси откладываются темпы изменения объемов продаж, по вертикальной – удельный вес товара или услуги на рынке. К конкурентоспособным относят предприятия и продукты, занимающие максимальную долю на быстрорастущем рынке[\[25\]](#).

При наличии достоверной информации об объемах продаж этот метод позволяет получить довольно объективную оценку, но не дает возможности установить причины происходящего, затрудняя тем самым разработку и принятие управленческих решений.

Другой метод использует для выявления конкурентных преимуществ оценку товара (услуги) предприятия в предположении, что конкурентоспособность предприятия определяется конкурентоспособностью производимой им продукции. Последняя оценивается по соотношению цены и качества. Чем больше разница между потребительской ценностью и ценой, тем выше запас конкурентоспособности продукции и, как следствие, предприятия.

Преимущества этого метода заключаются в его простоте, а недостатки – в ограниченности, так как он при оценке не учитывает другие аспекты функционирования предприятия.

Третий метод, основанный на теории эффективной конкуренции, дает наиболее полное представление о конкурентоспособности предприятия. Наибольшими конкурентными преимуществами обладают предприятия, в которых наилучшим образом организована работа всех подразделений.

Метод предполагает расчет и анализ нескольких групп показателей конкурентоспособности, характеризующих[\[26\]](#):

- эффективность производства (себестоимость, фондоотдача; рентабельность капитала, производительность труда);

- финансовое положение предприятия (коэффициент автономии, коэффициенты ликвидности, оборачиваемость);
- эффективность сбыта и продвижения (рентабельность продаж; коэффициент затоваренности, коэффициент загрузки производственных мощностей);
- конкурентоспособность товара (качество и цена). В комплексе все рассчитанные показатели они дают достаточно полное представление о конкурентоспособности предприятия[27].

Важной характеристикой предприятия является его конкурентный потенциал, то есть возможность поддерживать или повышать конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Конкурентные преимущества позволяют субъекту рыночной экономики преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей. Они позволяют предприятию иметь рентабельность выше средней, занимать и сохранять устойчивые позиции на выбранном сегменте рынка.

Проблема обеспечения конкурентоспособности предприятия в долгосрочном периоде – это основная задача стратегического менеджмента.

Автором метода стратегического выбора, основанного на концепции соперничества, является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, предложивший набор типовых стратегий, каждая из них основана на конкурентном преимуществе и добиться его предприятие должно, выбрав свою стратегию. Оно должна решить, какой тип конкурентного преимущества хочет получить и в какой сфере[28].

Согласно этой модели пять конкурентных сил это[29]:

- угроза вхождения на рынок новых участников;
- угроза появления субститутов;
- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;
- соперничество между действующими конкурентами.

Эти пять сил отражают тот факт, что конкуренция в отрасли выходит далеко за рамки действующих игроков. Потребители, поставщики, субституты, потенциальные участники - все это «конкуренты» для компаний отрасли, которые могут быть более или менее влиятельными в зависимости от конкретных обстоятельств. Конкуренция в таком широком смысле может быть определена как расширенное соперничество. Все пять конкурентных сил, совместно определяют интенсивность отраслевой конкуренции и прибыльность, при этом наиболее мощная сила или силы приобретают решающее значение с точки зрения формулирования стратегии.

Для противодействия пяти конкурентным силам и достижения лучших показателей по сравнению с другими предприятиями выделяют следующие три потенциально успешных базовых стратегических подхода[\[30\]](#).

1. Стратегия ценового лидерства. Основой данной стратегии является минимизация издержек, позволяющая предприятию поддерживать низкую цену на выпускаемую продукцию.

Источниками создания конкурентных преимуществ здесь являются[\[31\]](#):

- рациональное ведение бизнеса;
- снижение себестоимости за счет роста объема производства (экономия на масштабе);
- снижение себестоимости за счет синергии, возникающей при выпуске различных продуктов;
- оптимизация внутривыпускных связей, приводящая к снижению общехозяйственных расходов;
- интеграция распределительных сетей и систем поставки;
- оптимизация деятельности предприятия во времени;
- оптимизация месторасположения предприятия и его подразделений, позволяющее добиваться снижения издержек за счет использования местных особенностей.

В процессе реализации стратегии ценового лидерства не следует забывать и о определенном уровне дифференциации. Только в этом случае стратегия может

привести к положительным результатам. Так, если качество продукта ценового лидера существенно ниже качества аналогичных продуктов конкурентов, то для создания конкурентного преимущества может потребоваться настолько сильное снижение цены, что оно может привести к печальным для бизнеса последствиям.

2. Стратегия дифференциации. При использовании такой стратегии продукт должен обладать отличительными от аналогов признаками. Эти признаки должны нравиться покупателю, и последний готов за них платить. При этом часто приходится выходить за пределы основных функциональных свойств продукта. Поэтому очень важной является концентрация внимания на потребительские предпочтения и интересы.

Следует помнить, что для получения конкурентного преимущества необходимо, чтобы новизна или уникальность продукта имели ценность для покупателя. Поэтому главным при использовании данной стратегии является тщательное исследование поведения покупателей и их предпочтений.

3. Стратегия концентрации на отдельных потребителях. При использовании этой стратегии предприятие создает продукт для конкретных покупателей. Это происходит, когда удовлетворяется какая-либо необычная потребность определенной группы людей или создается специфическая система доступа к продукту.

Стратегия концентрации на отдельных потребителях может дополняться двумя первыми стратегиями.

Существует и другая классификация стратегий обеспечения конкурентоспособности, выделяющая четыре основных принципиально различающихся стратегии: виолентную, пациентную, коммутантную и экспелерентную[32]

1. Виолентная стратегия предполагает массовое производство и поставку на рынок продукции приемлемого качества при низкой себестоимости. Это позволяет производителям держать низкие цены в расчете на значительный объем спроса. Такая стратегия характерна для крупных организаций со стабильной репутацией.

