

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современных условиях глобализации, информатизации, постоянно меняющейся обстановке в стране, условиях экономических санкций в отношении России и финансово-экономический кризис, начавшийся в 2014 году и продолжающийся до сих пор – заставляет предприятия выживать в жестких условиях повышающейся конкуренции на рынке и создавать новые, бесспорные конкурентные преимущества [29, с. 143]. На передний план выходит одна из первоочередных и наиболее актуальных задач фундаментальных и прикладных исследований в экономике – проблема повышения конкурентоспособности организаций.

Современный потребитель руководствуется, как правило, такими критериями как: цена товара, его новизна, качество, состав потребительских свойств и т.п. Несомненно, основной источник конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в настоящее время – ориентация на клиента.

Конкуренция возникает тогда, когда на рынок выходит значительное количество предприятий. В большинстве теоретических концепций основной источник конкурентоспособности организации это ориентация на клиента. Именно поэтому игнорировать потребление при изучении конкурентоспособности не стоит. Тот товар, который в сопоставлении с однородными товарами демонстрирует лучшие цифры продаж (пользуется спросом) экономисты называют "конкурентоспособным".

Конкурентоспособный товар – это товар, потребление которого растет. Не стоит его путать с товаром, обладающим какими-либо отличительными и наиболее привлекательными для потребителя свойствами. Как правило, конкурентоспособность товара отображает результат умелых конкурентных действий производителя. Товар является естественным продолжением конкурентного преимущества в процессах производства, дистрибуции, и управления деятельностью хозяйствующего субъекта. Поэтому конкурентоспособность товара объективно существует. Но она является результатом деятельности производителя (продавца). Поэтому конкурентоспособность товара не имеет самостоятельного

содержания, а является следствием конкурентных действий хозяйствующего субъекта и составной частью его конкурентоспособности [11, с. 103].

Целью курсовой работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности коммерческого предприятия в условиях рынка.

Для реализации поставленной цели были сформированы следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия в рыночных условиях;
- провести анализ деятельности ООО «Автосуши» и основных финансовых результатов;
- оценить конкурентоспособность коммерческого предприятия ООО «Автосуши»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности коммерческого предприятия в условиях рынка.

Объектом исследования выступает организация ООО «Автосуши».

Предметом исследования является совокупность теоретических и практических основ управления конкурентоспособностью предприятия в условиях рынка.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия

В современных условиях глобализации, информатизации, постоянно меняющейся обстановке в стране, условиях экономических санкций в отношении России и финансово-экономический кризис, начавшийся в 2014 году и продолжающийся до сих пор – заставляет предприятия выживать в жестких условиях повышающейся конкуренции на рынке и создавать новые, бесспорные конкурентные преимущества.

"Конкуренция", "конкурентное преимущество", "конкурентный потенциал", "конкурентоспособность", и подобные термины вошли в повседневный лексикон не только научных исследований, но и в современную бытовую речь. Авторы отмечают, что в настоящее время выросло поколение людей, не знакомых с понятиями "социалистическое предприятие" и "социалистическое соревнование", где не было победителей, а было сотрудничество и взаимопомощь [11, с. 319]. На текущий момент конкуренция и ее производные, в том числе конкурентоспособность – естественное состояние мировой экономики.

Покупатели руководствуются, как правило, такими критериями как цена товара, его новизна, качество, состав потребительских свойств и т.п. Несомненно, основной источник конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в настоящее время – ориентация на клиента.

Проанализируем базовые понятия и точки зрения различных авторов на понятие конкурентоспособности.

Как известно, потребителей товаров и услуг многократно больше, чем производителей. Именно поэтому игнорировать потребление при изучении конкурентоспособности не стоит. Тот товар, который в сопоставлении с однородными товарами демонстрирует лучшие цифры продаж (пользуется спросом) экономисты называют "конкурентоспособным" [23, с. 113].

Конкурентоспособность предприятия характеризует компетентность в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентов, обеспечивает сохранение лидирующих позиций в экономике и поддержания повышающихся жизненных стандартов. Конкурентоспособность это способность определить, эффективно и быстро использовать свои конкурентные преимущества, направив все усилия на развитие сторон, выгодно отличающих данное предприятие от конкурентов.

Конкуренция возникает тогда, когда на рынок выходит значительное количество предприятий. В большинстве теоретических концепций основной источник конкурентоспособности организации это ориентация на клиента. Именно поэтому игнорировать потребление при изучении конкурентоспособности не стоит. Тот товар, который в сопоставлении с однородными товарами демонстрирует лучшие цифры продаж (пользуется спросом) экономисты называют "конкурентоспособным".

Конкурентоспособный товар – это товар, потребление которого растет. Не стоит его путать с товаром, обладающим какими-либо отличительными и наиболее привлекательными для потребителя свойствами. Как правило, конкурентоспособность товара отображает результат умелых конкурентных действий производителя. Товар является естественным продолжением конкурентного преимущества в процессах производства, дистрибуции, и управления деятельностью хозяйствующего субъекта. Поэтому конкурентоспособность товара объективно существует. Но она является результатом конкурентного превосходства производителя (продавца). Поэтому конкурентоспособность товара не имеет самостоятельного содержания, а является следствием конкурентных действий хозяйствующего субъекта и составной частью его конкурентоспособности [11, с. 103].

На рисунке 1 представлены факторы конкурентоспособности предприятия.



Рисунок 1 Факторы конкурентоспособности предприятия [10, с. 320]

Таким образом, конкурентоспособность предприятия тесно связана с конкурентоспособностью его продукции. Целью обеспечения конкурентоспособности продукции является получение прибыли в результате ее успешной реализации на рынке.

Т.е. конкурентоспособность товара – это его коммерческое качество, т.е. качество с точки зрения маркетинга. При этом конкурентоспособность обуславливается не только качественными и стоимостными свойствами данного товара, которые учитываются покупателем согласно их непосредственной значимости для удовлетворения потребностей, но и такими факторами как: свойствами конкурирующих товаров; особенностями потребителей [21, с. 154].

Потребитель, выбирая продукцию среди множества аналогов и субститов, субъективно учитывает, как правило, такие параметры как:

- набор запрашиваемых свойств;
- цена;
- качество;
- репутация фирмы-производителя;
- воздействие рекламы и т.д.

Естественно, большим спросом будет пользоваться та продукция, которая по большему числу параметров отвечает взглядам и запросам покупателя данной категории (группы). Поэтому с указанным выше определением можно согласиться лишь в той части, что конкурентоспособность предприятия, как многоаспектное понятие, зависит не только от качества и конкурентоспособности продукции, но также и от ряда других показателей, отражающих способность предприятия выдерживать соперничество с хозяйствующими субъектами конкурентами на данном рынке.

Как отмечалось ранее, важным фактором конкурентоспособности продукции является репутация предприятия. Она существенно зависит от качества продукции предприятия. Практика показывает, что большим спросом, доверием, уважением пользуется тот производитель, который выпускает продукцию высокого качества, соблюдает при производстве требования стандартов, проводит добровольную сертификацию. В этой связи следует различать качество конкретных видов продукции и общий уровень качества на предприятии.

Репутацию, а, следовательно, конкурентную позицию предприятия формирует общий уровень качества выпускаемой продукции и услуг. Качество продукции играет важную роль в ускорении экономического, научно-технического, социального прогресса. Поэтому качество необходимо постоянно улучшать. Нельзя

останавливаться на достигнутом результате, ведь каждый день появляются новые потребности, новые товары, которые могут оказаться лучше.

Следовательно, в настоящее время потребители обращают пристальное внимание на показатели качества товаров и услуг. Кроме того, на имидж товара огромное влияние оказывают мода, продажный и послепродажный сервис, реклама, имидж производителя, количество конкурирующих продавцов, ситуация на рынке, колебания спроса.

Ориентация на поведение потребителя, постоянное приспособление к его требованиям является одним из важнейших условий выживания предприятия, функционирующего в конкурентной среде, когда конкурентоспособность его продукции определяется уровнем ее технического содержания, отражающего качество и, вместе с тем, экономической составляющей, которая включает затраты на производство, транзакционные издержки, а также совокупную цену потребления (рис. 2).



