

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»

институт

«Экономика и менеджмент»

кафедра

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

И. В. Панасенко

подпись инициалы, фамилия

« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент

код – наименование направления

Совершенствование конкурентоспособности предприятия на примере ООО

«Общепит Алтайского района»

тема

Руководитель

подпись, дата должность, ученая степень

И.В Панасенко

инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

Д.С. Спицина

инициалы, фамилия

Абакан 2017

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме
Совершенствование конкурентоспособности на примере ООО «Общепит
Алтайского района»

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть
наименование раздела

подпись, дата

И.В.Панасенко
инициалы, фамилия

Аналитическая часть
наименование раздела

подпись, дата

Т.И.Островских
инициалы, фамилия

Проектная часть
наименование раздела

подпись, дата

И.В.Панасенко
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

Н.Л Сигачева
инициалы, фамилия

РЕФЕРАТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ
в форме бакалаврской работы

Тема выпускной квалификационной работы Совершенствование конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Общепит Алтайского района»

ВКР выполнена на 60 страницах, с использованием 5 иллюстраций, 15 таблиц, 6 формул, 2 приложения, 40 использованных источников, 12 количество листов иллюстративного материала (слайдов). 5 Ключевые слова: Конкурентоспособность, прибыль, потребитель, экономия, поставщики, темп роста, производительность, повышения качества.

Автор работы, гр. № 73-3

подпись

Спицина Д.С

инициалы, фамилия

Руководитель работы

подпись

Панасенко И.В.

инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы - 2017

Цель данной работы раскрыть сущность проблемы конкурентоспособности предприятия, выявить факторы влияния на конкурентоспособность и методы ее совершенствования. Для достижения данной цели необходимо решить ряд задач:

- дать определения понятия конкурентоспособность предприятия и факторов влияния на конкурентоспособность;
- охарактеризовать основные методы оценки конкурентоспособности предприятия ;
- описать способы повышения конкурентоспособности предприятия;
- разработать мероприятия по оптимизации конкурентоспособности ООО «Общепит Алтайского района».

Актуальность данной темы заключается в том, что факторы - это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности самого предприятия.

Научная новизна исследования состоит в комплексном анализе подходов к проблеме конкурентоспособности предприятия и новых путей ее повышения.

На основании проведенного анализа были разработаны рекомендации деятельности ООО «Общепит Алтайского района» Основной рекомендацией для предприятия является повышение конкурентоспособности продукции по средствам разделения кафе на два зала, тем самым увеличение режима работы.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	8
1. Теоретическая часть. Аспекты конкурентоспособности предприятия.....	11
1.1. Сущность конкурентоспособности предприятия и основные факторы влияния на нее.....	11
1.2. Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия.....	17
2. Аналитическая часть. Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Общепит Алтайского района».....	31
2.1. Общая характеристика хозяйственной деятельности ООО «Общепит Алтайского района».....	31
2.2. Оценка динамики и эффективности экономической деятельности предприятия.....	35
2.3. Анализ внешней и внутренней среды ООО «Общепит Алтайского района».....	40
3. Проектная часть. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Общепит Алтайского района».....	49
3.1. Обоснование необходимости повышения конкурентоспособности предприятия.....	49
3.2. Пути оптимизации конкурентоспособности ООО «Общепит Алтайского района».....	51
3.3. Оценка эффективности мероприятий.....	53
Заключение.....	58
Список используемых источников.....	60
Приложение А-Б.....	61

ВВЕДЕНИЕ

Рыночный характер экономических отношений означает свободу выбора для покупателя и продавца. Механизм рынка действует через соотношение спроса и предложения, что предполагает необходимую подвижность цен, конкуренцию товаров. Конкуренция – это неотъемлемая часть рыночной среды, необходимое условие развития предпринимательской деятельности.

Сегодня мы понимаем, что чем ожесточеннее конкуренция на внутреннем рынке, тем лучше национальные фирмы оказываются подготовленными к борьбе за рынки за рубежом, и тем в более выгодном положении оказываются потребители на внутреннем рынке и по уровню цен, и по качеству продукции. Ведь конкурентоспособная продукция должна иметь такие потребительские свойства, которыми бы она выгодно отличалась от сходной продукции других конкурентов.

В условиях формирующегося рынка преобладает стихийное начало конкуренции, сопровождающееся разрушительными процессами – банкротствами, кризисами и т.п. В условиях сформированного рынка конкуренция становится организованной.

Конкуренция имеет важное значение в механизме рынка. Она стимулирует деятельность производителей. Через конкуренцию они как бы контролируют друг друга. Их борьба за потребителя приводит к снижению цен, уменьшению издержек производства, улучшению качества продукции, усилению научно-технического прогресса. Но следует учитывать, что конкуренция обостряет противоречия экономических интересов производителей, обуславливает рост непроизводственных издержек, побуждает создание монополий. Без вмешательства государства конкуренция превращается в разрушительную силу для экономики. Конкуренция предполагает свободу вступления экономических единиц в любую конкретную отрасль и свободу выхода из нее. Эта свобода необходима для того, чтобы экономика могла надлежащим образом адаптироваться к изменениям вкусов

потребителей, технологии или предложения ресурсов. Основное экономическое преимущество рыночной системы заключается в ее постоянном стимулировании эффективности производства. Показывает опыт рыночных стран, в 60–70-е гг. XX в. в бизнесе преобладали длительные периоды стабильности и важнейшими факторами рыночного успеха были масштаб и доля рынка, в большинстве случаев они служили залогом рентабельности [5, с. 36].

Процветали крупные компании с большой долей рынка. В 1980-е гг. масштаб и доля рынка были по-прежнему важны, но уже не давали таких гарантий успеха, как раньше. Конкурентоспособность на рынке требовала поставлять на рынок быстрее других новые продукты. Но в 1990-х гг. во многих развитых странах правила конкуренции в бизнесе существенно изменились, можно сказать, что изменилась сама природа конкуренции:

- конкуренция приобрела глобальный характер, расширился круг конкурентов и внутри национальной отрасли, и за рубежом;
- успехи в развитии техники создали условия для роста межкатегориальной конкуренции, использования недорогих заменителей многих товаров и комплектующих;
- недорогие источники информации, интенсивное использование аутсорсинга и отход от вертикальной интеграции облегчили процесс вхождения в бизнес.

Актуальность темы работы также определяется тем, что факторы - это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности самого предприятия.

Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения. Факторы – это то, что способствует превращению возможностей в действительность.

Факторы определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Все это и определяет актуальность данной проблемы

Объект исследования – ООО «Общепит Алтайского района»

Предмет исследования – совершенствование конкурентоспособности предприятия на примере предприятия.

Цель – раскрыть сущность проблемы конкурентоспособности предприятия, выявить факторы, влияющие на конкурентоспособность и методы ее совершенствования.

Задачи исследования:

1. Дать определение понятия конкурентоспособность предприятия и факторов влияния на конкурентоспособность;
2. Охарактеризовать основные методы оценки конкурентоспособности предприятия;
3. Описать способы повышения конкурентоспособности предприятия;
4. Проанализировать особенности хозяйственно-экономической деятельности ООО «Общепит Алтайского района»;
5. Разработать мероприятия по оптимизации конкурентоспособности ООО «Общепит Алтайского района».

Методы исследования: анализ и синтез существующих научных данных по проблеме исследования; методы наблюдения, абстрагирования; математические методы обработки данных.

Научная новизна исследования состоит в комплексном анализе подходов к проблеме конкурентоспособности предприятия и новых путей ее повышения.

Структура дипломного проекта. Дипломный проект состоит из введения, основной части, заключения и списка использованной литературы.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия и основные факторы влияния на нее

Термин «конкуренция» в экономической литературе имеет различные трактовки.

Адам Смит (шотландский экономист, один из основоположников современной экономической теории) рассматривал конкуренцию как поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно.

Фрэнк Хайнеман Найт (американский экономист, разрабатывал теории предпринимательства, неопределённости и прибыли) определял конкуренцию как ситуацию, в которой конкурирующих единиц много и они недвижимы.

Йозеф Алоиз Шумпстер (австрийский и американский экономист, политолог, социолог и историк экономической мысли) утверждал, что по крайней мере с точки зрения экономического роста конкуренция представляет собой соперничество старого с новым.

Итак, конкуренция (лат. *concurrentia*, от лат. *concurrere* – сбегаюсь, сталкиваюсь) – борьба, соперничество в какой-либо области. В экономике – это борьба между экономическими субъектами за максимально эффективное использование факторов производства [11, с. 89].

Конкуренция представляет собой экономический процесс взаимосвязи и борьбы между фирмами, целью которого является завоевание преимуществ в сбыте своей продукции.

Предприятия, работающие на рынке, ставят цель – привлечь внимание и побудить потребителя к покупке своего товара, соперничая при этом с другими производителями. Однако рассматривать в качестве конкурентов только фирмы, производящие идентичный товар, было бы неверно.

В практике маркетинга конкурентов компании рассматривают с отраслевой и рыночной точек зрения.

Отрасль составляют фирмы, производящие продукт или группу продуктов, близких по их назначению. Выделяют следующие типы отраслевой конкурентной структуры [25, с. 30]:

1. Свободная конкуренция, условиями существования которой является множество свободных продавцов, предлагающих однородную продукцию. Условиями свободной конкуренции являются: незначительная доля рынка продавцов (2% и менее), невозможность продавца оказать влияние на цену, испытывающую конъюнктурные колебания и стремящуюся к уровню предельных издержек, отсутствие дискриминации продавцов и покупателей, отсутствие товарных марок, входные барьеры низкие.

2. Монополистическая конкуренция, признаками которой являются: ограниченное количество (10–25) продавцов в каждой отрасли, доля лидеров составляет от 10 до 15%, остальных участников – 3–5%, дифференциация товара по сегментам, марочная продукция, высокие входные барьеры, возможность выхода на международный рынок.

3. Олигополистическая конкуренция (частный случай монополистической конкуренции) представляет собой рыночную власть несколько компаний. Признаками олигополистической конкуренции являются количество компаний на рынке (3–5) с долями от 7 до 40%, входные барьеры в отрасль очень высокие, самые крупные компании работают на международном рынке.

4. Чистая монополия предполагает ситуацию, при которой одна компания контролирует от 50%, а в предельном случае до 100% рынка .

Под конкурентоспособностью организации понимается реальная и потенциальная способность организаций проектировать, изготавливать, реализовывать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательна для потребителей, чем продукция их конкурентов.

Понятие «конкурентоспособность организации» является рыночным, многофакторным и междисциплинарным. Оно исходит из конкуренции и проявляется в конкурентных преимуществах предприятия. Конкуренция является главным элементом рыночного механизма регулирования спроса и предложения товаров, выступает как форма социально-экономических отношений и взаимодействия рыночных субъектов хозяйствования в процессе производства, приложения труда и капитала, купли и продажи товаров. Исходными средствами конкуренции являются цена и качество товара, соотношение цены и качества, сервис, престижность, торговая марка предприятия.

Конкуренция выполняет следующие важнейшие функции [6, с. 37]:

- утверждение суверенитета потребителей;
- постоянная адаптация производства к изменяющимся условиям рынка;
- стимулирование товаропроизводителей и потребителей;
- обеспечение экономической свободы товаропроизводителей;
- саморегулирование товаропроизводителей;
- дифференциация товаропроизводителей;
- распределение ресурсов среди товаропроизводителей.

