

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение конкурентоспособности организации на основе принципов логистики
(на примере ООО «Шайба»)

Студент

Ю.И. Казакова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврская работа написана на тему: «Повышение конкурентоспособности организации на основе принципов логистики (на примере ООО «Шайба»)».

Актуальность исследования заключается в том, что основной задачей любой организации в сегодняшних условиях является стабильная позиция на рынке, и достижение высокой конкурентной способности. Это залог не только одной организации, но и ориентация повышения конкурентоспособности в масштабах страны. Важным критерием является стабильное получение прибыли, обеспечение высокого уровня жизни населения.

Цель работы – исследование и разработка путей повышения конкурентоспособности организации на основе принципов логистики.

Для достижения поставленной цели при написании работы определены следующие задачи: изучить теоретико-методологические аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятий; изучить методику оценки конкурентоспособности предприятия; дать организационно-экономическую характеристику деятельности предприятия; провести анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Шайба»; разработать проект мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Шайба» на основе принципов логистики; оценить эффективность разработанных мероприятий.

Объект исследования – ООО «Шайба».

По итогам исследования был сделан вывод, что для повышения внутренней и внешней конкурентоспособности ресторана, необходимо проведение мероприятий: создание новой услуги – «Доставка на дом»; покупка современного вида оборудования.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты конкурентоспособности организации.....	6
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности	6
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации	11
1.3 Методы оценки конкурентоспособности организации.....	20
2 Анализ конкурентоспособности ООО «Шайба»	28
2.1 Техничко-экономическая характеристика организации	28
2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «Шайба»	35
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Шайба» на основе принципов логистики	43
3.1 Мероприяти по повышению конкурентоспособности организации на основе принципов логистики	43
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	46
Заключение	51
Список используемой литературы	53

Введение

«Основной задачей любой организации в сегодняшних условиях является стабильная позиция на рынке, и достижение высокой конкурентной способности. Это залог не только одной организации, но и ориентация повышения конкурентоспособности в масштабах страны. Важным критерием является стабильное получение прибыли, обеспечение высокого уровня жизни населения. В основе работы любого предприятия формируется стратегический подход конкуренции, рассмотрение эффективности использования ресурсов. Результаты деятельности любой фирмы напрямую зависят от типа рынка, на котором она должна продавать товары. При этом различия между рынками подразумевают не только различный характер продаваемых товаров, но условия конкуренции при их продаже.

Успешная деятельность предприятия должна обеспечиваться производством продукции и услуг, которые отвечают четко определенным потребностям, области применения или назначения, а также действующим стандартам и техническим условиям, которые отвечают действующему законодательству и другим требованиям общества» [12]. Так же продукт или услуга должны соответствовать потребителю и продаваться по конкурентоспособным ценам. Выполнение этих требований обеспечивается за счет управления конкурентоспособностью продукции и услуг, которые должны осуществляться систематически. Предприятие должно иметь целенаправленный процесс воздействия на управляющие объекты при создании и использовании продукции, услуг по созданию, предоставлению и поддержанию необходимого качества, отвечающего требованиям потребителей и общества в целом.

Объект исследования – ООО «Шайба».

Предмет исследования – конкурентоспособность организации.

Цель работы – исследование и разработка путей повышения конкурентоспособности организации на основе принципов логистики.

Для достижения поставленной цели при написании работы определены следующие задачи:

- изучить теоретико-методологические аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятий;
- изучить методику оценки конкурентоспособности предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику деятельности предприятия;
- провести анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Шайба»;
- разработать проект мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Шайба» на основе принципов логистики;
- оценить эффективность разработанных мероприятий.

Вопросы, связанные с исследованием проблем оценки конкурентоспособности предприятий, привлекают внимание множества ученых и специалистов. Различные аспекты этой проблематики рассматриваются в работах отечественных и зарубежных авторов, таких как: Азоев Г.Л., Ермоленко О.А., Печенкин А.В., Полячкин Ю.А., Комарова С.Л. Котлер Ф., Портер М. и др.

При написании работы применялись методы анализа, синтеза, дедукции, логический, общенаучный диалектический метод познания социальных явлений, сравнительный анализ.

Теоретической базой исследования являются научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные исследованию системы конкурентоспособности предприятия.

Информационная и эмпирическая база исследования основана на использовании методических пособий по теме исследования, публикаций периодических печатных изданий, данных статистических служб.

Структура работы: введение, три раздела, заключение, список использованных источников.

1 Теоретические аспекты конкурентоспособности организации

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности

Ключевым вектором в развитии предприятия является повышение его конкурентоспособности. На данный момент конкуренция является неотъемлемой свойственной характеристикой рыночных отношений, от которой зависит уровень рентабельности деятельности предприятия [22].

В настоящее время в экономической литературе (монографиях, учебных пособиях, статьях) понятие «конкуренция» определяется авторами по-разному. Понятия изложены в таблице 1.

Таблица 1 – Различные трактовки понятия «конкуренция»

Автор	Трактовка понятия «конкуренция»
А.А. Пострелова	Конкуренция – это процедура, благодаря которой людьми приобретаются и передаются знания. Вследствие конкуренции скрытое делается очевидным. Благодаря конкуренции способности и знания лучше используются [26].
Г.Л. Азоев	«Конкуренция – динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты» [1].
А.А. Томпсон	«Конкуренция – экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей» [30].
Т.Т. Философова	Конкуренция – это противоборство между производителями товаров за самые оптимальные сферы вложения денежных средств, положения на сбытовом рынке [31].
А.Н. Фомичев	«Конкуренция - это соперничество между хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели при условии ограниченности ресурсов, помогающих достигать данную цель» [32].

Таким образом, на данный момент существует множество трактовок понятия «конкуренция», как в нашей стране, так и за рубежом. Из

вышеизложенных определений термина «конкуренция» можно сделать вывод о том, что в основе понятия лежат человеческие нужды, которые выражаются в определенных различных потребностях [4].

В свою очередь потребности удовлетворяются при помощи различных товаров, услуг, идей. Обеспечение удовлетворения потребностей лучше конкурента – такова основная концепция конкурентной борьбы [4].

Конкуренцию можно разделить на несколько категорий:

- по соотношению на рынке числа продавцов и возможности влияния на цену;
- по характеру поведения;
- по масштабам развития;
- по характеру развития;
- по степени охвата потребностей;
- по степени свободного проникновения в отрасль;
- по наличию конкурентного преимущества;
- по степени интенсивности;
- по субъектам конкурентных отношений;
- по времени возникновения;
- по наличию посредников.

Для выявления характерных особенностей положения конкуренции существует возможность использовать такие показатели, как:

- социальное и экономическое значение рынка;
- соотношение предложений и спросов;
- уровень удовлетворения спроса;
- уровень концентрированности производственных факторов [5].

Представленные показатели в полной мере определяют конкуренцию как сложное меняющееся явление с присущими функциями.

Функция регулирования заключается в перераспределении факторов производства в наиболее востребованные сферы.

Для преимущества над конкурентами компания должна предлагать продукты, которые предпочитает покупатель.

Функция мотивации предполагает получение компанией вознаграждения за производство лучшей по качеству продукции с минимальными затратами на производство.

Функция контроля характеризуется тем, что экономическая сила компании ограничивается и контролируется конкуренцией, так как покупатель может выбирать из числа нескольких продавцов.

По этой причине более справедливая цена на товары находится в прямой зависимости от совершенства конкуренции.

Исходя из вышесказанного, конкуренция – это взаимодействие, соперничество среди компаний на рынке, при котором компания целесообразно и выгодно использует все имеющиеся собственные ресурсы и возможности для обращения внимания потребителей (покупателей), и обеспечения лучшего канала сбыта собственного товара и получения максимального дохода.

Понятия конкуренции и конкурентоспособности занимают одно из центральных мест в современной теории и практике стратегического управления. Следует отметить, что мнения экономистов расходятся относительно понятия «конкурентоспособность».

Единого мнения относительно определения данного термина нет, и существует несколько подходов к его изучению.

Так, в литературе экономического направления существует вероятность встретить трактовки конкурентоспособности компании представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Различные трактовки понятия «конкурентоспособность»

Автор	Трактовка понятия «конкурентоспособность»
Д.И. Баркан	«Конкурентоспособность – это успешная деятельность на конкретном рынке (регионе сбыта) в текущий момент времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных товаров и услуг» [6].
Г.Л. Азоев	«Конкурентоспособность – это способность предприятия конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей. Конкурентоспособность отождествляется с возможностью фирмы более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами» [2].
М.И. Кныш	Конкурентоспособность – это предрасположенность предприятия к конкурентной борьбе на рынке [15].
И.М. Лифиц	Конкурентоспособность предприятия – это свойство фирмы изготавливать конкурентоспособные товары за счет ее умения рационально использовать имеющиеся ресурсы [20].
Ю.А. Поляничкин	Конкурентоспособность фирмы – это способность удержания стабильной позиции на рынке сбыта [26].

Таким образом, в зависимости от принципа подхода к пониманию данные определения конкурентоспособности предприятия делятся на 2 категории:

– конкурентоспособность компании определяется конкурентоспособностью продукции или услуги.

– конкурентоспособность компании определяется как хозяйствующая единица.

Авторы первого подхода полагают, что конкурентоспособность характеризуется привлекательностью товара для покупателя.

Авторы второго подхода определяют конкурентоспособность компании как относительную часть, отображающую различия производственных процессов от конкурента по качеству удовлетворения производимой продукции или услугами определенной социальной потребности, а также по результатам производственного процесса.

На данный момент термин «конкурентоспособность» применяют на

различных уровнях: конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли и страны в целом.

«Обеспечение конкурентоспособного бизнеса связано с решением следующих задач:

- создание необходимых конкурентных преимуществ бизнеса в сравнении с конкурентами;
- устойчивое развитие бизнеса;
- обеспечение эффективности деятельности бизнеса.

Решение всех трёх задач связано с выбором стратегии управления и развития бизнеса, а также с организацией и управлением бизнес-процессами внутри фирмы, т.е. с операционными видами деятельности» [21].