Рисунок 2 - Факторы имиджа товара

По мнению Горфинкеля В.Я., «конкурентоспособный товар это товар, потребление которого растет» [11, с. 76]. При этом, не следует путать его с товаром,

обладающим какими-либо отличительными, а также наиболее привлекательными для потребителя свойствами. Как правило, конкурентоспособность товара отображает результат умелых конкурентных действий производителя. Товар является естественным продолжением конкурентного преимущества в процессах производства, дистрибуции, и управления деятельностью хозяйствующего субъекта.

Поэтому конкурентоспособность товара объективно существует. Но она является результатом индикатор конкурентного превосходства производителя (продавца). Поэтому, конкурентоспособность товара не имеет самостоятельного содержания, а является следствием конкурентных действий хозяйствующего субъекта и составной частью его конкурентоспособности. Вопрос о конкурентоспособной продукции у неконкурентоспособной организацией считается риторическим. Так как одним из ключевых показателей конкурентоспособности является доля занимаемого рынка, то выпуск продукции, спрос на которую постоянно растет, рано или поздно выведет хозяйствующий субъект в лидеры.

Таким образом, вне зависимости от конкурентоспособности продукции, организация способна конкурировать на определенном товарном рынке, используя для этого дополнительные собственные конкурентные преимущества. А конкурентоспособность товара будет отражением ее собственной конкурентоспособности. Постоянно изменяющаяся обстановка в стране, мировой финансово-экономический кризис ставит компании в жесткие рамки, заставляют предпринимателей искать новые пути повышения конкурентоспособности фирмы и создавать конкурентные преимущества.

1.2 Факторы и оценочные показатели конкурентоспособности организации

Современному этапу развития экономики особо актуальна проблема оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Обосновать это можно усилением влияния глобализационных процессов на конкурентные позиции организаций в рыночной среде.

Конкурентоспособность является основой жизнеспособности компании в рыночных условиях и важнейшим показателем, характеризующим функционирование

организации. Определяя перспективы роста конкурентоспособности организации, необходимо учитывать влияние множества факторов, динамичный характер которых требует постоянного совершенствования аналитического инструментария их оценки. Существующие подходы к оценке конкурентоспособности предприятий принято подразделять на аналитические и матрично – графические. Примерами последних методов могут служить: SWOT – анализ, «4P», метод рыночной позиции, бенчмаркинг [18, с. 198].

На данный момент перспективным направлением развития теории и практики оценки конкурентоспособности является совершенствование применения аналитических методов, которые позволяют получить надежные результаты, лишенные субъективной составляющей, и учесть влияние на конкурентоспособность предприятия различных факторов. Использование аналитических методов дало возможность формализовать качественные оценки различных аспектов конкурентоспособности, свести их к определению количественного уровня конкурентоспособности и устранить субъективизм в интерпретации результатов.

Какой бы метод оценки конкурентоспособности организации не был выбран, необходимо использовать базовые принципы для эффективности оценки.

Рассмотрим принципы оценки конкурентоспособности организации:

- принцип комплексности анализа совокупности бизнес-процессов, составляющих деятельность организации;
- принцип системного подхода, на основе которого организация является открытой системой, активно взаимодействующей с внешней средой;
- принцип динамичности и сравнимости элементов, говорящий о том, что оценка показателей организации производится в динамике и в сравнении со значениями этих же показателей организаций – конкурентов;
- принцип необходимости учета отраслевых, территориальных особенностей организации [35, с. 165].

Необходимо отметить, что на выбор методов проведения оценки конкурентоспособности организации влияет определение ее критериев, попытки систематизации которых предпринимались многими исследователями.

В таблице 1 представлены факторы и оценочные показатели конкурентоспособности организации

Таблица 1 – Факторы и оценочные показатели конкурентоспособности организации.

Факторы	Критерии оценки фактора	Оценочные показатели
Продукция	Качество	- наличие систем идентификации и устранения потерь качества продукции - наличие сертификатов соответствия системы менеджмента качества
	Технический уровень и надежность	- наличие конструкторско-технологических подразделений - наличие квалифицированных инженерных кадров - наличие патентов на изобретения - коэффициент мощности энергетического оборудования - средний срок службы энергетического оборудования
	Широта ассортимента	- наличие в ассортименте электродвигателей, применяемых в различных отраслях промышленности
	Цена	- средняя цена единицы производимой продукции

Современному этапу развития экономики особо актуальна проблема оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Обосновать это можно усилением влияния глобализационных процессов на конкурентные позиции организаций в рыночной среде.

Оценка конкурентоспособности необходима для определения собственных преимуществ и недостатков по сравнению с конкурентами, составления программы выхода на новые рынки сбыта, осуществления инвестиционной и инновационной деятельности, выработки организацией собственной успешной конкурентной стратегии.

На данный момент перспективным направлением развития теории и практики оценки конкурентоспособности является совершенствование применения аналитических методов, которые позволяют получить надежные результаты, лишенные субъективной составляющей, и учесть влияние на конкурентоспособность предприятия различных факторов.

Использование аналитических методов дало возможность формализовать качественные оценки различных аспектов конкурентоспособности, свести их к определению количественного уровня конкурентоспособности и устранить субъективизм в интерпретации результатов.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Далее рассмотрим подробнее наиболее популярные методы оценки конкурентоспособности коммерческого предприятия.

Магомедов Ш.Ш. предпринял попытку систематизировать существующие методы оценки конкурентоспособности организаций [16, с. 198]:

1. Методы, основанные на экспертной оценке (Захарченко В.И., Соколова С.И., Градов А.П.);
2. Матричные методы (SWOT – анализ, матрица БКГ, матрица Мак-Кинзи, модель М. Портера);
3. Методы, основанные на графической интерпретации результатов оценки конкурентоспособности организации (многоугольник конкурентоспособности, многогранник, радар конкурентоспособности и т.п.);
4. Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции (А.Ю. Юданов, Н.С. Яшин, Т.В. Познякова, А.Н. Печенкин, В.Н. Фомин);
5. Методы, основанные на выделении сферы деятельности организации: медицина, промышленность, туризм и др. (М. Г. Миронов (промышленное предприятие), В. Б. Артеменко, Е. В. Леонтьева);
6. Методы, основанные на расчётных (математических) алгоритмах оценки конкурентоспособности организации (Целикова Л.В., Максимова И.В., Воронов А.А., Азоев Г.Л.);
7. Методы, основанные на традиционных подходах к оценке стоимости бизнеса (доходный, затратный, сравнительный).

8. Аналитические методы. Данную группу методов называют одной из самых перспективных направлений развития теории и практики оценки конкурентоспособности.

Приведенные выше экспертные методы (Захарченко В.И., Соколова С.И., Градов А.П.) позволяют достаточно точно определить место рассматриваемой организации относительно её конкурентов, но при этом, данная группа методов весьма субъективна в силу того, что базируется на интуиции, видении и профессионализме привлечённых экспертов.

Остановимся еще подробнее на матричных методах, которые зачастую используются на практике. Матричные методы характеризуются простотой и наглядностью, достаточно унифицированы, подходят для использования в практически любой отрасли хозяйства.

Один из данных методов – SWOT-анализ. Этот метод заключается в анализе потенциальных опасностей внешней среды предприятия, аналитике сильных и слабых сторон внутренней среды организации, и позволяет отделить пути развития организаций.

SWOT – анализ позволяет дать ответы на следующие вопросы:

- имеет ли организация недостатки, сильные и слабые стороны внутренней среды;
- имеет ли организация достоинства, на которых должна основываться стратегия;
- какие недостатки и слабые стороны должна сгладить стратегия развития предприятия;
- какие возможности организация может применить для достижения конкурентных преимуществ и для полноценного развития, для достижения наибольшей рентабельности;
- какие угрозы необходимо минимизировать или предотвращать для обеспечения надежной защиты [31, с. 235].

SWOT-анализ предприятия представлен в таблице 2.