Майкл Портер отметил несколько наиболее важных конкурентных преимуществ (факторов конкурентоспособности), позволяющих фирме быть конкурентоспособной: новые технологии, производственные факторы, факторы маркетинга, новые или изменившиеся запросы потребителей, факторы менеджмента [17, с. 104].

Анализ же отобранных факторов, по мнению авторов, заключается в выявлении сильных и слабых сторон, как в своей деятельности, так и в работе конкурентов, что может позволить, с одной стороны, избежать наиболее острых форм конкуренции, а с другой – использовать свои преимущества и слабости конкурента.

Ряд авторов, анализируя факторы конкурентоспособности предприятия, предлагают иные принципы систематизации. В частности, предлагается их

классифицировать в зависимости от целевого назначения создаваемого продукта труда.

Для предприятий, создающих товары потребительского назначения, выделяют [18, с. 55]:

А) коммерческие условия – возможности фирмы предоставлять покупателям потребительский или коммерческий кредиты, скидки с прейскурантной цены, скидки при возврате ранее приобретенного у фирмы товара, использовавшего свой экономический ресурс, возможности заключения товарообменных (бартерных) сделок;

Б) организация сбытовой сети – расположение сети магазинов, супермаркетов, доступность их широкому кругу покупателей, проведение демонстрации изделий в действии в салонах и демонстрационных залах фирмы или у ее торговых посредников, на выставках и ярмарках, эффективность проводимых рекламных кампаний, воздействие средствами «паблик релейшенз»;

В) организация технического обслуживания продукции - объем предоставляемых услуг, сроки гарантийного ремонта, стоимость послегарантийного обслуживания и т.д.;

Г) представление потребителей о фирме, ее авторитете и репутации, ассортименте ее продукции, сервисе, воздействие товарного знака фирмы на привлечение внимания покупателей к ее продукции;

Д) воздействие тенденций развития конъюнктуры на положение фирмы на рынке.

Новые технологии предполагают: компетентность в научных исследованиях и разработках; инновации производственного процесса на основе более совершенных технологий; появление новых отраслей (под воздействием новых производственных процессов); появление продуктовых инноваций.

Производственные факторы включают в себя: эффективность низкозатратного производства (например, благодаря экономии на масштабах,

эффекту накопления опыта и т.д.); повышение качества производства и фондоотдачи; благоприятное размещение производства, гарантирующее низкие затраты; повышение квалификации рабочей силы и, как следствие, повышение производительности труда; откорректированные процессы ресурсного и технического обеспечения; гибкость в изменении производственных платформ.

Факторы маркетинга – это продуманный и проверенный способ продаж, удобный доступ к рынкам, мощная и эффективно функционирующая сеть дистрибьюторов и дилеров, быстрая доставка по заказу, точное удовлетворение потребительских запросов, притягательный дизайн и упаковка товара, широкий диапазон выбора товаров (для некоторых сфер производства), наличие гарантий после приобретения; высокое качество послепродажного обслуживания [13, с. 41].

Новые или изменившиеся запросы потребителей. Этот фактор означает появление новых потребностей, создание новой цепочки ценностей, конкурентные преимущества за счет нового сегмента рынка.

Факторы менеджмента – это компетентность в управлении, наличие управленческих ноу-хау, способность быстро реагировать на изменения внешней среды; первоклассные системы коммуникаций и информационной поддержки бизнеса.

Управление конкурентоспособностью на всех уровнях требует соблюдения определенных принципов [9, с. 117]:

- учета факторов относительности и динамичности конкурентоспособности;
- учета внутренних и внешних факторов, значительная часть которых является трудноуправляемыми параметрами;
- оптимального сочетания экономических, технологических, правовых, организационных и институциональных факторов.

На конкурентоспособность могут повлиять изменения на рынке, не связанные с деятельностью фирмы. Конкурентоспособность – это не раз и навсегда приобретенное качество, оно привязано к временным условиям и

обусловлено конкретными причинами. Конкурентоспособность фирмы в отличие от конкурентных преимуществ испытывает на себе сильное влияние стратегических и тактических изменений на рынке, не связанных с деятельностью фирмы (изменение спроса, демографические сдвиги, природные явления и т.д.). Поэтому конкурентоспособность предполагает умелое маневрирование в рыночном пространстве и во времени и максимальный учет требований и возможностей конкретных групп покупателей.

Также на конкурентоспособность фирмы влияют внешние и внутренние факторы. Под внутренними факторами мы понимаем внутреннюю среду фирмы: элементы, составляющие экономический потенциал предприятия, который определяется совокупностью ресурсов предприятия и эффективностью их использования. Внешние факторы – это все, что находится за пределами фирмы.

Оценив конкурентоспособность своих товаров, фирма может разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности своей продукции, выбрать предприятия-партнеров для организации совместного выпуска продукции, привлечь средства инвесторов для организации конкурентоспособного производства, составить маркетинговые программы для выхода предприятия на новые рынки сбыта, своевременно принять решения об оптимальном изменении товарного ассортимента, о разработке и производстве новых и модернизированных изделий, расширении и создании производственных мощностей и др. [23, с. 103].

Естественно, что основной фактор внешней среды – это деятельность конкурентов и в целом непосредственное окружение предприятия. Немаловажную роль играет государственная политика в области развития конкуренции и ограничения монополистической деятельности, законодательно-правовые нормы в области защиты прав потребителей, стандартизации, сертификации, государственное регулирование экспортно-импортной деятельности, направленное на защиту отечественного производителя, доступ заемного капитала, доступ к более дешевым и удобным сырьевым источникам.

Таким образом, под факторами конкурентоспособности можно понимать те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности организации и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате – изменение уровня конкурентоспособности организации.

1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия

Наряду с теоретическими исследованиями сущности конкуренции и конкурентоспособности, в экономической литературе давно обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности. Свой вклад в решение этих проблем внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как М. Портер, Ф. Котлер, Е. Дихтль, Е.П. Голубков,

Анализ деятельности предприятия малого бизнеса по повышению конкурентоспособности предполагает оценку текущих результатов хозяйственной деятельности через выяснение его потенциала (организованного, научно-технического, производственно-технологического, социального, финансово-экономического), общих результатов его хозяйственной деятельности; финансового положения и платежеспособности; эффективности производственной деятельности; степени адаптации к условиям хозяйствования за отчетный период (как правило, годовой) или на определенную дату.

Существуют разнообразные методики оценки конкурентоспособности предприятия. Так, по мнению Н. Герчиковой, оценка конкурентоспособности предприятия должна основываться на таких показателях, как [9, с. 40]:

- потребность в капиталовложениях фактических и на перспективу, как в целом, так и по отдельным видам продукции и конкретным рынкам;
- ассортимент конкурентоспособной продукции, ее объемы и стоимость («продуктовая дифференциация»);
- набор рынков или их сегментов для каждого продукта («рыночная дифференциация»);

- потребность в средствах на формирование спроса и стимулирование сбыта;

- перечень мер и приемов, которыми фирма может обеспечить себе преимущество на рынке: создание благоприятного представления о фирме у покупателей, выпуск высококачественной и надежной продукции, постоянное обновление продукции на основе собственных разработок и изобретений, обеспеченных патентной защитой, добросовестное и четкое выполнение обязательств по сделкам в отношении сроков поставок товаров и услуг.

Таблица 1.1. - Критерии конкурентоспособности предприятия [7]

Группы критериев конкурентоспособности	Критерии конкурентоспособности
1 Удовлетворенность потребителя товарами и услугами предприятия	1.1 Соответствие качества продукции предприятия условиям потребления 1.2 Наличие на предприятии условий для повышения качества продукции 1.3 Наличие на предприятии тенденций к увеличению своей доли в доступных и традиционных для предприятия сегментах рынка 1.4 Наличие и уровень развития предпродажного и послепродажного обслуживания 1.5 Своевременность выхода продукции на рынок 1.6 Приемлемость цен на продукцию предприятия для потребителей
2 Эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия	2.1 Экономическая эффективность НИОКР 2.2 Экономическая эффективность производства 2.3 Экономическая эффективность внепроизводственной деятельности предприятия 2.4 Производственная активность предприятия 2.5 Финансовая устойчивость предприятия
3 Положительность имиджа предприятия	3.1 Наличие и убедительность для кредитора стратегии развития предприятия 3.2 Устойчивость позитивного отношения покупателей к предприятию и его товарам 3.3 Престижность рекламы 3.4 Участие в благотворительности 3.5 Спонсорство в области науки, искусства, культуры 3.6 Устойчивость информационных связей предприятия с потребителями, органами государственного управления, СМИ

К количественным методам оценки конкурентоспособности можно отнести субъективные методы экспертных оценок, базирующихся на интуиции, видении, профессионализме эксперта (оценка конкурентной силы компании по

методике А.А. Томпсона-мл. и А.Дж. Стрикленда III и др.); а также объективные расчетные и расчетно-графические методы (дифференциальные, комплексные и т.д.).

Объективность последних объясняется тем, что для расчета уровня конкурентоспособности того или иного объекта используется перечень разнообразных оценочных критериев, на основе которых по фактическим данным производится расчет единичных, групповых, интегральных показателей конкурентоспособности [18, с. 72].

Матричные методы.

Группа методов базируется на оценке маркетинговой стратегии предприятия на основе построения матрицы конкурентных стратегий. В основе методики лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия.

Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия. Для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена-качество.

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции.

Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. Суть подхода заключается в 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. К преимуществам данного подхода следует отнести учет весьма разносторонних аспектов деятельности предприятия.

Комплексные методы.

Методы, отнесенные к данному подходу, определены как комплексные в силу того, что оценка конкурентоспособности предприятия в рамках каждого из

методов ведется на основании выделения не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности предприятия.

К достоинствам подхода следует отнести то, что он учитывает не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и его возможную динамику в будущем.

В ходе исследования оценки конкурентоспособности предприятия было показано, что методы, основанные на теории эффективной конкуренции являются наиболее эффективными. Предлагаемая оценка должна осуществляться на основе сопоставления соответствующих показателей рассматриваемого хозяйствующего субъекта и конкурентов [5, с. 109].

SWOT-анализ – данный метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе анализа выявить существующие возможности для развития предприятий.

Построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности» – данный метод предполагает оценку конкурентоспособности предприятия по восьми факторам [24, с. 16]:

- концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;
- качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;
- цена товара с возможной наценкой;
- финансы - как собственные, так и заемные;
- торговля – с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;
- послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;

- предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности.

Кроме того, конкурентоспособность фирмы, отрасли можно определить как относительную характеристику, отражающую отличия процесса развития данного предприятия от предприятия-конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности деятельности. В этом случае основной смысл понятия «конкурентоспособность предприятия» заключается в том, что оно характеризует возможности и динамику приспособления деятельности к изменяющимся условиям конкуренции на рынке.

Показатель конкурентоспособности предприятия должен включать в себя два элемента: критерий, отражающий в динамике степень удовлетворения потребителя, и временной критерий эффективности деятельности.

Первый – показатель конкурентоспособности товара (I_t), а применительно к диверсифицированной фирме или к отрасли – конкурентоспособность товарной массы. Он определяется отношением суммы потребительных стоимостей всех товаров производителя к стоимости потребления этих товаров [16, с. 92].

Эффективность деятельности конкурентов может быть охарактеризована с помощью второго критерия (I_ε), являющегося отношением показателей эффективности у рассматриваемого производителя и у соперника. Этот критерий также зависит от времени.

