

<http://твой-зачёт.рф>

**НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ
«УНИВЕРСИТЕТ СИНЕРГИЯ»**

Факультет электронного обучения

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине
«Право социального обеспечения»

на тему
«Анализ конкурентов на рынке и определение собственной конкурентоспособности (на примере ООО «Город Кафе»)»

**Работу выполнил (а) студент (ка)
группы**

Направление:
Коммерция (по отраслям)

Специальность:
Предпринимательство

Научный руководитель:

**МОСКВА
2023**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия	5
1.1. Понятие конкурентоспособности предприятия	5
1.2. Факторы конкурентоспособности предприятия	10
1.3. Методы оценки конкурентоспособности предприятия	14
2. Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Город Кафе»	21
2.1. Общая характеристика ООО «Город Кафе»	21
2.2. Анализ конкурентной среды и оценка конкурентоспособности ООО «Город Кафе»	23
2.3. Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Город Кафе»	33
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	45
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	47

ВВЕДЕНИЕ

Конкуренция является неотъемлемой чертой функционирования рыночной экономики. Методологически неразрывно связанной с решением проблемы повышения конкурентоспособности предприятия является оценка его конкурентоспособности, поскольку только на основе правильной оценки могут быть сделаны выводы о степени конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Верная оценка является основой разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности и в то же время – критерием результативности этих мероприятий. Кроме того, оценка конкурентоспособности предприятия является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей повышения его конкурентоспособности.

Рассматриваемой проблеме посвящены работы многих отечественных и иностранных авторов. Вместе с тем, несмотря на значительное количество исследований, посвященных конкурентоспособности предприятия, в настоящее время не существует целостной теории конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Не существует даже общепринятого определения самой категории конкурентоспособности предприятия. Как следствие – отсутствие единой и универсальной методики оценки, анализа и выявления резервов повышения конкурентоспособности участников рыночных отношений.

Таким образом, большая практическая значимость и недостаточная научная проработка вопросов оценки и анализа конкурентоспособности предприятия обуславливают актуальность настоящего исследования.

Целью работы является анализ конкурентов на рынке и определение собственной конкурентоспособности.

Для решения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия;

- провести анализ конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Город Кафе»;

- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Город Кафе».

Предметом работы является конкурентоспособность предприятия ООО «Город Кафе».

Объектом работы является ООО «Город Кафе».

При подготовке работы были использованы такие информационные источники как специализированная профессиональная литература, материалы из СМИ, данные интернет – ресурсов. Применены такие методы и приемы исследования как анализ, синтез, сравнение.

1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

1.1. Понятие конкурентоспособности предприятия

Конкуренция – одна из основных черт рыночного хозяйства. Именно конкуренция дает возможность оптимального выбора для покупателя, обеспечивает творческую свободу личности предпринимателя, создает условия для ее самореализации в сфере экономики путем разработки и создания новых конкурентоспособных товаров и услуг.

Слово «конкуренция» восходит к латинскому «concurrentia», означающему «столкновение», «состязание». Именно такая поведенческая трактовка этой категории изначально установилась в экономической литературе. Адам Смит, в частности, связывал конкуренцию с честным, без сговора соперничеством, ведущимся между продавцами (или покупателями) за наиболее выгодные условия продажи товара. При этом основным методом конкурентной борьбы ему виделись изменения цен [1, с. 35].

Бесспорно, в духе поведенческой интерпретации конкуренции написаны и основополагающие работы М. Портера.

Наряду с поведенческой трактовкой получила распространение и трактовка структурная. Ее истоки восходят к работам Ф. Эджуорта, А. Курно, Дж. Робинсон, Э. Чемберлина и других крупнейших ученых. Позиции этой группы ученых в современной западной экономической науке столь сильны, что сам термин «конкуренция» чаще используется именно в структурном понимании [19, с. 73].

При структурном подходе акцент смещается с самой борьбы компаний друг с другом на анализ структуры рынка, тех условий, которые господствуют на нем. Так, Ф. Найт определяет конкуренцию как ситуацию, в которой конкурирующих единиц много и они независимы [10, с. 25].

Можно выразить эту же мысль и иначе: в центре внимания оказывается не соперничество фирм в установлении цены, не выяснение того, кто и почему победил, а установление факта принципиальной возможности (или

невозможности) влияния фирмы на общий уровень цен на рынке. Если такое воздействие невозможно, то речь идет о рынке совершенной конкуренции, в противном случае – об одной из разновидностей конкуренции несовершенной.

Третий подход к определению конкуренции является функциональным. Он описывает роль, которую конкуренция играет в экономике. Й. Шумпетер, в частности, в рамках своей теории экономического развития определял конкуренцию как соперничество старого с новым. Нововведения скептически принимаются рынком, но если новатору удастся их осуществить, именно механизм конкуренции вытесняет с рынка предприятия, использующие устаревшие технологии [11, с. 72].

Ф. фон Хайек рассматривал конкуренцию совсем с другой стороны, называя ее «процедурой открытия». По его мнению, на рынке только благодаря конкуренции скрытое становится явным. Скажем, в условиях типичного для реального рынка нехватки информации первоначально одинаково привлекательными могут казаться нескольких возможных поведения линий фирмы. И только конкуренция «открывает», какая из них на самом деле верна, а какая ведет в тупик [9, с. 374].

Данные интерпретации понятия конкуренции позволяют рассматривать ее с необходимой точки зрения при различных целях исследований.

Интенсивность конкуренции резко отличается на разных рынках. В одних отраслях почти все компании получают высокие прибыли, а для других же – типичны убытки, и лишь отдельные фирмы оказываются способными избежать их. Соответственно, в благополучных отраслях конкуренция носит относительно мягкий характер. Фирмы могут позволить себе поступать по принципу: «Живи и дай жить другим». Напротив, в неблагополучных отраслях идет ожесточенная борьба, нацеленная на полное вытеснение конкурентов с рынка, ибо для каждой из фирм победа над соперниками – это вопрос жизни и смерти [9, с. 377].

Американский экономист Майкл Портер объединил силы, определяющие конкурентный климат в отрасли, в пять основных групп. Они влияют на цены, которые могут устанавливать фирмы отрасли на свою продукцию; на издержки, которые им приходится нести; на капиталовложения, необходимые для того, чтобы оставаться конкурентоспособными. В конечном же счете именно пять сил конкуренции определяют среднюю прибыльность в отрасли, задавая тем самым рамки, с которыми должна считаться каждая фирма [13, с. 43].

Итак, пять сил конкуренции по М. Портеру:

1. Потенциал входа в отрасль новых конкурентов.
2. Конкуренция между компаниями одной отрасли, уже укрепившимися на рынке.
3. Угроза появления на рынке товаров-субститутов, произведенных по иной технологии.
4. Рыночная сила и контроль условий сделки со стороны покупателей.
5. Рыночная сила и контроль условий сделки со стороны поставщиков [21, с. 175].

Рассмотрим подробнее влияние каждой группы сил (рис. 1).

1. Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал прибыльности отрасли. Ведь новые фирмы приносят в отрасль дополнительные производственные мощности, что способствует росту предложения и понижению цен. Они также пытаются отвоевать доли рынка у старых компаний, ужесточая тем самым конкуренцию [20, с. 39].

2. Наличие товаров-субститутов (товаров-заменителей) ограничивают цену, которую могут запросить действующие в отрасли фирмы за свою продукцию. При попытках завысить цены потребители переключаются на закупку товаров заменителей, вызывая в отрасли трудности реализации, понижение цен и падение производства [15, с. 125].

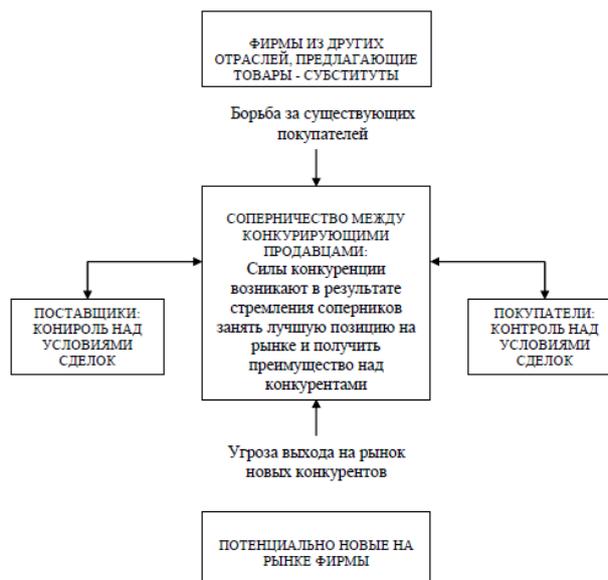


Рисунок 1 - Модель пяти сил конкуренции по М. Портеру

3. Если покупатели обладают сильной рыночной властью, то они получают возможность контролировать условия сделок, что позволяет им эффективно отстаивать свои интересы.