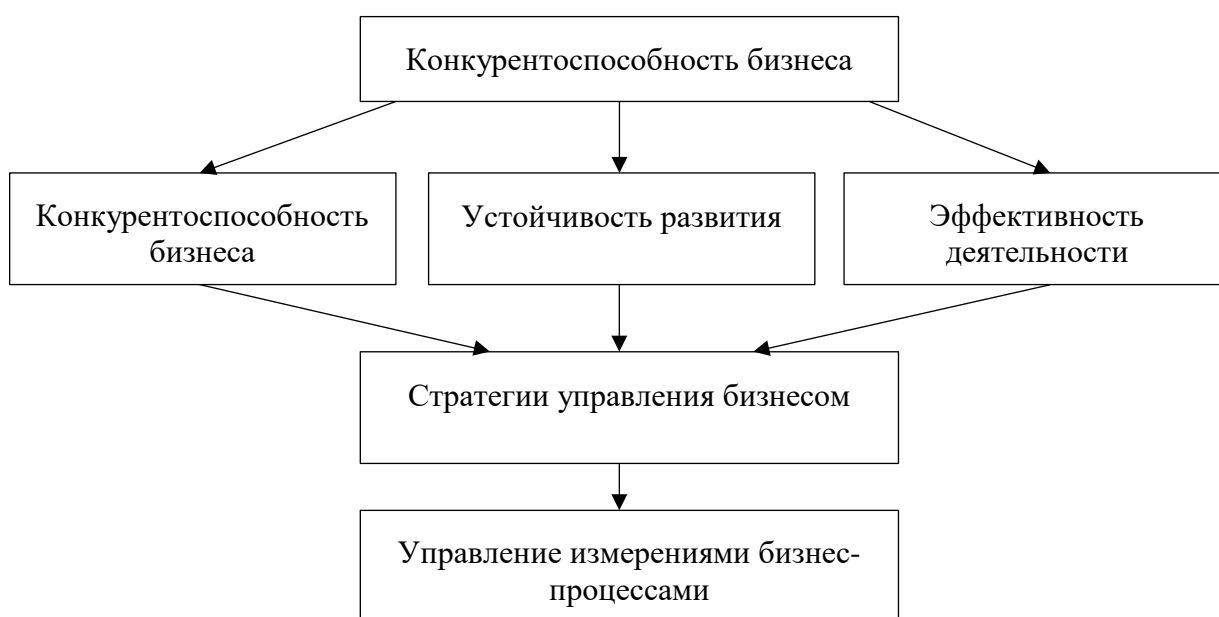


Рисунок 1 - Области конкурентоспособности и способы её достижения

Если попытаться объединить все три задачи конкурентоспособности, то понятие конкурентоспособности бизнеса можно сформулировать следующим образом (рисунок 1).

«Конкурентоспособность бизнеса характеризует способность фирмы производить продукцию, имеющую предпочтения (конкурентные

преимущества) в сравнении с аналогичной у конкурентов в отношении одних и тех же покупателей, и приносить прибыль на вложенный капитал в интервале времени не ниже заданного.

Но это определение конкурентоспособности бизнеса отражает лишь общую концепцию в ориентации при выборе в качестве главного объекта бизнеса товара» [16].

Наиболее точное определение конкурентоспособности, применительно к деятельности компании, дают экономисты В.Л. Ключня, В.И. Сильванович, которые считают, что термин «конкурентоспособность предприятия» характеризуется включением комплекса социально-экономических явлений, отражающих статус субъекта хозяйствования на рынке [14].

Таким образом, конкурентоспособность компании – это превосходство компании над конкурентами в определенном сегменте рынка в текущее время, которое достигается без негативных последствий для окружающих, и определяется конкурентоспособностью ее ассортимента, и степенью конкурентных возможностей, определяющих способности в дальнейшей деятельности вести разработку, производство, и реализацию продукции, превосходящую по качественным характеристикам и ценовой степени аналогов.

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации

Конкурентоспособность предприятия – это экономическое направление со сложной характеристикой, показывающее положение, которое отражает реальные или потенциальные возможности проведения функциональных обязанностей, учитывая при этом принципы возникающих противодействий конкурентов [27].

«Внешние факторы, очень часто не попадают под влияние со стороны компании и их можно разделить на два уровня:

- факторы макроуровня – это факторы национального характера,

которые касаются экономической, международной, социальной политики государства, уровня развития научно-технического процесса, антимонопольной, финансово-кредитной политики государства, наличия и совершенствования федеральных программ поддержки развития малого бизнеса.

– факторы мезоуровня – это факторы регионального характера. К ним относят природно-климатические и экологические условия, уровень развития образования в регионе, особенности экономических механизмов регулирования регионального рынка, развитие и возможности сырьевой базы, емкость рынка отдельных сегментов и степень их насыщения, активность конкурентов, уровень спроса на отдельные группы товаров, наличие родственных и поддерживающих отраслей» [12].

Внутренние же факторы наиболее обширней внешних и для их контроля необходимо придерживаться строгой систематизации. Можно выделить следующие категории факторов:

– факторы материально-технические – высокое качество сырья, оснащение производственных помещений современным оборудованием, для увеличения качества производимой продукции предприятия.

– факторы научно-технические – степень формирования инновационной работы компании; работа с научно-исследовательскими организациями; собственные исследования, которые позволяют получать более конкурентоспособную продукцию; освоение новых технологий.

– факторы экономические – размер уставного капитала компании; устойчивость финансовых показателей; качество развития инвестиционной деятельности; финансовый потенциал компании; оценивание рисков; оценка производительности компании.

– факторы организационно-управленческие – степень организационного устройства компании; уровень мотивации персонала; качественное разделение обязанностей внутри компании; степень организации трудовой деятельности; качество менеджмента; контроль над

качеством производимой продукции; уровень развития логистики в компании.

- факторы маркетинговые – уровень развития количества продаж и их ориентация на конкретного потребителя; уровень формирования аналитической деятельности предприятия; применение результативных методов расчета конкурентоспособности и исследование ассортимента товара; качество и экономическая эффективность рекламной компании.

- факторы кадровые – укомплектованность штата сотрудников; уровень квалификации персонала; интерес и направление компании к высокому уровню подготовки персонала; обучение внутри компании [3].

По методике Е.П. Голубкова для анализа конкурентоспособности предприятия необходимо учитывать условий ее «итоговой деятельности (имидж, концепция товара, качественные характеристики товара, степень диверсификации форм бизнеса, итоговая рыночная часть основных форм бизнеса, мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, мощность производственной базы и др.), которые детально характеризуются и дополняются за счет условий конкурентоспособности товара и рентабельности работы маркетинга» [3].

«Комплекс услуг, оказывающий влияние на конкурентоспособность компании делится на разделы:

- задачи, решаемые предприятием;
- ресурсы, которые находятся внутри предприятия;
- факторы влияния внешней среды» [18].

«Уровень угрозы при появлении новых конкурентов, зависит от следующих факторов:

- препятствия для входа на рынок торговли;
- реакция предприятия на появление новых конкурентов» [4].

Предполагаемая реакция компаний на появление новых конкурентов будет наиболее агрессивной, если:

- компании и ранее придерживались агрессивной позиции, отстаивая свое место на рынке;

- компании имеют большой капитал;
- в компании отлаженная схема поставки товара;
- компании могут позволить себе снижение цен для сохранения своей доли на рынке;
- компании имеют низкий спрос на товар или услугу [9].

Показатель реакции компании отображается в направленности руководителей компаний-конкурентов на обращение к сегменту рекламы, производственному оборудованию, расширению и развитию компании, научным исследованиям, их оценка о бизнесе и своей компании.

Необходимо отметить, что смена рыночных принципов и экономических направлений влечет за собой угрозу входа на рынок вновь созданных предприятий. Со стороны поставщика в конкурентной ориентированности является зависимость основных частей расходов для покупателей [29].

Проявление влияния поставщика выше, когда наблюдаются условия, такие как:

- затраты на основное производство имеют наибольшую ценность для покупателя;
- поставщик имеет крупную компанию, не имеющую постоянной конкуренции;
- произведенный товар поставщиков дифференцирован, потребителю сложно перейти к другому поставщику из-за более высокой цены;
- поставщик не ограничен на одной отрасли, поэтому покупатель не является значимым для компании-поставщика;
- поставщики не борются с производителями аналогов в других сферах;
- со стороны поставщиков имеется прямая угроза интеграции в отрасли бизнеса покупателей;
- предприятия-покупатели не выражают интереса к интеграции в

рынки поставщиков [6].

«Воздействие на производителей определенного товара и их возможности осуществлять движения в торговле со стороны возможного покупателя выше, если:

- возможный покупатель имеет большое влияние и таких возможных покупателей очень много, они приобретают товар в крупном объеме;
- объемы потребления показывают значительную долю от всех продаж в определенной сфере;
- отрасли, которые поставляют товар на рынок, состоят из немалого числа относительно небольших предприятий» [14];
- приобретаемый товар не является значимой характерной чертой составляющих изделий покупателей;
- реальное получение комплектующих у разных продавцов в соизмерении с прикреплением к конкретной компании – это преимущество экономического плана для покупателей.

Принцип конкурентоспособности – это прямая причина, явление которой обязательно для изменений условий конкурентоспособности. «Оценивая потенциал компании при сравнении с другими конкурентами находятся такие принципы, как техническая и организационная возможность увеличения качественных характеристик товара и усовершенствование ассортиментной программы, также обладают большой ролью технические оснащённости производственных циклов, в особенности износы и сроки службы оборудования, имидж компании и продукции на рынке, существование рабочей силы и структура коллективного образования, размер организации и ее прибыльность, различие в практических действиях управления компаниями, протекционистская политика правительства в отношении к российским производителям товаров, поддержка органов власти местного уровня, вкладчиков денежных средств (инвесторов), наличие спонсоров и т.д.» [26].

«Исследуются, как полезный опыт конкурента, так и его уязвимые места, совершаемые ошибки, которых необходимо избежать. Информационными источниками могут служить справочники предприятий и о предприятиях, проспекты рекламного плана, конференции и выставки, обзор прессы коммерческого направления, итоговые отчеты предприятий» [31], оценочные действия экспертов и др.