Общий показатель уровня конкурентоспособности предприятия в общем виде определяется по следующей формуле (1):

$$K_n = I_t \times I_\varepsilon, \quad (1)$$

где, K_n – общий показатель конкурентоспособности предприятия;

I_t – индекс конкурентоспособности по товарной массе;

I_ε – индекс относительной эффективности (для его определения могут использоваться различные показатели).

Показатель K_p является интегральной численной характеристикой конкурентоспособности продуцента. Если $K_p < 1$, то рассматриваемая фирма уступает другой компании по конкурентоспособности, если $K_p > 1$, то превосходит; при равной конкурентоспособности $K_p = 1$.

Среди экономических показателей, которые могут быть использованы при сопоставлении фирм наибольшее распространение получили следующие.

Рентабельность продаж определяется по формуле (2):

$$R_{np} = \frac{\Pi}{N_{np}} \times 100\%, \quad (2)$$

где, R_{np} – рентабельность продаж;

Π – прибыль за отчетный период (год);

N_{np} – объем продаж за отчетный период (год) (реализованная продукция).

В числителе может быть взята как валовая прибыль, так и чистая. Если полученное отношение будет равно, например, 10%, то это означает, что на каждую условную денежную единицу реализованной продукции приходится 10% прибыли.

Рост отношения может означать либо повышение цен (при неизменных издержках производства), либо снижение последних при сохранении прежних цен.

Уменьшение может быть вызвано как снижением цен, которое не сопровождается сокращением издержек, так и повышением себестоимости, не сопровождаемым повышением цен. В любом случае уменьшение этого показателя означает падение спроса на продукцию фирм и, как следствие, снижение рентабельности ее операций.

Рентабельность активов определяется по формуле (3):

$$R_{акт} = \frac{\Pi_ч}{Акт} \times 100\%, \quad (3)$$

где, $R_{акт}$ – рентабельность активов;

$\Pi_ч$ – прибыль (чистая) за отчетный период;

$A_{кт}$ – активы (итого баланса) на конец отчетного периода.

Показатель отражает эффективность использования всего имущества фирмы (оборотного и основного капитала) или всего инвестированного капитала. Низкий уровень по сравнению с аналогичным показателем у других фирм свидетельствует о перевложении капитала в активы, или о низком спросе на продукцию фирмы [4, с. 126].

Рентабельность основного капитала рассчитывается по формуле (4):

$$P_{ок} = \frac{Пч}{K_{ос}} \times 100\% , \quad (4)$$

где, $P_{ок}$ – рентабельность основного капитала,

$Пч$ – прибыль (чистая) за отчетный период,

$K_{ос}$ – основной капитал, за вычетом амортизации на конец отчетного периода.

Чем выше значение этого показателя, тем эффективнее используются основные средства фирмы. Его рост при снижении рентабельности активов в целом будет означать чрезмерное увеличение оборотных средств (либо происходит затоваривание готовой продукцией, либо образовались излишние материально–производственные запасы, либо возросла дебиторская задолженность или наличность). Выяснение причин такого положения требует дополнительного анализа динамики структуры оборотных активов.

Рентабельность собственного капитала. Как показатель широко используется в зарубежных экономических публикациях. Он отражает эффективность использования капитала, инвестированного в фирму за счет собственных источников финансирования. Его изменение обычно оказывает влияние на уровень котировки акций на фондовых биржах, формула (5).

$$P_{ск} = \frac{Пч}{K_c} \times 100\% , \quad (5)$$

где, $P_{ск}$ – рентабельность собственного капитала;

$Пч$ – прибыль (чистая) за отчетный период);

K_c – собственный капитал (балансовая стоимость) на конец отчетного периода.

В Великобритании и странах, перенявших английскую правовую систему, вместо данного показателя чаще используется рентабельность с собственного и долгосрочного заемного капитала. В основу его расчета кладется сумма всего вложенного на длительный срок капитала, формула (6):

$$P_{ск} = \frac{Пч}{K_c + K_{дз}} \times 100\%, \quad (6)$$

где, $P_{ск}$ – рентабельность собственного и долгосрочного заемного капитала,

$Пч$ – прибыль (чистая) за отчетный период,

K_c – собственный капитал (балансовая стоимость) на конец отчетного периода;

$K_{дз}$ – долгосрочный невыплаченный заемный капитал на конец отчетного периода.

Финансовое положение фирмы определяется степенью финансовой независимости от внешних источников финансирования, способностью в необходимые сроки погашать свои финансовые обязательства, т.е. платежеспособностью, и возможностью представления кредитов клиентам, т.е. кредитоспособностью [10, с. 18].

Таким образом, существующие методы и научные разработки по вопросам оценки конкурентоспособности касаются в основном продукции и в меньшей степени затрагивают деятельность предприятия. Анализ методических и теоретических разработок по вопросам обеспечения конкурентоспособности предприятия подтверждает необходимость ее комплексной оценки для выявления возможных резервов улучшения основных показателей его хозяйственной деятельности.

1.3 Способы повышения конкурентоспособности предприятия

Рост эффективности производства – основа повышения прибыльности предприятия в условиях конкурентной борьбы – должен стать приоритетной

целью внутрикорпоративного управления. В долгосрочном плане главным фактором производительности являются инновационные изменения в Технике и организации производства, ведущие к снижению его издержек.

Для отдельной компании необходимо различать потенциальную и реальную, действительную эффективность производства. Если уровень потенциальной эффективности зависит от внешних условий хозяйственной деятельности (наличия трудовых, сырьевых, энергетических ресурсов и т.п.) и прежде всего от общего уровня инновационного развития экономической системы, то реальная производительность в компании определяется в первую очередь уровнем управления и организации производства. Данный показатель может расти не только в результате снижения издержек производства за счет организационных или технических нововведений: значительным резервом реальной эффективности производства является осведомленность, информированность руководства компании относительно новой техники или методов организации труда [26, с. 109].

Следующий фактор – совершенствование структуры выпускаемой продукции, постоянное ее обновление, оптимизация и диверсификация структуры используемых в производстве ресурсов.

Другим фактором роста конкурентоспособности предприятия может выступать концентрация производства, экономия на эффекте масштаба. Но для того, чтобы эта возможность была реализована на практике, управляющие компании должны увеличить инвестиции в инновационное развитие, произвести перестановку трудовых ресурсов и т.д. Иными словами, концентрация производства есть лишь иное выражение влияния инновационного развития на эффективность, и выделить самостоятельное влияние ее как фактора, отделив от воздействия инноваций, затруднительно.

В управлении конкурентоспособностью предприятия стратегический подход играет особенную роль в повышении конкурентоспособности. Из них выделяют:

1. силовую;

2. нишевую;
3. соединяющую;
4. пионерскую.

Компания, которая не замечает потребителей, добивается в меньшей степени маркетинговых преимуществ, чем фирма, которая ориентирована на потребителя.

Оценивая эффективность деятельности в области маркетинга конкурирующих фирм можно применить критерии [34, с. 157]:

1. Продукция: бренд товара, разнообразие товара, его качество, степень подготовки перед продажей.
2. Стоимость: уровень стоимости, гибкость ценовой политики, установление стоимости на новейшие продукты.
3. Рассортировывание продукции: распределение объема поставок по различным точкам сбыта, количество работников и уровень их квалификации, использование инструментов прямой рекламной деятельности
4. Вклад в развитие продукции (уровень маркетинга): сумма финансов, затраченных на маркетинг, различная реклама, СМИ, улучшение сбытовой политики.

Для достижения конкурентоспособности предприятия нужно обеспечить конкурентоспособность издаваемой продукции в целевых секторах рынка. Под конкурентоспособностью продукта предполагается свойство продукта, на базе которого этот продукт превышает в установленный момент времени сообразно высококачественным и ценовым чертам аналоги в конкретном секторе рынка без вреда для производителя.

В дополнение к эффективности внутренних издержек компания также может снизить издержки за счёт правильного выбора и управления своими внешними контактами с клиентами и поставщиками. Она может организовать это с помощью маркетинговых мероприятий для использования экономии от концентрации и организации закупочной деятельности (экономия от

интеграции). При этом внешние издержки могут быть минимизированы путем применения следующих стратегий.

Во-первых, это экономия от концентрации продаж. Компания часто может значительно увеличить экономию путем сосредоточения маркетинговых исследований на одном или двух продуктах или рыночных сегментах. Один из очевидных моментов экономии заключается в издержках на продвижение и на рекламную деятельность.

Во-вторых, за счёт экономии от интеграции материально-технического обеспечения (логистики). Компании во всем мире воздействуют на экономку посредством улучшения координации своих действий в отношениях с поставщиками и в сфере сбыта. Улучшение взаимодействия с поставщиками может минимизировать стоимость товарно-материальных запасов, лучшая координация спецификаций может свести к минимуму потребность дальнейшей доработки продукции поставщика, более высокая координация в ценообразовании может сделать компанию и ее поставщиков более конкурентоспособными и более рентабельными [20, с. 63].

В-третьих, посредством эффективного трансфертного ценообразования. Все компании в производственной цепи – поставщики сырья, те, кто производит детали, те, кто осуществляет сборку, и те, кто реализует изделие конечному потребителю – получают выгоду, когда вся цепочка операций работает эффективно.

Неэффективность одного из звеньев цепочки поднимет цену для конечного покупателя, тем самым приводя к снижению продаж для всех звеньев цепи. К сожалению, одним из наиболее часто неосознаваемых и в целом неправильно понимаемых источников неэффективности является способ, которым независимые компании и независимые подразделения одной и той же компании устанавливают цены на товары, которые перемещаются между ними. Эта проблема, известная как трансфертное ценообразование, представляет собой одну из наиболее известных причин, почему независимые компании

иногда менее конкурентоспособны с точки зрения цен и менее прибыльны, чем их вертикально интегрированные конкуренты.

Дифференциация – это способность обеспечить компанию уникальной и большей стоимостью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Стратегии дифференциации уместны в тех случаях, когда потребности и вкусы покупателей слишком отличаются от покупателя к покупателю и поэтому не могут быть удовлетворены путем производства стандартной продукции.

Производитель, с успехом применяющий принцип дифференциации, тщательно изучает поведение и потребности покупателей с целью выяснения мнения клиентов относительно ценности и значимости тех или иных признаков. После этого компания дифференцирует свою продукцию согласно одного или, может быть, нескольких признаков, стимулируя тем самым предпочтение покупателей к предлагаемой компанией продукции. Конкурентное преимущество является следствием уникальной (по сравнению с конкурентами) способности фирмы удовлетворять потребности покупателей, отдающих предпочтение тому или иному признаку выпускаемой продукции.

Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие может за счет [31, с. 50]:

1) Обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара. Низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затратами, чем конкуренты.

Предпосылки: большая доля рынка, наличие конкурентных преимуществ (доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др.), строгий контроль расходов, возможность экономии расходов на исследования, рекламу, сервис.

Преимущества: предприятия рентабельны даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки; низкие затраты создают высокие входные барьеры; при появлении продуктов-заменителей

лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты; низкие затраты снижают влияние поставщиков.

Риски: конкуренты могут перенять методы снижения затрат; серьезные технологические новшества могут устранить имеющиеся конкурентные преимущества и сделать малопригодным накопленный опыт; концентрация на затратах затруднит своевременное обнаружение изменений требований рынка; непредвиденное действие факторов, увеличивающих затраты, могут привести к уменьшению разрыва в ценах в сравнении с конкурентами [24, с. 141].

2) Обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации. Дифференциация означает способность предприятия обеспечить покупателя товаром, обладающим большей ценностью, т.е. большей потребительной стоимостью.