2. Пациентная стратегия рассчитана на завоевание и удержание узких рыночных сегментов, где реализуются эксклюзивные товары специального назначения и весьма высокого качества. Высокие цены и состоятельные покупатели дают возможность при небольших объемах продаж получать значительную прибыль.

3. Коммутантная стратегия призвана удовлетворять быстро изменяющиеся, кратковременные нужды потребителей в товарах и услугах. Она характеризуется, прежде всего, высокой гибкостью, что предъявляет особые требования к перестройке производства на выпуск периодически обновляемой продукции. Обычно такой стратегии придерживаются неспециализированные организации с универсальными технологиями и ограниченными объемами производства.

4. Эксплерентная стратегия предполагает достижение конкурентных преимуществ организации за счет инноваций, позволяющих опережать конкурентов в выпуске принципиально новых видов продукции. Она предполагает вложение капитала в многообещающие, но рискованные инновационные проекты. Ее реализация требует наличия крупного начального капитала, научно-производственного потенциала и высококвалифицированного персонала.

Сделаем вывод по 1 главе, конкуренция — необходимое условие для эффективного развития и ускорения процессов обеспечения рынка товарами по среднерыночной цене. Конкуренция предполагает не только соперничество, но способствует сдерживанию роста цен на товары и стимулирует появление на рынке новых товаров.

Для выживания в конкурентной борьбе розничным торговцам необходимо грамотно выбрать стратегию для обеспечения конкурентных преимуществ.

В связи с этим особое значение приобретают знание и применение маркетинга в розничной торговле, основные инструменты которого рассмотрены далее на примере компании Макдоналдс.

2. Анализ конкурентоспособности предприятия на примере ресторана Макдоналдс

2.1 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Сеть ресторанов Макдоналдс работает в России с 1990 г. когда в Москве был открыт первый ресторан Макдоналдс. В настоящее время в России открыта уже 471 торговая точка Макдоналдс. В торговой сети работает более 2 млн. сотрудников.

В Москве и Московской области насчитывается более 130 ресторанов сети Макдоналдс.

Для «Макдоналдс» важен индивидуальный подход к каждому посетителю и создание комфортной атмосферы в каждом ресторане без исключения. Поэтому компания проводит планомерное переоснащение и модернизацию ресторанов, дабы обеспечить привычно быстрое обслуживание и продукцию высочайшего качества, а также предоставить посетителям новые опции: воспользоваться электронными терминалами приема заказов, ощутить удобство таких концепций, как МакКафе, МакАвто и МакЭкспресс.

Миссия Макдоналдс заключается в предоставлении клиентам лучшего места и способа для приема пищи.

Внутренняя среда предприятия анализируется по следующим направлениям: кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.; организация управления; производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки; финансы фирмы; маркетинг; организационная культура.

Рассмотрим данные направления более подробно.

Квалификационную структуру персонала составляют две основные категории: менеджеры и персонал, который занимается непосредственным обслуживанием клиентов.

Менеджеры ресторана делятся на такие основные группы: свит-менеджеры, или младшие менеджеры свинг-менеджеры, или старшие менеджеры; первые ассистенты директора; директор.

Обслуживающую категорию работников, которых называют ещё «кру» (от английского «crew» — «команда») можно разделить на четыре группы: официанты; кассиры; работники кухни; уборщики.

Отдельно можно выделить инструкторов, самых опытных людей из обслуживающего персонала, которые по своему профилю обучают остальных.

Организационная структура представлена на рисунке 3.