Конкурентоспособность предприятия на рынке торговли минеральными водами включает в себя такие определения как «конкурентоспособность компании» и «конкурентоспособность имущественного положения». Вопреки внушительному количеству информации «по повышению конкурентоспособности товара как одного из главных резервов экономического роста компании, конкурентоспособность компании и условия, на нее влияющие, еще недостаточно изучены. Данные условия можно разделить на внешние и внутренние» [26].

Внешние условия подразумевают:

- условия производства, которые оказывают влияние на формирование преимущества предприятия конкурентного плана в ходе всего процесса производства товара, например, присутствие в государстве современных технологических отраслей, возможностей в сфере инвестиций, крепкой научно-исследовательской базы, компетентного персонала и т.д.;
- активная позиция конкурентов предприятия;
- требования спроса, обуславливающие спрос, его динамику и объем, например изменение спроса к цене; этапы жизненного цикла спроса; потребности покупателей к качеству продукции и т.д.;
- существование похожих отраслей в экономике страны;
- деятельность органов исполнительной власти;
- уровень приватизации компании определенной отрасли;
- непредвиденные обстоятельства [20].

Глубокие исследования вышеперечисленных условий обозначили их взаимосвязь и влияние на уровень конкурентоспособности предприятия.

«К источникам конкурентоспособности могут быть отнесены: финансовое положение предприятия; состояние базы для собственных НИОКР и уровень расходов на них; наличие передовой технологии; обеспеченность высококвалифицированными кадрами; способность к продуктовому и ценовому маневрированию; наличие сбытовой сети; состояние технического обслуживания; возможность кредитования; действенность рекламы и средств стимулирования сбыта; обеспеченность информацией, платежеспособность основных покупателей» [5, с. 27].

«Источники конкурентоспособности компании также можно разделить на внешние, которые в значительной степени определяются организацией, и внутренние, которые почти полностью определяются руководством компании» [23].

«Анализ внешней среды - это процесс мониторинга факторов за пределами предприятия с целью выявления возможностей и угроз для предприятия. Это дает бизнесу время для предвидения возможностей, время для разработки планов действий в чрезвычайных ситуациях, время для разработки системы раннего предупреждения о потенциальных угрозах и время для разработки стратегий, которые могут превратить предыдущие угрозы в любые прибыльные возможности» [2, с.160].

«Оценка конкурентоспособности компании абсолютно необходима в целях:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной работы;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществление инвестиционной деятельности;
- осуществления государственного регулирования экономики;
- определение положения предприятия на исследуемом рынке» [26, с. 66].

Один из главных источников успеха любой компании - ее способность

не просто привлечь новых талантливых сотрудников, но и удержать тот персонал, который уже работает в компании.

Сегодня большинство руководителей убедились в важности вопросов кадровой политики, поскольку какой бы хорошей не была идея, воплощают ее в жизнь сотрудники организации. И только удачно подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников способны реализовать стоящие перед компанией серьезные задачи.

В условия высокой конкуренции среди современных организаций, персонал выступает одним из основных факторов роста производительности и качества труда, что обусловлено тем, что получение прибыли организации напрямую зависит от включенности всех сотрудников в трудовую деятельность.

Как правило, изначально отношение руководства к персоналу формирует и определенное отношение сотрудников к своим профессиональным обязанностям.

Очевидно, что мотивированные сотрудники заинтересовано относятся к осуществлению своих обязанностей, выполняют работу более качественно и ответственно, что, безусловно, отражается и на общих результатах деятельности компании.

Для многих организации становится актуальным поиск новых методов формирования и повышения трудовой мотивации сотрудников, обеспечивающих, в итоге процветание и развитие организации.

В современных условиях значимым является не только поиск и закрепление в компании высококвалифицированного персонала, но и создание внутриорганизационных условий, стимулирующих персонал выполнять свою работу на высоком уровне.

Любой компании, нацеленной на долгосрочное существование, следует заботиться о поддержании высокой трудовой мотивации собственных сотрудников.

Получать эффективное решение производственных задач,

инициативное, ответственное и творческое отношение персонала к работе можно только от мотивированного на работу персонала.

Условия производительности труда, спроса, деятельности конкурентов и присутствие в экономике страны похожих и основополагающих отраслей образуют, так называемый национальный ромб – совокупность параметров страны, образующего среду конкурентного плана для предприятий. Взаимодействуя друг с другом, данные условия усилят или ослабят его потенциальную степень конкурентоспособности компании.

При образовании рыночных отношений на конкурентоспособность компании также оказывает влияние их уровень приватизации, т.к. денационализация предприятий содействует развитию конкуренции на рынке продаж, а также непредвиденные обстоятельства и действия органов исполнительной власти [14].

«Все условия, кроме последнего, могут оказывать лишь не прямое воздействие, поэтому более подробно рассмотрим внутренние условия, которые влияют на конкурентоспособность компании и подверженных его прямому воздействию. Внутренними условиями являются: рыночная и экологическая рентабельность, а также рентабельность издержек» [6].

«Данные условия влияют на конкурентоспособность предприятия, а их изменение внутреннего содержания позволит им оказать воздействие на конкурентоспособность любой компании. Так же следует добавить психологические условия.

Разберем данные условия подробнее.

Рыночная эффективность – это предельное удовлетворение потребителей на основе выполнения следующих условий:

- ориентированность на потребителя;
- оценка конкурентов;
- определение преимуществ;
- обеспечение информацией.

Ориентированность компании на потребителя обозначает присутствия личных контактов во время продажи и усиление обслуживания после

продажи» [8].

Конкурентоспособность, так же, как и рыночная эффективность, зависят от способности предприятия проводить анализ цели и находить новые факторы преимущества конкурентов, а также анализировать их действия и стратегии.

По итогам работа предприятия в современный период динамично меняется и требует наличия быстрой и надежной системы информирования.

Конкурентоспособность компании в целом зависит от уровня эффективности менеджмента, на который большое влияние оказывают личностные качества менеджеров, умение руководства создавать и воплощать в жизнь стратегию предприятия и приспосабливаться к переменам во внешней среде, единая концепция учета и контроля, а также способность отбирать высококвалифицированных сотрудников [5].

«Психологический фактор содержит в себе трудовую этику – стремление, а также способность работать, способность к обучению, степень недовольств, атмосфера конкурентной борьбы, способность всех членов коллектива направить свои индивидуальные интересы во благо общей цели – изготовлению высококачественного товара [11]. Он не имеет денежной оценки, имеет влияние на работу всей организации и не поддается количественному определению» [10].

Психологический фактор не имеет отсылок к политическому воздействию, а меняется на протяжении значительного отрезка времени.

Недостаточность методик изучения не является поводом для игнорирования данного фактора [13].

Данная система условий и факторов не является полноценной, но и в данной проекции она отображает всю сложность повышения конкурентоспособности и отстаивания позиций компании на рынке [19].

1.3 Методы оценки конкурентоспособности организации

На сегодняшний день существует множество методов оценки

конкурентоспособности предприятия, основные из которых представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Название	Характеристика	Применение
SWOT–анализ	Анализ сильных и слабых сторон предприятия, а также возможности и угрозы со стороны внешней окружающей среды.	«Благодаря этому способу можно выявлять уязвимые и сильные стороны конкурента для решения собственных задач. Такой анализ позволяет осуществлять стратегическое планирование. Стратегию можно строить на использовании сильных сторон, на преодолении слабых сторон, на применение сильных и слабых сторон, чтобы защититься от возможных угроз. Подобная аналитика позволяет получить более полную картину конкурентного окружения» [5].
Матрица БКГ	В основу БКГ заложены такие ключевые показатели, как масштаб производства и жизненный цикл товара, вследствие анализа которых можно классифицировать товар.	Применяется для анализа актуальности товаров предприятия, основываясь на их положении на рынке относительно роста спроса на данные товары и доли на рынке.
Многоугольник конкурентоспособности	Метод графического отображения оценок положения предприятия в сравнении с главными конкурентами по ключевым направлениям	Графическое отображение достоинств и недостатков, в т.ч. свои собственные, и достоинства и недостатки конкурентов, основываясь на определенных показателях.
Анализ конкурентных сил по методу М.Портера	Инструмент для систематической диагностики главных конкурентных сил, которые влияют на данный для анализа рынок, а также выявления степени воздействия каждой из них.	Анализ окружения организационной среды предприятия, определяет степень воздействия микроокружения на деятельность предприятия, оценивает конкурентную позицию предприятия, возможности рынка, преимущества предприятия на рынке, выявляет возможности и угрозы.

Продолжение таблицы 3

Название	Характеристика	Применение
АВС–анализ	Анализ, позволяющий классифицировать ресурсы предприятия по степени их важности.	Позволяет в полной мере оценить ресурсы предприятия, понять степень значимости различных категорий товаров, что позволит повысить эффективность деятельности предприятия.

Наряду с теоретическим обзором сущности конкуренции и конкурентоспособности в литературе и периодических изданиях экономического направления регулярно идут дискуссии проблемы практического анализа конкурентоспособности.

Можно засвидетельствовать, что по проблеме анализа конкурентоспособности товара в нынешнее время достигнуты определенные успехи, проработаны адекватные методы анализа конкурентоспособности аналогичных услуг и продуктов [5].

Более сложное положение обстоит с анализом конкурентоспособности компаний. Некоторые действия в данном направлении проводились, и будут проводиться, но на сегодняшний день универсального метода системного анализа конкурентоспособности компании не существует. Параллельно этому потребность в анализе конкурентоспособности определенной компании все-таки присутствует.

Исследование конкурентов и принципов конкуренций в отраслевом плане существует необходимость для компании изначально, поскольку данный анализ позволяет определить, в чем его преимущественные направления работы и какие недостатки перед конкурентами существуют, и в результате подвести итоги для разработки компанией собственной успешной стратегии в конкурентном плане и дальнейшей поддержки конкурентных преимуществ.

Нахождение конкурентоспособности компании – это неотъемлемый элемент хозяйственного функционирования любой организации [36].