Предпосылки: особый престиж предприятия; высокий потенциал для проведения НИОКР; совершенный дизайн; изготовление и использование материалов самого высокого качества; возможно полный учет требований потребителей.

Преимущества: потребители предпочитают продукт данного предприятия; предпочтение потребителей и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры; особенности продукта снижают влияние потребителей; высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками.

Риски: цена продукта может быть настолько значительной что потребители, несмотря на верность данной марки предпочтут продукт других фирм; возможны подражания других фирм, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференцированием; изменение системы ценностей потребителей может привести к снижению или потере значения особенностей дифференцированного продукта.

3) Концентрация на сегменте. Предприятия все свои действия направляют на определенный сегмент рынка. При этом предприятие может стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференцированию продукта, либо к совмещению того или иного.

Предпосылки: предприятие должно удовлетворять требования потребителей эффективнее, чем конкуренты.

Риски: различия в ценах на продукты специализированных предприятий и предприятий, обслуживающих весь рынок, могут в глазах потребителей не соответствовать преимуществам специфических для данного сегмента товаров.

Итак, конкурентоспособность интегрирует (синтезирует) все аспекты, стороны, факторы функционирования и развития объекта управления. В соответствии с определением системы управления как системы, состоящей из внешнего окружения (первично взгляд вовнутрь) и внутренней структуры (вторично, взгляд изнутри), факторы конкурентоспособности следует подразделять на всеобщие внешние и специфические внутренние.

Модель управления конкурентоспособностью любой организации можно представить в форме определенного «черного ящика», «вход» которого обеспечивается эффективным механизмом управления конкурентоспособностью (включая его основные элементы), а «выход» представляет собой перечень возможных результатов.

Таким образом, управление конкурентоспособностью организации представляет собой сложную систему элементов, включающую разработку механизма управления конкурентоспособностью.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ОБЩЕПИТ АЛТАЙСКОГО РАЙОНА»

2.1 Общая характеристика хозяйственной деятельности ООО «Общепит Алтайского района»

Краткое наименование: ООО «Общепит Алтайского района». Полное юридическое наименование: ООО «Общепит Алтайского районного потребительского общества». Адрес: Республика Хакасия, Алтайский район, с Белый Яр, ул Советская, д 3.

Индекс: 655650

Директор: Банникова Елена Юрьевна

Телефон: 9-13-17

Дата внесения в реестр: 30.12.2002

ИНН: 1904003173

ОКПО: 16264296

ОГРН: 1021900539286

ОКВЭД: 55.30 (Деятельность ресторанов и кафе)

ОКТМО: 95605410 (Алтайский муниципальный район, Белоярский сельсовет Алтайского района Республики Хакасия)

ОКАТО: 95205810 (Республика Хакасия, Районы Республики Хакасия/, Алтайский, Сельсоветы Алтайского р-на /, Белоярский)

Предприятие является юридическим лицом, коммерческой организацией, созданной в форме унитарного предприятия, основанного на праве хозяйственного ведения, на неопределенный срок, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в учреждениях банка. Предприятие отвечает по своим обязательствам и долгам всем принадлежащим ему имуществом.

Предприятие независимо от самостоятельности в своей деятельности руководствуется нормативными актами вышестоящих органов власти и управления.

Предприятие имеет печать и бланки со своим фирменным наименованием, угловой штамп, товарный знак и иные реквизиты.

Главной целью предприятия является хозяйственная деятельность, направленная на получение прибыли.

Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляет директор, который является исполнительным органом. Имущество предприятия образуется за счет:

- уставного фонда;
- доходов, полученных от реализации продукции, работ, услуг, а также от других видов хозяйственной деятельности;
- иных источников, не запрещенных законодательными актами РФ.

Имущество предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам, долям, в том числе между работниками предприятия.

Основными задачами Общества являются:

- организация розничной торговли общественного питания; закупка у граждан и юридических лиц сельскохозяйственной продукции и сырья, плодов, ягод и грибов, технического сырья, вторичных материальных ресурсов и другое;
- производство сельскохозяйственной продукции, пищевых продуктов, непродовольственных товаров;
- оказание платных услуг населению;
- осуществление внешнеэкономической деятельности;
- осуществление иных видов деятельности, не запрещенных законодательством РФ.

Комплексная ревизия финансово-хозяйственной деятельности предприятия, проводится собственником не чаще, чем один раз в год. Кроме этого по инициативе собственника, при необходимости проверяются отдельные

вопросы финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Лицам, осуществляющим проверки, должны быть представлены по их требованию для проведения ревизии, проверок хозяйственной деятельности все материалы, бухгалтерские и иные документы, личные объяснения работников предприятия.

Формально существует правление, его председателем является заместитель председателя совета района по торговле и общественному питанию, однако руководство текущей деятельностью осуществляет совет, совмещающий функции и представительного и исполнительного органа.

Руководителем совета потребительского общества является председатель совета. Председателю совета непосредственно подчиняются руководители отделов административного аппарата, а также три заместителя, наделенные линейными полномочиями.

Предприятие осуществляет оперативный бухгалтерский учет результатов своей работы, ведет статистическую отчетность в порядке, определяемом законодательными актами РФ.

Далее рассмотрим основные показатели хозяйственно-экономической деятельности предприятия.

Таблица 2.1. – Основные экономические показатели деятельности ООО «Общепит алтайского района» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Темп роста, %
1	2	3	4	5
Объем производства продукции, тыс. руб.	15254,1	17235,3	18148,8	105,3
Численность работающих, чел.	28	28	28	100,0
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	170,3	175,9	185,2	105,3
Фонд оплаты труда работающих, тыс. руб.	3133,2	3292,8	3390,8	102,9

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4	5
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	31,8	33,6	34,6	102,9
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	1480,3	1546,6	1612,3	104,3
Фондовооруженность, тыс. руб.	14,6	15,8	16,5	104,3
Полная себестоимость продукции, тыс. руб.	15899,2	167776,0	17609,8	104,9
Прибыль от реализации, тыс. руб.	440,7	459	539	117,4
Рентабельность реализации, %	2,6	2,7	2,9	0,8

По данным таблицы 2.1 видно, что темп роста объема производства продукции в 2016 г. по сравнению с 2014 г. увеличился на 5,3 %. Численность работающих в 2016 г. не изменилась по сравнению с 2014 г. и составила 28 человек. Среднегодовая выработка одного работника в 2016 г. по сравнению с предыдущим годом увеличилась на 5,3%, что свидетельствует о росте производительности труда на предприятии. Фонд оплаты труда работников в 2016 г. составил 3390,0 тыс. руб., что выше показателя предыдущего года на 2,9 %. Темпы роста производительности труда (как в целом по работникам предприятия) выше темпов роста средней заработной платы: на 2,4 пункта (105,3 - 102,9). Данный факт свидетельствует о выполнении на предприятии требования о соблюдении соответствия между темпа роста производительности труда и средней заработной платы.

Таким образом, деятельность ООО «Общепит Алтайского района» в 2016 г. можно характеризовать как экономически эффективную:

- объем производства продукции увеличился на 5,3 %, что достигнуто за счет роста производительности труда (численность работников в 2014 году не изменилась по сравнению с показателем 2015 г.),
- темп роста производительности труда опережает темп роста средней заработной платы работников (коэффициент опережения 1,023),
- основная деятельность предприятия прибыльная, темп роста прибыли в 2014 г. по сравнению с 2013 г. составил 117,4 %.

2.2 Оценка динамики и эффективности экономической деятельности предприятия

Данные для оценки динамики балансовой прибыли ООО «Общепит Алтайского района» за 2014-2016 гг. приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2. - Анализ динамики балансовой прибыли предприятия за 2014-2016 гг.

Наименование показателя	2014 г	2015 г	2016 г	2016 к 2015		2016 к 2015	
				В руб.	В %	В руб.	В %
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (без НДС), тыс. руб.	17050	17235	18148	1099	6,45	914	5,30
Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	16630	16776	17609	979	5,89	833	4,97
Прибыль (убыток) от реализации, тыс. руб.	420	459	539	119	28,33	80	17,43
Операционные доходы, тыс. руб.	40	43	41	1	2,50	-2	-4,65
Операционные расходы, руб.	65	58	51	-14	-21,54	-7	-12,07
Прибыль (убыток) от финансово-хозяйственной деятельности, тыс. руб.	395	444	529	134	33,92	85	19,14
Балансовая прибыль (убыток) отчетного года, тыс. руб.	450	520	575	125	27,78	55	10,58

Из данных таблицы 2.2 видно, что основная деятельность ООО «Общепит Алтайского района» в течение всего анализируемого периода - прибыльная. В 2016 году прибыль от реализации продукции составила 539 тыс. руб., что на

119 тыс. руб., или 28,33 % выше показателя 2014 г. и на 80 тыс. руб., или на 17,43 % выше показателя 2015 г.

Сальдо операционных доходов и расходов предприятия (результат реализации основных средств и прочего имущества) в течение всего анализируемого периода - отрицательное. В 2014 году этот показатель составил 25 тыс. руб. (65-40), в 2015 году - 15 тыс. руб. (58-43), в 2016 году - 10 тыс. руб. (61-41).

Величина балансовой прибыли, полученной в 2016 году выше показателя 2014 года на 125 тыс. руб., или 27,78 % и на 55 тыс. руб., или на 10,58 % выше показателя 2013 г.

Направления, последовательность и методики анализа отчета о прибылях и убытках в целом аналогичны анализу финансовых результатов. Условно анализ можно разбить на четыре этапа:

- анализ динамики и структуры отчета;
- факторный анализ чистой прибыли;
- анализ влияния учетной политики на показатели отчета о прибылях и убытках;
- анализ рентабельности.

I этап - анализ динамики и структуры отчета. Предполагает последовательное изучение всех статей отчета применительно к разным видам деятельности организации и тенденции их изменения.

По отношению к разным видам деятельности (источникам доходов и категориям расходов) показатели формы № 2 могут быть сгруппированы следующим образом:

- результаты от основной деятельности: Выручка от продаж; Себестоимость проданных товаров (продукции, работ, услуг); Валовая прибыль; Коммерческие расходы; Управленческие расходы; Прибыль от продаж.

- результаты от финансовой деятельности: Проценты к получению; Проценты к уплате; Доходы от участия в других организациях.

- результаты от неосновной деятельности (кроме финансовой) и экстраординарных (чрезвычайных) событий: Прочие доходы; Прочие расходы.
- общая бухгалтерская прибыль: Прибыль до налогообложения.
- увязка бухгалтерской прибыли с требованиями налогового учета: Отложенные налоговые активы; Отложенные налоговые обязательства .
- выполнение обязательств перед государством: Текущий налог на прибыль; Экономические (налоговые) санкции.
- финансовые результаты, используемые в интересах организации: Чистая прибыль; Дивиденды акционерам (доходы участникам, учредителям); Нераспределенная прибыль [8, с. 165].

Вертикальный анализ отчета (анализ структуры) имеет особенности, так как предметом оценки является неоднородная совокупность - доходы и расходы, прибыли и убытки. Возможны следующие методические подходы к анализу структуры отчета:

- за 100% принимается выручка от продаж;
- за 100% одновременно принимается общая сумма и доходов, и расходов организации. Отдельные статьи отчета оцениваются в доле к этим общим суммарным показателям: отдельные виды доходов и прибылей в процентах к суммарным доходам, отдельные виды расходов (и убытков) - соответственно к общей сумме расходов организации.