Таблица 2 – SWOT – анализ предприятия

Внутренняя среда

Сильные стороны:

Слабые стороны:

узкая специализация; нехватка денежных

Внешняя среда

малые транспортные средств для

расходы

расширения

производства

Возможности:

Направленность

Направленность

сохранение старых

стратегии:

стратегии:

позиций на

повышение

использовать

завоеванном рынке

конкурентоспособное преимущества узкой

и предприятия

специализации

Внешние факторы: Направленность

Направленность

ввоз импортных

стратегии:

стратегии:

продуктов

воздействие внешних быстрая доставка

факторов возможно продукции

нейтрализовать до потребителя

посредством

уменьшения затрат

на транспортировку

Еще одна группа методов – графические методы оценки конкурентоспособности организаций, которые позволяют аналитику представить наглядно уровень конкурентоспособности организации по различным критериям. К недостаткам можно отнести сложность при расчёте показателей, а также частое использование в комплексе с экспертным методом. Последнее значительно увеличивает субъективность данной группы методов оценки конкурентоспособности. К графическим методам относят построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности» [17, с. 180].

Согласно данному методу, анализ возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рисунок 3).

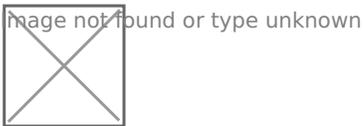


Рисунок 3 – Многоугольник конкурентоспособности

Необходимо сделать вывод, что в вопросах оценки конкурентоспособности организации на сегодняшний день достигнуты определенные успехи: разработано значительное количество методов оценки. Однако проанализировав существующие методы оценивания уровня конкурентоспособности организации, можно резюмировать, что на сегодняшний день не существует идеальной методики комплексной оценки конкурентоспособности организации. Как видно, ни один из методов не является универсальным, применение каждого из них обуславливается целью исследования, полнотой (недостатком) исходной информации, возможностью получения достоверных данных, личными интересами исследователя и др.

В завершении следует отметить, что в целом, оценка конкурентоспособности необходима для определения собственных преимуществ и недостатков по сравнению с конкурентами, составления программы выхода на новые рынки сбыта, осуществления инвестиционной и инновационной деятельности, выработки организацией собственной успешной конкурентной стратегии. На данный момент

перспективным направлением развития теории и практики оценки конкурентоспособности является совершенствование применения аналитических методов, которые позволяют получить надежные результаты, лишенные субъективной составляющей, и учесть влияние на конкурентоспособность предприятия различных факторов. Использование аналитических методов дало возможность формализовать качественные оценки различных аспектов конкурентоспособности, свести их к определению количественного уровня конкурентоспособности и устранить субъективизм в интерпретации результатов.

В данной главе был проведен анализ теоретических основ конкурентоспособности предприятий. В современных условиях глобализации, информатизации, постоянно меняющейся обстановке в стране, условиях экономических санкций в отношении России и финансово-экономический кризис, начавшийся в 2014 году и продолжающийся до сих пор – заставляет предприятия выживать в жестких условиях повышающейся конкуренции на рынке и создавать новые, бесспорные конкурентные преимущества.

Параллельно с этим, важнейшим источником роста рыночной экономики является конкуренция хозяйствующих субъектов за наиболее выгодные сферы и условия приложения капитала. Конкуренция возникает тогда, когда на рынок выходит значительное количество предприятий. Конкурентоспособность является основой жизнеспособности компании в рыночных условиях и важнейшим показателем, характеризующим функционирование организации.

Определяя перспективы роста конкурентоспособности организации, необходимо учитывать влияние множества факторов, динамичный характер которых требует постоянного совершенствования аналитического инструментария их оценки. Существующие подходы к оценке конкурентоспособности предприятий принято подразделять на аналитические и матрично-графические [21, с. 154].

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ НА РЫНКЕ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ СОБСТВЕННОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «АВТОСУШИ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Автосуши»

Группа компаний «Автосуши» зарегистрирована была 22 сентября 2009 года и представляла собой маленького кафе в городе Нижний Новгород. За годы работы «Автосуши», работая с максимальной отдачей, предоставляя покупателям товар отличного качества по конкурентоспособной цене позволил ГК "Автосуши" стать одним из лидеров рынка в своем сегменте, сохранив при этом главное – любовь к людям.

Официальный сайт организации «Автосуши» гласит: «Формат нашего кафе - открытая кухня, что бы каждый мог посмотреть, где и как готовят его заказ, чтобы ни у одного нашего гостя не осталось сомнений о качестве производимой нами продукции.

В городе Пенза также появилось первое кафе, не франшиза, это первое кафе собственной сети за пределами головного филиала. Торжественное открытие произошло в октябре 2011 года. 2018 г. был продуктивен на идеи и их реализацию, появилось новое направление «Автосуши» Лайт. Новый формат заведений Take Away + Доставка. Автосуши Light - это молодежный формат суши магазинов с доставкой. Сумма вложений минимальная, а при правильном подходе самая быстрая окупаемость. Автосуши Light - яркий стильный бренд с уникальной концепцией».

«Автосуши» помимо классической японской кухни предполагает наличие десертов и кофе на доставку, а чтобы ожидание заказа было не скучным, предлагаем отдохнуть в комнате ожидания, где можно зарядить телефон, почитать журнал или поиграть в игровую приставку.

В г. Пенза представлено 4 филиала данного заведения, расположенные по адресам:

г. Пенза, ул. 2-ой проезд Достоевского, д. 4.

ИНН 583 401 055 504

ОГРНИП 313 583 430 500 027

г. Пенза, ул. 2-ой проезд Достоевского, д. 4.

ИНН 583 401 055 504

ОГРНИП 313 583 430 500 027

г. Пенза, ул. ул. Московская, 90

ИНН 525 406 113 138

ОГРНИП 313 525 417 500 014

г. Пенза, ул. Терновского, 183

ИНН 526 315 723 339

ОГРНИП 317 527 500 089 628

Проанализируем работу ООО "Автосуши" по адресу: г. Пенза ул. 2-ой проезд Достоевского. Директор – Лукьянов Леонид Николаевич. Основным видом экономической деятельности является "аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом". Также ООО "Автосуши" работает еще по 7 направлениям. Размер уставного капитала 31 700 000,00 руб. Общество с ограниченной ответственностью управляющая компания "Автосуши" присвоен ИНН 583403204911, КПП 526101001, ОГРН 1175275044262.

Не всегда есть возможность выбраться из дома или офиса: не позволяет работа, какие-то домашние дела, а может вам просто хочется провести романтические вечер со своим любимым человеком. В таких случаях выручит ООО «Автосуши» и его доставка японской и европейской кухни.

Специализированная служба доставки ООО «Автосуши» относится к предприятиям общественного питания среднего класса, предназначенное для организации досуга населения, специализирующееся на производстве и реализации холодных закусок: фирменных блюд (роллы), заказных блюд несложного приготовления (легкие салаты, суши, роллы) в ограниченном ассортименте, а также горячих (пицца, тяхан, удон) и холодных (соки, пиво, воды) напитков.

Помещение, занимаемое специализированной службой доставки, располагается на не оживленной улице города. Для безопасного подъезда гостей, обустроен удобный подъезд автотранспортом и охраняемая парковка.

За шесть лет произошли большие изменения в интерьере кафе, структуре компании в целом, было задумано, разработано и запущено огромное количество

проектов. Уже четыре года в сети «Автосуши» действует система лояльности, в этом году пустили в работу новое программное обеспечение DOOGLYS, которое упростило деятельность всего персонала в кафе и контроль за выполнением задач для руководителей. DOOGLYS это новый российский IT проект уже набирающий популярность. Общество для профессионалов и любителей, в области общественного питания, а также для тех, кого интересуют новые технологии в сфере автоматизации бизнеса.

Сеть, которая готова заявлять о себе вновь и вновь, а также рьяно развиваться. Не изменилось только одно, а скорее укрепилось, чувство ответственности перед своими клиентами, лояльность наших покупателей и чувство быть лучшими, у наших сотрудников.

Структура управления предприятия «Автосуши» в г. Пенза отражена на рисунке 4.