На сегодняшний день, обычно, для анализа конкурентоспособности

используют одно из двух направлений: квалитетрический подход (базирующийся на нахождении соотношения качественных характеристик товара и ценовых характеристик его потребления) или маркетинговый подход (базирующийся на анализе показателей ситуации на рынке) [8].

Во время анализа конкурентоспособности, пользуясь квалитетрическим подходом, необходимо проводить сравнение качественных характеристик товара оцениваемой компании с качественными характеристиками базовых моделей или качественными характеристиками товаров-аналогов компаний-конкурентов.

Главными методиками квалитетрического подхода в анализе конкурентоспособности считается дифференцированная методика нахождения относительных показателей конкурентоспособности и комплексная методика. Маркетинговый подход в анализе конкурентоспособности товара заключается в нахождении показателей ситуации на рынке, показателей ситуаций в конкурентном направлении (доля компании на рынке и доля самого рынка) и показателей динамики ситуаций на рынке (для составления прогнозов).

Методики, базирующиеся на анализе конкурентоспособности товара компании. Данная подгруппа методик основывается на том, что конкурентоспособность компании будет выше, если конкурентоспособность его товаров будет выше [35].

«Определение показателя конкурентоспособности по определенной форме товара проводится с применением экономических и параметрических индексов конкурентоспособности. Упомянутые индексы рассчитываются путем суммирования единичных индексов по каждому анализируемому параметру с применением принципов весовых коэффициентов» [21].

«Каждый частный индекс по соответствующей характеристике учитывается как отношение существующего значения анализируемой характеристики к значению такого же показателя у товара конкурента. Но, параметрическая характеристика индекса находится на базе анализа

качественных характерных черт товара, экономическая – стоимостных [6].

Список технических и стоимостных характеристик, и вес каждой из характеристик фиксируется экспертным путем. Параметрические и экономические индексы конкурентоспособности дают возможность определить интегральный показатель конкурентоспособности исследуемого товара по отношению к товару конкуренту» [27].

«Показатели конкурентоспособности находятся по каждой форме товара компании. После этого находится коэффициент конкурентоспособности самой компании: определяется среднее значение между показателями по каждой форме товара.

К важным преимуществам исследуемого подхода можно отнести то, что он учитывает самую важную составляющую конкурентоспособности компании – конкурентоспособность ее товара. Недостатки данного подхода – то, что он позволяет рассчитать весьма ограниченное представление о преимущественных характеристиках и недостатках в действиях компании, так как конкурентоспособность компании обретает форму конкурентоспособности товара и не учитывает прочие параметры ее функционирования» [22].

«Методики, базирующиеся на теории рентабельности конкуренции. В соответствии с данной теорией, самыми конкурентоспособными являются те компании, в которых наилучшим образом структурированы действия всех отделов и служб. На рентабельность работы каждого из отделов влияет большое количество условий – ресурсов компании. Анализ рентабельности деятельности каждой из служб предполагает анализ рентабельности эксплуатации ими данных ресурсов. Базой данного подхода служит анализ групповых показателей или принципов конкурентоспособности» [25].

После всех проведенных манипуляций, учитывая принципы методики, с целью анализа конкурентоспособности компании найденные показатели специализированного анализа подвергаются разной математической обработке. Показатель конкурентоспособности компании находится путем

расчета среднего значения из рассчитанных экспертных оценок с применением принципов удельного веса. К положительным сторонам исследуемого подхода следует отнести учет разносторонних факторов работы компании.

Системные методики. Методики, относящиеся к данному подходу, сгруппированы как системны, поскольку, анализ конкурентоспособности компании в рамках определенной из методик проводится на базе выявления не только текущей, но и перспективной конкурентоспособностью компании. В основе подхода лежит утверждение, согласно которому конкурентоспособность компании – это интегральный показатель относительно текущей конкурентоспособности и возможностям компании в плане конкуренции [28].

Текущая конкурентоспособность компании - способность организации приносить доходы на инвестированные средства в периоде краткосрочного плана не ниже установленной доходности и рассматривается как отношение агрессивности функционирующих стратегических направлений к необходимой в будущем периоде степени агрессивности (нормативное значение стратегии).

Потенциал конкурентного плана – это возможности в потенциальном плане сохранять или повышать конкурентоспособность в периоде долгосрочного направления – это отношение текущих возможностей компании к оптимальным возможностям (нормативное значение потенциала), устанавливаемой степени непостоянности во внешней среде в будущем периоде [7].

Коэффициенты веса демонстрируют долю общих стратегически важных инвестиций, которые будут вложены на мощь и стратегию развития (оплата стратегического планирования, изучение рынка продаж, изобретение новинок и запуск их на постоянной основе, строения и техническое оснащение, маркетинг); инвестиции в возможности компании (прием и подготовка сотрудников, изобретение технологий, расходы на формирование

многофункциональных служб). «Формулировка каждого из вышеперечисленных показателей в рамках данного метода производится экспертным путем по итогам различных оценочных таблиц и матриц.

Преимуществом данного подхода следует считать то, что он учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности компании, но и его вероятную динамику в дальнейшем» [4].

Минусом этой группы методов следует считать то, что определенные способы и приемы, которые используются при выявлении нынешней и возможной конкурентоспособности по итогу воссоздают методы, которые используются в подходах, которые были рассмотрены ранее, что влечет за собой и несовершенство подобных подходов [5].

При чем, «ни один из имеющихся подходов к оценке конкурентоспособности компании не имеет места в применения в практике анализа экономики. Это позволяет сделать вывод о том, что многоцелевого метода оценки конкурентоспособности компании в настоящее время не существует» [5].

Большая часть методов основывается на выявлении факторов, определяющих конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, при этом упор делается на определение наибольшей величины данных факторов, формирования полного списка. Затем выбранные факторы подвергаются обработке при помощи инструментов математического анализа [23].

Таким образом, большая часть математических методов заключается в сравнении схожих предприятий, изготавливающих аналогичные товары и услуги, и работающих при идентичной экономической ситуации. В то же время развитие товарноденежных отношений большими темпами диверсифицирует компании и выпускаемые ими товары и услуги, все более усугубляя различия в экономических условиях деятельности предприятий [16].

Подводя итог первого раздела можно сказать, что ключевым вектором в развитии предприятия является повышение его конкурентоспособности. На

данный момент конкуренция является неотъемлемой свойственной характеристикой рыночных отношений, от которой зависит уровень рентабельности деятельности предприятия [7].

Конкурентоспособность компании – это превосходство компании над конкурентами в определенном сегменте рынка в текущее время, которое достигается без негативных последствий для окружающих, и определяется конкурентоспособностью ее ассортимента, и степенью конкурентных возможностей, определяющих способности в дальнейшей деятельности вести разработку, производство, и реализацию продукции, превосходящую по качественным характеристикам и ценовой степени аналогов. Конкурентоспособность можно оценивать в разных масштабах: от конкурентоспособности какого-либо товара до конкурентоспособности целой страны. Конкурентоспособные преимущества определяются системным влиянием множества активных факторов с различной силой внешней и внутренней среды и чем больше видов конкурентных преимуществ, тем разнообразнее эти факторы [8].

2 Анализ конкурентоспособности ООО «Шайба»

2.1 Технико-экономическая характеристика организации

ООО «Шайба» – компания, основным видом деятельности которой является Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

ООО «Шайба» зарегистрировано по адресу 445026, Самарская обл., г. Тольятти, ул. Свердлова, д.51.

Стратегия компании:

- увеличение доходов с помощью различных мероприятий, направленных на рост эффективности и результативности работы с действующими клиентами, улучшения качества управления по наиболее доходному ассортименту и оптимизации затрат, развития дополнительных возмездных услуг для клиентов и поставщиков;
- минимизация финансового цикла за счёт управления инвестициями в торговый рабочий капитал;
- повышение производительности труда и эффективности использования ресурсов, в т. ч. за счет автоматизации логистической системы, бизнес–процессов и аналитики;
- обеспечение конкурентоспособности продукта компании за счет предоставления качественного комплекса услуг поставщикам и потребителям, а также развития бизнес направлений, обеспечивающих рост привлекательности компании для партнеров;
- оптимизация логистической инфраструктуры за счет развития логистических центров;
- повышение дохода и управление рисками за счет реализации мероприятий для повышения отдачи от имеющихся основных средств, развития системы управления рисками бизнеса.

В связи с кризисом в стране и высокой конкуренцией на сегодняшний день работают кафе, суши магазин и доставка блюд. Кафе находится в Автозаводском районе г. Тольятти, в нем очень приятная атмосфера, спокойная музыка, большой выбор блюд, 8 посадочных мест и активная барная стойка. Большие банкеты кафе не обслуживает, максимум 12 человек по предварительному бронированию. Бизнес-ланч в кафе отсутствует, есть дополнительное детское меню. Основная возрастная категория гостей кафе является 25+. Оформить заказ блюд на доставку можно по телефону или через сайт компании. Сайт с очень удобным и необычным интерфейсом, на сайте представлено меню блюд на доставку и блюда с собой, проводятся акции и указывается информация о новостях компании. На сайте можно самостоятельно оформить заказ или заказать звонок оператора. Так же через сайт можно провести онлайн-оплату выбранных блюд. Операторы call-центра распределяют заказы на доставку блюд между заведениями, руководствуясь картографией города, для сокращения времени курьера в пути до клиента.

В компании для постоянных клиентов введена накопительная бонусная система. С каждого заказа свыше 300 рублей гость получает бонусы на свою именную пластиковую карту, согласно программе начисления, которыми в дальнейшем он может оплачивать до 100% от стоимости заказа. Так же в продаже есть подарочные сертификаты. Основное отличие от многих конкурентов на обслуживаемой компанией территории, это подбор и качество основных продуктов. Например, Лосось используется охлаждённый, несмотря на высокий рост цен с появлением кризиса в стране, поставки не менее 2х раз в неделю, для сохранения свежести рыбы. Так же в связи с введением санкций с рынка пропал основной и самый популярный сливочный сыр «Филадельфия», который использовался ранее, компания очень серьёзно подошла к выбору альтернативного сливочного сыра и в данный момент использует только сыр «Креметте» который является более схожим по вкусовым качествам с сыром «Филадельфия» несмотря на ценовую политику.