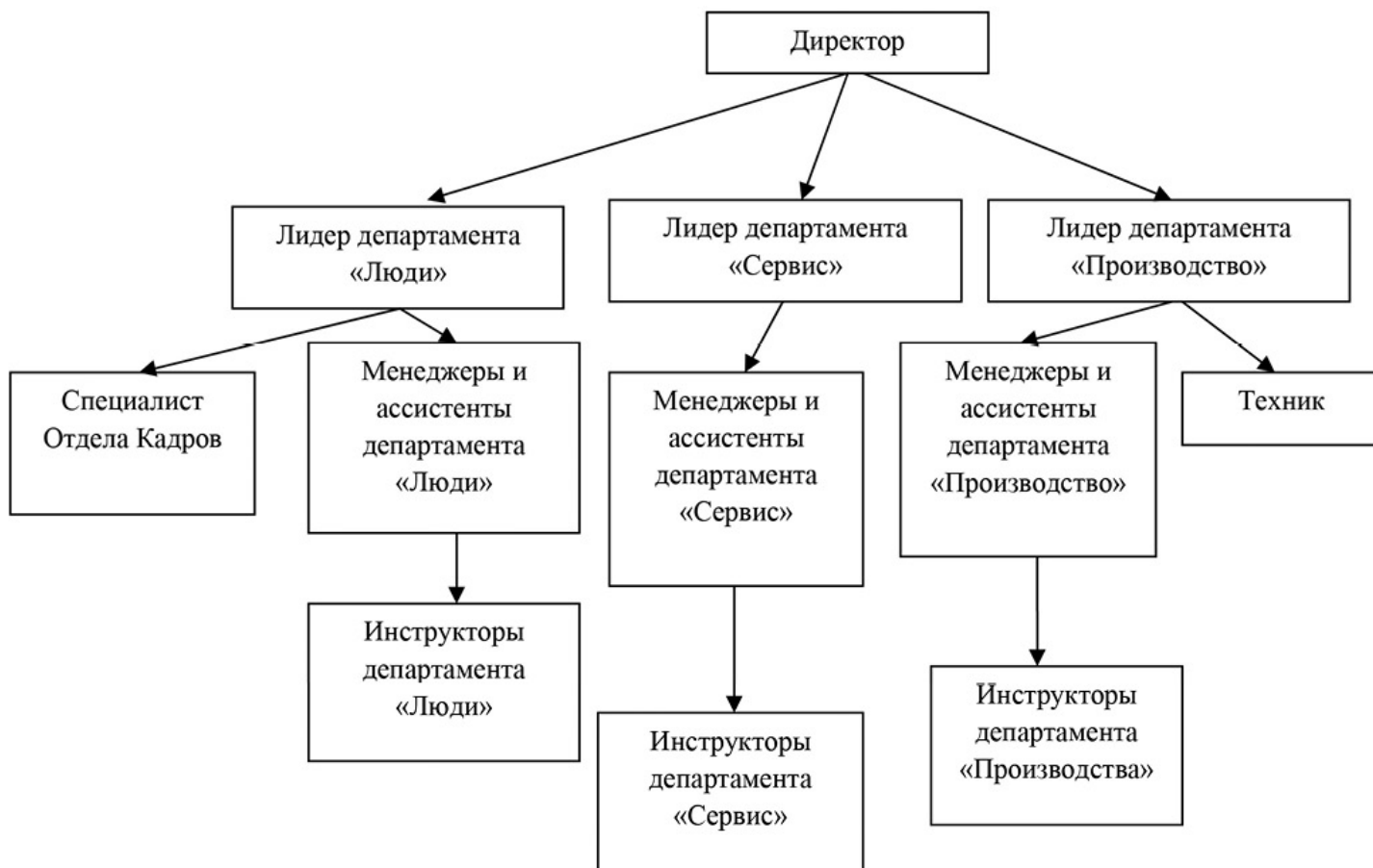


Рис. 3. Организационная структура ресторана «Макдоналдс»

Директор «Макдоналдс» решает вопросы возглавляемого им предприятия, заключает договоры, в том числе трудовые, выдает доверенности, открывает счета в банках, пользуется правом распоряжения средствами, издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников предприятия.

Далее организационная структура предполагает разделение на три департамента, которые имеют своего лидера, свои обязанности и ключевые показатели эффективности.

Департамент «Люди» решает все вопросы, связанные с работой людей на предприятии вопросами приема или увольнения сотрудников, проведения аттестации работников.

Обязанности менеджера департамента «Люди» заключается в составлении расписания работников, проверке и контроле рабочего времени, проведении мотивационных мероприятий и обучении работников. Обязанности между менеджерами департамента разделяет лидер, который обязан контролировать их постоянное выполнение.

Также в департаменте «Люди» находится отдел кадров. Отдел кадров занимается оформлением сотрудников на работу и их увольнением, оформлением больничных листов, оформлением отпусков, сбором и отправлением данных об отработанных часах сотрудников в бухгалтерию.

Департамент «Сервис» представляет собой подразделение, которое занимается вопросами, связанными с обслуживанием посетителей. Лидер департамента и его менеджеры должны организовывать маркетинговые мероприятия, общаться с клиентами и решать их жалобы. Лидер департамента распределяет самостоятельно обязанности между своими менеджерами и несет ответственность за выполнение этих обязанностей.

Департамент «Производство» представляет собой подразделение, которое занимается всеми вопросами, связанными с продукцией и ее приготовлением. Департамент «Производство» занимается заказом продукции, проведением инвентаризации, контролем статистической отчетности по результатам инвентаризации, составлением планов действий по сокращению затрат на продукты, вводом новых наименований в меню, организацией складских помещений и контролем безопасности пищи. Вся финансовую деятельность «Макдоналдс» ведет через бухгалтерию, находящуюся в центральном офисе компании. Для формирования отчетности ежедневно в каждом ресторане компании производится сбор данных со всех контрольно – кассовых машин по форме КМ -7.

Для выявления степени влияния основных факторов внешней среды на деятельность ресторана Макдоналдс воспользуемся методом PEST-анализа.

Он представляет собой комплексный анализ внешних факторов, оказывающих влияние на деятельность субъектов хозяйственной деятельности. В самом названии заложены основные области, которые подвергаются анализу – политика, экономика, общество и технологии (political, economic, society, technology – PEST).

Согласно представленным в таблице данным, наибольшую степень влияния на деятельность предприятия имеют экономические факторы, особенно уровень располагаемых доходов населения и уровень инфляции, и процентные ставки. Среди политических факторов наибольшее влияние на деятельность данного предприятия оказывают количественные и качественные ограничения на импорт, а также санкции, что особенно актуально в сложившихся неблагоприятных экономических и политических условиях.

Результаты проведенного PEST-анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2

PEST-анализ ресторана «Макдоналдс»

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Количественные и качественные ограничения на импорт, санкции	0,27	Уровень располагаемых доходов населения	0,32
Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли	0,13	Уровень инфляции и процентные ставки	0,31
Налоговая политика (тарифы и льготы)	0,09	Темпы роста экономики	0,16
Устойчивость политической власти и существующего правительства	0,05	Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	0,14
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	0,15	Законодательство в области технологического оснащения отрасли	0,16

Продолжение таблицы 2

Отношение к импортным товарам и услугам	0,10	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	0,12
Образ жизни и привычки потребления	0,09	Развитие и проникновение новых технологий отрасли	0,04
Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни	0,06	Доступ к новейшим технологиям	0,07

Социально-культурные и технологические факторы также оказывают влияние на деятельность торгового предприятия, хотя и в меньшей степени, чем экономические и политические.

Среди технологических факторов на первом месте находится законодательство в области технологического оснащения отрасли, среди социально-культурных факторов первое место занимают требования к качеству продукции и уровню сервиса.

Следует отметить, что все факторы, представленные в таблице в условиях нестабильной экономической ситуации в нашей стране могут выйти на первый план и иметь более весомое значение.

SWOT-анализ позволит оценить внутреннее состояние предприятия и его возможности относительно рынка, а также определит, какие области деятельности предприятия нуждаются в улучшении, поскольку являются слабыми сторонами в условиях рынка.