II этап - факторный анализ чистой прибыли. Одна из основных задач анализа отчета состоит в том, чтобы объяснить причины изменения конечного финансового результата - чистой прибыли. В соответствии с порядком формирования отчета о прибылях и убытках чистую прибыль (убыток) отчетного периода можно представить в виде модели аддитивного типа.

Проведем факторный анализ прибыли от реализации продукции для выявления влияния различных факторов на сумму прибыли.

Таблица 2.3. - Анализ динамики реализации продукции и прибыли

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	2016 г.
		По базису на фактически реализованную продукцию	Фактически
Выручка от реализации продукции и услуг (без НДС), тыс. руб.	$23000 * 0,750 = 17235$	$24038 * 0,750 = 18029$	$24038 * 0,755 = 18149$
Полная себестоимость реализованных продукции и услуг тыс. руб.	$23000 * 0,730 = 16776$	$24038 * 0,730 = 17548$	$24038 * 0,733 = 17609$
Прибыль от реализации продукции и услуг, тыс. руб.	459	481	539

Сравнение итогов изменения объема реализации продукции в 2016 г. с данными 2015 года показывает, что при увеличении объема реализации продукции на 5,30 % ($18149 * 100 / 17235 - 100$), себестоимость продукции повысилась только на 4,97 % ($17609 * 100 / 16776 - 100$). Это привело к росту прибыли от реализации продукции по сравнению с аналогичным показателем 2014 года на 80 тыс. руб. ($539 - 459$), или на 17,43 % ($80 * 100 / 459$)

Коэффициент изменения объема реализации продукции в 2014 г. по сравнению с 2016 годом составил 1,046 ($18029 / 17235$), в оценке по себестоимости также 1,046 ($17548 / 16776$).

Влияние изменения объема реализации на величину прибыли составит:

$$P1 = 459 * 1,046 - 459 = + 20 \text{ (тыс. руб.)},$$

при оценке реализации продукции по себестоимости также 20 тыс. руб.

Таким образом, за счет увеличения объема реализации в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 0,046 пункта ($1,046 - 1,0$) и в оценке по себестоимости также на 0,046 пункта прибыль от реализации продукции возросла на 20 тыс. руб.

Влияние доли более рентабельной продукции составило:

$$P2 = 481 - 1,046 * 459 = + 0,886 \text{ (тыс. руб.)}$$

Следовательно, из-за роста доли более рентабельной продукции в общем объеме реализации увеличение прибыли составило 0,886 тыс. руб.

Рассмотрим влияние на прибыль фактической себестоимости продукции. Фактическая себестоимость реализованной в 2016 году продукции составляет 17609 тыс. руб., а в 2014 году - 17548 тыс. руб., то есть получен перерасход в сумме:

$$P3 = 17609 - 17548 = + 61 \text{ (тыс. руб.)}$$

Прибыль в результате влияния этого фактора сократилась на 61 тыс. руб. Другой фактор, влияющий на прибыль от реализации - изменение средних цен. В результате изменения средних цен прибыль увеличилась на 120 тыс. руб.:

$$P4 = 18149 - 18029 = + 120 \text{ (тыс. руб.)}$$

Расчеты влияния факторов на изменение прибыли (убытка) от реализации продукции в 2016 году против показателя 2015 года обобщены в таблице 2.4.

Таблица 2.4. - Обобщение результатов факторного анализа прибыли (тыс. руб.)

Факторы изменения роста прибыли от реализации продукции	Сумма прироста прибыли в 2016 г. По сравнению с 2015 г.	
	В расчете по объему реализации	В расчете по полной себестоимости
Изменение объема реализации продукции и услуг	+20	+20
Изменение структуры и ассортимента продукции и услуг	+1	+1
Изменение себестоимости продукции и услуг	-61	-61
Изменение средних цен продукции и услуг	+120	+120
Итого	+81	+81

Фактическое увеличение прибыли от реализации продукции в 2016 году по сравнению с показателем 2015 года составило 80 тыс. руб. Рост прибыли от реализации, главным образом, обусловлен ростом средних цен на продукцию и услуги, а также увеличением объема реализации продукции и услуг. За счет увеличения себестоимости продукции и услуг прибыль от реализации сократилась на 61 тыс. руб.

На основании проведенных исследований, можно сделать вывод, что ООО «Общепит алтайского района» в данном году работало успешно, что позволяет говорить о правильности определения стратегии развития предприятия и выборе способов повышения эффективности его деятельности.

Управление процессом использования прибыли включает анализ прибыли, ее планирование, и постоянный поиск возможностей увеличения прибыли.

Руководство предприятия должно четко представлять, за счет каких источников ресурсов организация будет осуществлять свою деятельность и в какие сферы деятельности будет вкладываться капитал. Забота о финансах является отправным моментом и конечным результатом деятельности любого предприятия.

2.3 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Общепит Алтайского района»

Общественное питание является важным элементом в интегральной оценке социально-экономического развития общества. Рынок общественного питания характеризуется высокой степенью дифференциации предлагаемого продукта и цен, чистой конкуренцией, высокой степенью локализации предприятий в силу неотделимости услуги от ее поставщика, что дает возможность предприятиям общественного питания формировать конкурентные преимущества, позволяющие ограничить влияние конкурентов. В этих условиях деятельность предприятий общественного питания требует постоянного совершенствования и обновления, выработки соответствующей стратегии и тактики управления. Инструментами реализации данных мероприятий являются: оценка конкуренции в сфере общепита, управление внутренними и внешними параметрами деятельности предприятия общепита с целью максимизации критерия конкурентоспособности.

Проведем анализ конкурентной среды ООО «Общепит Алтайского района». Для оценки конкурентной среды ООО «Общепит Алтайского района» используем следующие методы анализа:

- STEP-анализ - как метод анализа для факторов внешней макросреды;
- SWOT-анализ – как метод анализа внутренней среды предприятия;
- многоугольник конкурентоспособности.

В таблице 2.5 перечислены факторы внешней макросреды ООО «Общепит Алтайского района».

Таблица 2.5 – STEP-анализ факторов внешней макросреды ООО «Общепит Алтайского района»

Политика (P)	Экономика (E)
<ul style="list-style-type: none"> • Законодательство в области регулирования деятельности организаций общественного питания (ФЗ «О качестве и безопасности пищевых продуктов», Постановление Правительства РФ «Об утверждении правил оказания услуг общественного питания», ФЗ «О техническом регулировании» и т. д). • Ужесточение государственного регулирования деятельности организаций общественного питания. • Поддержка малого бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> • Уровень инфляции в стране. • Появление новых конкурентов(Кафе «GARNI», ресторан «Башня»). • Платежеспособный спрос главных потребителей услуг.
Социум (S)	Технология (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Изменение в базовых ценностях населения. • Изменение структуры доходов и расходов населения. 	<ul style="list-style-type: none"> • Развитие конкурентных технологий (использование новейших печей и фритюра для приготовления горячих блюд, что ускоряет время приготовления). • Внедрение нового программного обеспечения и энергосберегающего оборудования (приобретение энергосберегающего холодильного оборудования). • Информация и коммуникации, влияние Интернета (информирование в СМИ о ресторане

Очевидно, что не все перечисленные в таблице 2.5 факторы внешней макросреды оказывают равное влияние на деятельность ООО «Общепит Алтайского района». Для выявления наиболее значимых из них произведем экспертную оценку и присвоим каждому весовой коэффициент, отражающий степень влияния на деятельность организаций общественного питания.

Матрица профиля внешней макросреды ООО «Общепит Алтайского района» представлена в таблице 2.6

Таблица 2.6. - Матрица профиля внешней макросреды ООО «Общепит Алтайского района»

Фактор среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
1	2	3	4	5
Изменение законодательства в области регулирования деятельности организаций общественного питания	3 (высокая)	2 (умеренное)	-1 (негативное)	-6
Ужесточение государственного регулирования деятельности организаций общественного питания	3 (высокая)	3 (высокое)	-1 (негативное)	-9
Поддержка малого бизнеса	3 (высокая)	3 (умеренное)	+1 (позитивное)	+6
Уровень инфляции в стране	3 (высокая)	3 (умеренное)	-1 (негативное)	-9
Появление новых конкурентов	3 (высокая)	3 (высокое)	-1 (негативное)	-9
Платежеспособный спрос главных потребителей продукта (с учетом последних тенденций)	3 (умеренная)	3 (высокое)	+1 (позитивное)	+9
Изменение в базовых ценностях населения	3 (высокая)	1 (слабое)	-1 (негативное)	-3

Окончание таблицы 2.6

1	2	3	4	5
Изменение структуры доходов и расходов населения	3 (высокая)	2 (слабое)	-1 (негативное)	-6
Увеличение прироста населения	2 (умеренная)	2 (умеренное)	+1 (позитивное)	+4
Развитие конкурентных технологий	2 (умеренная)	2 (умеренное)	-1 (негативное)	-4
Внедрение нового программного обеспечения и энергосберегающего оборудования	2 (умеренная)	2 (умеренное)	+1 (позитивное)	+4
Информация и коммуникации, влияние Интернета	2 (умеренная)	2 (умеренное)	+1 (позитивное)	+4

По результатам оценки матрицы профиля среды ООО «Общепит Алтайского района» можно сделать вывод, что только 8 факторов макросреды, представленных в таблице 2.6, имеют относительно более важное значение для функционирования анализируемой организации, а оставшиеся 5 факторов являются менее важными, и ими можно пренебречь. Отметим также, что максимальный положительный балл (+9) отражает максимально позитивное влияние на функционирование организации и принадлежит таким факторам, как: поддержка малого бизнеса и платежеспособный спрос главных потребителей услуг, а максимальный отрицательный балл (-9) рассматривается как максимальная угроза для функционирования организации и относится к таким факторам, как: ужесточение государственного регулирования деятельности организаций общественного питания, уровень инфляции в стране, появление новых конкурентов.

Выделив факторы, которые оценены как наиболее явные угрозы и возможности для деятельности ООО «Общепит Алтайского района», отразим окончательные результаты STEP-анализа в таблице 2.7

Таблица 2.7 - Результаты STEP-анализа факторов внешней макросреды
ООО «Общепит Алтайского района»

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности	0,05	4	0,2
Поддержка малого бизнеса	0,2	5	1,0
Платежеспособный спрос главных потребителей продукта (с учетом последних тенденций)	0,05	4	0,2
Развитие сети			
Суммарные возможности	0,3		1,4
Угрозы	0,05	4	0,2
Изменение законодательства в области регулирования деятельности организаций общественного питания	0,2	5	1,0
Ужесточение государственного регулирования деятельности организаций общественного питания	0,2	5	1,0
Уровень инфляции в стране	0,2	5	1,0
Появление новых конкурентов			
Изменение структуры доходов и расходов населения	0,05	4	0,2
Суммарные угрозы	0,7		3,4
Суммарная оценка	1,0		4,8
Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка

Данные таблицы 2.7 позволяют сделать вывод о том, что возможности из внешней макросреды, которые может извлечь для себя ООО «Общепит Алтайского района», минимальны (взвешенная оценка 1,4 балла), в свою очередь угрозы из внешней макросреды достаточно высоки (взвешенная оценка 3,4 балла). С учетом максимально возможной оценки в 5 баллов считаем, что ООО «Общепит Алтайского района» не может в полной мере противостоять внешним угрозам и использовать возможности, предоставляемые внешней макросредой.