4. Что касается поставщиков, то они могут оказать давление на фирму, угрожая поднять цену или снизить качество товаров или услуг, нарушить сроки и условия поставки.

5. Конкуренция между фирмами возникает в тех случаях, когда одна или большее число фирм испытывают трудности со сбытом своих товаров или видят возможности своего улучшения на рынке за счет конкурента.

Наличие конкуренции на рынке товаров или услуг, на котором действует предприятие, требует от него обеспечения определенной конкурентоспособности или, в противном случае, грозит вытеснением его с данных рынков [10, с. 31].

Как отмечает С. Г. Светульников, некоторые авторы считают, что универсального определения конкурентоспособности нет и быть не может, а все зависит от того, применительно к какому объекту (предмету) или субъекту оно относится. Это утверждение носит обобщающий характер и требует расширенного понятия экономических объектов. По мнению автора,

такая группировка объектов может быть произведена на основе анализа применимости понятия «конкурентоспособность» в отношении к определенным экономическим объектам. Самое широкое распространение имеет термин «конкурентоспособность продукции, товара». В контексте данного исследования следует остановиться на использовании термина «конкурентоспособность» применительно к элементам экономических систем, не относящихся к продукции. Это, прежде всего, предприятия, производящие продукцию, которая оценивается с точки зрения конкурентоспособности [3, с. 147].

Профессор Р. Фатхутдинов определяет конкурентоспособность как «...свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке» [17, с. 79]. К множеству объектов, обладающих свойством конкурентоспособности, автор относит помимо продукции еще и нормативные акты, научно-методические документы, проектно-конструкторскую документацию, технологию, производство, персонал, ценные бумаги, инфраструктуру, информацию.

При рассмотрении различных аспектов конкурентоспособности продукции указывается, что главными факторами, определяющими конкурентоспособность, являются качество и цена. Достижение оптимального соотношения между качеством изделия и издержками производства определяется как цель управления конкурентоспособностью.

Европейский форум по проблемам управления определил, что конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов. Недостаток этого определения заключается в том, что оно касается только товара и учитывает исключительно ценовые и неценовые характеристики [5, с. 46].

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом.

Практически во всех публикациях авторы, не заявляя это в явном виде, исходят из того, что конкурентоспособный объект – это объект, который способен обеспечивать прибыль, а стало быть совершенствование конкурентоспособности является эффективной операцией.

Обобщенно понятие конкурентоспособности формулируют следующим образом: конкурентоспособность как обобщенная экономическая категория характеризует экономическую ситуацию, включая проектные, производственные, распределительные и потребительские аспекты результатов экономической деятельности.

Обобщая определения конкурентоспособности по отношению к различным экономическим объектам, можно сказать, что конкурентоспособность конкретного объекта – это экономическая категория, позволяющая оценить положение данного объекта относительно сходных объектов-конкурентов на рынке, выраженная через определенный набор показателей [10, с. 33].

1.2. Факторы конкурентоспособности предприятия

Под факторами конкурентоспособности предприятия понимают те явления или процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменения абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате – уровня конкурентоспособности предприятия.

Фактор конкурентоспособности – непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности.

Также, как Р.А. Фатхутдинов, многие авторы, изучающие конкурентоспособность, предлагают разделить все многообразие факторов на внешние и внутренние, которые могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения.

Внешние факторы – это организационные, экономические и социальные отношения, позволяющие выпускать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна в сравнении с товарами-конкурентами. Предприятие может осуществлять лишь косвенное воздействие на внешние факторы, т.к. они лежат за пределами ее влияния.

Всю внешнюю среду организации принято подразделять на внешнюю среду прямого и косвенного воздействия, а внешние факторы, соответственно, на прямые и косвенные.

Факторы прямого воздействия оказывают непосредственное влияние на деятельность организации. К таким факторам относятся: потребители, поставщики, конкуренты, реализация законодательных актов, непосредственно влияющих на деятельность организации [10, с. 35].

1. Потребители. Из всего многообразия внешних факторов прямого воздействия именно потребители оказывают самое сильное влияние на деятельность предприятия. От покупательского спроса зависит, сможет ли фирма возместить затраты, получить выручку и, следовательно, повысить конкурентоспособность предприятия в целом.

2. Конкуренты. Не менее важную роль в деятельности фирмы играют конкуренты. Именно они определяют, какой товар и по какой цене можно реализовывать. Фирмы конкурируют не только за рынки сбыта, но также и за трудовые ресурсы, сырьевые рынки, право использовать и внедрять в производство современные достижения науки и техники.

3. Поставщики. К поставщикам обычно относят:

- поставщиков оборудования, сырья, материалов, комплектующих.
- поставщиков финансовых услуг и капитала.

Здесь отражается зависимость от взаиморасчетов с поставщиками, условий займов и кредитов с банками, страховых услуг и т.д.

4. Законы и государственные органы.

Государство оказывает на предприятия как прямое воздействие, посредством определенных законодательных актов, так и косвенное, прежде всего через налоговую систему, государственную собственность и бюджет.

Внешние факторы косвенного воздействия не оказывают прямого влияния на деятельность организации, но, тем не менее, сказываются на ней.

К таким факторам относятся:

1. Экономическое окружение. Этот фактор, прежде всего, характеризуется состоянием экономики и развития страны, так как они оказывают влияние на спрос ресурсов, товаров и услуг.

2. Политическое окружение. К факторам политического окружения относят всевозможные факторы государственного и законодательного уровня: налоговое, антимонопольное, патентное законодательство, денежно-кредитная политика и пр.

3. Технологическое окружение. Технологическое окружение одновременно выступает в роли внешнего и внутреннего фактора. В качестве внешнего фактора к технологическому окружению относят уровень научно-технического развития, а использование предприятиями достижений научно-технического прогресса с целью увеличения эффективности деятельности выступает как внутренний фактор [10, с. 37].

4. Социально-культурное окружение. К факторам социально-культурного окружения относят демографическое состояние в стране, регионе, отношение предприятия с местным населением и пр. Данный вид факторов формирует спрос населения, имидж компании, уровень заработной платы, трудовые отношения и пр.

5. Международное окружение. В первую очередь факторы международного окружения оказывают влияние на фирмы, осуществляющие свою деятельность на международном рынке. К таким факторам относят экономическую, политическую, маркетинговую, социокультурную, экологическую ситуацию в мире.

К внутренним факторам, определяющим конкурентоспособность предприятия относятся элементы, составляющие внутренний потенциал предприятия.

Кадровый потенциал предприятия. Для эффективной деятельности организации, для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, необходимо ее обеспечение персоналом нужных специальностей и квалификации. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов. Основной задачей современной организации является отбор и поддержка талантливых менеджеров.

В производственный потенциал входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. Организационный потенциал включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

Маркетинговый потенциал внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения [10, с. 41].

Финансовый потенциал включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Кроме того, на наш взгляд, конкурентоспособность предприятия во многом зависит от эффективности менеджмента, на уровень которой влияют

личные качества менеджеров, способность руководства разрабатывать и реализовывать стратегию предприятия и адаптироваться к изменениям внешней среды, единая система учета и контроля и умение подбирать высококвалифицированные кадры.

Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения. Это то, что способствует превращению возможностей в действительность. Они определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Но наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и в какой отрасли применяются [10, с. 43].

1.3. Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Методологически неразрывно связанной с решением проблемы повышения конкурентоспособности предприятия является оценка его конкурентоспособности, поскольку только на основе такой оценки могут быть сделаны выводы о степени конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Указанная оценка является отправной точкой разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и в то же время – критерием результативности этих мероприятий. Кроме того, оценка конкурентоспособности является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

В частности, оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта необходима в целях:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной деятельности;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;

- осуществления инвестиционной деятельности;
- осуществления государственного регулирования экономики [15, с. 45].

Анализ экономической литературы по рассматриваемой тематике позволяет выделить несколько подходов к решению сформулированной задачи.

Рассмотрим ряд методик оценки конкурентоспособности организации.

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

В качестве одного из таких методов может быть использована матрица Бостонской консалтинговой группы – Матрица БКГ (англ. Boston Consult Group, BCG) (рис. 2) Метод разработан Бостонской консалтинговой группой для анализа положения продуктов компании на рынке относительно их роста и занимаемой доли. В его основу заложены две теоретические концепции: жизненного цикла товара (вертикальная ось) и эффекта масштаба производства или кривой обучения (горизонтальная ось).



Рисунок 2 - Общий вид матрицы Бостонской консалтинговой группы

К достоинствам использования матрицы БКГ можно отнести: простоту построения и объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка). Основными недостатками данного

метода являются: сильное упрощение и ситуации и допущение о том, что доля рынка соответствует прибыли, это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими инвестиционными затратами.