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Для определения потенциальных возможностей предприятия и разработки мероприятий по преодолению потенциальных угроз была составлена матрица SWOT-анализа, проанализирована внутренняя и внешняя маркетинговая среда ресторана Макдоналдс, которая позволяет выявить сильные и слабые стороны

предприятия, а также возможности и угрозы (Таблиц а3).

Таблица 3

SWOT-анализ ресторана Макдоналдс

Сильные стороны (S):

- хорошая репутация ресторана;
- строгий контроль качества услуг;
- грамотное управление поставками продукции;
- наличие фирменного сервиса.

Слабые стороны (W):

- бывают проблемы и неполадки в работе предприятия;
- нехватка квалифицированных кадров;
- отсутствие стабильного коллектива, заинтересованного в высоком уровне обслуживания.

SO стратегии:

Возможности (O):

- расширение перечня услуг;
- привлечение квалифицированных кадров;
- создание работоспособного коллектива;
- привлечение большего числа клиентов.

- следование стратегии удержания конкурентных преимуществ. необходимо постоянно удовлетворять возникающие потребности клиентов;
- усиление позиций на рынке, изучение конкурентов;
- высокий уровень обслуживания и стимулирование клиентов;
- разработка кадровой стратегии

WO стратегии:

- обучение персонала;
- предоставление большего числа дополнительных услуг, более индивидуальный подход к клиентам;
- расширение клиентской базы.

Угрозы (Т)

- уменьшение дохода приводит к уменьшению спроса;
- снижение спроса за счет переключения потребителей на другие виды предприятий общественного питания;
- лучшие предложения со стороны конкурентов;
- рост себестоимости услуг;
- падение отрасли в целом.

ST стратегии:

- активная роль маркетинга, расширение комплекса предлагаемых блюд и услуг;
- введение новых конкурентных преимуществ и поддержание старых;
- завоевание потребителей
- мониторинг рынка.

WT стратегии:

- стратегия сокращения издержек;
- диверсификация компании, выход на новые сегменты рынка.

Как следует из данных SWOT-анализа деятельности ресторана Макдоналдс, предприятие имеет преимущества перед большей частью конкурентов. Это выражается в качестве предоставляемых блюд, высоком контроле их качества, наличии фирменного сервиса.

Слабой стороной компании ресторана являются:

- неполадки в работе предприятия, в связи с тем, что персонал не заинтересован в высоком уровне обслуживания;
- нехватка квалифицированных кадров;
- отсутствие стабильного коллектива.

В качестве угроз для ресторана Макдоналдс, в первую очередь, выступает падение спроса, растущая конкуренция в данном секторе и рост себестоимости услуг, и изменение потребности и вкуса покупателя. Для предотвращения такого поведения стоит поддерживать высокий уровень обслуживания и стимулирование клиентов.

Таким образом, основными барьерами для предприятия могут стать:

- нестабильная экономическая обстановка в стране и снижение покупательной способности населения;
- текущая ситуация на рынке фаст-фуда характеризуется продолжающимся замедлением темпов роста, что связано как с насыщением отдельных его сегментов и закономерным повышением уровня конкуренции.

В целях проведения стратегического анализа внешней среды предприятия необходимо выявить и проранжировать проблемы и трудности. Для этого воспользуемся матрицей Глайстера.

Основные проблемы ресторана Макдоналдс представлены в таблице 4.

Таблица 4

Матрица Глайстера ресторана Макдоналдс

Уровень управления	Суть проблемы	Признаки проявления	Методы решения	Ожидаемые результаты
Организация	Снижение посещаемости ресторанов и соответственно выручки и прибыли компании	Увеличение числа конкурентов, предлагающих лучшую продукцию как по цене так и по качеству	Внедрение программы потребительской лояльности	Увеличение прибыли Повышение рентабельности бизнеса

Продолжение таблицы 4

Подразделение	Низкий уровень взаимодействия и передачи информации между отдельным рестораном и главным офисом предприятия	Длительный срок формирования документации	Внедрить современные методы передачи, согласования и формирования документооборота	Обеспечение слаженности и ритмичности работы всех служб
		Низкий уровень документооборота		Повышение общей работоспособности предприятия
Сотрудник				Сокращение времени и затрат по осуществлению основных видов деятельности
	Низкий уровень профессионализма сотрудников	Увеличение количества недовольных клиентов	Найм нового, более квалифицированного персонала, формирование политики закрепления кадров	Уменьшение количества недовольных клиентов
				Рост потребительской лояльности

Таким образом, основной маркетинговой проблемой ресторана Макдоналдс является снижение посещаемости заведения, вследствие чего компания несет потери значительной доли прибыли.

Таким образом, в ресторанах Макдоналдс отсутствуют структурированные маркетинговые инструменты, позволяющие выработать приверженность клиентов к компании.

2.2 Оценка конкурентных преимуществ предприятия

Другим, не менее важным фактором является значительное развитие и рост ближайших конкурентов. Так, сеть ресторанов быстрого питания «Бургер Кинг» за 2016 год открыла большое количество своих торговых точек в непосредственной близости от ресторанов «Макдоналдс». Для сравнения ближайших конкурентов компании был проведен конкурентный анализ, результаты которого показаны на рисунке 4.



Рис. 4. Многоугольник конкурентоспособности «Макдоналдс»

Как видно результаты проведения конкурентного анализа, «Макдоналдс» проигрывает своим конкурентам по следующим факторам: цены, ассортимент продукции.

Для анализа влияния факторов внутренней и внешней среды был проведен SWOT-анализ, который отражен в таблице 5.

Таблица 5

SWOT-анализ «Макдоналдс»

Сильные стороны

1. Расширение потребительской аудитории
2. Привлечение и удержание штата

Слабые стороны

1. Текучесть кадров
2. Недостаточно проработанные маркетинговые программы: карты, лояльности и т.д.