В соответствии с методологическими аспектами оценки конкурентоспособности результаты STEP-анализа целесообразно дополнить возможностями SWOT-анализа и обобщить полученную в результате исследования информацию. При проведении SWOT-анализа необходимо учитывать сильные и слабые стороны ООО «Общепит Алтайского района», а

также появление угроз и возможностей извне. При этом следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свои противоположности. Так, не использованное конкурентное преимущество может стать угрозой, если его использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией общественного питания дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Таблица 2.8 - SWOT-анализ ООО «Общепит Алтайского района»

	Возможности		Сильные стороны
1	2	3	4
1	Рост числа квалифицированных специалистов в сфере оказания услуг общественного питания	1	Незначительное количество претензий/возврата блюд
2	Использование более совершенных технологий, современных средств коммуникации	2	
3	Освоение новых рынков и сегментов рынка	3	Ассортимент предлагаемых блюд, напитков
4	Рост платежеспособности потребителей	4	
5	Повышение культуры общения продавцов с посетителями, формирование атмосферы гостеприимства и доброжелательности	5	Сервировка стола, наличие столового белья
6	Разработка и внедрение детского меню, организация специальных детских программ	6	Высокое качество безалкогольных напитков (воды, соки)
7	Выполнение особых пожеланий по изготовлению блюд на виду у клиента	7	Средняя продолжительность обслуживания посетителей (в минутах) незначительна
8	Внедрение системы вентиляции и кондиционирования, обеспечивающих допустимые параметры температуры и влажности	8	Количество поставщиков
9	Постоянное внедрение и освоение новых технологий в обслуживании клиентов	9	Оснащение кухни (современное универсальное оборудование и посуда для приготовления пищи)
		10	Организация и проведение праздничных торжеств
T	Угрозы	W	Слабые стороны
1	Возможность появления новых конкурентов и усиления позиций уже существующих	1	Низкая капитализация и слабая ресурсная база по сравнению с конкурентами, функционирующими на рынке более длительное время
2	Изменения в предпочтениях клиентов	2	Неиспользование маркетингового

Окончание таблицы 2.8

1	2	3	4
3	Возрастающее конкурентное давление, расширение сети конкурентов	3	Отсутствие системы кондиционирования воздуха, системы вентиляции
4	Расширение товарного ассортимента конкурентами	4	Низкая культура общения персонала с посетителями
5	Активная рекламная кампания конкурентов.	5	

Исходя из результатов анализа оценки влияния факторов микросреды, можно сделать вывод о том, что организации ООО «Общепит алтайского района» необходимо уделить пристальное внимание таким факторам как:

- «конкуренты», поскольку ООО «Общепит Алтайского района» необходимо постоянно осуществлять мониторинг конкурентной среды, отслеживать положение конкурентов; качество обслуживания и предлагаемых блюд; стоимость услуг; долю рынка; использование последних достижений в технологиях; эффективность рекламы; квалификацию персонала; сильные стороны при их действии на рынке; новаторство в услугах, стимулировании, маркетинге.

- «потребители», поскольку их покупательская способность, а также предпочтения на рынке оказывают прямое влияние на положение организации общественного питания.

Основными конкурентами ООО «Общепит Алтайского района» являются: Кафе «GARNI», ресторан «Башня. Анализ конкурентов представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 - Анализ основных конкурентов ООО «Общепит Алтайского района»

Организация	Основные характеристики
Кафе «GARNI»	Расположено по адресу ул. Ленина, 27 В. Здесь большой выбор блюд, приготовленных по настоящим русским рецептам, оригинальный тематический интерьер, внимательный и радушный персонал. Средний счет 1500 рублей.
Ресторан «Башня»	Расположен по адресу Пер. Школьный, 3. Это ресторан при СК «Колос». Средний счет 1300 рублей.

С помощью анкетирования, являющегося эффективнейшим методом маркетинговых исследований, позволяющим получить наиболее полную и достоверную информацию об отношении потребителей к хозяйствующим субъектам, проведем сравнительную оценку конкурентных преимуществ ООО «Общепит Алтайского района» и ее конкурентов. В анкетировании с помощью социальных сетей принимали участие 202 респондента. Анкетирование было проведено в январе-марте 2017 года. В качестве критериев были взяты: вкусовые качества блюда, цена, бренд, качество обслуживания, атмосфера заведения, реклама и маркетинг (таблица 2.10).

Таблица 2.10 - Определение веса факторов конкурентоспособности ООО «Общепит Алтайского района»

Показатели конкурентоспособности	Оценка фактора	Вес фактора
1. Уровень цен	3	$3/23 = 0,13$
2. Качество обслуживания посетителей	5	$5/23 = 0,22$
3. Качество блюд	5	$5/23 = 0,22$
4. Бренд	3	$3/23 = 0,13$
5. Атмосфера заведения	5	$5/23 = 0,22$
6. Реклама и маркетинг	2	$2/23 = 0,09$
СУММА	23	1

По результатам проведенной оценки факторов, характеризующих конкурентные позиции ООО «Общепит Алтайского района» и его конкурентов можно отметить, что:

- минимальный уровень цен на предлагаемые блюда способствует повышению конкурентоспособности Кафе «GARNI» и ресторан «Башня» и является слабой стороной ООО «Общепит Алтайского района»;

- высокое качество обслуживания посетителей характерно для ООО «Общепит алтайского района», Кафе «GARNI», и ресторана «Башня», тем самым, оказывая отрицательное влияние на ее конкурентные позиции;

- бренд для ООО «Общепит Алтайского района» является не самой сильной стороной. Узнаваемыми конкурентами являются Кафе «GARNI», ресторан «Башня»;

- высокое качество блюд характерно для ООО «Общепит Алтайского района» и кафе «GARNI», что способствует повышению их конкурентоспособности;

- атмосфера заведения высоко оценена для кафе «GARNI», ООО «Общепит Алтайского района» и ресторана «Башня»;

- реклама и маркетинг хорошо проработаны в Кафе «GARNI» и ресторана «Башня». Для ООО «Общепит Алтайского района» данный фактор является слабой стороной.

Оценка конкурентоспособности показало, что бренд ООО «Общепит Алтайского района» является слабой стороной, как и реклама, на что следует обратить особое внимание руководству для повышения конкурентоспособности организации.

В заключении можно сделать вывод: чтобы занять сильную позицию на рынке, нужно знать своих конкурентов, понимать, кто из них представляет реальную угрозу в настоящее время, а кто будет представлять ее завтра; понимать, какую политику они ведут и чего от них следует ожидать. Конкурентоспособность предприятия представляет собой важнейший критерий его выживания и успешности на рынке в условиях перманентно возрастающих ожиданий и требований со стороны потребителей, особенно с учетом развития процессов глобализации и международных экономических отношений. Задача повышения конкурентоспособности, как правило, интересует руководителя любой коммерческой организации, не являющейся монополистом в сфере своей деятельности.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ОБЩЕПИТ АЛТАЙСКОГО РАЙОНА»

3.1 Обоснование необходимости повышения конкурентоспособности предприятия

Выбор стратегии для повышения конкурентоспособности предприятия – это сложная задача, при решении которой необходимо выбрать и подстроить под предприятие стратегию, с учетом имеющихся ресурсов и средств, а также с оглядкой на положение дел и действия конкурентов на целевом рынке.

С учетом проведенных анализов и исследований во второй части работы делаем выводы о том, что предприятие не имело четко определенной стратегии, что отчасти подтверждает и директор организации, однако руководство старалось придерживаться некоторых целей, которые включают в себя деятельность по снижению затрат.

На рынке общественного питания ООО «Общепит Алтайского района» работает уже давно.

Так как предприятие достаточно молодое и с момента основания имело неплохие показатели, которые год за годом только увеличивались, руководство предприятия прибегало лишь к оперативному и тактическому планированию, забыв о том, что стратегическое планирование имеет не менее важное значение в жизни и процветании любой организации.

В связи с пренебрежением руководства стратегическому планированию в организации начался упадок, который затронул не только сокращение темпа роста выручки, но и повышение доли себестоимости выпускаемой продукции, что является отрицательным фактором, создающим сокращение чистой прибыли.

Для того чтобы правильно выбрать подходящую стратегию, необходимо рассмотреть и оценить все риски, которые могут оказывать какое-либо влияние на наше предприятие.

Так как помещение ООО «Общепит Алтайского района» состоит из двух помещений. Площадь основного зала составляет 250 м², площадь банкетного зала 200 м². График работы кафе с 9.00 до 02.00. В целях повышения конкурентоспособности предприятия предложим с 11.00 до 15.00 бизнес-ланч, в остальное время работа кафе в обычном режиме, обслуживание осуществляется через меню.

Средний чек на блюда основного меню без учета алкогольных напитков составляет 1200 руб. Стоимость бизнес-ланча составляет 150-200 рублей с человека. Предлагается организация наиболее распространенной европейской кухни без гастрономических изысков с дополнительным японским либо азиатским акцентом. Также предлагается проведение свадеб, банкетов, корпоративных и детских праздников. Посетителям будут предложены услуги такси, для этого заключается договор с такси на сумму 500 рублей. А так же добавить новую услугу – доставку еды курьером.

Пицца принадлежит к такому роду товаров, которые ни при каких условиях не покидают рынок, ведь «кушать хочется всегда», всем и постоянно, несмотря на кризис или другие неурядицы. Услуги по доставке еды, хоть и появились сравнительно недавно, но быстро набирают популярности по многим причинам:

- занятые люди в больших городах не успевают покупать продукты в магазине или не находят времени для приготовления пищи;
- некоторые фирмы обеспечивают своим сотрудникам доставку готовых обедов, так называемых, бизнес-ланчей (или сами работники офисов и корпораций заказывают такого рода услуги);
- во многих заведениях (пиццериях, суши-барах или ресторанах и т. д.) сразу существует свое производство и доставка (можно есть у них или оформлять услуги курьера);

- в больших масштабах этот бизнес уже называется кейтерингом и предполагает, что вы можете обслуживать большие мероприятия (банкеты, различные праздники, встречи или торжественные события).

3.2 Пути оптимизации конкурентоспособности ООО «Общепит Алтайского района»

Спрогнозируем динамику выручки и разработаем план доходов кафе.

В расчетах предполагается, что в день кафе будут посещать порядка 290 человек, 106 из которых клиенты во время бизнес-ланча (11:00 – 15:00). Коэффициент роста цен на услуги кафе заложен на уровне 10% в год. Средний чек на 1 клиента в день составляет порядка 360 руб. предполагается, что время пребывания клиентов во время бизнес-ланча составляет 1,1 часа, все прочее время – 2 часа. Средняя оборачиваемость столика – 3,5 раз.

Основные параметры, на основе которых рассчитывается доход кафе, представлены ниже.

Таблица 3.1 – Основные параметры плана доходов кафе

Поступления от продажи услуг	
Стоимость бизнес-ланча, руб.	200
Средний чек в обычное время на 1 чел. (без алкоголя), руб.	250
Средний чек на алкоголь, руб.	250
Максимальное количество одновременных посетителей, чел.	50
Количество клиентов в день, чел.	
бизнес-ланч	106
кафе	50
Заказ алкоголя в день, чел.	
бизнес-ланч	7
кафе	63

Пик загрузки кафе приходится на время 12:00-13:00 (бизнес-ланч) и 19:00-22:00.

Графически загрузку кафе представим на рисунке 3.1.