Кроме того, из наиболее используемых матричных методов необходимо отметить PEST-анализ и SWOT-анализ.

PEST-анализ позволяет оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды которые могут повлиять на стратегию компании.

Отличием PEST-анализа от SWOT-анализа является то, что PEST-анализ изучает рынок, а SWOT-анализ изучает положение бизнес – единицы на рынке, концепцию продукции или идею.

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности предприятия, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов [15, с. 47].

Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия. Эта группа методов базируется на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. Для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалитетические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения «цена – качество». Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности.

К методам оценки конкурентоспособности товара относят:

- дифференциальный метод, основанный на использовании единичных параметров анализируемого товара или услуги и базы сравнения и их сопоставлении.

- комплексный метод, основан на применении комплексных показателей или сопоставлении удельных полезных эффектов анализируемого товара и образца.

- смешанный метод оценки представляет собой сочетание дифференциального и комплексного методов. При смешанном методе оценки конкурентоспособности используется часть параметров рассчитанных дифференциальным методом и часть параметров рассчитанных комплексным методом.

Преимущество таких методов состоит в том, что они учитывают одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его товара/услуги. Недостатки: дают весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе фирмы, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает другие аспекты его деятельности [15, с. 48].

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции. Суть подхода заключается в балльной оценке способностей предприятия по обеспечению конкурентоспособности. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов. В основе метода лежит оценка четырёх групповых показателей или критериев конкурентоспособности:

- эффективность производственной деятельности предприятия (издержки производства на единицу продукции, фондоотдача, рентабельность, производительность труда);

- финансовое положение предприятия (коэффициент автономии, коэффициент платежеспособности, коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент оборачиваемости оборотных средств);

- эффективность организации сбыта и продвижения товара или услуги (рентабельность продаж, коэффициент затоваренности продукцией, коэффициент загрузки производственной мощности, коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта);

- конкурентоспособность товара (качество товара, цена товара).

Данный метод оценки конкурентоспособности используется в основном для оценки промышленных предприятий и охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке.

Преимущества метода: учет разносторонних аспектов деятельности предприятия. Недостаток: основу подхода составляет идея о том, что показатель конкурентоспособности предприятия может быть определен путем элементарного суммирования способностей фирмы к достижению конкурентных преимуществ. Однако сумма отдельных элементов сложной системы (каковой является любое предприятие), как правило, не дает того же результата, что и вся система в целом.

Комплексные методы. Оценка конкурентоспособности предприятия в рамках подобных методов ведется на основании выделения текущей и потенциальной конкурентоспособности предприятия. В большинстве случаев текущая конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия, потенциальная – по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции [9, с. 375].

Комплексные методы оценивания конкурентоспособности предприятия реализуются при помощи метода интегральной оценки, содержащей два элемента: критерий, характеризующий степень удовлетворения потребностей

потребителя, и критерий эффективности производства. Преимуществом этого метода является простота расчета и возможность однозначной интерпретации результатов, а основной недостаток заключается в неполной характеристике деятельности предприятия.

Анализ существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятия позволяет отметить следующие общие недостатки представленных методов.

Подавляющее большинство методик основывается на выявлении факторов, определяющих конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, при этом упор делается на создании их исчерпывающего перечня. Однако система факторов конкурентоспособности предприятия является открытой, а множество элементов этой системы – нечетким. Таким образом, количество факторов конкурентоспособности практически бесконечно, следовательно, как бы ни был обширен их перечень, он все равно не будет исчерпывающим, а значит, и основанная на таком неполном перечне оценка конкурентоспособности предприятия будет неадекватной. Ставя во главу угла исчерпывающий перечень факторов конкурентоспособности, исследователи попадают в тупик, поскольку такой перечень невозможен в принципе.

Для оценки выявленных исследователями факторов конкурентоспособности, а также определения ряда других показателей используются приблизительные оценки, «экспертные методы», страдающие существенной субъективностью и условностью. Конечно, в ряде случаев избежать такого подхода невозможно, однако использование подобных оценок в качестве базового метода приводит к весьма слабой математической связи исходных факторов с оцениваемым показателем конкурентоспособности [15, с. 53].

Ряд методик при оценке конкурентоспособности предприятий основывается на весьма сложных идеализированных построениях: вводятся новые для экономической науки определения и показатели, строятся

различные матрицы, вводятся новые системы координат и так далее. И хотя логическая обоснованность используемых теоретических моделей не вызывает сомнения, в конкретных экономических условиях конкретного хозяйствующего субъекта эти модели предстают как весьма абстрактные. В результате этого в ряде случаев не только невозможно осуществить сколько-нибудь точную количественную оценку того или иного предлагаемого параметра, но и вовсе сложно дать ему четкое определение. Все это существенно снижает возможность математической обработки вводимых категорий и не позволяет адекватно оценить конкурентоспособность предприятия [7, с. 67].

Определенные нарекания вызывает сведение различных по природе технико-экономических показателей в единый показатель конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Здесь экономисты вводят коэффициенты, определяющие весовое значение каждого из оцениваемых факторов. Однако различные экономические факторы в каждой конкретной экономической ситуации в различной степени влияют на конкурентоспособность предприятий, поэтому неправомерным является заведомое установление единых весовых коэффициентов для всех хозяйствующих субъектов.

Большинство методик предполагает сопоставление практически идентичных предприятий. Вместе с тем, развитие товарно-денежных отношений приводит ко все более усугубляющимся различиям в экономических условиях деятельности предприятий. Все сложнее становится определить четкие географические границы того или иного рынка, установить перечень конкурирующих товаров и предприятий, что влечет неприменимость подобных методик оценки конкурентоспособности предприятий.

2. Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Город Кафе»

2.1. Общая характеристика ООО «Город Кафе»

Предприятие «Город Кафе» находится в г. Москва и является обществом с ограниченной ответственностью. Это значит, что предприятие учреждено одним или несколькими юридическими или физическими лицами, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

Основными видами деятельности Общества являются:

- предоставление услуг общественного питания.
- предоставление услуг по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий;
- предоставление услуг по организации потребления и обслуживания;
- предоставление услуг по организации досуга.

Зал обслуживания рассчитан на 80 посадочных мест. Площадь зала обслуживания – 70 кв.м.

Ресторан специализируется на блюдах европейской кухни и позиционирует себя, как ресторан-пивоварня. Особенности производства позволяют изготавливать одновременно 4 сорта пива, 3 из которых остаются базовыми и неизменными, а один меняется в зависимости от сезона. В настоящее время пивоварня выпускает несколько классических сортов (lager): «Пилс», «Премиум», «Ингвер» (имбирное), «Дарк», белое пшеничное пиво «Бланш» (ale). Не так давно, пивоварня приступила к запуску новой линейки оригинальных сортов пива на базе современного крафтового пивоварения.

Организационная структура управления Общества принадлежит к линейно-функциональному типу. Сущность данного типа структуры

заключается в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами.

Схематично организационную структуру ООО «Город Кафе» можно изобразить следующим образом (рис. 3).

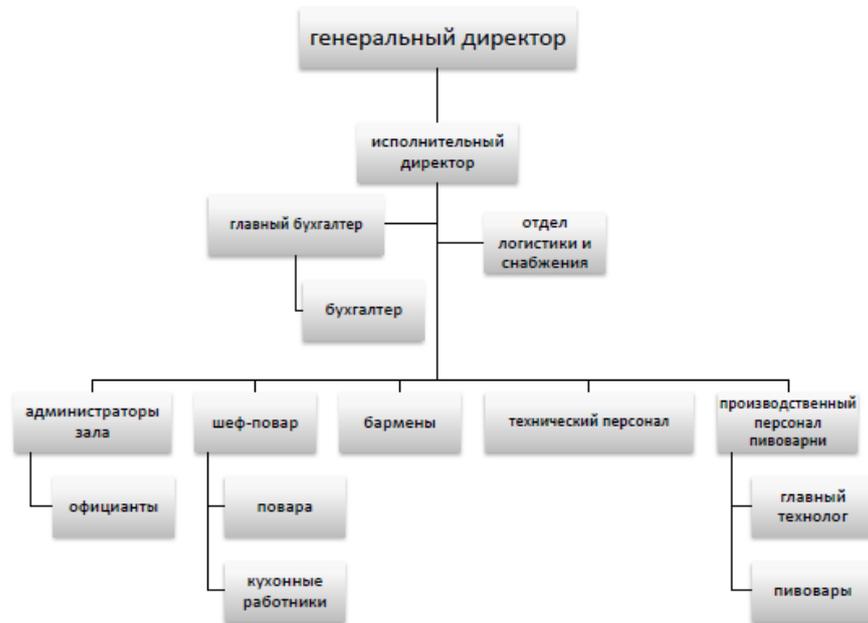


Рисунок 3 - Организационная структура управления ООО «Город Кафе»

Возглавляет управление предприятием генеральный директор. В его непосредственном подчинении находятся исполнительный директор, главный бухгалтер предприятия и начальник отдела логистики. В подчинении у исполнительного директора находятся администраторы зала, шеф-повар, бармены и технический персонал (слесарь-сантехник и электрик).