Цель компании обслуживать быстро и качественно каждого гостя, оставляя у него желание вернуться снова, наращивая тем самым клиентскую базу.

ООО «Шайба» предлагает для своих гостей:

- ежедневные, еженедельные акции;
- предоставляет систему лояльности (бонусная система с накоплением бонусов до 20%);
- скидка 30% на день рождения;
- скидка в будние дни с 12:00 до 16:00 30%;
- любые напитки с собой.

Ресторан ООО «Шайба» имеет линейную структуру управления (рисунок 2).

Во главе каждого подразделения компании стоит руководитель, осуществляющий руководство над подчинёнными.

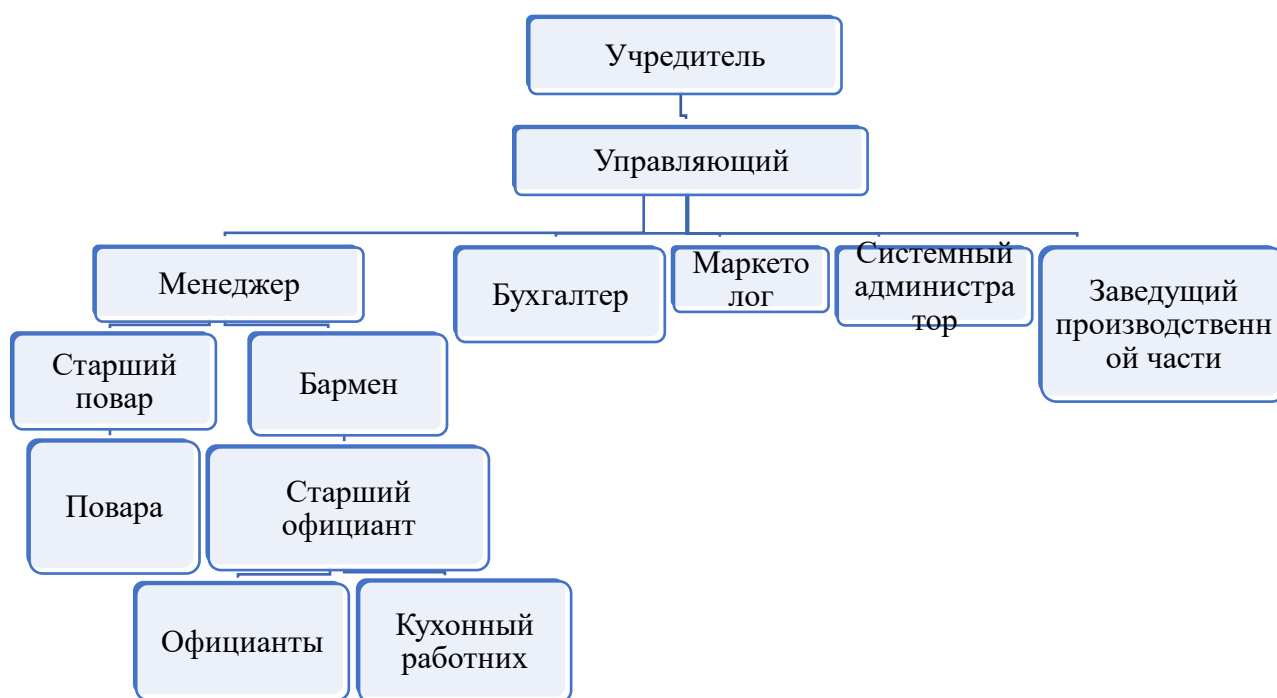


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Шайба»

«Организационная структура управления базируется на вертикальном разделении управленческого труда и приводит к управлению по уровням. Она позволяет быстро и оперативно принимать решения» [12]. Вместе с тем, в компании предусмотрены высокие требования по договору о передаче прав единоличному исполнительному органу к компетентности управляющего.

Руководство компанией ООО «Шайба» осуществляет управляющий. Он организует работу всего коллектива, несет полную ответственность за бесперебойную деятельность компании.

В штате компании имеется менеджер, который выполняет функции управляющего в его отсутствия.

Следующим сотрудником является маркетолог, который разрабатывает акции организации, рекламу, розыгрыши, лотереи, так же осуществляет ведение программы «PLAZIUS» (программа лояльности), ведет и отслеживает социальные сети для привлечения гостей разных возрастов.

Так же в компании есть системный администратор, осуществляющий полное обеспечение работы всех систем и иных приборов.

Бухгалтер компании ведет отчеты по расходам и прибыли, так же отслеживает рынок и экономику страны, чтобы компания могла выставить оптимальную стоимость товара и услуг.

Старший повар, повара и кухонный работник следят за качеством продукции, за чистотой, за своевременной отдачей блюд и за качеством.

«Сотрудники данного подразделения дают основной результат деятельности всей фирмы. Задача управляющего и менеджера заключается в том, чтобы организовать и уметь управлять имеющимся персоналом и добиваться достижения поставленных целей» [18].

Таким образом, ООО «Шайба» в г. Тольятти, предоставляет хороший перечень услуг для своих гостей: качественное и вкусное меню, приятные цены, высококвалифицированное обслуживание. Компания имеет линейную структуру управления, где каждый сотрудник выполняет свои обязанности, руководствуясь главной целью деятельности компании.

Для анализа финансового состояния ООО «Шайба» рассмотрим показатели предприятия в общем разрезе, для этого необходимо осуществить экспресс-анализ деятельности компании. Рассчитаем обобщающие показатели экспресс-анализа за 2019 – 2021 гг. и сведем данные расчета в таблицу.

За период 2019 – 2021 гг. наблюдается ежегодная динамика роста по отдельным статьям баланса: оборотные активы, заемный капитал, объем нераспределенной прибыли.

Заемные средства служат для покрытия убытков компании и наращивания производства.

Целесообразность вложений финансовых ресурсов в активы, как и правильное их распределение, важна в определении финансового состояния предприятия на всех этапах его функционирования. По мере функционирования ООО «Шайба» величина данных активов подвержена постоянным изменениям, как по структуре, так и по объемам. С помощью горизонтального и вертикального анализа можно проследить качественные изменения в структуре.

Анализ основных технико-экономических показателей деятельности ООО «Шайба» за 2021 – 2019 гг. представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ технико-экономических показателей деятельности ООО «Шайба» за 2019 – 2021 гг., тыс. руб.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019 гг.		2021-2020 гг.	
				Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. Изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	21627	15632	13338	-5995	-27,71	-2294	-14,67
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	12195	11245	10801	-950	-7,79	-444	-3,94
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	9432	4387	2537	-5045	-53,48	-1850	-42,17

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4	5	6	7	8
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0,00	0	0,00
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	5281	3567	546	-1714	-32,45	-3021	-84,69
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	4151	820	1991	-3331	-80,24	1171	142,80
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	4366	4358	4321	-8	-0,18	-37	-0,84
8. Основные средства, тыс. руб.	10213	12718	12985	2505	24,52	267	2,09
9. Оборотные активы, тыс. руб.	9567	9872	9912	305	3,18	40	0,40
10. Численность ППП, чел.	18	19	24	1	5,55	5	26,31
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	745,2	845,5	1118,4	100,3	13,45	272,9	32,27
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	11011,88	10609,84	9850,33	-402,04	-3,65	-759,50	-7,15
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	41,4	44,5	46,6	3,1	7,48	2,1	4,71
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	19,40	15,85	18,20	-3,55	-18,32	2,35	14,86
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	20,71	20,42	23,85	-0,29	-1,44	3,43	16,80
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	13,33	13,92	15,53	0,59	4,42	1,60	11,55
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	15,39	16,18	18,39	0,79	5,14	2,21	13,68
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	86,66	86,07	84,46	-0,59	-0,68	-1,60	-1,87

Анализируя данные таблицы, наблюдается снижение выручки на протяжении анализируемого периода, что свидетельствует об отрицательной динамике работы предприятия.

Наблюдается снижение валового дохода, который по итогам 2021 года снизился на 1850 тыс. руб. как по абсолютной сумме, так и по уровню (на 57,83%).

«Сумма основных средств (капитал и резервы) по состоянию на 31 декабря 2020 составляет 31576 тыс. руб., на 31 декабря 2021 составляет 34484 руб.

Снижение размера основных средств произошло по причине проведенной переоценки основных средств, находящихся на балансе. В результате проведенных мероприятий компания признала убыток от обесценения активов в размере 25 тыс. руб.

Текущие активы свидетельствуют о мобильности предприятия, но для компаний данного сектора мобильность – недостаточный показатель финансовой устойчивости. Основные средства, как правило, содержат на своем балансе скважины, поэтому большая доля основных средств дает право частично утверждать о том, что ООО «Шайба» обладает финансовой устойчивостью. Но чтобы точно судить об этом, необходимо просчитать соответствующие коэффициенты.

Показатель валюты баланса растет. За анализируемый период рост составил 39,2%. Исходя из чего, можно предположить, что это является характеристикой расширения хозяйственного оборота ООО «Шайба». Стоит отметить, что увеличение показателя строки «Дебиторская задолженность» произошло за счет предоставления сотрудникам Общества займов, а также вложения средств, слабой работой по взысканию платежей с заказчиков. Динамика увеличения этого показателя по состоянию на 31.12.2020г. достигла 23,1% к аналогичному периоду прошлого года» [26].

Увеличение показателя строки «Денежные средства» в 2021 году по сравнению с 2018 годом на 51 тыс. руб. связано с увеличением суммы денежных средств на расчетном счете в банке, акциях и депозитах.

Аудит изменения состава и структуры имущества позволяет определить объем относительного и абсолютного прироста или сокращения всего имущества компании и отдельных его видов.

Долгосрочные активы в структуре баланса на конец 2021 года составили 86,58%, а на долю текущих активов пришлось 13,42%. Для предприятий

коммунального сектора, характеризующегося высокой капиталоемкостью, характерно преобладание основных фондов в активе предприятий (приблизительно 97%). Поэтому соотношение активов, сложившееся на предприятии, является характерным для данной отрасли.