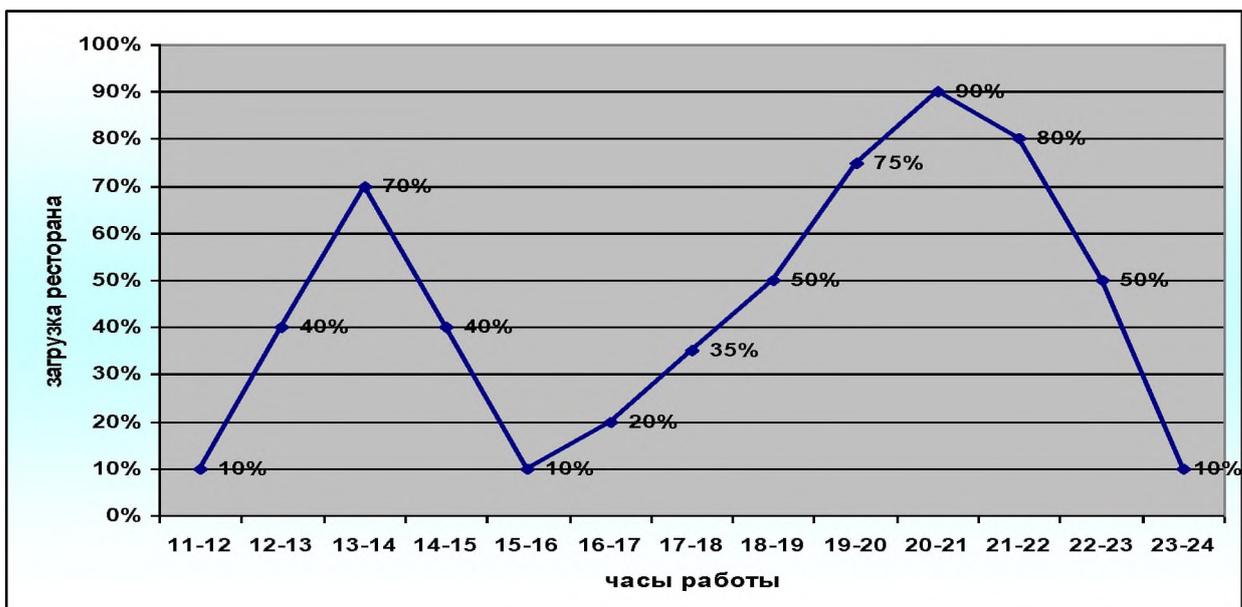


Рисунок 3.1 – Загрузка кафе в течение дня

Распределение посетителей по услугам кафе (бизнес-ланч, стандартное меню кафе) представлено в следующей таблице. Потребление алкоголя рассчитывалось в основном в вечернее время (предполагалось, что 3/4 клиентов заказывали алкогольные напитки).

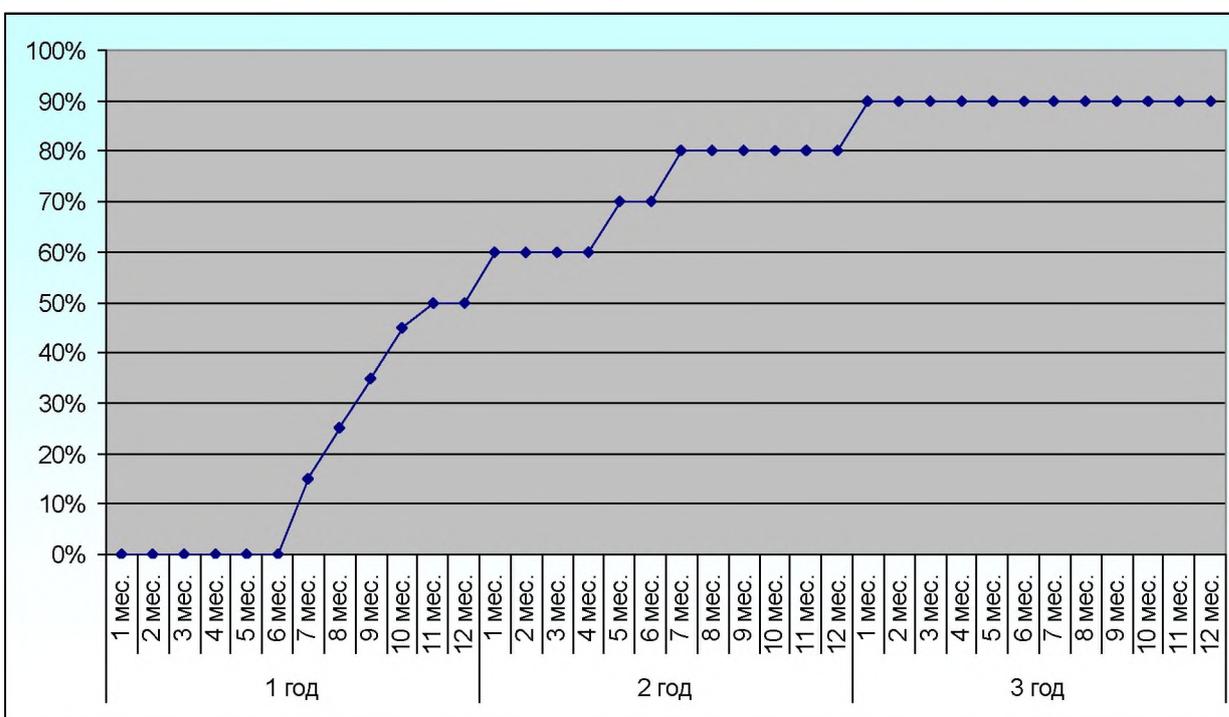


Рисунок 3.2 - Загрузка кафе на период планирования проекта

Функционирование кафе начинается с 3 квартала планирования проекта, начальная загрузка составляет 15% от проектируемой мощности. Через полгода функционирования кафе загрузка увеличивается до 60%., через 1,5 года – до 80%. К 3-ему году реализации проекта загрузка составит 90%.

3.3 Оценка эффективности мероприятий

На рисунке 3.3 представим график показывающий динамику выручки в течение всего срока планирования.

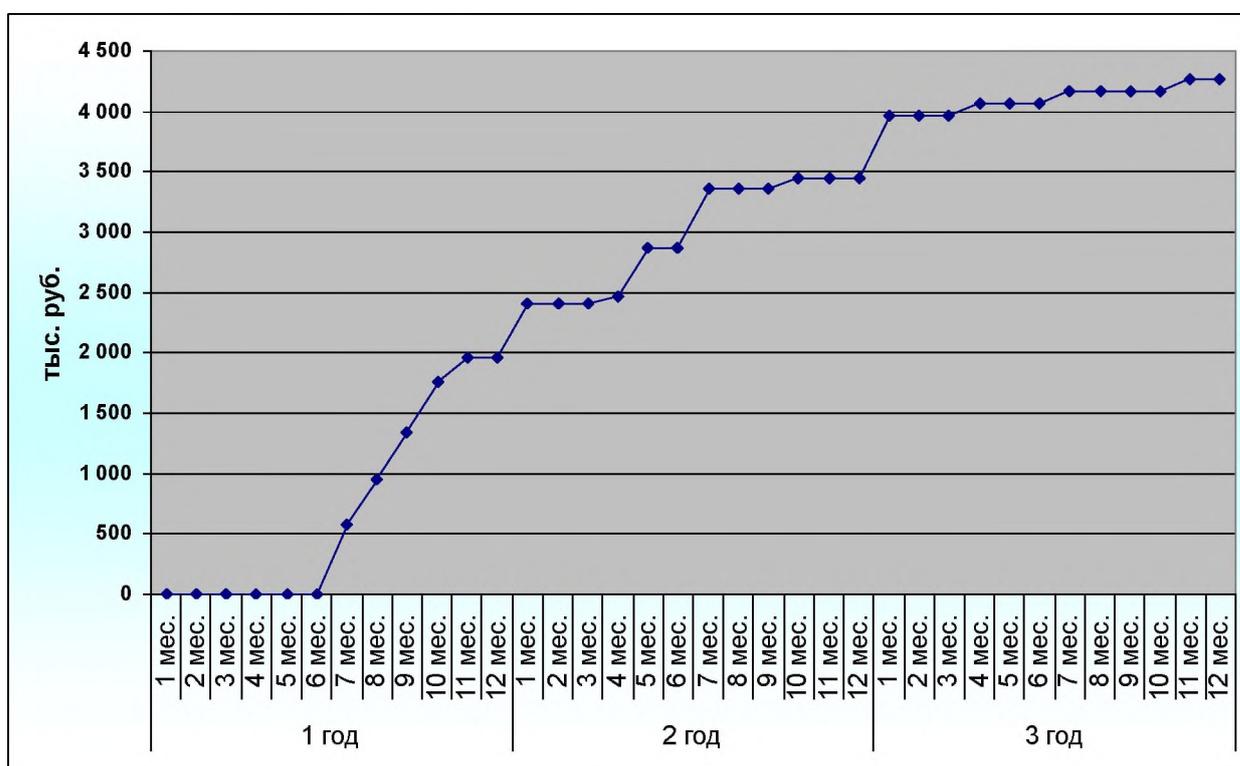


Рисунок 3.3 - План доходов кафе

На деятельность кафе планируются следующие статьи затрат:

- Закупка продуктов, алкогольных и безалкогольных напитков;
- Расходы на заработную плату;
- Выплата налогов, социальное и пенсионное обеспечение работников;
- Расходы на аренду офиса;
- Коммерческие расходы (реклама, поддержка сайта, др.);
- Текущие расходы (замена посуды, расходные средства, мелкий ремонт,

вывоз мусора, стирка белья и пр.);

- Эксплуатационные расходы (эл.энергия, отопление, водоснабжение).

Структура текущих постоянных затрат (без учета налоговых выплат) представлена на рисунке 3.4.

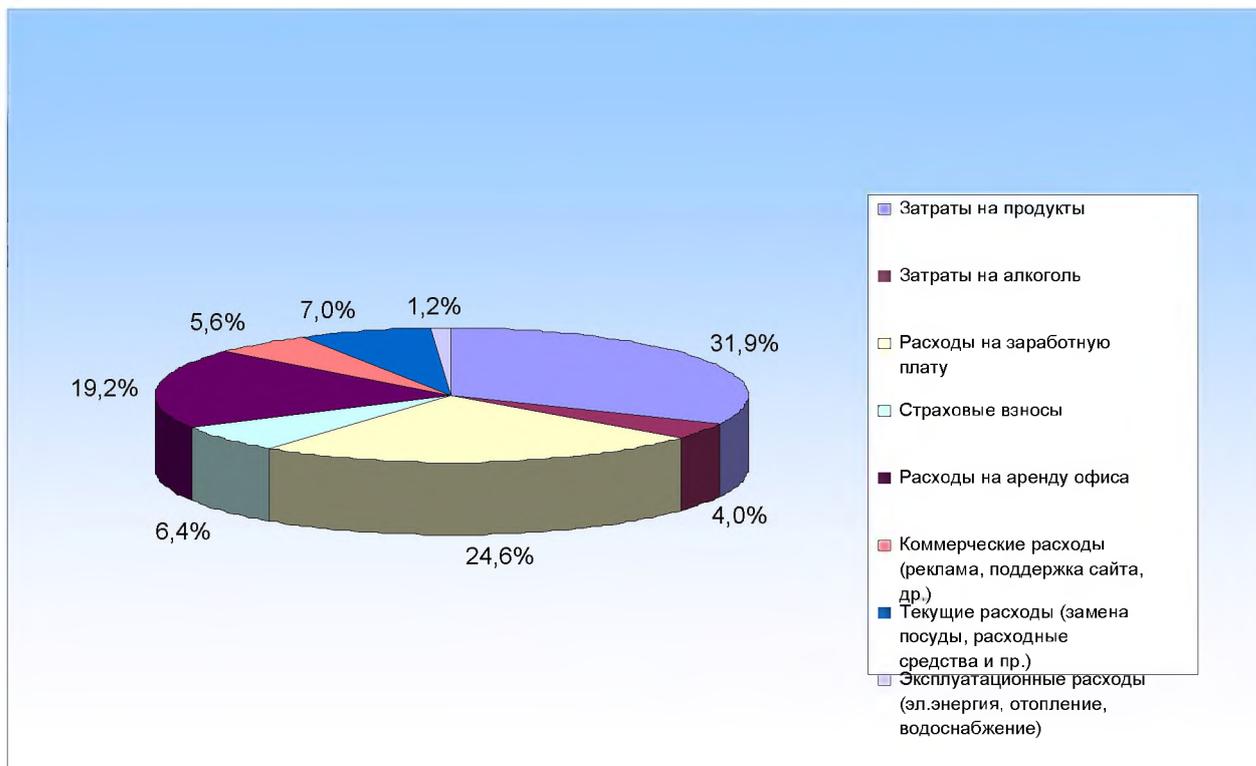


Рисунок 3.4 - Структура текущих затрат

Порядка 35% затрат приходится на затраты на продукты и алкоголь. Выплата заработной платы занимает 24,6% текущих затрат, арендные платежи – 19,2%.