Основные итоги финансово-хозяйственной деятельности ООО «Город Кафе» приведены в таблице 1.

Из приведенных в таблице данных следует, что данное предприятие работает в целом эффективно, при этом наблюдается отрицательная динамика таких ключевых показателей, как прибыль и рентабельность продаж.

Таблица 1

Итоги финансово-хозяйственной деятельности ООО «Город Кафе» за
2020-2022 гг.

Показатели	Ед. изм.	2020	2021	2022	Отклонение за 2020-2022, (+,-)	Темп роста, 2020-2022, %
Товарооборот	Тыс. руб.	37925	35770	41226	+3301	109
Численность работников всего	Чел.	30	32	33	+2	110
Производительность труда одного работника	Тыс. руб./ чел.	1264	1118	1288	+24	102
Себестоимость продаж	Тыс. руб.	24651	25754	28665	+4014	116
Валовая прибыль	Тыс. руб.	13274	10016	12561	-713	95
Уровень в % к товарообороту	%	35	28	30	-5	-
Издержки обращения	Тыс. руб.	10619	8585	10307	-312	97
Уровень в % к товарообороту	%	28	24	25	-3	-
Прибыль (убыток) от продаж	Тыс. руб.	2655	1431	2254	-401	85
Рентабельность продаж	%	7	4	5	-2	-

За исследуемый период выросли показатели товарооборота и производительности труда – на 9% и 2% соответственно. Товарооборот на конец всего периода составил 41226 тыс. руб.

Значительно увеличилась себестоимость – на 16% и составила 28665 тыс. руб., а издержки обращения уменьшились всего на 3%, составив 10307 тыс. руб. Данный факт сказался на динамике основных финансовых результатах деятельности предприятия – прибыли и рентабельности продаж. Прибыль в 2022 г. была снижена на 15% и составила 2254 тыс. руб., а рентабельность с 7% снизилась до 5%.

2.2. Анализ конкурентной среды и оценка конкурентоспособности ООО «Город Кафе»

Для исследования конкурентных позиций ООО «Город Кафе» проанализируем его конкурентную среду, состоящую из предприятий общественного питания г. Москва, а также произведем анализ пяти сил Портера. Анализ проводится для идентификации благоприятных

возможностей и опасностей, с которыми может столкнуться компания в отрасли. М. Портер предложил модель «пяти сил», которая аргументирована тем, что чем выше давление со стороны выделенных факторов, тем меньше у компании возможности увеличивать прибыль. При этом, изменив свою стратегию, предприятие может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Рассмотрим факторы микросреды компании посредством адаптированной модели Портера (рис. 4).



Рисунок 4 - Анализ внешнего микроокружения ООО «Город Кафе»
(Модель Портера или «5 угроз»)

Основным фактором конкурентной микросреды ООО «Город Кафе» являются прямые конкуренты ресторанного предприятия: предприятия общественного питания г. Москва.

Структура рынка общественного питания представлена на рисунке 5.

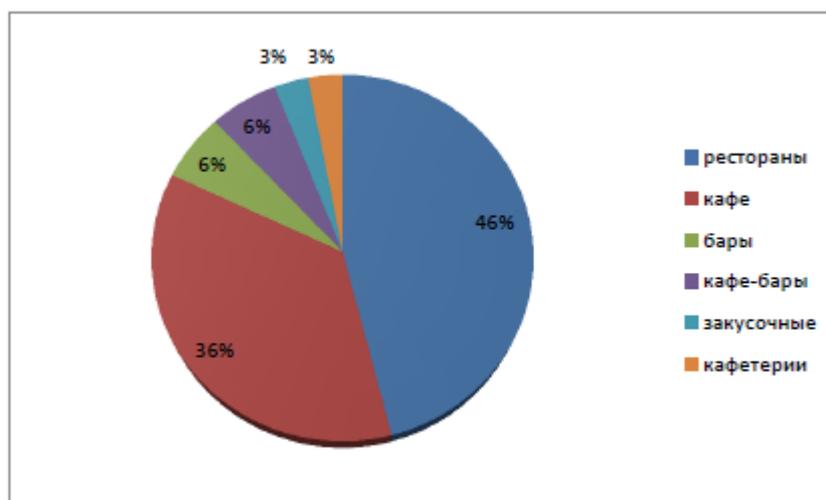


Рисунок 5 - Структура рынка общественного питания в г. Москва

Как показано на рисунке, почти половину всех предприятий общественного питания занимают рестораны.

Проведем сравнительный анализ наиболее прямого конкурентного окружения исследуемого объекта (ООО «Город Кафе»), критериями которого стали месторасположение, специализация и уровень обслуживания. Для сравнительного анализа были выбраны следующие объекты:

- ресторан «Пятое колесо»;
- ресторан «Michelle»;
- кафе «Mulino»;
- гриль-бар «Mexico»;
- ресторан «Трапеза»;
- ресторан «Биршале»;
- ресторан «3/9 Царство»;
- ресторан «Флибустьер» (табл. 2).

Таблица 2

Характеристика прямого конкурентного окружения ресторана ООО
«Город Кафе»

Предприятие	Кол-во мест	Средний чек	Специализация	Категория обслуживания
Ресторан «Город Кафе»	80	985	Европейская кухня Ресторан-пивоварня	Высшая
Ресторан «Пятое колесо»	130	950	Европейская, русская, японская кухни	Высшая
Ресторан «Michelle»	50	1500	Европейская, русская, французская кухни	Люкс
Кафе «Mulino»	40	750	Итальянская кухня	Высшая
Гриль-бар «Mexico»	28	800	Мексиканская кухня	Высшая
Ресторан «Трапеза»	54	1200	Европейская, французская кухни Сырный ресторан	Люкс
Ресторан «Биршале»	100	1500	Европейская, русская кухни	Люкс
Ресторан «3/9 Царство»	45	900	Европейская, русская кухни	Высшая
Ресторан «Флибустьер»	35	1000	Европейская, русская кухни	Высшая

Анализируя такой фактор, как «потенциальные конкуренты», мы можем сказать, что, несмотря на отсутствие уверенных позиций данных объектов на рынке услуг общественного питания, их появление все же вносит некоторую нервозность для уже существующих фирм из-за уплотнения ресторанного рынка в г. Москва. Необходимо отметить, что на данный момент в Москве в районе деятельности предприятия отсутствуют новые строящиеся объекты.

Конкуренция со стороны товаров-заменителей возникает тогда, когда продукция, предлагаемая предприятием, имеет сходные характеристики с продукцией, производимой другими предприятиями из этой или другой отрасли.

Несмотря на кажущуюся «несерьезность» такого фактора, как «заменители», нужно отметить, что и она оказывает косвенное влияние на работу исследуемого предприятия. В условиях общего снижения покупательской способности, потенциальные потребители ресторанных услуг зачастую прибегают к заменителям ресторанной продукции

национальной направленности, заказывая доставку готовых блюд (преимущественно, пиццу и блюда японской кухни), покупая полуфабрикаты в супермаркете и переходя на приготовление блюд в домашних условиях.

Фактор «поставщики» также оказывает влияние на конкурентоспособность ресторанный предприятия. Для удержания конкурентных позиций на рынке целесообразен постоянный контроль качества изготовления блюд. С этой целью ресторану необходим тщательный отбор поставщиков, предоставляющих качественное сырье, закрепленное соответствующими сертификатами качества продукции. Влияние поставщиков на предприятие усиливается, если их продукты сильно дифференцированы или уникальны.

ООО «Город Кафе» имеет очень много поставщиков. Угроза «поставщики» ресторана «Город Кафе» может быть связана с нарушением сроков поставок, низким качеством сырья и оборудования, повышением цен, других нарушений договорных отношений.

Потребители оказывают воздействие на рестораны через влияние на цены потребляемых товаров и услуг, требованиям к их качеству и послепродажному обслуживанию, так как спрос не так высок как предложение. Для обеспечения устойчивого и гарантированного спроса на свою продукцию и реализацию ее на благоприятных условиях ресторан «Город Кафе» стремится углубить дифференциацию производимой продукции для того, чтобы занять новые ниши на рынке.

Потребители услуг ресторана, могут представлять собой также угрозу, связанную с частичной потерей рестораном клиентской базы, перераспределением клиентов в связи с количественным и качественным ростом предприятий-конкурентов.