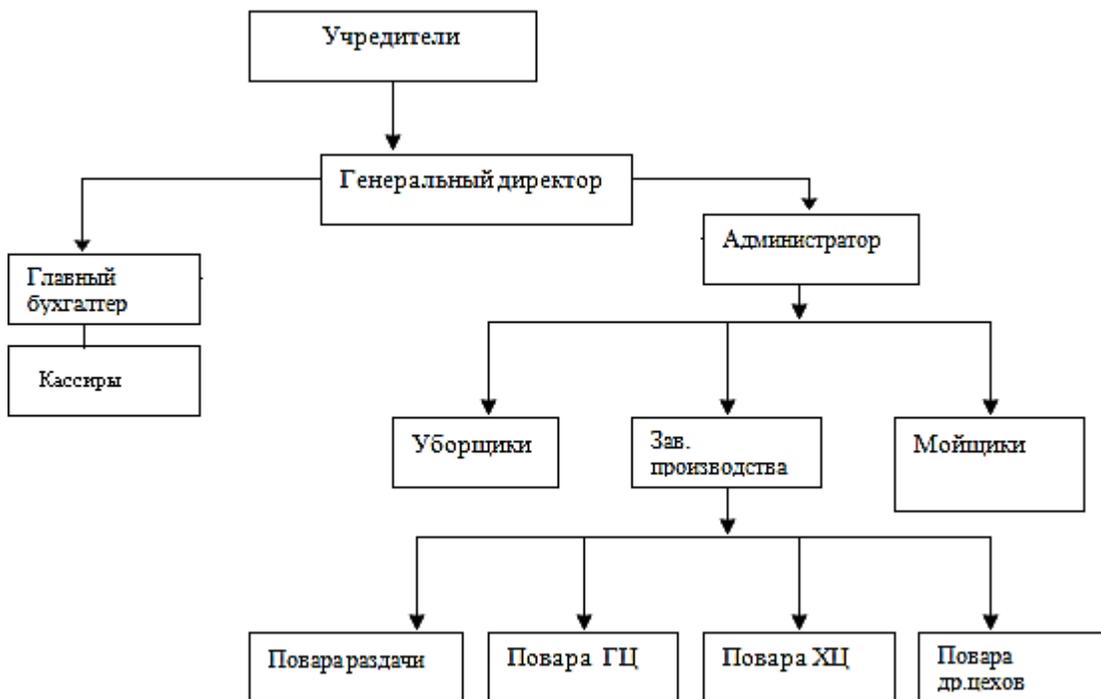


Рисунок 4 – Структура управления предприятия «Автосуши» в г. Пенза

Источником информации для анализа хозяйственной деятельности ООО «Автосуши» служат данные бухгалтерского баланса за 2014–2019 годы. Баланс позволяет дать общую оценку изменения всего имущества предприятия, выделить в его составе оборотные активы и внеоборотные активы, изучить динамику структуры имущества. Под структурой понимается процентное соотношение отдельных групп имущества и статей внутри этих групп.

2.2 Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Автосуши»

Оценка конкурентоспособности предприятия является одним из необходимых условий для разработки направлений повышения конкурентоспособности и укрепления своей позиции на рынке.

Конкурентная среда на российском рынке суши – баров неоднородна. С целью более детального анализа конкурентоспособности предприятия, проведем анализ рынка суши – баров, кафе в сегменте японской кухни. На рынке суши Пензенской области сложилась достаточно жесткая конкуренция, рыночные доли крупнейших игроков представлены на рисунке 11.

Общий объем в сегменте японской кухни в 2018 г. составлял 17450439 тыс. руб., а в 2019 г. составил 18581649 тыс. руб., что означает рост объемов оказываемых услуг на 6% в 2019 г. по сравнению с 2018 г.

Значительного внимания требует вопрос конкурентоспособности предприятий общественного питания на рынке продукции. Для того, чтобы узнать положение предприятия на рынке и получить информацию о концентрации рынка сделаем соответствующие расчеты с помощью метода Херфиндаля – Хиршмана (Таблица 3).

Таблица 3 – Оценка конкурентной среды на рынке продажи суши, блюд японской кухни с помощью индекса Херфиндаля – Хиршмана в 2019 г.

Производители	Объем оказанных услуг, тыс. руб.	Доля рынка,%	Индекс Херфиндаля – Хиршмана
ООО «Мандарин»	2435083	13,10	171,61
Прочие предприятия	1456009	7,84	61,46
ООО «ЦПВ 58»	1478990	7,96	63,367

ООО «Самурай»	1565093	8,42	70,897
ООО «ТОКУО»	1645087	8,85	78,327
ООО «Автосуши»	1931670	10,39	107,957
ООО «Сушилка»	1115033	6,0	36
ООО «ТриоСуши»	434520	2,34	5,477
ООО «Кунг-фу Суши»	648960	3,49	12,187
ООО «Банзай»	1256252	6,76	45,697
ООО «Япоша»	1141003	6,14	37,69
ООО «РоллХолл (Ролл Хаус)»	3473949	18,71	133,49
Всего	18581649	100	824,16

В США любое слияние компаний, которое повышает индекс Херфиндаля – Хиршмана на 0,1 пункт (или 100 пунктов) на рынке средней концентрации (и на 0,05 / 50 пунктов на рынке с высокой концентрацией), автоматически приводит к применению к этому случае антимонопольного законодательства [17, с. 69].

Коэффициент Херфиндаля – Хиршмана показывает, какое место, долю на данном рынке занимают компании, владеющие малыми долями [18, с. 17].

Проанализировав данные таблицы 5 следует отметить, что рынок суши – баров и заведений японской кухни в г. Пенза в 2019 году является низкоконцентрированным, так как выполняется условие $HHI = 824,16$ (индекс Херфиндаля – Хиршмана) $HHI < 1000$, поэтому слияния и поглощения допускаются

беспрепятственно.

Итак, рынок города Пенза насыщен большим количеством суши – баров. Среди изобилия можно выделить основные крупные фирмы: ООО «РоллХолл (Ролл Хаус)» с долей рынка 18,71%, ООО «Мандарин» с долей рынка 13,10 %, на третьем месте изучаемое предприятие – ООО «Автосуши» с долей рынка 10,39%, далее – ООО «ТОКYO» – 8,85%, ООО «Самурай» – 8,42%, ООО «ЦПВ 58» – 7,96% и т.д (Рисунок 11).