Возможности

1. Поиски новых торговых точек
2. Оптимизация производственных мощностей, для возможностей расширения ассортимента

Угрозы

1. Разработка программ по повышению квалификации персонала
2. Разработка новых маркетинговых мероприятий
- 3 «Переманивание» более квалифицированных сотрудников с помощью предложения более выгодных условий

Как видно по результатам изучения основных внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на компанию «Макдоналдс», есть несколько стратегий, которые помогут развиваться и сохранять конкурентоспособность. Основными из данных стратегий являются:

- расширение ассортимента продукции компании. Это необходимо потому, что меню компании достаточно долгое время не менялось, и для привлечения потребительской аудитории необходимо введение новых сэндвичей или других продуктов. В некоторых ресторанах Москвы уже проводится тест по внедрению новых десертов. Однако компании стоит помнить о том, что десерты не основной продукт деятельности компании, поэтому необходимо сконцентрировать внимание на производстве новых сэндвичей.
- «переманивание» более квалифицированных кадров. Данная стратегия подразумевает, что в условиях увеличения уровня безработицы у компании есть возможность привлечь высококвалифицированный персонал. Но, компании необходимо понимать, что такие кадры нуждаются в более выгодных условиях

работы. Компания может предлагать трудоустройство на временной основе таким кандидатам, но при этом прилагать все усилия для того, чтобы они остались работать в компании.

– новые маркетинговые программы. На протяжении 25 лет работы компании в России, у нее не было практически не каких акций. Еще в 2015 году компания говорила о том, что она не собирается вводить никакие мероприятия для повышения лояльности покупателей, однако практика показывает, что часть посетителей начинает уходить к компаниям – конкурентам, имеющим маркетинговые программы. Таким образом, на сегодняшний день компании необходимо сконцентрировать внимание на разработке маркетинговых коммуникаций.

Для предотвращения подобных ситуаций компания должна сконцентрировать внимание на персонале, в частности на мотивирование трудового потенциала. Далее рассмотрим обеспеченность предприятия кадрами.

Глава 3 Стратегический подход к управлению конкурентоспособностью предприятия

Проведённый анализ системы управления конкурентоспособностью сети Макдоналдс показал, что совершенствование этой системы должно проводиться по двум основным направлениям:

1. Совершенствования в направлении деятельности в области маркетинга. Это позволит повысить степень координации всех работ по повышению уровня конкурентоспособности предприятия. В условиях жёсткой конкуренции сфере ресторанного бизнеса, необходимость правильного ведения маркетинга на предприятии очевидна.
2. Усиление конкурентных преимуществ предприятия, постоянное совершенствование ассортиментной политики, что напрямую связано с созданием новых направлений маркетинговой деятельности на предприятии. Важнейшей функцией маркетинга является обеспечение предприятия информацией. Для исследуемого предприятия важной является следующая информация:

I. О качестве продукции. Информация о качестве конкурентной продукции.

2. О потребителях. Кто потребитель, какие его потребности удовлетворяет продукция и услуги, насколько полно. Эта информация позволяет целенаправленно работать с рынком, снижает затраты на сбыт за счёт ликвидации непроизводительных затрат. Наличие данной информации позволяет прогнозирование появления конкурентоспособной продукции, и выявление перспективных направлений совершенствования деятельности предприятия.

3. О рынке поставщиков. Знание рынка поставщиков позволяет выбирать оптимальное качество, цены, условия поставки продукции.

4. О конкурентах. Это позволяет быстро реагировать на изменение их тактики.

5. О платёжеспособном спросе, это обеспечит своевременное представление предложений и поставку продукции.

На первом этапе предлагается использовать матричный инструментарий для проведения первичного анализа деятельности предприятия. В настоящее время главной стратегической целью ресторана Макдоналдс должно стать формирование устойчивых отношений с постоянными клиентами и направление усилий на поиск новых потенциальных клиентов, т.е. на привлечение потребителей.

В соответствии с главной стратегической целью, нами было составлено дерево целей (Рис. 5).

Повышение конкурентоспособности

Персонал

Качество услуг

Отбор персонала

Детская станция

Тимбилдинг

Обучение персонала

Мерчендайзинг, карвинг

Детское меню

Совершенствование ассортиментной политики

Расширение ассортиментного перечня

Рис. 5. Дерево целей сети ресторанов Макдоналдс

В соответствии с представленным деревом целей совершенствование повышение конкурентоспособности сети ресторанов Макдоналдс планируется осуществлять в рамках двух основных направлений:

1. Совершенствование политики в отношении персонала:

- совершенствование процедуры отбора;
- обучение персонала (программы: тимбилдинг, карвинг, мерчендайзинг);

2. Повышение качества услуг:

- формирование детской станции с разработкой меню;
- расширение ассортиментного перечня продукции.

Поскольку многие посетители посещают рестораны Макдоналдс с маленькими с детьми нами предлагается создание детской станции питания (Рис. 6).

Так как производственные площади многих ресторанов Макдоналдс не позволяют создать отдельную детскую комнату, то решено создать детскую станцию питания.



Рис. 6. Проект оформления детской станции питания в ресторане Макдоналдс

При разработке блюд детского меню рекомендуется, использовались услуги детского врача, диетолога. При составлении и оформлению меню необходима помощь психолога. Так, детям намного интереснее выбирать блюда, если они их видят, поэтому в меню напротив каждого блюда будет его изображение. Ориентируясь на маленьких посетителей, в названиях блюд используются названия сказок, имена всеми любимых персонажей мультфильмов и пр.

Приведем примерное детское меню, рекомендуемое для внедрения в ресторане Макдоналдс (табл. 6).