Проводя экспертную оценку значимости той или иной угрозы или «силы» для ООО «Город Кафе» (по 5-ти балльной шкале), нами было выяснено, что наибольшее влияние на деятельность предприятия оказывают «потребители» – 8 из 10 экспертов поставили данной угрозе наивысшую

оценку – 5 баллов. Второе место по значимости заняли отраслевые предприятия или «прямые конкуренты» - предприятия общественного питания, находящиеся в одной категории обслуживания, схожие по своей специализации и близкие по месторасположению. Данная угроза набрала методом экспертной оценки 42 балла. 24 балла получила угроза «поставщики», что также немаловажно при дальнейшей разработке комплекса методов управления конкуренцией на предприятии (табл. 3, рис. 5).

Таким образом, наибольшее влияние на деятельность ООО «Город Кафе» и его конкурентоспособность оказывают потребители, отраслевые конкуренты и поставщики.

Таблица 3

Экспертная оценка угроз для ООО «Город Кафе» (по модели «Пяти сил Портера»)

Угрозы (по Модели «Пяти сил Портера»)	Эксперты									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Прямые конкуренты	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
Потенциальные конкуренты	1	1	3	1	2	2	1	1	2	1
Товары-заменители	3	3	1	3	1	1	3	3	1	2
Поставщики	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3
Потребители	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5

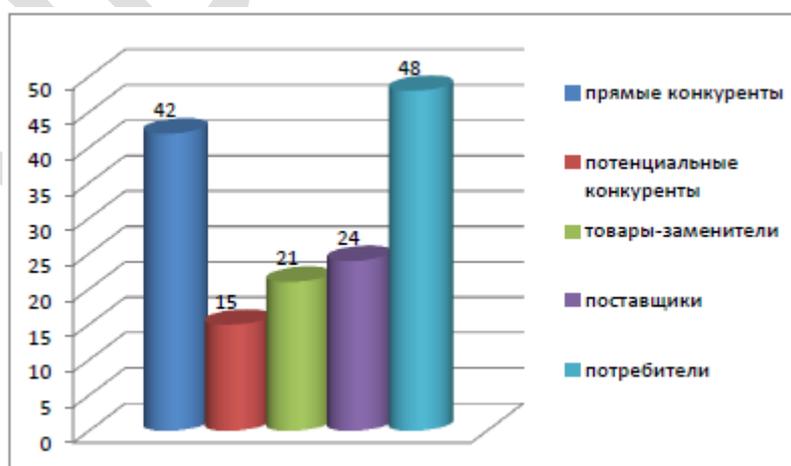


Рисунок 5 - Сумма баллов по каждой угрозе для ООО «Город Кафе» (по модели «Пяти сил Портера»)

Далее необходимо произвести оценку конкурентоспособности ООО «Город Кафе».

Для оценки конкурентоспособности целесообразно использовать методику расчета сводного показателя конкурентоспособности, согласно которой сводным показателем является отношение произведения значения i -го критерия и его весомости к общему количеству рассматриваемых критериев.

Критерии конкурентоспособности были выбраны и оценены экспертами, в роли которых были отобраны:

- посетители исследуемых заведений;
- специалисты ресторанного бизнеса различного уровня;
- маркетологи предприятий общественного питания.

Экспертам было предложено ответить на вопросы анкеты и оценить по 5-ти балльной шкале 10 критериев конкурентоспособности ресторана. Результаты экспертной оценки критериев конкурентоспособности выбранных заведений представлены в таблице 4.

Таблица 4

Результаты экспертной оценки критериев конкурентоспособности
прямых конкурентов ООО «Город Кафе»

Объект / Критерии конкурентоспособности	Ресторан «Город Кафе»	Ресторан «Пятое колесо»	Ресторан «Michelle»	Кафе «Molino»	Гриль-бар «Mexico»	Ресторан «Трапеза»	Ресторан «Биршале»	Ресторан «3/9 Царство»	Ресторан «Флибустьер»
Кухня (качество блюд)	5	5	5	5	4	5	5	4	4
Уровень обслуживания	4	5	4	4	4	4	5	3	3
Цены	4	5	4	4	4	4	4	4	4
Ассортимент	5	5	5	4	5	5	5	3	3
Интерьер	5	5	5	5	4	5	5	5	3
Месторасположение	5	5	5	5	5	5	4	4	5
Режим работы	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Дополнительные услуги	4	5	4	4	3	4	5	3	3

Для наибольшей наглядности построим многоугольник конкурентоспособности предприятий (рисунок 6).

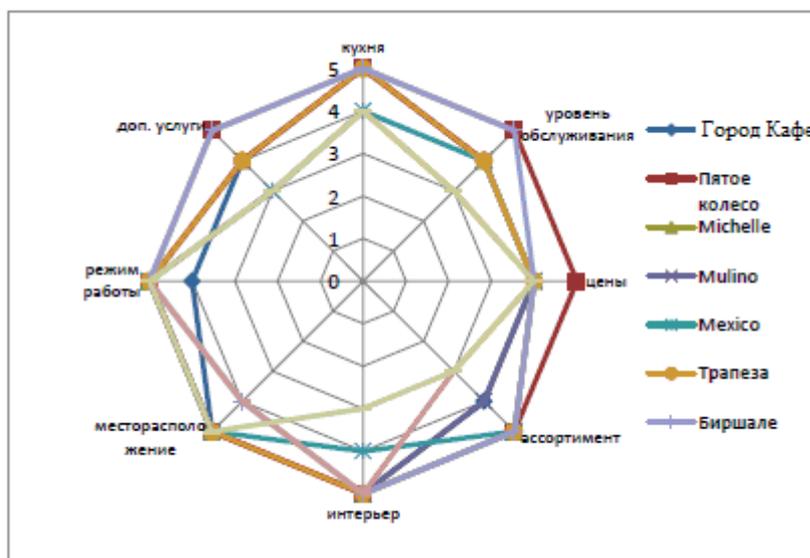


Рисунок 6 - Многоугольник конкурентоспособности предприятий

По результатам бальной оценки невозможно дать комплексную оценку конкурентоспособности ресторанных заведений без учета значимости, весомости каждого критерия. Для того чтобы сравнить на сколько конкурентоспособен ресторан «Город Кафе» среди основных конкурентов, примем значения оценок Ресторан «Пятое колесо» за «эталон», а так же определим экспертным путем весомость каждого критерия оценки.

Тогда единичные показатели конкурентоспособности будут следующими (таблица 5).

Таблица 5

Единичные показатели конкурентоспособности ресторанных предприятий, %

Объект / Критерии конкурентоспособности	Ресторан «Город Кафе»	Ресторан «Пятое колесо»	Ресторан «Michelle»	Кафе «Mulino»	Гриль-бар «Mexico»	Ресторан «Трапеза»	Ресторан «Биршале»	Ресторан «3/9 Царство»	Ресторан «Флибуст БЕР»
Кухня (качество блюд)	100	100	100	100	80	100	100	80	80
Уровень обслуживания	80	100	80	80	80	80	100	60	60
Цены	80	100	80	80	80	80	80	80	80
Ассортимент	100	100	100	80	100	100	100	60	60
Интерьер	100	100	100	100	80	100	100	100	60
Месторасположение	100	100	100	100	100	100	80	80	100
Режим работы	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Дополнительные услуги	80	100	80	80	60	80	100	60	60

На основе единичных показателей найдем групповые показатели конкурентоспособности.

Коэффициенты весомости каждого критерия согласно опросу экспертов следующие:

- кухня (качество блюд) – 0,2
- уровень обслуживания – 0,15
- цены – 0,15
- ассортимент – 0,1
- интерьер – 0,15
- месторасположение – 0,15
- режим работы – 0,05
- дополнительные услуги – 0,05.