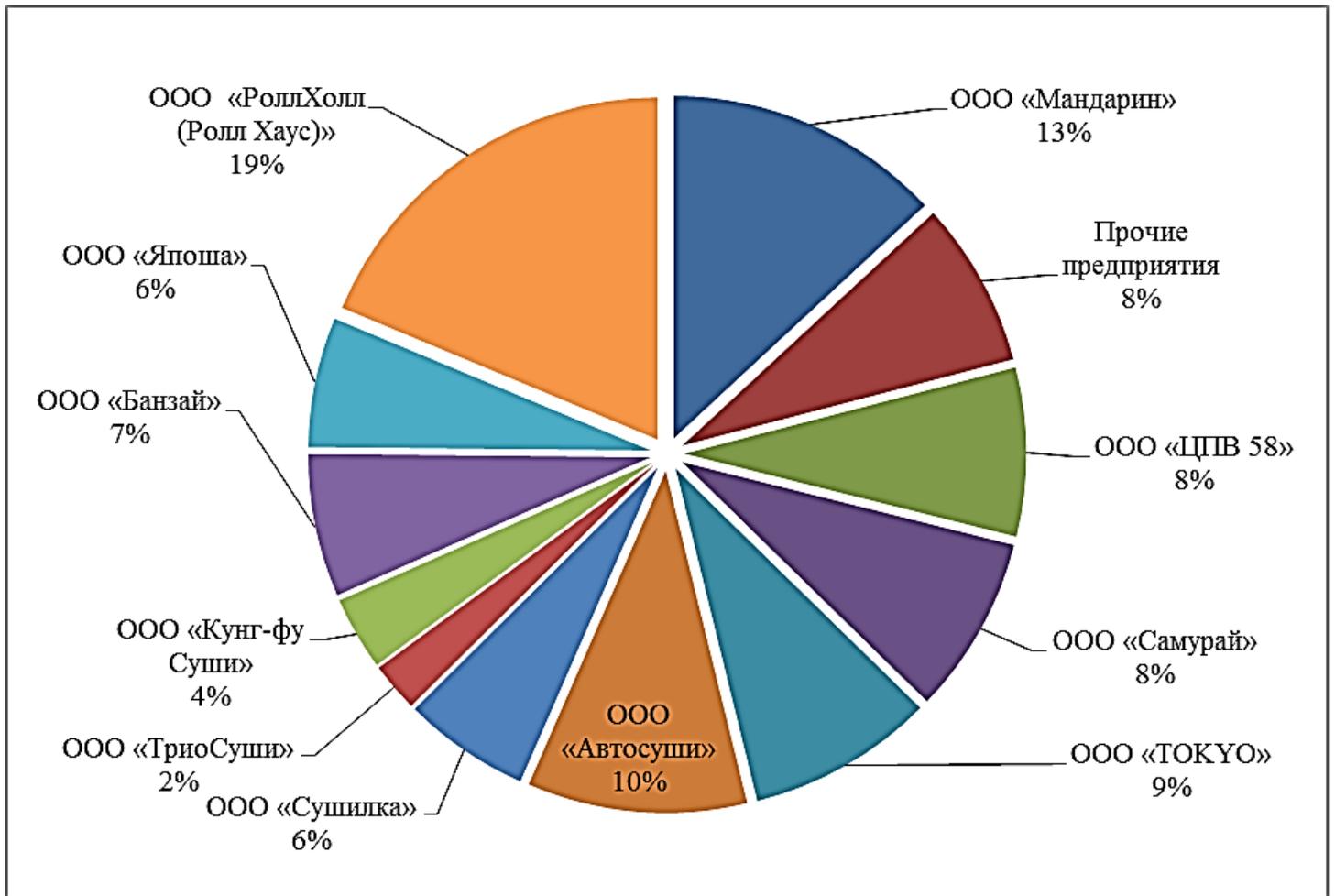


Рисунок 11 – Доля рынка суши – баров и заведений японской кухни

Проанализируем структуру комплекса маркетинга анализируемого предприятия ООО «Автосуши», который комплексно включает в себя 4 основных элемента – производимый продукт, сбыт, продвижение, цена.

Рассмотрим в начале систему ценообразования предприятия. ООО «Автосуши» использует метод ценообразования – ориентацию на рыночную обстановку, цену конкурентов, то есть – гибкое, «подстраиваемое ценообразование». Данный тип ценообразования особенно актуален в современных условиях глобализации,

информатизации, постоянно меняющейся обстановке в стране, условиях экономических санкций в отношении России и финансово – экономического кризиса, начавшийся в 2014 году и продолжающийся до сих пор.

Торговая надбавка ООО «Автосуши» составляет 23 – 55% при продаже в розницу и от 15 – 25% при оптовых продажах (продажах продукции на предприятия, в другие точки общепита). В зависимости от динамики цен конкурентов цены ООО «Автосуши» могут варьироваться на 2 – 3%. Ценовой имидж ООО «Автосуши» – достаточно низкие цены при хорошем качестве реализуемой продукции.

Также предприятие использует систему скидок и акций, привлекающих новых и постоянных клиентов. Рассмотрим существующие на предприятии акции, представленные в таблице 4.

Таблица 4 – Существующие на предприятии ООО «Автосуши» акции

Название акции	Сроки проведения	Суть акции
Акция “59 минут”	Сроки проведения акции с 01.09 (только в будние дни!!!!)	С 1 сентября стартует акция "Доставка за 59 минут"! Условия таковы: если доставка заказа не была осуществлена в течении 59 минут, то выдаем купон на бесплатный ролл/пиццу. Акция действует ТОЛЬКО с понедельника по ЧЕТВЕРГ (кроме праздничных и предпраздничных дней). Обмен купона также осуществляется только в кафе и на самовывоз при предоставлении купона, товарного и кассового чека.

Комбо-обеды с
доставкой

С 31.07.17

У нас появились корпоративные клиенты,
которые будут называть кодовое слово
«АНКУДИНОВКА» и мы им будем доставлять
КОМБО-ОБЕДЫ.

По стандартным ценам, единственное
исключение – это мы НЕ ДОСТАВЛЯЕМ КОФЕ, а
чай – пакетики (в индивидуальной упаковке)
вкладываем в заказ.

Клиент приходит в кафе и оплачивает свой заказ безналичным расчетом картой банка «Райффайзен». В этом случае администратор проговаривает:

Заказ более 700 рублей:

Для клиентов Райффазейн банка у нас проходит акция (условия ниже), желаете получить ролл в подарок?

- клиент оформляет заказ – ролл пробиваем в чек и отдаем вместе с заказом. Заказ менее 700 рублей:

рассказываем об акции и предлагаем принять участие в акции.

Акция действительна с 10.00 до 22.50

Сроки проведения акции с 01.08.2017 по 01.08.2018

При заказе от 700 рублей, клиент на выбор получает подарок:

- ролл С жареным лососем
- ролл С копченной курицей
- ролл Нежный томаго

Автопицца:

- пицца Дабл Чиз Пепперони 21см на толстом тесте
- пицца Дабл Чиз Маргарита 21см на толстом тесте
- пицца Курица – грибы 21 см на толстом тесте

Ролл/пицца в подарок для клиентов с картой Райффайзен банка

С 1.08.17 по 1.08.18

Клиент заходит на сайт (только на сайт, в приложении сыграть в данную игру будет невозможно) и играет в игру.

Условия:

1. Акция действительна только при заказе через официальный сайт компании.
2. В акции принимают участия заказы с доставкой от 800 рублей, в кафе от 500 рублей.
3. Акция не суммируется с проходящими акциями и предложениями, кроме акции «59 минут».
4. Акция суммируется с начислением и списанием авторублей.
5. Акция действительна по всей сети Автосуши и Автопицца.
6. В игру можно сыграть 1 раз в сутки.
7. Организатор оставляет за собой право завершить акцию, либо поменять вид подарочной продукции (пиццы, роллов) в течение срока действия акции, уведомив с помощью официального сайта компании, не позднее чем за 24 часа до вступления в силу изменений.

Товар представленный для акции по обмену:

ролл с лососем,

гункан с лососем,

ролл с копченной курицей

пицца пепперони 21 см

сет 4,

скидка на следующий заказ 15%

Акция - Онлайн
игра «Снежки»

с 1 декабря 2017
года по 28
февраля 2018
года

- шапки – 219 рублей
- шарфы – 219 рублей
- фартуки - 449 рублей

Товары можно приобрести только за рубли.

Покупка за авторубли – невозможна.

Товар можно приобрести в кафе и при заказе с доставкой.

Сертификат на скидку 15% применить к покупке брендовых товаров – невозможно.

Покупка брендовых товаров возможно только по 100% оплате наличными или безналичным расчетом.

Начисление авторублей за покупку брендовых товаров – невозможно.

Продажа зимних товаров с символикой Автосуши и Автопицца. бессрочно

Как видно из таблицы 6, организация использует различные акции как эффективный метод товаропродвижения, в том числе даже зимние товары с символикой «Автосуши». Как известно, такие товары особенно эффективны, когда на улице другие покупатели видят людей в вещах символики «Автосуши», являющимися носителями живой рекламы предприятия.

Что касается каналов реализации, ООО «Автосуши» использует два канала:

- Первый канал реализации – сбыт через собственную розничную сеть.
- Второй канал реализации продукции ООО «Автосуши» посредством размещения заказов на сайте компании (доставка продукции на дом и прочее).

Проведем оценку конкурентоспособности предприятия и существующих ближайших конкурентов. Анализ конкурентов проведен на основе экспертных оценок. Также были учтены отзывы постоянных покупателей на сайтах компаний и форум по суши-барам Пензы.

К главным, близким по силе бизнеса, конкурентам ООО «Автосуши» относятся: ООО «РоллХолл (Ролл Хаус)» с долей рынка 18,71%, ООО «Мандарин» с долей рынка 13,10 %, ООО «ТОКYO» - с долей 8,85%, ООО «Самурай» - 8,42%.

Развёрнутый анализ конкурентов представлен в таблице представлен в таблице 5. Как показывает проведенный анализ конкурентных позиций, лидирующие позиции занимают ООО «РоллХолл (Ролл Хаус)» и ООО «Мандарин» по показателям наличия собственных финансовых ресурсов, наличию сильных поставщиков, и по наличию официантов, ресторанного обслуживания. В таблице 5 представлен развёрнутый анализ конкурентов по наличию и отсутствию конкурентных преимуществ.