Таблица 6

Детское меню, рекомендуемое для реализации в ресторане Макдоналдс

Наименование блюд	Цена
Салаты и закуски	
«Веселая мордочка» из помидора черри, огурца, морковки и куриного яйца 60 г	94 руб.
Как у мамы (овощной салатик) Настоящий домашний салат из огурцов, помидоров и зелени со сметаной (или маслом) 100 г	100 руб.
«Шарики» Разноцветные шарики из картофеля, сыра моцарелла и огурца 120 г	100 руб.
«Салат с бабочками» Салат из фарфале (паста в виде бабочек), ломтиков сыра и ветчины 100 г	119 руб.
Супы	
Грибной Нежный крем-суп из шампиньонов со сливками 200 г	69 руб.

Суп-пюре из брокколи со сливками и клецкой из бекона 200 г	69руб.
Пасты	
Спагетти Болоньезе Спагетти с мясным рагу Болоньезе 170 г	85руб.
Тальятелле с сыром и томатной пастой Тальятелле (макароны в виде лент) с томатным соусом и сыром на ваш выбор: Эдам, Моцарелла, Пармезан 170 г	85руб.
Горячее	
Куриная грудка с молодой морковкой Обжаренная куриная грудка и молодая морковка со сливочным маслом 200 г	170 руб.
«Курочка Ряба» Куриные котлетки жареные 100 г	115 руб.
«Король Лев» Омлет по-домашнему 100 г	89 руб.
Гарниры	
«Картошка как у мамы» Отварной или запеченный картофель с укропом 100 г	19 руб.
Рис «Мозаика» 100 г	19 руб.
Макароны 100 г	19 руб.
Гречневая каша 100 г	19 руб.

Десерты

Фруктовый салат «Клепа» Дыня, клубника, груша, апельсин, киви, виноград, банан, манго, ананас, апельсиновый сок 200 г	79 руб.
«Карлсон» горячие пончики с яблоками и шариком мороженого 130 г	69 руб.
Блины с мороженым и ягодным джемом «Бабушкина радость» Блин с шариком ванильного мороженого и джемом из клубники, вишни и клюквы 130 г	69 руб.

Напитки

Клюквенный морс Самый полезный и натуральный, среднесладкий 0,2 л	39 руб.
Банановый молочный коктейль Молоко, сливки, ванильное мороженое, банановый сироп, банан 0,4 л	79 руб.
Соки свежавыжатые 0,25 л	69 руб.
Детское шампанское 0,75 л	169 руб.

Также в ассортименте рекомендуется предлагать пирожные и фрукты.

Для приготовления блюд вышеуказанного детского меню в ресторане Макдоналдс имеется все соответствующее технологическое оборудование, то есть затраты на покупку нового оборудования отсутствуют. Все блюда готовятся достаточно быстро, поэтому посетителям не придется долго ждать своего заказа. При приготовлении вторых блюд будут использоваться полуфабрикаты; мучные изделия могут выпекаться непосредственно в ресторане или закупаться у поставщиков. Проведенный анализ лояльности посетителей ресторанов Макдоналдс, представил нам информацию о том, что одним из факторов успеха

деятельности выступит предложение о расширении позиций в меню ресторана.

Рекомендуемое соотношение блюд в новом меню представлено в таблице 7.

Таблица 7

Ассортиментный минимум блюд, рекомендуемый для производства и реализации в ресторане Макдоналдс

Ассортиментный перечень ресторана	Соотношение блюд
1. Пицца	4 - 10
1. Горячие напитки	4 - 8
1. Холодные напитки и соки (безалкогольные)	4 - 8
1. Мучные блюда и кондитерские изделия	5 - 10
1. Холодные блюда и салаты	4 - 8
1. Горячие закуски	2 - 4
1. Блюда из курицы	1 - 2
1. Вторые горячие блюда	4 - 6
1. Гарниры	1 - 3
1. Десерты	3 - 6
1. Хлеб	в ассортименте

1. Пицца 5 – 8

1. Блюда из морепродуктов 10 – 13

1. Сэндвичи (хот-дог, гамбургер, чизбургер и т. д.) 4 – 6

Таким образом, меню предприятия фаст-фуда отличается от меню кафе смешанного типа, прежде всего ценовой политикой, и, кроме того, очень скудным ассортиментом продукции – это всевозможные сэндвичи, узкий ассортимент пиццы, небольшой ассортимент салатов, холодные и горячие напитки. Аналитические исследования свидетельствуют о том, что расширение ассортимента с использованием в меню блюд класса кафе, позволит привлечь новый сегмент потребителей и с учетом наименьших затрат, а именно на сырье и материалы, повысить конкурентоспособность ресторана Макдоналдс.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ результатов темы курсовой работы позволяет сделать следующие выводы.

В зависимости от вида конкуренции строится своя стратегия, в которой учитывается внешнее влияние окружающей среды, в том числе конкурентная стратегия соперника и внутренний потенциал своей фирмы. Для реализации выбранной конкурентной стратегии определяются методы ведения конкурентной борьбы, при помощи которых будут достигаться поставленные цели.

Конкуренция – это альтернатива диктатуре монополий своих условий потребителям. Однако их взаимосвязь нельзя рассматривать как чистое противостояние, так как именно сама конкуренция при определенных условиях может перерасти в монополизм.

В дилемме «монополия или конкуренция» решающее слово остается за государством, но его роль не должна сводиться к всеохватывающему и централизованному управлению.

Миссия Макдоналдс заключается в предоставлении клиентам лучшего места и способа для приема пищи.

Структура управления ресторана Макдоналдс на Красной Пресне построена по линейно-функциональному принципу.

Основой этой структуры являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения.

В результате анализа внутренней среды предприятия было выявлено, что очевидным недостатком данного предприятия являются его сотрудники, т.е. наблюдается недостаток квалифицированных работников, высокий уровень текучести кадров, что является следствием неэффективной политики в отношении персонала сети ресторанов Макдоналдс.