Негативным фактором является высокий уровень долгосрочных заемных средств.

Проведем анализ прибыли и рентабельности ООО «Шайба»

Обобщающая оценка финансового состояния предприятия достигается на основе таких результативных показателей, как прибыль и рентабельность.

Величина прибыли и уровень рентабельности зависят от производственной, снабженческой, сбытовой и других видов деятельности. Эти показатели характеризуют все стороны хозяйствования.

Выручка от реализации по ООО «Шайба» за анализируемый период снизилась по состоянию на 2021 год на 38,3%.

По состоянию на 31 декабря 2021 года предприятие признало убыток от обесценения в отношении активов для продажи. Компания на постоянной основе проводит мониторинг доходной и расходной частей бюджета, пытаясь оптимизировать расходную часть.

2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «Шайба»

«Каждое предприятие общественного питания должно выявить наиболее привлекательные для себя сегменты потребительского рынка, которое оно будет эффективно обслуживать» [20].

Потенциальными клиентами ООО «Шайба» по выводам анкетирования и опросам постоянных клиентов в социальных сетях являются именно жители г. Тольятти и ближайших районов.

Клиенты ООО «Шайба» — «это люди с высшим или со средним профессиональным образованием. Выяснили мы это тем, что население города Тольятти — это взрослые и пенсионеры и, как правило, в основном со средним

профессиональным образованием. Дети и подростки немного отстают в своей численности. Но так как клиенты ресторана — это люди с доходом выше среднего, то самый маленький процент посещения приходится на людей со средним образованием, как правило это дети до 16 лет. Также следует провести сегментацию потенциальных потребителей ООО «Шайба» по образованию и цели визита ресторана» [20].

«Процент людей с высоким доходом составляет 10 % и зависит местонахождение ресторан, его удаленности от центра района и центра города.

Низкий процент посещения людей с низким доходом (около 5%), говорит о высокой ценовой политике ресторан.

Цель визита клиентов в ресторане это:

- отдых с друзьями:
- бизнес-ланч.

Сегментация посетителей по цели визита превосходит другие цели это отдых с друзьями (80%). Так как рядом с рестораном нет офисных зданий, то процент клиентов, приходящих в ресторане на бизнес-ланч, составляет всего 15%.

Большой поток клиентов происходит в вечернее рабочее время и в праздничные дни» [20].

«С 16:00 до 23:00 – самое посещаемое время, 30% клиентов приходится на время с 13:00 до 16:00, а самый маленький процент на утреннее время.

Исходя из всех вышеперечисленных сегментаций, можно сделать вывод, что целевым сегментом ООО «Шайба» является взрослое население города Тольятти преимущественно с высшим или со средним профессиональным образованием и с доходом выше среднего или средним» [20].

Из таблицы 5 видно, что продукция ООО «Шайба» удовлетворяет потребность клиентов по трем параметрам: цена товара, качество обслуживания и отсутствие срывов на рабочем месте.

Хотя в то же время на предприятии параметры качества продукции и сроки исполнения заказов по сравнению с нашими конкурентами ниже.

Таблица 5 – Степень удовлетворенности потребителей ООО «Шайба»

Оцениваемые параметры	Степень удовлетворенности потребителя
Качество продукции	0,93
Цена продукции	1,05
Сроки приготовления заказа	0,97
Срывы на производстве	1,03
Возврат продукции	1,06

«Методика оценки удовлетворенности потребителей продукцией или обслуживанием дает возможность как оценить общую удовлетворенность клиентов, выявить слабые места, определить направление деятельности по улучшению различных параметров продукции и услуг.

Исходя из вышеперечисленного, мы видим, что используемая на предприятии методика имеет и недостатки» [20].

«Так же ежедневно компания отслеживает все отзывы клиентов, читает их жалобы и пожелания и исправляет все недостатки на предприятии для увеличения качества и конкурентоспособности на рынке города Тольятти.

Проведя оценку удовлетворенности потребителей ресторана различными методами, мы выяснили, что на сегодняшний день степень удовлетворенности потребителей продукцией ресторана достаточно высока» [20].

«Чтобы определить стратегические факторы макросреды предприятия, необходимо провести STEP-анализ.

STEP-анализ является ключевым инструментом, используемым при анализе факторов внешней среды предприятия. ООО «Шайба» осуществляет свою деятельность в Тольятти, поэтому следует рассматривать основные факторы влияния внешней среды, характеризующие город. Анализ факторов проводился в перспективе на 1 год» [20].

«Уровень заработной платы среднестатистического горожанина, работающего в средних и крупных организациях города, в 2020 году выросла до 33,4 тыс. рублей – по сравнению с предыдущим годом она увеличилась.

Уровень инфляции в России в период с Января 2019 по Январь 2020 года вырос на 4,3 %. Это сопровождается ростом уровня цен на сырье, что отрицательно влияет на деятельность организации.

Развитие технологий значительно упрощают деятельность цеха.

Развитие социальных медиа значительно сокращает маркетинговые затраты и затраты на рекламу, все можно делать онлайн через сайты «vkontakte.ru», «facebook.com» и «twitter».

Всё больше людей отходят от привычных для них стереотипов советского времени и смотрят на западный стиль жизни. Раскрепостившийся потребитель сегодня очень подкован информационно и поэтому более капризен, но это только стимулирует организации» [20].

Сегодня, всем больше и больше организаций сталкиваются с проблемой квалифицированных кадров.

STEP-анализ в ООО «Шайба» представлен в таблице 6.

Таблица 6 – STEP-анализ ООО «Шайба»

Группы факторов	События и факторы	Угроза (-) / возможность (+)	Вероятность события или проявления фактора	Важность фактора или события	Влияние на стратегию компании
Политико-правовые факторы	Ужесточаются санитарные нормы	-	0,2	4	3
	Ужесточается контроль над ценами	-	0,2	4	3
Экономические факторы	В последнее время (2019-2020г.) наблюдается рост инфляции (4-5%), что весьма неблагоприятно сказывается на деятельности предприятия	-	0,2	2	1

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6
	Повышение цен на сырьё повышает себестоимость, что значительно понижает прибыль	-	0,5	3	5
Технологические факторы	Развитие технологий значительно упрощают деятельность предприятия	+	0,6	2	3
	Появление новых рекламных носителей (развитие социальных медиа)	+	0,2	3	4
Социальный фактор	Тенденции образа жизни	+	0,5	3	2
	Отсутствие квалифицированных специалистов	-	0,4	3	3

СТЕР-анализ показал, что «наибольшее влияние на деятельность предприятия способен оказать такой фактор, как экономический фактор, это повышение цен на сырьё, которое повышает себестоимость, что значительно понижает прибыль. Среди технологических факторов наиболее весом фактор развития новых технологий, что значительно упрощают деятельность предприятия. Наименее важными факторами можно считать: ужесточение контроля над ценами, и рост инфляции» [3].

«Идеальная конкурентная среда в отношении получения прибыли — это такая среда, в которой и поставщики, и покупатели имеют слабую позицию, когда нет хороших товаров-заменителей, входные барьеры выхода на рынок относительно высоки и конкуренция между существующими фирмами довольно умеренная. Однако, если хотя бы некоторые из пяти сил конкуренции достаточно сильны, отрасль может быть привлекательной с точки зрения конкуренции только для тех фирм, чье положение на рынке и рыночная стратегия обеспечивают хорошую защиту против давления конкуренции, чтобы обеспечить фирме возможность получать прибыль» [4].

Конкурентная среда ООО «Шайба» не является идеальной, но

достаточно близка к идеальной, так как компания чаще, чем конкуренты, пытается прогнозировать будущее.

Для анализа конкурентоспособности предприятия проведем Swot-анализ (таблица 7).

Таблица 7 – SWOT – анализ ООО «Шайба»

-	Возможности	Угрозы
-	- расширение рынка сбыта - увеличение роли маркетинга - оптимизация закупок - пересмотр структуры ассортимента - всегда востребованный товар	- повышение цен на закупаемую продукцию - инфляционный характер роста прибыли; - высокий уровень конкуренции
Сильные стороны	СиВ	СиУ
- наличие опыта работы на рынке в разных условиях. - наличие автотранспорта - профессиональный штат сотрудников - налаженные связи с поставщиками - адаптированность к изменениям рынка	- возможность расширения рынка сбыта - выход на оптовых покупателей, работа с автобазами - повышение конкурентоспособности за счет создания программы продвижения	- разработка системы стимулирования сбыта
	СлВ	СлУ
- недостаточно развита политика продвижения. - недостаточный ассортимент сопутствующих товаров	- разработка маркетинговой стратегии - оптимизация ассортимента	- установление деловых контактов с другими поставщиками - проведение маркетинговых исследований

«На основании данных анализа в качестве стратегии развития предприятия целесообразно расширение рынка сбыта продукции, увеличение ассортимента, развитие маркетингового направления деятельности» [29].

Матрица McKinsey для ООО «Шайба» представлена в таблице 8.

В качестве осей в матрице McKinsey используется привлекательность отрасли или рынка и конкурентные позиции.

Таблица 8 – Оценка комплексной привлекательности отрасли

Факторы	Ранг	Балл	Оценка
Доступность рынка	0.1	3	0.3
Темп роста	0.1	7	0.7
Длительность жизненного цикла	0.15	7	1.05
Потенциал валовой прибыли	0.2	6	1.2
Острота конкуренции	0.2	6	1.2
Стабильность технологии	0.05	7	0.35
Возможности неценовой конкуренции	0.1	5	0.5
Концентрация клиентов	0.1	4	0.4
Общая балльная оценка		5.7	

Таким образом, из таблицы 8 видно, что отрасль имеет среднюю оценку привлекательности 5,7.

Для того чтобы выявить сильные и слабые стороны, надо провести сравнительный анализ конкурентов. Основными конкурентами суши-бара являются Суши н ролл, Суши – маркет, Суши – рум (таблица 9).