Таблица 5 – Развёрнутый анализ конкурентов по наличию и отсутствию конкурентных преимуществ

Критерий	Объект исследования:				
	ООО «Автосуши»	ООО «РоллХолл (Ролл Хаус)»	ООО «ТОКYO»	ООО «Мандарин»	ООО «Самурай»
Наличие своевременной, оперативной доставки на дом (по адресу)	+	+	-	+	-
Наличие мобильного приложения для оформления заказов, бронирования, распределения скидок	+	+	-	+	-
Наличие официантов, ресторанного обслуживания	-	+	-	+	-

Наличие скидок оптовикам	+	+	+	+	-
Наличие сильных поставщиков	+	+	-	+	-
Наличие собственных финансовых ресурсов	-	+	-	+	-
Разнообразие ассортимента и услуг	+	+	-	+	+
Наличие акций, скидок с цены	+	+	+	+	+
Наличие рассрочки для оптовиков	+	-	-	+	-
Наличие развернутой системы распределения	+	+	-	+	-
Выгода расположения точек реализации	+	+	-	+	-

Таким образом, компания «РоллХолл (Ролл Хаус)» занимает лидирующее положение на рынке и является самым сильным конкурентом. ООО «Автосуши» делит 2 – 3 место с ООО «Мандарин» по показателю абсолютной силы бизнеса, уступая в основном за счет низкого финансового потенциала компании ООО «Мандарин».

Рассмотрим другую методику оценки конкурентоспособности – анализ основных показателей конкурентоспособности и критериев:

- Эффективности производственной деятельности предприятия.
- Финансового положения предприятия.
- Эффективности организации сбыта и продвижения товара.

В таблице 6 представлены критерии и показатели конкурентоспособности ООО «Автосуши» на конец 2019 года.

Таблица 6 – Критерии и показатели конкурентоспособности ООО «Автосуши» на конец 2019 года

Критерии и показатели конкурентоспособности	Значение показателя на конец 2019 года				
	ООО «ТОКYO»	ООО «Автосуши»	ООО «РоллХолл (Ролл Хаус)»	ООО «Мандарин»	ООО «Самурай»
1. Эффективность производственной деятельности предприятия					
• 1. Издержки производства на единицу продукции, тыс. руб.	0,262	0,313	0,299	0,324	0,289
1.2. Фондоотдача, тыс. руб.	0,12	0,14	0,15	0,14	0,13
1.3. Рентабельность оборотного капитала, %	2,216	7,02	7,8	6,9	2,56
1.4. Производительность труда, тыс. руб./ чел.	3114,13	3402,3	3413,2	3503,1	3090,2

2. Финансовое положение предприятия

2.1. Коэффициент автономии	0,391	0,83	0,98	0,82	0,41
2.2. Коэффициент обеспеченности оборотными средствами	6,13	7,37	9,13	8,9	5,76
2.3. Степень платежеспособности общая	2,01	2,49	2,57	2,33	2,43
2.4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	2,605	2,87	3,01	2,99	2,701
2.5. Коэффициент покрытия текущих обязательств оборотными активами	8,02	9,27	9,54	9,35	8,44

3. Эффективность организации сбыта и продвижения товара

3.1. Рентабельность продаж, %	1,841	3,16	5,23	4,87	1,39
3.2. Коэффициент затоваренности готовой продукцией	0,111	0,09	0,121	0,109	0,145

Таким образом, анализ финансового положения, эффективности производственной деятельности предприятия, эффективности организации сбыта и продвижения

товара ООО «Автосуши» и ближайших конкурентов подтверждает ранее сделанный вывод о том, что лидер рынка – компания «РоллХолл (Ролл Хаус)». Данная фирма имеет самую высокую рентабельность продаж в 2019 году – 5,23 %, рентабельность оборотного капитала 7,8 %, имеет относительную финансовую независимость

ООО «Автосуши» занимает 3-е место по расчету финансовых показателей. В динамике ранее проведенный анализ выявил наличие узких мест предприятия. Например, к 2019 году снижается общий показатель платежеспособности, если в 2014-2018 годах этот показатель был выше отметки 3,5, то в 2019 году он снизился до 2,6, что отражается и на степени платежеспособности по текущим обязательствам: здесь наблюдается снижение от 1,97 (в 2014 г.) до отметки 0,79 (в 2019 г.). Несмотря на эту тенденцию, стоит отметить определенную стабильность показателя эффективности внеоборотного капитала. Лишь в 2018 году величина показателя опустилась до отметки 0,12, хотя к 2019 году она вернулась на уровень 2014 года (0,14). Кроме этого, к концу 2019 года заметно снизился коэффициент задолженности по кредитам и займам. Если в 2014-2018 гг. эта величина колебалась в районе отметки 3, то в 2019 году она снизилась почти на половину и достигла отметки 1,69.

Для оценки конкурентоспособности ООО «Автосуши» проведем анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон организации, используя метод SWOT-анализа, представленный в таблице 7.

Таблица 7 – SWOT-анализ ООО «Автосуши»

Возможности	Угрозы	Сильные стороны	Слабые стороны
Поддержка со стороны Правительства области малого и среднего бизнеса	Повышение цен на основное сырье и энергию	Выгодное расположение суши-бара	Отсутствие стратегии и системы стратегических целей

Наличие неохваченных рынков сбыта	Изменение потребностей и вкуса потребителей	Наличие эффективной системы мотивации	Высокая текучесть кадров
Появление новых поставщиков	Замедление роста рынка	Рациональное распределение полномочий и обязанностей	Отсутствие налаженных финансовых потоков
Появление новых технологий, позволяющие расширить ассортимент продукции	Появление новых конкурентов в данной отрасли	Использование современных технологий продаж (через интернет и пр)	Отсутствие системы обслуживания официантами посетителей в самом суши-баре
	Экономический кризис 2014-2017гг, падение общего потребительского спроса	Быстрая и эффективная система доставки товаров к покупателям	Слаборазвитая система распределения
		Конкурентоспособная, выгодная цена на продукцию по сравнению с основными конкурентами	
		Быстрое, оперативное исполнение заказов, внимательное отношение к клиентам	

Использование системы
контроля качества

Разработки новых видов
услуг и обновление
ассортимента

Таким образом, к сильным сторонам ООО «Автосуши» выгодное расположение суши-бара, наличие эффективной системы мотивации, рациональное распределение полномочий и обязанностей, использование современных технологий продаж (через интернет и пр), быстрая и эффективная система доставки товаров к покупателям, конкурентоспособная, выгодная цена на продукцию по сравнению с основными конкурентами а также разработки новых видов услуг и обновление ассортимента.

К слабым сторонам можно отнести: отсутствие стратегии и системы стратегических целей, высокую текучесть кадров, отсутствие налаженных финансовых потоков, отсутствие системы обслуживания официантами посетителей в самом суши-баре (о чем говорят отзывы на сайтах), слаборазвитая система распределения.

Рассмотрим PEST – анализ ООО «Автосуши», который представлен в таблице 8.

Таблица 8 – PEST анализ ООО «Автосуши»

Группа Факторов	№	Конкретный фактор	Вес группы	Вес фактора	Результирующий вес фактора
1	2	3	4	5	6
Политические	П1	Усиление законодательных мер по монополизму	Гп = 3 балла	Гп1 = 4 балла	Рп1 = 12 балл

П2	<p>Государственная поддержка для малого и среднего бизнеса</p>	<p>$R_{п2} =$ 6 балл</p>
П3	<p>Федеральные целевые программы для развития предприятия сферы общепита</p>	<p>$G_{п3} = 3$ $R_{п3} = 9$ балл балл</p>
П4	<p>Ввод санкций -запрет поставки из- за границы товаров (продуктов питания: семги, водорослей и пр)</p>	<p>$G_{п4} = 4$ $R_{п4} =$ балл 12 балл</p>
1. Экономические Э1 Уровень инфляции		<p>$G_{э} = 5$ $G_{э1} = 3$ $R_{э1} = 15$ балл балла балл</p>

Э2	Динамика курса национальной валюты	$R_{э2} = 10$ балл		
Э3	Изменение налоговых ставок	$R_{э3} = 25$ балл		
Э4	Доступность кредитных ресурсов	$R_{э4} = 25$ балл		
	СД1 Снижение покупательской способности, реальных доходов населения		$G_{с1} = 5$ балл	$R_{с1} = 15$ балл
Социально-Демографические	СД2 Изменение потребительских предпочтений в сторону конкурентов		$G_{с2} = 4$ балл	$R_{с2} = 12$ балл
	СД3 Изменение моды на продукцию суши-баров в пользу другой продукции		$G_{с3} = 3$ балл	$R_{с3} = 9$ балл
	СД4 Расслоение общества по доходам		$G_{с4} = 3$ балл	$R_{с4} = 9$ балл