Анализ внешней среды предприятия показал, что наибольшую степень влияния на деятельность предприятия имеют экономические факторы, особенно уровень располагаемых доходов населения и уровень инфляции, и процентные ставки. Среди политических факторов наибольшее влияние на деятельность данного предприятия оказывают количественные и качественные ограничения на импорт, а также санкции, что особенно актуально в сложившихся неблагоприятных экономических и политических условиях.

Результаты оценки конкурентоспособности ресторана Макдоналдс свидетельствуют о том, что данное предприятие общественного питания является достаточно успешным и конкурентоспособным. У него имеются постоянные клиенты, неоднократно пользующиеся услугами ресторана, не только при посещении в обеденное время, но и для семейного отдыха.

Очевидным недостатком данного предприятия является его ассортиментная и ценовая политика, недостаточно высокий уровень обслуживания.

Проведённый анализ системы управления конкурентоспособностью сети Макдоналдс показал, что совершенствование этой системы должно проводиться по двум основным направлениям:

1. Совершенствования в направлении деятельности в области маркетинга. Это позволит повысить степень координации всех работ по повышению уровня конкурентоспособности предприятия. В условиях жёсткой конкуренции сфере ресторанного бизнеса, необходимость правильного ведения маркетинга на предприятии очевидна.

2. Усиление конкурентных преимуществ предприятия, постоянное совершенствование ассортиментной политики, что напрямую связано с созданием новых направлений маркетинговой деятельности на предприятии.

В настоящее время главной стратегической целью ресторана Макдоналдс должно стать формирование устойчивых отношений с постоянными клиентами и направление усилий на поиск новых потенциальных клиентов, т.е. на привлечение потребителей. В связи с чем нами представлена концептуальная модель системы управления конкурентоспособностью сети ресторанов Макдоналдс.

В соответствии с главной стратегической целью, нами было составлено дерево целей. В соответствие, с которым совершенствование повышение конкурентоспособности сети ресторанов Макдоналдс планируется осуществлять в рамках двух основных направлений:

1. Совершенствование политики в отношении персонала:

- совершенствование процедуры отбора;
- обучение персонала (программы: тимбилдинг, карвинг, мерчендайзинг);

2. Повышение качества услуг:

- формирование детской станции с разработкой меню;
- расширение ассортиментного перечня продукции.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2019)// "Собрание законодательства РФ", 05.12.1994, N 32, ст. 3301,
2. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 29.09.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 29.10.2019)// "Собрание законодательства РФ", N 31, 03.08.1998, ст. 3824.
3. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ(ред. от 18.07.2019) "О защите конкуренции"// "Собрание законодательства РФ", 31.07.2006, N 31 (1 ч.), ст. 3434,

4. Акперов И.Г. Организация стратегического маркетинга в торговле: инновационный аспект / И.Г. Акперов // Практический маркетинг. — 2017. — № 7 (245). — С. 26-29
5. Алексейчева Е.Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М. Магомедов. — М.: Дашков и К, 2016. — 292 с.
6. Быстров О.Ф. Экономика предприятия (фирмы). Экономика предприятия (фирмы): Практикум / Л.П. Афанасьева, Г.И. Болкина, О.Ф. Быстров. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 319 с.
7. . Воронов Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции // Современная конкуренция. 2015. №1(49). С. 39-53
8. Головачев А. С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. - М.: Высшая школа, 2017. - 157 с.
9. Гродских В.С. Экономическая теория / В.С. Гродских. - СПб.: Питер, 2017. - 208 с.
10. Джоббер Д., Ланкастер, Дж. Продажи и управление продажами: учебник для вузов / Д. Джоббер. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 622 с
11. Дюков И.И. Управление конкурентоспособностью компании: учеб. пособие / И.И. Дюков. - СПб: СПбГУ ИТМО, 2015. - 100 с.
12. Иванов Ю.Н. Теоретическая экономика: Теория оптимального предприятия: Монография / Ю.Н. Иванов, Р.А. Сотникова. — М.: ЛЕНАНД, 2016. - 452 с. 21.
13. Квасникова В. В., Жучкевич О. Н. Конкурентоспособность товаров и организаций / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 192 с.
14. Клочкова Е. Н. Экономика предприятия / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова. — М.: Юрайт, 2019. — 448 с.
15. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник / Э.М. Коротков.- М.: ИД Юрайт, 2016. - 640 с
16. Котлер Филип Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс]/ Котлер Филип— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 216 с.
17. Красюк И.А. Конкурентные отношения в розничной торговле / И.А. Красюк // Экономика и предпринимательство. — 2015. — № 9-2 (62). — С. 879-883.
18. Кузьмич А.А., Мартынюк С.Н. Розничная торговля в рыночной экономике / А.А. Кузьмич, С.Н. Мартынюк // Актуальные научные исследования в современном мире. — 2016. — № 5-3 (13). — С. 36-38.
19. Леонова М.А., Пискунов С.С. Сетевая розничная торговля как бизнес / М.А. Леонова, С.С. Пискунов // Вектор экономики. — 2017. — № 11 (17). — С. 13.