Далее рассчитаем групповые показатели, другими словами, дадим комплексную оценку конкурентоспособности каждому из вышепредставленных объектов ресторанного бизнеса:

Ресторан «Город Кафе» $(100*0,2 + 80*0,15 + 80*0,15 + 100*0,1 + 100*0,15 + 100*0,15 + 100*0,05 + 80*0,05) = 20+12+12+10+15+15+5+4 = 93$

Ресторан «Пятое колесо» $(100*0,2 + 100*0,15 + 100*0,15+100*0,1 + 100*0,15 + 100*0,15 + 100*0,05 + 100*0,05) = 20+15+15+10+15+15+5+5 = 100$

Ресторан «Michelle» $(100*0,2 + 80*0,15 + 80*0,15 + 100*0,1 + 100*0,15 + 100*0,15 + 100*0,05 + 80*0,05) = 20+12+12+10+15+15+5+4 = 93$

Кафе «Mulino» $(100*0,2+80*0,15 + 80*0,15 + 80*0,1 + 100*0,15 + 100*0,15 + 100*0,05 + 80*0,05) = 20+12+12+8+15+15+5+4 = 91$

Гриль-бар «Mexico» $(80*0,2 + 80*0,15 + 80*0,15 + 100*0,1 + 80*0,15 + 100*0,15 + 100*0,05 + 60*0,05) = 16+12+12+10+12+15+5+3 = 85$

Ресторан «Трапеза» $(100*0,2 + 80*0,15 + 80*0,15 + 100*0,1 + 100*0,15 + 100*0,15 + 100*0,05 + 80*0,05) = 20+12+12+10+15+15+5+4 = 93$

Ресторан «Биршале» $(100*0,2 + 100*0,15 + 80*0,15 + 100*0,1 + 100*0,15 + 80*0,15 + 100*0,05 + 100*0,05) = 20+15+12+10+15+12+5+5 = 94$

Ресторан «3/9 Царство» ($80 \cdot 0,2 + 60 \cdot 0,15 + 80 \cdot 0,15 + 60 \cdot 0,1 + 100 \cdot 0,15 + 80 \cdot 0,15 + 100 \cdot 0,05 + 60 \cdot 0,05$) = $16+9+12+6+15+12+5+3 = 78$

Ресторан «Флибустьер» ($80 \cdot 0,2 + 60 \cdot 0,15 + 80 \cdot 0,15 + 60 \cdot 0,1 + 60 \cdot 0,15 + 100 \cdot 0,15 + 100 \cdot 0,05 + 60 \cdot 0,05$) = $16+9+12+6+9+15+5+3 = 75$.

На основании данных расчетов построим диаграмму, отражающую комплексную оценку конкурентоспособности ресторана «Город Кафе» и его прямых конкурентов (рис. 6).

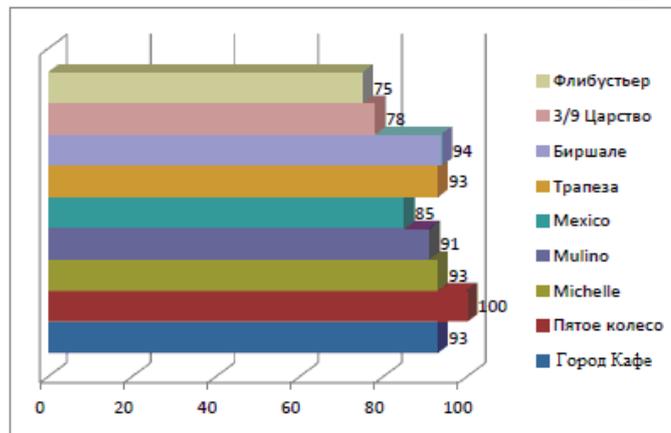


Рисунок 6 - Результаты комплексной оценки конкурентоспособности ресторана «Город Кафе» и его прямых конкурентов

Таким образом, в результате анализа и оценки конкурентоспособности ООО «Город Кафе» можно утверждать следующее.

Наибольшее влияние на деятельность ООО «Город Кафе» и его конкурентоспособность оказывают потребители, отраслевые конкуренты и поставщики.

По результатам комплексной оценки конкурентоспособности ресторана ООО «Город Кафе» и его прямых конкурентов необходимо сделать вывод, что максимальную оценку – 100 баллов – получил ресторан «Пятое колесо», на втором месте находится ресторан «Биршале», получив также высокую комплексную оценку – 94. Совсем рядом расположились рестораны «Город Кафе», «Michelle» и «Трапеза» - по 93 балла, уступив лидеру 7 баллов.

Оценочными критериями исследуемого предприятия, требующими совершенствования стали уровень обслуживания, ценовая политика ресторана и дополнительные услуги.

2.3. Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Город Кафе»

Проведенное исследование показало, что ООО «Город Кафе» занимает лидерские конкурентные позиции по таким критериям, как качество блюд, ассортимент, интерьер, месторасположение и режим работы. Такие важнейшие показатели конкурентоспособности дают ряд преимуществ предприятию на рынке ресторанных услуг. При этом, сравнительный конкурентный анализ показал, что уровень обслуживания (работа персонала), ценовая политика ресторана и дополнительные услуги также находятся на высоком уровне, но уступают в данных критериях основному лидеру рынка ресторанных услуг – ресторану «Пятое колесо».

Для более полного представления о деятельности компании, ее положении на рынке, ее возможностях и угрозах со стороны внешней среды, необходимо провести SWOT-анализ.

Таблица 6

SWOT-анализ деятельности ООО «Город Кафе»

Слабые стороны	Сильные стороны
Ценовая политика Высокие издержки производства Несовершенство организационно-мотивационной политики	Рост товарооборота Высокое качество ресторанных продуктов Имидж предприятия Наличие своей пивоварни Месторасположение
Возможности	Угрозы
Снижение издержек Повышение профессионализма и качества работы персонала Усиление лидерских конкурентных позиций	Рост издержек в связи удорожанием сырья Дефицит профессионалов ресторанных бизнеса на рынке труда Усиление позиций конкурентов

Далее необходимо построить сводную матрицу возможностей и угроз, слабых и сильных сторон и на каждом из стратегических полей рассмотреть все возможные парные комбинации, выделив те, которые должны быть учтены при разработке мероприятий по наиболее эффективному развитию ООО «Город Кафе».

Таблица 7

Сводная матрица SWOT-анализа деятельности ООО «Город Кафе»

Поле СИВ	Поле СИУ
Поиск возможностей снижения издержек при удерживании лидерских конкурентных позиций Повышение рентабельности за счет оптимизации издержек Поддержание имиджа ресторана за счет повышения профессионализма и качества работы персонала	Поддержание имиджа ресторана за счет повышения профессионализма и качества работы персонала Активное позиционирование конкурентных преимуществ Опережение роста товарооборота над ростом издержек
Поле СЛВ	Поле СЛУ
Формирование гибкой ценовой политики за счет снижения издержек Повышение качества работы персонала за счет совершенствования организационно-мотивационной политики	Поиск возможностей снижения издержек при удерживании лидерских конкурентных позиций Формирование гибкой ценовой политики за счет более выгодных условий поставок сырья Повышение качества работы персонала за счет совершенствования организационно-мотивационной политики

Обобщив результаты анализа влияния внешних и внутренних факторов, необходимо выявить ряд стратегических направлений, нацеленных на активизацию конкурентоспособного развития ООО «Город Кафе», среди них:

1. Поиск возможностей снижения издержек, в том числе за счет более выгодных условий поставок сырья.
2. Формирование конкурентной ценовой политики.
3. Повышение качества работы персонала за счет совершенствования организационно-мотивационной политики (рис. 7).



Рисунок 7 - Направления активизации конкурентоспособного развития ООО «Город Кафе»

Поиск возможностей снижения издержек.

Чтобы уменьшить издержки производства необходимо скорректировать систему планирования и анализа затрат на производство.

В этой связи можно рекомендовать перевести планирование основных показателей планирования и анализа затрат в поле системы бюджетирования.

Для целей бюджетирования в структуре предприятия необходимо выделить центры ответственности, например к центру ответственности «расходы» должны быть отнесены такие структурные подразделения как основное производство, транспортный цех и отдел снабжения. Бюджеты этих подразделений должны быть увязаны между собой.

Внутрифирменное бюджетирование – это не столько инструмент планирования, сколько управленческая технология, наличие бюджетирования рассматривается как показатель качества управления в компании.

Цель бюджетирования – обеспечить руководителю предприятия возможность контролировать эффективность работы различных структурных подразделений, определить наиболее предпочтительные для дальнейшего развития сферы хозяйственной деятельности, показать направления

структурной перестройки деятельности компании (свертывания одних и развития других видов бизнеса) и т. п.

Бюджетирование – это в первую очередь технология управления, которая включает в себя финансовое планирование, учет и контроль показателей доходов и расходов, получаемых на всех уровнях управления. Такая постановка планирования позволяет анализировать прогнозируемые и полученные финансовые показатели

Для эффективной постановки бюджетирования чрезвычайно важным является то обстоятельство, что весь бюджетный процесс, управление им на уровне предприятия в целом должны быть сосредоточены в одних руках, в одном функциональном структурном подразделении. В ООО «Город Кафе» к процессу бюджетирования должны быть подключены исполнительный директор и бухгалтерия.

Итоговым документом по организации внутрифирменного бюджетирования является разработка графика документооборота. В сущности, без этого документа реальная постановка внутрифирменного бюджетирования и превращение бюджетирования в элемент управленческого контроля невозможны. Назначение графика документооборота состоит во взаимоувязке всех процедур и регламентов бюджетирования, усилий отдельных структурных подразделений предприятия на различных уровнях управления по составлению бюджетов.