T1	Развитие информационных технологий	Гт = 4 балл	Гт1 = 4 балл	Rт1 = 16 балл
----	------------------------------------	-------------	--------------	---------------

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6
	T2	Появление новых производственных технологий	Гт2 = 3 балл	Rт2 = 12 балл	
1.	Технологические	Т3	Доступность современных технологий	Гт = 4 балл	Rт3 = 16 балл
			Развитие технологий обработки заказов и оформления заказов на дому, развитие онлайн торговли	Гт = 3 балл	Rт4 = 12 балл

Суммарное значение результирующих факторов в каждой группе определяет ее рейтинг. Например, если принято для анализа четыре ключевых группы, то их рейтинги распределяются от нуля до четырех. Суммарное значение результирующих факторов по анализируемым 4-м группам следующие:

$\Sigma п = 39$ баллов; $\Sigma э = 75$ баллов; $\Sigma сд = 45$ баллов; $\Sigma т = 56$ баллов. Наиболее значимой является группа экономических факторов внешней среды ($\Sigma э = 75$ баллов), которая получает рейтинг $R = 1$. Следующей по мере уменьшения рейтинга является группа технологических факторов с рейтингом $R = 2$, далее – группа социально демографических факторов $R = 3$, группа политических факторов $R = 4$.

Таким образом, с помощью PEST – анализа выявлена значимость факторов внешней среды, которые оказывают влияние на предприятие ООО «Автосуши».

Проведенный анализ управления конкурентоспособностью показывает, что ООО «Автосуши» следует конкурентной стратегии немедленного реагирования на потребности рынка. Для улучшения конкурентных позиций организации и уменьшения негативного воздействия конкурентных сил необходимо разработать ряд мер, среди которых могут быть:

- увеличение дифференциации продукции;
- улучшения положения по критерию «цена-качество»;
- расширение сети поставщиков;
- освоение новых сегментов для привлечения новых потребителей и т.д.

В целом проведенный анализ конкурентов и конкурентных преимуществ предприятия показывает, что к главным, близким по силе бизнеса, конкурентам ООО «Автосуши» относятся: ООО «РоллХолл (Ролл Хаус)» с долей рынка 18,71%, ООО «Мандарин» с долей рынка 13,10 %, ООО «ТОКYO» - с долей 8,85%, ООО «Самурай» - 8,42%. Метод анализа конкурентных позиций также показывает, что лидирующие позиции занимают ООО «РоллХолл (Ролл Хаус)» и ООО «Мандарин» по показателям наличия собственных финансовых ресурсов, наличию сильных поставщиков, и по наличию официантов, ресторанного обслуживания. анализ финансового положения.

Анализ финансового положения, эффективности производственной деятельности предприятия, эффективности производственной деятельности предприятия, эффективности организации сбыта и продвижения товара ООО «Автосуши» и ближайших конкурентов подтверждает ранее сделанный вывод о том, что лидер рынка – компания «РоллХолл (Ролл Хаус)». Данная фирма имеет самую высокую рентабельность продаж в 2019 году – 5,23 %, рентабельность оборотного капитала 7,8 %, имеет относительную финансовую независимость. ООО «Автосуши» занимает 3-е место по расчету финансовых показателей.

2.3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Автосуши»

Проанализировав финансовое состояние предприятия, а также оценив конкурентоспособность предприятия по отношению к другим, можно выявить разницу между лидирующим предприятием (ООО «РоллХолл (Ролл Хаус)» с долей

рынка 18,71% и ООО «Мандарин») и ООО «Автосуши».

Основными критериями, снижающими конкурентоспособность анализируемого предприятия в 2017 году являются: финансовое положение предприятия, отсутствие налаженных финансовых потоков, отсутствие системы стратегических целей, не достаточно сильная организации сбыта и продвижения товара. Таким образом, необходима разработка стратегии ликвидации слабых сторон предприятия и повышения конкурентоспособности (рисунок 12).

Повышение показателя конкурентоспособности (не менее чем на 7 процентов)

Улучшение финансового положения

(рост прибыли не менее 3%)

Повышение эффективности организации сбыта и продвижения (рост объема продаж не менее 4%)

Привлечение дополнительных финансовых потоков, участие в программах господдержки

Увеличение финансовой устойчивости

Развитие сети суши-баров (открытие новых точек сбыта продукции)

Разработка программы продвижения товаров

Рисунок 12 – Дерево целей стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Автосуши» на 2018 год

Разработаем в начале систему стратегических целей, а также разработаем стратегию конкурентоспособности предприятия ООО «Автосуши». Постановку системы стратегического управления конкурентоспособностью ООО «Автосуши» целесообразно начать с формулировки миссии, отражающей основные направление функционирования. Миссия организации является базовой составляющей стратегического плана развития на ближайшие пять – десять лет.

Миссия предприятия «Автосуши» звучит следующим образом: занять лидирующую позицию на рынке суши – баров г. Пензы и области, развить сеть суши – баров по всей России, удовлетворив потребности в качественных товарах и предоставив рабочие места населению.

Сайт организации гласит: «Формат нашего кафе – открытая кухня, что бы каждый мог посмотреть, где и как готовят его заказ, чтобы ни у одного нашего гостя не осталось сомнений о качестве производимой нами продукции».

Стратегические цели ООО «Автосуши» – это количественные или качественные ориентиры развития, разработанные на основе миссии, видения, результатов стратегического анализа отрасли, оценки уровня конкуренции в ней, имеющихся ресурсов и конкурентных возможностей.

Рассмотрим стратегические цели организации на ближайшие 6-8 лет, представленные в таблице 9.

Таблица 9 – Стратегические цели организации на ближайшие 6-8 лет

Индексы цели	Название	Описание
С 0	Миссия	занять лидирующую позицию на рынке суши-баров г. Пензы и области, развить сеть суши-баров по всей России, удовлетворив потребности в качественных товарах и предоставив рабочие места населению
С 1	Положение на рынке	Укрепить свои позиции, занять 40% рынка к концу 2020 года
С 2	Объёмы реализации услуг	Достичь увеличения объёма продаж на 100 % к концу 2022 года
С 3	Качество продукции	Постоянно увеличивать качество продукции за счёт совершенствования системы контроля качества продукции и увеличения числа поставщиков

С 4	Финансы	Получить субсидию правительства РФ на развитие малого и среднего бизнеса в размере 500 000 к концу 2020 года
С 4.1		Привлекать дополнительные финансовые потоки, участвовать в программах господдержки
С 4.2		Снизить срок окупаемости проекта
С 5	Ресурсы	Усовершенствовать имеющиеся ресурсы
С 6	Ассортимент	Постоянно обновлять ассортимент, следить за тенденциями и модой на японскую кухню
С 7	Трудовые ресурсы	Повысить заинтересованность в рабочих местах за счёт улучшения условий труда
С 7.1		Постоянно повышать квалификацию персонала с помощью курсов повышения квалификации, проводить мониторинг и совершенствовать уровень обслуживания клиентов
С8	Реклама	Внедрить масштабную рекламную политику к началу 2019 года

На основании данных о стратегических целях построим дерево целей, (Рисунок 13).

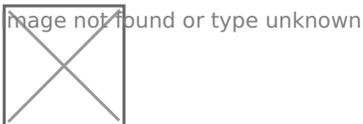


Рисунок 13 - Дерево целей

Таким образом, предназначение предприятия – миссия предприятия «Автосуши» звучит следующим образом: занять лидирующую позицию на рынке суши – баров г. Пензы и области, развить сеть суши – баров по всей России, удовлетворив потребности в качественных товарах и предоставив рабочие места населению.