Таблица 9 – Сравнительный анализ конкурентов ООО «Шайба»

Показатели по услугам/ Конкуренты	Суши н ролл	ООО «Шайба»	Суши - маркет	Суши – рум
1.Средняя цена чека (в руб.):	500	1100	900	700
2. Качество товаров	низкое	среднее	высокое	высокое
3. Затраты на тех. обслуживание, тыс. руб.	3	10	8	6
4. Удельный вес квалифицированных кадров (%)	10	15	80	80
5. Качество питания (средний балл из 10)	5	6	7	7
6. Качество обслуживания	среднее	среднее	высокое	среднее
7. Рентабельность реализации (%)	10	20	38	36

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5
8. Достаточная известность	известный	известный	известный	не достаточно известный
9. Ассортимент продукции	маленький	маленький	широкий	не достаточно широкий
10. Географическое положение	неудобное	Удобное	неудобное	удобное

Проанализировав конкурентов, можно выделить следующие сильные и слабые стороны ресторана ООО «Шайба».

К сильным сторонам ООО «Шайба» можно отнести высокое качество товаров, благодаря чему посетители всегда остаются довольны предложенными рестораном блюдами; большие затраты на техническое обслуживание (10 801, тыс. руб. по состоянию на 2021 год); высокий удельный вес квалифицированных кадров; большой наличный капитал; высокое качество питания; удобное, по сравнению с конкурентами, географическое положение.

Подводя итог второго раздела можно сказать, что предприятие имеет и слабые стороны, которое необходимо устранять, чтобы ООО «Шайба» мог успешно работать и опережать конкурентов. К слабым сторонам можно отнести высокие, по сравнению с конкурентами, цены (посетителям выгоднее ходить к конкурентам, у которых цены ниже); недостаточно высоко качество обслуживания. У конкурентов качество обслуживания высокое, это может привлекать к нему клиентов. Также к слабой стороне можно отнести недостаточно высокую рентабельность реализации (36 %). Кроме того, бренд ООО «Шайба» еще недостаточно известен, по сравнению с конкурентами, которые на рынке рестораторских услуг достаточно давно. Нужно отметить, что недостаточно широкий ассортимент продукции также является слабой стороной предприятия. Это может снизить количество клиентов, так как ассортимент продукции не может полностью удовлетворять потребности клиентов.

3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Шайба» на основе принципов логистики

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности организации на основе принципов логистики

«Совершенствовать уровень конкурентоспособности ресторана необходимо на каждом жизненном цикле предприятия, это позволяет: вовремя выявлять угрозы со стороны конкурентов, имеющиеся недостатки, разработать мероприятия по их устранению, а также их экономическую эффективность. Главной задачей ресторана является обеспечение устойчивого конкурентного преимущества по всем направлениям деятельности, которое оценивается по трем моментам: наличие факторов успеха, значимость преимуществ фирмы перед конкурентами, возможность активно использовать эти преимущества длительный период. Основной программой деятельности ресторана является обеспечение максимальной удовлетворенности потребностей» [29].

В процессе проведения анализа работы ООО «Шайба» были определены наиболее важные проблемы, которые по возможности необходимо устранить.

Решить данные проблемы возможно на основе принципов логистики.

«Принцип логистики — это обобщенные опытные данные, закон явлений, найденный из наблюдений экспертов по логистике.

Знание некоторых принципов экспертами по логистике позволяет легко возмещать неопределенность некоторых факторов внешней среды. При формировании логистических систем могут быть допущены ошибки лишь потому, что не были вскрыты преимущества и недостатки отдельных принципов логистики» [24].

Перечислим некоторые из них: «системный подход, принцип общих логистических издержек, принцип глобальной оптимизации, принцип логистической координации и интеграции, принцип моделирования и

информационно-компьютерной поддержки, принцип выделения комплекса подсистем, обеспечивающих процесс логистического менеджмента: технической, экономической, организационной, правовой, кадровой, экологической и др., принцип комплексного управления качеством; принцип гуманизации всех функций и технологических решений, принцип устойчивости и адаптивности» [24].

Мероприятие №1. Принцип логистической координации и интеграции – внедрение услуги «Доставка на дом».

«Для увеличения конкурентных преимуществ ресторана следует постараться нейтрализовать имеющиеся угрозы или ослабить их влияние, повысив тем самым свои преимущества. Исходя из возможностей среды, для получения конкурентных преимуществ, можно ввести дополнительные услуги и обслуживание новых групп потребителей» [17].

«С введением услуги «Доставка на дом» расширяется сфера распространения услуг ресторана. Данная услуга в настоящее время пользуется все большей популярностью, т.к. ввиду большой занятости, не все люди имеют возможность самостоятельно приготовить себе еду, на это просто иногда не остается времени» [20].

Мероприятие №2. Принцип глобальной оптимизации – внедрение современного вида оборудования.

«Внедрение в производственный процесс современного вида оборудования позволит ресторану снизить затраты и получать дополнительную прибыль. Сегодня существенным рычагом прогресса в деле приготовления пищи стало внедрение в технологические процессы кухни современного оборудования. Предлагаемые производителями современные агрегаты существенно экономят не только кухонное пространство, но и потребление энергии для приготовления блюд, сохраняя при этом все их достоинства вкуса, сочности и внешнего вида» [17].

Далее мы рассмотрим каждое мероприятие по отдельности, а также рассчитаем их эффективность.

Введение новой услуги «Доставка на дом» позволит ресторану привлечь дополнительные группы потребителей и увеличить прибыль предприятия.

«Использование в проекте собственных курьеров позволит обеспечить более гибкую логистику и качество исполнения заказов. Заниматься внедрением данной услуги будет управляющий ресторана, так же он будет осуществлять отбор и принятие сотрудников на работу. Продвижение услуг проекта осуществляется как с помощью собственного сайта, так и с помощью листовок, распространяемых в заведениях-партнерах. Дополнительный эффект создается при помощи фирменной рекламы, размещенной на автомобилях курьеров. При привлечении партнеров сложностей не предвидится. Преимущества сотрудничества очевидны, особенно для заведений без собственной службы доставки. Аргументация выстраивается исходя из того, что проект привлекает дополнительных клиентов и ни в коем случае не снижает трафик посетителей самого заведения; кроме того, дополнительные клиенты не создают нагрузки на зал обслуживания и его персонал» [14].

«Для заведений, имеющих собственную службу доставки, мотивация также довольно очевидна. Клиенты, заказывающие еду на дом или в офис, могут узнать о компании только через корпоративный сайт; в случае сотрудничества, клиенты получают дополнительную возможность узнать о заведении. В то же время, поскольку доставка еды не является основным направлением деятельности для партнеров, штат курьеров обычно невелик, что приводит к задержкам в доставке. Сотрудничество полностью решают данную проблему. Прием заказов осуществляется 7 дней в неделю с 11.00 до 23.00. Приемом заказов занимается администратор сайта. Курьеры осуществляют забор готового блюда в ресторане и доставляют по указанному адресу. Требования к курьерам: знание города, наличие водительских прав и собственного автомобиля. С курьерами заключается договор о материальной ответственности, в рамках которого обозначается их ответственность. Для подтверждения водительских навыков перед приемом на работу проводится

пробная поездка до указанной предпринимателем точки. Спрос на данную услугу не обладает выраженной сезонностью, однако пики спроса приходится на пятницу и выходные дни, а также государственные праздники» [14].

Покупкой нового оборудования будет заниматься управляющий ресторана. Для установки оборудования магазины предлагают своих специалистов за отдельную плату. Рассмотрим вариант покупки рестораном конвекционной печи марки UNOX за счет собственных средств. Внедрение новой техники – одно из важнейших направлений научно-технического прогресса и совершенствования коммерческой деятельности ресторана.

Подводя итог можно выделить несколько направлений, по которым следует двигаться ресторану:

- создание новой услуги – «Доставка на дом»;
- покупка современного вида оборудования.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

«Экономический эффект разработанных мероприятий ресторана показывает на сколько предлагаемое мероприятие увеличит доход предприятия. Это позволяет объективно сопоставить данные отчетного периода, предполагаемого объема продаж и затрат.

Приблизительную оценку эффективности мероприятий можно измерять практически на каждом этапе, учитывая косвенные признаки благополучия или появившихся трудностей. Точных цифр эти наблюдения дать не смогут, но они могут помочь руководителю сориентироваться в общей ситуации. Рассчитаем эффективность введение услуги «Доставка на дом». Введение данной услуги позволит ресторану привлечь дополнительные группы потребителей и увеличить прибыль предприятия. Для этого необходимо наличие транспорта, человека, который будет осуществлять эту доставку и наличие удобной, герметичной упаковки для транспортировки заказа» [9]. В таблице 9 представлены затраты на введение данной услуги.

Таблица 10 – Затраты на введение услуги «Доставка на дом»

Наименование затрат	Стоимость затрат
Зарплата курьеру(2 человека)	24000 руб.
Налог на зарплату	6240 руб.
Прочие	12000 руб.
Итого	42240 руб.

Средний чек одного гостя составляет 700р, т.е. выручка ресторана составляет 42000 руб. в день и соответственно 16005,7 тыс. руб. в год. Исходя из общей численности посетителей ресторана в день (50-70 человек), мы можем предположить, что после внедрения данной услуги, количество клиентов повысится в 3 раза и составит 150-210 человек.

Экономический эффект от введения услуги «Доставка на дом» представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Экономический эффект от введения услуги «Доставка на дом»

Показатели	Единица измерения	Величина показателя
Средний объем выручки в год до внедрения услуги Доставка на дом	Тыс. Руб.	16005,7
Затраты на введение услуги «Доставка на дом»	Руб.	42240
Количество дней учета объема выручки	Дни	360
Затраты на введение услуги «Доставка на дом» в год	Руб.	506880
Прирост выручки в день	Руб.	84000
Прирост выручки в год	Руб.	30240,1
Выручка	Тыс. руб.	46245,8
Экономический эффект	Тыс. руб.	45739,1

Таким образом затраты, рассчитанные за месяц, на введение новой услуги – «Доставка на дом» будут составлять 42,24 тыс. руб., в год эта цифра составит – 506,9 тыс. руб. Далее мы рассчитали, что прибыль ресторана увеличится на 84000 руб. в день и соответственно на 30240,1 тыс. руб. в год и

составит – 46245,8 тыс. руб. Таким образом экономический эффект от данного мероприятия будет составлять – 45739,1 тыс. руб.