20. Максименко Л.С., Таташева Э.В. Инновационные направления совершенствования управленческих решений в розничной торговле / Л.С. Максименко, Э.В. Таташева // НаукаПарк. — 2017. — № 9 (60). — С. 26-29.
21. Малый Д.Н., Шульга Ю.В., Шамилева Э.Э. Методы оценки конкурентоспособности предприятия // Инновационная наука. 2015. №5-1. С. 191-194.
22. Медведева Ю.Ю., Пахоменков А.Е. Маркетинговые инновации как инструмент повышения конкурентоспособности в торговле / Ю.Ю. Медведева, А.Е. Пахоменков // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. — 2017. — № 3 (21). — С. 77-82.
23. Меркулова А.А. Классификация факторов конкурентоспособности предприятия // Инновационная наука. 2015. №12-1. С. 171-174
24. Новашина, Т.С. Экономика и финансы предприятия: Учебник / Т.С. Новашина, В.И. Карпунин, В.А. Леднев. — М.: Университет, 2014. — 352 с.
25. Новикова Н.Г. Факторы, влияющие на результаты управления продажами в условиях конкуренции в сфере услуг (на примере услуг розничной торговли) / Н.Г. Новикова // Baikal Research Journal. — 2017. — Т. 8. — № 2. — С. 19.
26. Портер М.Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/М.Е. Портер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. - 715с.
27. Поддубный И. А. Теория конкурентоспособности: современное состояние и предметно-методологические аспекты развития / И. А. Поддубный, А.И. Поддубная // Экономика Украины. - 2015. - 235 с
28. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. - М.: Эксмо, 2016. 720 с
29. Седова К.А. Розничная и оптовая торговля как подсистемы торговой отрасли РФ / К.А. Седова // Экономические исследования и разработки. — 2017. — № 6. — С. 22
30. Управление конкурентоспособностью : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 447 с.
31. Фатхутдинов Р. А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю / Р.А. Фатхутдинов. - М., Стандарты и качество, 2016. - 191 с.
32. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2017. - 192 с
33. Чан Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 336 с.

34. Чернухина Г.Н., Красильникова Е.А. Современные тенденции развития торговли как фактор принятия управленческих решений в условиях жесткой конкуренции / Г.Н. Чернухина, Е.А. Красильникова // Вестник Академии. — 2016. — № 3. — С. 49-58.
1. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник / Э.М. Коротков.- М.: ИД Юрайт, 2016. - С.39 [↑](#)
 2. Головачев А. С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. - М.: Высшая школа, 2017. - С. 89. [↑](#)
 3. Квасникова В. В., Жучкевич О. Н. Конкурентоспособность товаров и организаций / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. - М.: ИНФРА-М, 2016. - С.54 [↑](#)
 4. Джоббер Д., Ланкастер, Дж. Продажи и управление продажами: учебник для вузов / Д. Джоббер. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - С. 47 [↑](#)
 5. Рикардо Д. Начала политической экономии и налогового обложения. - М.: Эксмо, 2016.- С.89 [↑](#)
 6. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2017. - С.89 [↑](#)
 7. Поддубный И. А. Теория конкурентоспособности: современное состояние и предметно-методологические аспекты развития / И. А. Поддубный, А.И. Поддубная // Экономика Украины. - 2015. - С.47 [↑](#)
 8. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции.
<http://bookre.org/reader?file=320004> (дата обращения 02.03.2020) [↑](#)
 9. Саймон Г. А. Рациональность как процесс и продукт мышления
https://igiti.hse.ru/data/003/314/1234/3_1_2Simon.pdf (дата обращения 02.03.2020) [↑](#)

10. Чан Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. С. 47 [↑](#)
11. Меркулова А.А. Классификация факторов конкурентоспособности предприятия // Инновационная наука. 2015. №12-1. С. 171 [↑](#)
12. Поддубный И. А. Теория конкурентоспособности: современное состояние и предметно-методологические аспекты развития / И. А. Поддубный, А.И. Поддубная // Экономика Украины. - 2015. - С. 15 [↑](#)
13. Воронов Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции // Современная конкуренция. 2015. №1(49). С. 39 [↑](#)
14. Меркулова А.А. Классификация факторов конкурентоспособности предприятия // Инновационная наука. 2015. №12-1. С. 171 [↑](#)
15. Малый Д.Н., Шульга Ю.В., Шамилева Э.Э. Методы оценки конкурентоспособности предприятия // Инновационная наука. 2015. №5-1. С. 191 [↑](#)
16. Котлер Филип Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс]/ Котлер Филип— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— С.49 [↑](#)
17. Дюков И.И. Управление конкурентоспособностью компании: учеб. пособие / И.И. Дюков. – СПб: СПбГУ ИТМО, 2015. – С.47 [↑](#)
18. Красюк И.А. Конкурентные отношения в розничной торговле / И.А. Красюк // Экономика и предпринимательство. — 2015. — № 9-2 (62). — С. 879 [↑](#)
19. Акперов И.Г. Организация стратегического маркетинга в торговле: инновационный аспект / И.Г. Акперов // Практический маркетинг. — 2017. — №

7 (245). — С. 26 [↑](#)

20. Портер М.Е. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/М.Е. Портер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. - С.69 [↑](#)
21. Головачев А. С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. - М.: Высшая школа, 2017. - С.24 [↑](#)
22. Управление конкурентоспособностью : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — С.23 [↑](#)
23. Воронов Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции // Современная конкуренция. 2015. №1(49). С. 39 [↑](#)
24. Управление конкурентоспособностью : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — С.64 [↑](#)
25. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2017. - С.69 [↑](#)
26. Фатхутдинов Р. А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю / Р.А. Фатхутдинов. - М., Стандарты и качество, 2016. - С. 57. [↑](#)
27. Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2017. - С.76 [↑](#)
28. Чан Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. -С.64 [↑](#)

29. Чернухина Г.Н., Красильникова Е.А. Современные тенденции развития торговли как фактор принятия управленческих решений в условиях жесткой конкуренции / Г.Н. Чернухина, Е.А. Красильникова // Вестник Академии. — 2016. — № 3. — С. 49 [↑](#)
30. Новашина, Т.С. Экономика и финансы предприятия: Учебник / Т.С. Новашина, В.И. Карпунин, В.А. Леднев. — М.: Университет, 2014. — С. 47 [↑](#)
31. Кузьмич А.А., Мартынюк С.Н. Розничная торговля в рыночной экономике / А.А. Кузьмич, С.Н. Мартынюк // Актуальные научные исследования в современном мире. — 2016. — № 5-3 (13). — С. 36 [↑](#)
32. Седова К.А. Розничная и оптовая торговля как подсистемы торговой отрасли РФ / К.А. Седова // Экономические исследования и разработки. — 2017. — № 6. — С. 22 [↑](#)