Таким образом, среди основных факторов повышения конкурентоспособности суши-бара «Автосуши» можно отметить:

- оптимизацию складских товарных запасов;
- усиление контроля качества товаров и услуг;
- введение систематических проверок действующей системы качества;
- следование грамотной ценовой политики;
- создание и использование конкурентных преимуществ;
- расширение контактов и связей с потребителями;
- реализацию мер по сокращению транспортных расходов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях глобализации, информатизации, постоянно меняющейся обстановке в стране, условиях экономических санкций в отношении России и финансово-экономический кризис, начавшийся в 2014 году и продолжающийся до сих пор – заставляет предприятия выживать в жестких условиях повышающейся конкуренции на рынке и создавать новые, бесспорные конкурентные преимущества. Параллельно с этим, важнейшим источником роста рыночной экономики является конкуренция хозяйствующих субъектов за наиболее выгодные сферы и условия приложения капитала. Конкуренция возникает тогда, когда на рынок выходит значительное количество предприятий.

Конкурентоспособность товара – это его коммерческое качество, т.е. качество с точки зрения маркетинга. При этом конкурентоспособность обуславливается не только качественными и стоимостными свойствами данного товара, которые учитываются покупателем согласно их непосредственной значимости для удовлетворения потребностей, но и такими факторами как: свойствами конкурирующих товаров; особенностями потребителей [21, с. 154].

Вне зависимости от конкурентоспособности продукции, организация способна конкурировать на определенном товарном рынке, используя для этого дополнительные собственные конкурентные преимущества.

Конкурентоспособность является основой жизнеспособности компании в рыночных условиях и важнейшим показателем, характеризующим функционирование организации. Определяя перспективы роста конкурентоспособности организации, необходимо учитывать влияние множества факторов, динамичный характер которых требует постоянного совершенствования аналитического инструментария их оценки. Существующие подходы к оценке конкурентоспособности предприятий принято подразделять на аналитические и матрично-графические.

Также автором рассмотрены методы оценки конкурентоспособности организации. Развернутое исследование проблем повышения конкурентоспособности организаций является одним из условий увеличения эффективности экономики и интеграции России в международную систему экономических отношений. Реализация задачи повышения конкурентоспособности объективно требует внедрения стратегического управления на предприятиях.

Анализируемое предприятие – ООО "Автосуши" расположено по адресу: г. Пенза ул. 2-ой проезд Достоевского. Директор – Лукьянов Леонид Николаевич. Основным видом экономической деятельности является "аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом". Также ООО "Автосуши" работает еще по 7 направлениям. Размер уставного капитала 31 700 000,00 руб.

Основным направлением деятельности ООО «Автосуши» является организацией общественного питания, представляющая собой сетевое кафе. ООО «Автосуши» занимается помимо реализацией доставкой японской и европейской кухни. Специализированная служба доставки ООО «Автосуши» относится к предприятиям общественного питания среднего класса, предназначенное для организации досуга населения, специализирующееся на производстве и реализации холодных закусок: фирменных блюд (роллы), заказных блюд несложного приготовления (легкие салаты, суши, роллы) в ограниченном ассортименте, а также горячих (пицца, тяхан, удон) и холодных (соки, пиво, воды) напитков.

В практической части проведен анализ и оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Автосуши», предприятие представляет собой суши - бар, также имеющий формат суши-магазина с доставкой продукции на дом. Специализированная служба доставки ООО «Автосуши» относится к предприятиям общественного питания среднего класса, предназначенное для организации досуга населения, специализирующееся на производстве и реализации холодных закусок: фирменных блюд (роллы), заказных блюд несложного приготовления (легкие салаты, суши, роллы) в ограниченном ассортименте, а также горячих (пицца,

тяхан, удон) и холодных (соки, пиво, воды) напитков.

Проведенный в курсовой работе анализ конкурентов и конкурентных преимуществ предприятия показывает, что к главным, близким по силе бизнеса, конкурентам ООО «Автосуши» относятся: ООО «РоллХолл (Ролл Хаус)» с долей рынка 18,71%, ООО «Мандарин» с долей рынка 13,10 %, ООО «ТОКYO» - с долей 8,85%, ООО «Самурай» - 8,42%. Метод анализа конкурентных позиций также показывает, что лидирующие позиции занимают ООО «РоллХолл (Ролл Хаус)» и ООО «Мандарин» по показателям наличия собственных финансовых ресурсов, наличию сильных поставщиков, и по наличию официантов, ресторанного обслуживания.

Список литературы

1. "Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 27.11.2020)
2. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ «О защите конкуренции» (ред. от 29.06. 2020)
3. Федеральный закон от 08.08.2001 N 129-ФЗ "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей" (ред. от 30.10. 2020)
4. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 29.10.2020) "Об обществах с ограниченной ответственностью"
5. Алексунин, В. А. Маркетинг [Текст] / В. А. Алексунин. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко », 2019. – 204 с.
6. Бабаев В. В. О типизации методических подходов к оценке конкурентоспособности организации [Текст] / В. В. Бабаев // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 1.– С. 319–326.
7. Багиев Г.Л. Маркетинг. Уч. для ВУЗов/ Г.Л.Багиев, В.М. Трарасевич, Х. Анн; Под общ. ред.Г.Л. Багиева. – М.: ОАО " Экономика", 2019.-703 с.
8. Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // Российский экономический журнал. - 2018. - № 3. - с. 67-77.
9. Джоэл Дж. Дэвис. Исследования в рекламной деятельности: теория и практика. – М.: Вильямс, 2019г. – 864 с.
10. Дурович А.П. Товар в маркетинговой деятельности: Учеб. пособие. Мн.: БГЭУ, 2018, 65с.
11. Горфинкель В.Я. Курс предпринимательства – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2018г, 439 с.

12. Завьялов, П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах [Текст] / П. С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 519 с.
13. Зайцев О.А., Радугин А.А. Основы управления. – Москва: Экономика, 2018. – 400 с.
14. Камерон К.С., Кунин Р.Э. В списках не значится // Конкуренция и рынок 2018г. - январь, с. 110-115.
15. Ковалев В.В.: Анализ хозяйственной деятельности предприятия// В.В. Ковалева, О.Н. Волкова – М.: «Проспект», 2018 – 424 с.
16. Магомедов Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: Учебное пособие - 2-е изд. / Ш.Ш. Магомедов. – М. Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. – 294 с.
17. Окрепилов В.В. Управление качеством. – М.: Экономика, 2018. – 229 с.
18. Минько Э.В., Карпова Н.В. Маркетинг: Юнити, 2018г -351с.
19. Михарева В.А. Стратегический маркетинг: Издательство Гревцова, 2018г – 208с.
20. Музыра Ю.А., Малаховская М.В., Морозова Э.Г. Комплексная оценка эффективности системы управления организацией : М, МЦФЭР 2018г - 176 с.
21. Новицкий Н. И. Горюшкин А. А. Оценка конкурентоспособности. Учебное пособие: КноРус, 2018 – 352с.
22. Новицкий Н. И. Организация, планирование и управление производством. Практикум (курсовое проектирование). Учебное пособие. Гриф УМЦ: КноРус, 2018 – 320с.
23. Океанова З.К. Маркетинг: Велби , 205г – 424с.
24. Пашутин С.Б. Открываем предприятие. С чего начать и как преуспеть: Эксмо, 2018 г – 240с.
25. Пашутин С.Б. Анализ конкуренции: Вершина, 2018 г. – 208с.
26. Попов С.Г. Оценка конкурентоспособности: Учебное пособие: Ось-89, 2018г – 272с.
27. Романенко И. В. Экономика предприятия: Финансы и статистика, 2018– 272с.
28. Раздорожный А. А. Организация производства и управление предприятием: Экзамен, 2018 – 877с.
29. Рязанова В. А., Люшина Э. Ю. Организация и планирование производства. Учебное пособие для студентов высших учебных заведений: Гриф УМО МО РФ, Academia, 2018 – 272с.
30. Самойлович В. Г. Организация производства и менеджмент: Академия, 2019– 336с.
31. Слак Н., Чемберс С., Джонстон Р. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент: Инфра-М, 2019 –

790с.

32. Савельева Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы. Учебник. Гриф УМО вузов России: Феникс, Высшее образование, 2019г – 382с.
33. Семенова В. М. Экономика предприятия. Учебник для вузов: Питер, 2019 – 380с.
34. Тертышник М. И. Экономика предприятия: Инфра-М, 2018 – 301с.
35. Титов В. И. Экономика предприятия. Учебник: Эксмо, 2018 – 420с.
36. Фатхутдинов Р.А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю: РИА Стандарты и качество, 2019г – 464с.
37. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Питер , 2019г – 352с.