Далее рассмотрим вариант покупки предприятием конвекционная печь марки UNOX. «Эта серия аппаратов создается с учетом требований поваров и сочетается в себе исключительно простое обслуживание и продуманные детали. Оптимальный набор функций, удобное программирование, а также надежность и прочность материалов гарантируют неизменно высокое качество выпускаемых блюд при минимальных трудозатратах.

Данная печь предназначена для выпечки кондитерских и хлебобулочных изделий. Модель проста в эксплуатации. Имеет мощные, хорошо сбалансированные вентиляторы, которые гарантирует быстрое и равномерное распределение тепла по всему объему камеры, что позволяет приготовить продукт безупречного качества» [30].

Цены на кондитерские изделия собственного производства составят от 120-400 руб.

Затраты на покупку нового оборудования представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Затраты на покупку нового оборудования

Наименование мероприятия	Стоимость затрат
Конвекционная печь марки UNOX	210 000 руб.
Установка	5000 руб.
Итого	215000 руб.

Цены на кондитерские изделия собственного производства составят от 120-400 руб. При общей проходимости ресторана 50-70 человек в день, выручка ресторана от реализации кондитерских изделий собственного производства увеличится на 28000 руб. в день и соответственно – 10080,0 тыс. руб. в год.

Экономический эффект от покупки нового оборудования представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Экономический эффект от покупки нового оборудования

Показатели	Единица измерения	Величина показателя
Средний объем выручки в год до внедрения нового оборудования	Тыс. Руб.	16005,7
Затраты на внедрения нового оборудования	Руб.	215000
Количество дней учета объема выручки	Дни	360
Срок окупаемости затрат	Дни	14
Затраты на внедрение нового оборудования в год	Руб.	215000
Прирост выручки в день	Руб.	15600
Прирост выручки в год	Тыс. руб.	5616,1
Выручка	Тыс. руб.	21621,8
Экономический эффект	Тыс. руб.	21406,7

Таким образом, затраты рассчитанные, на внедрение нового оборудования составят 215000 руб. Далее мы рассчитали, что выручка от данного мероприятия в год будет составлять 10080,0 тыс. руб. Себестоимости продукции в год составим 9503,0 тыс. руб., что на 6,6 % меньше, чем в 2021 году.

Исходя из этого можно рассчитать, что экономический эффект от данного мероприятия составит 362 тыс. руб. Так же мы рассчитали срок окупаемости, он составляет 1 год, так же позволит снизить себестоимость продукции на 6,6 % по отношению к 2020г.

Далее мы рассчитаем эффективность всех предложенных мероприятий (таблица 14).

Таблица 14 – Экономическая эффективность предлагаемых мероприятий

Мероприятия	Сумма затрат	Ожидаемая выручка	Экономическая эффективность
Введение услуги «Доставки на дом», руб.	506880	46245,8	45739,1
Покупка нового оборудования, тыс. руб.	9718,0	10080,0	362
Итого	56325,8	46101,1	56325,8

Подводя итог третьего раздела можно сделать вывод, что «для повышения внутренней и внешней конкурентоспособности ресторана, необходимо проведение данных мероприятий, основанных на принципах логистики. В таблице 16 представлена экономическая эффективность предлагаемых мероприятий, самым эффективным оказалось мероприятие по организации доставки на дом.

Введение услуги «Доставки на дом» позволит ресторану привлечь дополнительные группы потребителей и увеличить прибыль предприятия. Эффективность данного мероприятия составила 44851,9 тыс. руб.

Мероприятие по внедрению нового оборудования позволит ресторану «снизить затраты и получить дополнительную прибыль от реализации собственной продукции» [20]. Эффективность данного мероприятия составила 362 тыс. руб.

«Оценить данные эффекты количественно достаточно сложно ввиду вероятностного характера большинства показателей, однако можно утверждать, что в целом мероприятия имеют положительный экономический эффект и могут быть реализованы на практике» [24].

Заключение

Конкурентоспособность компании – это превосходство компании над конкурентами в определенном сегменте рынка в текущее время, которое достигается без негативных последствий для окружающих, и определяется конкурентоспособностью ее ассортимента, и степенью конкурентных возможностей, определяющих способности в дальнейшей деятельности вести разработку, производство, и реализацию продукции, превосходящую по качественным характеристикам и ценовой степени аналогов.

На данный момент конкуренция является неотъемлемой свойственной характеристикой рыночных отношений, от которой зависит уровень рентабельности деятельности предприятия.

Конкурентоспособность можно оценивать в разных масштабах: от конкурентоспособности какого-либо товара до конкурентоспособности целой страны. Конкурентоспособные преимущества определяются системным влиянием множества активных факторов с различной силой внешней и внутренней среды и чем больше видов конкурентных преимуществ, тем разнообразнее эти факторы.

ООО «Шайба» – компания, основным видом деятельности которой является Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

ООО «Шайба» зарегистрировано по адресу 445026, Самарская обл., г. Тольятти, ул. Свердлова, д.51.

ООО «Шайба» в г. Тольятти, предоставляет хороший перечень услуг для своих гостей: качественное и вкусное меню, приятные цены, высококвалифицированное обслуживание.

Организационная структура управления ООО «Шайба» базируется на вертикальном разделении управленческого труда и приводит к управлению по уровням. Она позволяет быстро и оперативно принимать решения. Вместе с тем, в компании предусмотрены высокие требования по договору о передаче

прав единоличному исполнительному органу к компетентности управляющего.

Проанализировав конкурентов, были выделены следующие сильные и слабые стороны ресторана ООО «Шайба».

Проведя оценку удовлетворенности потребителей ресторана различными методами, мы выяснили, что на сегодняшний день степень удовлетворенности потребителями продукции ресторан достаточно высока.

Однако было выделено несколько направлений, по которым следует двигаться ресторану, основываясь на принципах логистики:

- создание новой услуги – «Доставка на дом»;
- покупка современного вида оборудования.

Таким образом, можно сделать вывод, что «для повышения внутренней и внешней конкурентоспособности ресторана, необходимо проведение данных мероприятий.

Экономическую эффективность предлагаемых мероприятий, самым эффективным оказалось мероприятие по организации доставки на дом, его эффективность составила 45739,1 тыс. руб.

Введение услуги «Доставки на дом» позволит ресторану привлечь дополнительные группы потребителей и увеличить прибыль предприятия. Эффективность данного мероприятия составила 44851,9 тыс. руб.

Мероприятие по внедрению нового оборудования позволит ресторану «снизить затраты и получить дополнительную прибыль от реализации собственной продукции» [20]. Эффективность данного мероприятия составила 362 тыс. руб.

Оценить данные эффекты количественно достаточно сложно ввиду вероятностного характера большинства показателей, однако можно утверждать, что в целом мероприятия имеют положительный социально-экономический эффект и могут быть реализованы на практике.

Список используемой литературы

1. Азоев Г.Л. Анализ деятельности конкурентов. Учебное пособие.- М.:ГАУ, 2018.-75 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.:ЦЭИМ,2019.-207 с.
3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие для вузов / под ред.Губиной О.В. – М.: Форум, 2018. – 340 с.
4. Архипов А., Большаков А. Экономика. – М.: Проспект, 2019. – 840с.
5. Афанасьев М.П. Маркетинг. Стратегия и практика фирмы. - М.: Финстатинформ, 2020-120 с.
6. Баркан Д.И. Управление фирмой в условиях рынка: Маркетинг - ключ к успеху. – М.: Аквилон, 2019. – 252 с.
7. Борисов Е.Ф. Экономика. – М.: Юрайт, 2018. – 400с.
8. Гаврилова А.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие/А.В.Гаврилова – М.: КноРус, 2018. – 432 с.
9. Грязнова А., Юданов А. Микроэкономика. Практический подход. М.: Кнорус, 2019 – 258 с.
10. Ермоленко О. А., Никонец О. Е. Проблемы конкуренции в современных условиях России // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2020. – № 11. – С. 121–125.
11. Ивасенко А.Г., Никонова Я.И. Микроэкономика. - М.: Кнорус, 2018. – 280 с.
12. Клюня В.Л., Сильванович В.И. Международный менеджмент: учеб.пособие / В.Л. Клюня, В.И. Сильванович. - Гродно: ГрГУ, 2018. - 184 с.
13. Котельникова Е.А. Конспект лекций. Экономика фирмы. – М.: Научная книга, 2019 – 251 с.
14. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие/И.М. Лифиц. – М.: Юрайт. – 2018. – 448 с.

15. Максимова В.Ф. Микроэкономика. – М.: Синергия, 2019 – 496 с.
16. Маховикова Г.А. Микроэкономика. – М.: Юрайт, 2020. – 272 с.
17. Мэнкью Н., Тейлор М. Микроэкономика. – СПб.: Питер, 2018. – 544 с.
18. Панов, А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / А.И. Панов. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/8582>, свободный
19. Пименов, П. А. Конкурентные преимущества и управление рисками[Текст]/ П.А. Пименов // Актуальные вопросы развития экономики. – 2018. - №9.– С. 466-472.
20. Поляничкин, Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий [Текст] / Ю.А. Поляничкин // Бизнес в законе. 2020. - №3. – С.18-28.
21. Рахманина, И. А. Оптимизация закупочной деятельности как способ достижения конкурентного преимущества [Текст] / И.А. Рахманина // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2019. – №1 – С.73-77.
22. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст] : / Г.В. Савицкая. – 4-е изд., испр. – Минск : РИПО, 2018. – 374 с.
23. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] / А.А. Томпсон. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/12862>, свободный
24. Философова, Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность [Электронный ресурс] / Т.Г. Философова. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/40462>, свободный
25. Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность [Текст] / Т. Г. Философова, В. А. Быков. – Москва : Юнити – Дана, 2021. – 296 с.
26. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / А.Н. Фомичев. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/24817>, свободный