Процесс бюджетирования предполагает наличие бюджетной дисциплины и полного (всепроникающего) контроля. Всепроникающий контроль в данном рассмотрении – это наличие самоконтроля на уровне производственной единицы. Самоконтроль не возникает спонтанно, только в сочетании с мотивацией бюджетное планирование достигает намеченных результатов.

Поиск выгодных условий поставок сырья.

В ООО «Город Кафе» служебные обязанности связанные с закупкой сырья и материалов возложены на отдел логистики и снабжения.

Эффективная работа отдела напрямую зависит от результатов деятельности, связанной с отслеживанием ситуации на рынке поставщиков, выявлением потенциальных поставщиков и сравнительным анализом с реальными поставщиками. Выполнение данной работы должно носить не разовый, а постоянный характер, так как издержки, связанные с производством ресторанной продукции, имеют тенденцию к росту, а на рынке появляются новые компании, которые могут предложить более выгодные условия поставки сырья.

Обобщение подходов к сравнительному анализу поставщиков при их выборе позволяет выделить главные критерии, на которых рекомендуется строить систему выбора поставщика в ресторане:

1. Качество продукции. Относится к способности поставщика обеспечить товары и услуги в соответствии со спецификациями, а также с требованиями потребителя независимо от того, соответствует ли продукция спецификации.

2. Надежность поставщика (честность, отзывчивость, обязательность, заинтересованность в ведении бизнеса с данной компанией, финансовая стабильность, репутация в своей сфере, соблюдение ранее установленных объемов поставки и сроков поставки и т. д.).

3. Цена. В цене должны учитываться все затраты на закупку конкретного материального ресурса, т. е. транспортировку, административные расходы, риск изменения курсов валют, таможенные пошлины и т. д.

4. Качество обслуживания. Оценка по данному критерию требует сбора информации у достаточно широкого круга лиц из различных подразделений компании и сторонних источников.

5. Условия платежа и возможность внеплановых поставок. Поставщики, предлагающие выгодные условия платежа (например, с возможностью получения отсрочки, кредита) и гарантирующие возможность получения внеплановых поставок, позволяют избежать многих проблем снабжения.

Данной системе установленных критериев может соответствовать несколько поставщиков. В этом случае приходится их ранжировать, опираясь на влияние непосредственных контактов с представителями поставщиков.

Окончательный выбор поставщика производится лицом, принимающим решение в отделе логистики (закупок).

С помощью снижения издержек производства при введении системы бюджетирования и заключения договоров с более выгодными поставщиками планируется уменьшить расходы ООО «Город Кафе» на 3%. Себестоимость продаж в 2022 году составила 28665 тыс. руб. Таким образом, благодаря внедрению более эффективной системе бюджетирования, показатель себестоимости должен снизиться на 860 тыс. руб. Вместе с тем затраты по внедрению невелики, они составляют только затраты на обучение персонала и новые бланки отчетности и составляют около 0,7% от издержек обращения предприятия, что в денежном эквиваленте составит 72 тыс. руб.

Формирование конкурентной ценовой политики.

Было установлено, что в конкурентной среде Ресторан «Город Кафе» отличается стильным дорогим интерьером, безупречной кухней, позитивным имиджем среди клиентов, чем, по мнению руководства ресторана, компенсируются высокие цены. Средний чек за 2022 год составил 985 руб.

Целенаправленная ценовая политика ресторана заключается в следующем: формирование цен на ресторанные услуги направлено на овладение определенной долей рынка и получение желаемого объема прибыли с учетом изменяющейся рыночной ситуацией.

Основными факторами, влияющими на формирование цен, являются: издержки предприятия; цены прямых конкурентов.

При этом ресторан использует метод стимулирования сбыта: использование разнообразных стимулирующих средств, способствующих совершению покупки. В ООО «Город Кафе» используются следующие средства: скидки по случаю юбилея ресторана, национальных либо традиционных праздников; оптимизация меню (определенная

последовательность блюд); тематические бонусы и подарки, приуроченные к праздничным датам; - гарантированный возврат денег при плохом качестве блюд и несоответствующем обслуживании.

При установлении цены в ресторане учитывают следующие параметры (процентное соотношение является условным и определяет степень влияния указанных параметров на цену):

- себестоимость блюда - 25%;
- категория клиентов - 15%;
- склонность клиентов к затратам - 10%;
- желаемый уровень дохода - 15%;
- финансовые возможности клиентов - 10%;
- цены конкурентов - 15%;
- стиль ресторана - 10%.

Как видно из вышперечисленного, основным фактором влияния на формирование цены блюд в меню является их себестоимость. Разница между себестоимостью и ценой – тот самый доход, за счет которого ресторан функционирует. Финансы и платежеспособность клиента, желаемый доход и цены конкурентов также являются важными факторами, определяющими цену на блюда в заведении. Для более гибкой и конкурентоспособной ценовой политики ООО «Город Кафе» необходимо рассмотреть и использовать следующие модели ценообразования:

1. Модель воспринимаемой цены. Эта модель ориентирована на ожидания гостя. При данной модели важно не только максимизировать цену, но и сделать так, чтобы в ресторане не было списаний, и оборот позволял заказывать определенное количество сырья. При этом нужно понимать, кто именно является гостем ресторана, так как ожидания у всех разные и для ресторана самое важное – это соответствие цены этим ожиданиям.

2. Скидки на количество. Этой моделью пользуются во время проведения акций. Часто она используется в промоушене алкоголя. Кроме

того, скидки могут предоставляться от величины суммы заказа. Например, на заказ от 5000 руб. и выше делают скидку в 5%.

3. Модель «блюдо дня». Периодически ресторану необходимо стимулировать продажи, устанавливая более низкую цену на продукцию, пользующуюся наименьшим спросом.

4. Модель психологических цен. Для привлечения наибольшего количества покупателей ресторан может периодически (в сезоны снижения спроса) создавать впечатление, что цена установлена со скидкой, например, 299 рублей вместо 300.

С помощью формирования более конкурентоспособной модели ценообразования товарооборот компании сможет возрасти на 7%. Товарооборот ресторана в 2022 году составил 41226 тыс. руб. Благодаря формированию конкурентной ценовой политики товарооборот должен возрасти на 2886 тыс. руб. Затраты на рекламу (внесение необходимой информации на сайте предприятия, баннеры) составят 120 тыс. руб.

Повышение качества работы персонала за счет совершенствования организационно-мотивационной политики.

В рамках совершенствования профессионального развития персонала и повышения качества его работы в ООО «Город Кафе» предлагается реализовать следующие мероприятия:

1. Способствовать закреплению молодых специалистов через программу «три ступени»;

2. Обеспечить связь профессиональной подготовки и профессиональной реализации при помощи высокой мотивации сотрудников на повышение персональной эффективности и достижение командного результата посредством программ «Корпоративное обучение», «Конкурсы профессионального мастерства», «Корпоративная культура» (рис. 8).



Рисунок 8 - Реализация направления «Повышение качества работы персонала за счет совершенствования организационно-мотивационной политики» в ООО «Город Кафе»

Рассмотрим перечисленные мероприятия более подробно.

Ключевым аспектом политики предприятия по повышению качества работы персонала в ООО «Город Кафе» в области развития профессиональных качеств должна стать программа обучения и развития молодых специалистов под условным названием «Три ступени», в которой будут подробно распланированы профессиональный рост и развитие молодых специалистов в течение первых трех лет их работы в ресторане (рис. 9).



Рисунок 9 - Программа «Три ступени»

Основными задачами этой программы должны стать:

- закрепление молодых специалистов в предприятии;

- обеспечение оптимальных сроков адаптации молодых специалистов к эффективному выполнению производственных задач;
- создание условий для профессионального развития и роста молодых специалистов.

Система развития персонала помимо обеспечения потребностей предприятия в квалифицированных и эффективных работниках должна быть нацелена на сохранение в коллективе наиболее способных и профессиональных сотрудников посредством повышением уровня ответственности и материального благосостояния (рис. 10).

Программы корпоративного обучения предлагается реализовывать ежегодно в дополнение к стандартной деятельности по развитию системы обучения и развития персонала. Особое внимание должно уделяться обучению специалистов в области клиентоориентированности. Благодаря корпоративному обучению сотрудники не только приобретают необходимые профессиональные знания и навыки, но и возрастает их приверженность ООО «Город Кафе» и способность к восприятию условий внешней среды.



Рисунок 10 - Обеспечение связи профессиональной подготовки и профессиональной реализации сотрудников ООО «Город Кафе»

В ООО «Город Кафе» необходимо проводить конкурс профессионального мастерства работников в основных сферах деятельности. Для победителей конкурсов должны быть подготовлены ценные подарки и поощрительные призы.

Основные цели, преследуемые при проведении конкурсов:

- выявление и поощрение производительного труда персонала;
- повышение заинтересованности персонала в совершенствовании своих профессиональных навыков;
- воспитание творческого отношения к труду;
- распространение передового опыта и культуры производства.

Конкурсы можно проводить по таким номинациям, как:

- лучший повар года;
- лучший администратор года;

Развитию корпоративной культуры принадлежит важнейшая роль в формировании в трудовом коллективе ООО «Город Кафе» обстановки взаимного уважения, доверия, чувства сопричастности к делам компании, гордости за нее.

Предполагаемый эффект от совершенствования системы управления профессиональным развитием персонала можно представить схематично (рис. 11).

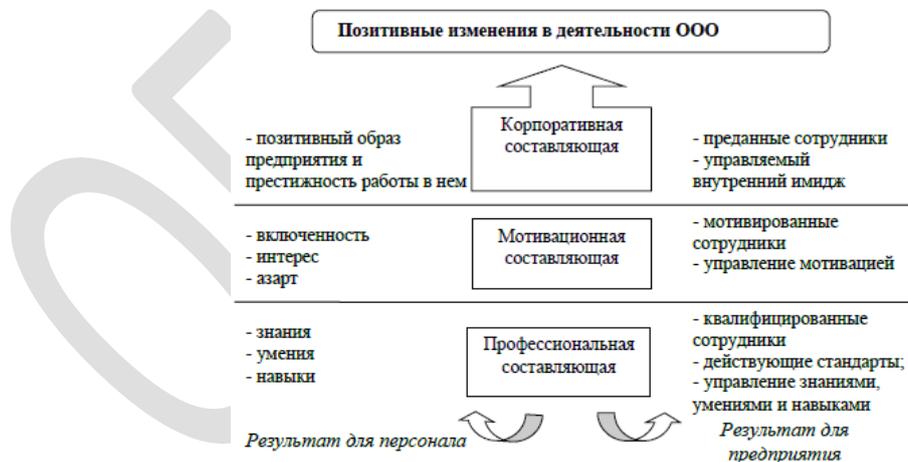


Рисунок 11 - Эффект от реализации направления «Повышение качества работы персонала за счет совершенствования организационно-мотивационной политики» в ООО «Город Кафе»

Далее необходимо экономически обосновать целесообразность предложенных мероприятий повышению качества работы персонала.

Расчет затрат на мероприятие приведен в таблице 8.

Таблица 8

Расчет затрат на реализацию мероприятий по повышению качества работы персонала в ООО «Город Кафе»

Наименование мероприятия	Затраты, руб.	Всего сумма в год, руб.
Программа «Три Ступени»	55000	330000
Совершенствование корпоративной культуры	10000	120000
Итого		450000

Таким образом, расходы на реализацию предложенных мероприятий составят 450 тыс. руб. Планируемое увеличение продаж за счет реализации мероприятия составит 5%. Объем выручки ресторана в 2022 году составил 41226 тыс. руб., планируемый рост – 2061 тыс. руб.

Составим сводную таблицу прогнозируемых затрат и роста выручки (снижения себестоимости) от всех выше предложенных мероприятий (табл. 9).

Таблица 9

Сводная таблица прогнозируемых затрат и роста выручки (снижения себестоимости) от предложенных мероприятий

Наименование мероприятия	Затраты, руб.	Экономический эффект (рост выручки), руб	Экономический эффект (снижения затрат), руб
Мероприятия, направленные на снижение издержек	72000		788000
Мероприятия, направленные на формирование конкурентной ценовой политики	120000	2766000	
Мероприятия по повышению качества работы персонала	450000	1611000	
Итого	642000	4377000	788000
Экономический эффект, всего, тыс. руб.			4523000

Таким образом, объем выручки за счет реализованных предложений должен достигнуть в прогнозируемом периоде 45749 тыс. руб., что говорит о высокой эффективности разработанных мероприятий.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность выступает одной из важнейших характеристик, которая позволяет оценить уровень развития конкретной экономики. Она имеет особое значение и для перспектив развития как государственной экономики в целом, так и экономики отдельных регионов и предприятий.

В работе дан комплексный анализ конкурентоспособности ООО «Город Кафе», в связи с чем дана организационно-производственная характеристика предприятия, рассчитаны и проанализированы показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия, исследована конкурентная среда и дана оценка конкурентоспособности ООО «Город Кафе» на рынке ресторанных услуг г. Москва.

Основными видами деятельности Общества являются:

- предоставление услуг общественного питания.
- предоставление услуг по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий;
- предоставление услуг по организации потребления и обслуживания;
- предоставление услуг по организации досуга.

Наибольшее влияние на деятельность ООО «Город Кафе» и его конкурентоспособность оказывают потребители, отраслевые конкуренты и поставщики.

По результатам комплексной оценки конкурентоспособности ресторана ООО «Город Кафе» и его прямых конкурентов необходимо сделать вывод, что максимальную оценку получил ресторан «Пятое колесо», на втором месте находится ресторан «Биршале». Совсем рядом на третьем месте по результатам балльной оценки расположились рестораны «Город Кафе», «Michelle» и «Трапеза», уступив лидеру 7 баллов.

Оценочными критериями исследуемого предприятия, требующими совершенствования стали уровень обслуживания, ценовая политика ресторана и дополнительные услуги. При обобщении результаты SWOT-

анализа был выявлен ряд стратегических направлений, нацеленных на активизацию конкурентоспособного развития ООО «Город Кафе», среди них:

1. Поиск возможностей снижения издержек, в том числе за счет более выгодных условий поставок сырья.
2. Формирование конкурентной ценовой политики.
3. Повышение качества работы персонала за счет совершенствования организационно-мотивационной политики.

В рамках первого направления было предложено:

- создать эффективную системы бюджетирования на предприятии;
- использовать параметрические методы поиска выгодных условий поставок сырья.

В рамках второго направления предложены к применению: модель воспринимаемой цены; скидки на количество; модель «блюдо дня»; модель психологических цен.

Третье направление по повышению конкурентоспособности ООО «Город Кафе» включило в себя предложения: по закреплению молодых специалистов посредством программы «три ступени»; по обеспечению связи профессиональной подготовки и профессиональной реализации при помощи высокой мотивации сотрудников по программам «Корпоративное обучение», «Конкурсы профессионального мастерства», «Корпоративная культура».

Затраты на реализацию мероприятий составят 642 тыс. руб. Экономический эффект – 4523 тыс. руб. Объем выручки за счет реализованных предложений должен достигнуть в прогнозируемом периоде 45749 тыс. руб., что говорит о высокой эффективности разработанных мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2020. – 121 с.
2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – СПб.: Питер, 2018. – 344 с.
3. Асаул А. Н. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул, Х. С. Абаев, Д. А. Гордеев; под ред. засл. строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. – СПб.: АНО «ИПЭВ», 2020. – 271 с.
4. Басовский Л.Е. Маркетинг: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2021. - 134 с.
5. Зидлин К.С. Эффективность и качество без дополнительных затрат / К.С. Зидлин // Отель. – 2022. - №3 (97). – С. 46-49
6. Иванова Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия / Е.А. Иванова. – М.: Феникс, 2020. – 304 с.
7. Коротков А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Коротков, Ю.А. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. - №1. – С.67-72
8. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. - М.: Прогресс, 2017. – 736 с.
9. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности // Молодой ученый / А.А. Лазаренко. – 2022. - №1. – С. 374-377
10. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина Г.Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2020. – 336 с.
11. Парамонова Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонова, И.Н. Красюк. – М.: КноРус, 2018. – 120 с.
12. Попов В.Н. Системный анализ в менеджменте / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко. – М.: КноРус, 2018. – 304 с.

13. Портер М. Конкуренция / М. Портер / пер. с англ. под ред. В. Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 2020. – 143 с.
14. Светульников С.Г. Методы маркетинговых исследований: Учебное пособие / С.Г. Светульников. – М.: Альфа-Пресс, 2020. – 319 с.
15. Соколова Л.В. Конкурентоспособность предприятия и критерии его оценки / Л.В. Соколова. – Харьков: Информ. - внедр. центр «Маркетинг», 2018. – 257 с.
16. Уткин Э.А. Цены. Ценообразование. Ценовая политика / Э.А. Уткин. - М.: ЭКМОС, 2020. – 280 с.
17. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Эксмо, 2018. – 270 с.
18. Химич Ю.С. Повышение конкурентоспособности предприятия с помощью программ лояльности / Ю.С. Химич // Российское предпринимательство. - №8. – 2022. – С.55-60
19. Четыркина Н.Ю. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг: Учеб. пособие / Н.Ю. Четыркина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2020. – 128 с.
20. Шуваев М.А. Экономическая сущность понятий конкурентоспособности предприятия и продукции / М.А. Шуваев // Экономическое возрождение России. – 2022. - №1 (23). – С. 38-40
21. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие / А.Ю. Юданов. – 2-е изд. — М.: Гном-Пресс, 2018. – 414 с.