Основные параметры, по которым рассчитывается план расходов кафе, представим ниже в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Параметры текущих затрат кафе

Ежемесячные выбытия, тыс.руб.	
1	2
Затраты на продукты, наценка, %	300%
Затраты на продукты бизнес-ланча, наценка %	150%
Затраты на алкоголь, наценка, %	450%
Расходы на заработную плату	164,0
Страховые взносы во внебюджетные фонды (30% от ФОТ)	55,8

Окончание таблицы 3.2

1	2
Расходы на аренду офиса (400 руб./кв.м.)	180,0
Коммерческие расходы (реклама, поддержка сайта, др.), % от выручки	4%
Текущие расходы (замена посуды, расходные средства, мелкий ремонт, вывоз мусора, стирка белья и пр.), % от выручки	5%
Эксплуатационные расходы (эл.энергия, отопление, водоснабжение)	30,0

В расчетах используется упрощенная система налогообложения. Процент налогов в выручке составляет 15%.

Далее произведем расчет точки безубыточности. При расчетах точки безубыточности структура затрат была поделена на переменные и постоянные.

Таблица 3.3 - Расчет безубыточного объема продаж

Процент загрузки	40%	50%	60%	70%
Выручка от реализации	1 243	1 553	1 864	2 175
Выручка за продукты (бизнес-ланч, основное меню)	712	889	1 067	1 245
Выручка за продукты	348	435	522	609
Выручка от алкоголя	183	229	275	321
Постоянные затраты	1 165	1 165	1 165	1 165
Расходы на заработную плату	164	164	164	164
Страховые взносы во внебюджетные фонды (34% от ФОТ)	56	56	56	56
Расходы на аренду офиса	180	180	180	180
Эксплуатационные расходы (эл.энергия, отопление, водоснабжение)	25	25	25	25
Амортизация	52	52	52	52
Проценты по кредиту	54	54	54	54
Налог на имущество	10,9	10,9	10,9	10,9
Переменные затраты	475	593	712	830
Затраты на продукты	317	396	475	555
Затраты на алкоголь	33	42	50	58
Коммерческие расходы (реклама, поддержка сайта, др.)	62	78	93	109
Замена посуды	62	78	93	109
Полные затраты	1 639	1 758	1 877	1 995
Прибыль	-397	-205	-13	179

На основании данных таблицы можно сделать вывод, что при загрузке кафе от 40 до 60% кафе получает убытки, при увеличении загрузки величина убытка снижается. В рисунке 3.5 представим графически точку безубыточности открываемого кафе.

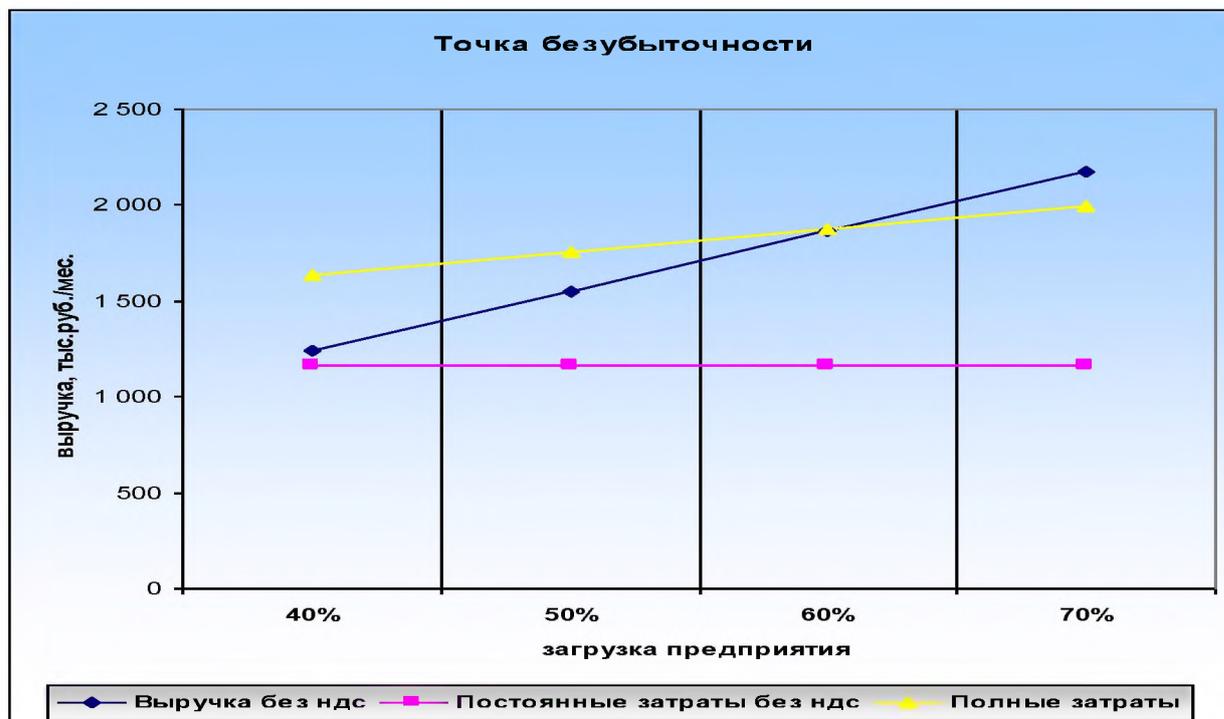


Рисунок 3.6 - Расчет точки безубыточности

Точка безубыточности – это точка пересечения выручки и полных затрат. Она соответствует загрузке кафе примерно на уровне 60% и выручки от реализации примерно 1 877 тыс. руб. в месяц.

В таблице 3.4 представим расчет прибыли кафе.

Таблица 3.4 – Расчет прибыли кафе

Показатели	1 год	2 год
1	2	3
1. Итого доходов	2175	3447
2) Постоянные расходы	1 165	1 165
Расходы на заработную плату	164	164
Страховые взносы во внебюджетные фонды (30% от ФОТ)	56	56
Расходы на аренду офиса	180	180

Окончание таблицы 3.4

1	2	3
Эксплуатационные расходы (эл.энергия, отопление, водоснабжение)	25	25
Амортизация	52	52
Проценты по кредиту	54	54
Налог на имущество	10,9	10,9
3) Переменные затраты	830	914
Затраты на продукты	555	610
Затраты на алкоголь	58	64
Коммерческие расходы (реклама, поддержка сайта, др.)	109	120
Замена посуды	109	120
4) Итого расходов	1 995	2079
5) Налог, уплачиваемый при УСН (6% от дохода)	130,5	206,8
6) Прибыль кафе	49,5	1161,2

Вследствие того, что кафе в первый год работы получает прибыль только с четвертого месяца, а срок окупаемости проекта 7 месяцев, прибыль кафе за первый год составит 49,5 тыс. руб. Начиная со второго года работы кафе, прибыль значительно увеличится и составит 1161,2 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Маркетинговая функция - одна из важнейших функций организации в условиях рыночной деятельности. Она тесно связана с производственно-сбытовой, снабженческо-сбытовой, финансовой, административной и другими функциями организации. Маркетинговая функция формируется постольку, поскольку происходит перестройка в мировоззрении управления организацией на всех уровнях по принципу «от нужд производства к нуждам рынка».

Управление маркетинговой функцией осуществляется на основе совокупности его информационных, организационных, плановых и контрольных элементов, обеспечивающих взаимосвязь предприятия с рынком.

Выручка или доходы от продаж есть результат основной деятельности предприятия и является основным показателем объема хозяйственной деятельности. Объем продаж является базовым показателем бюджетирования, т.е. сметного планирования на предприятии. Смета объема продаж продукции (товаров, работ и услуг) определяется методами маркетингового анализа (объектами которого являются сам товар, рынок, т. е. потребители товара, и конкуренция), в результате которого определяется, сколько товаров может продать производитель.

В условиях конкурентной борьбы и постоянно меняющейся конъюнктуры рынка очень большое внимание уделяется маркетинговым исследованиям. Результаты этих исследований в дальнейшем являются основой для формирования сметы продаж, а исходя из этого и планируемых уровней выручки и прибыли от реализации продукции. Маркетинговые исследования помогают предприятию определить возможность массового производства товаров или услуг; установить иерархию характеристик товаров или услуг, способных обеспечить их успех на рынке; провести анализ типологий и мотиваций имеющейся потенциальной клиентуры; определить цены и оптимальные условия продажи товаров и услуг.

Основная деятельность ООО «Общепит Алтайского района» в течение всего анализируемого периода - прибыльная. В 2016 году прибыль от реализации продукции составила 539 тыс. руб., что на 119 тыс. руб., или 28,33 % выше показателя 2014 г. и на 80 тыс. руб., или на 17,43 % выше показателя 2015 г.

Сальдо операционных доходов и расходов предприятия (результат реализации основных средств и прочего имущества) в течение всего анализируемого периода - отрицательное. В 2014 году этот показатель составил 25 тыс. руб. (65-40), в 2015 году - 15 тыс. руб. (58-43), в 2016 году - 10 тыс. руб. (61-41).

Величина балансовой прибыли, полученной в 2016 году выше показателя 2014 года на 125 тыс. руб., или 27,78 % и на 55 тыс. руб., или на 10,58 % выше показателя 2013 г.

На основании проведенного анализа были разработаны рекомендации по привлечению клиентов. В работе подробно рассмотрен процесс расширения кафе. Форма создаваемого заведения: кафе сетевого формата на 40-50 посадочных места. Сегмент создаваемого кафе демократичный, ориентированный на клиентов со средним уровнем дохода.

Предлагается организация наиболее распространенной европейской кухни без гастрономических изысков с дополнительным японским либо азиатским акцентом. Также предлагается проведение свадеб, банкетов, корпоративных и детских праздников. Посетителям будут предложены услуги такси, для этого заключается договор с такси на сумму 500 рублей.

Реализация данного проекта позволит закрепиться на рынке известных видов услуг: услуги общепита. Также данный проект позволит создать новые рабочие места в районе реализации проекта. Удовлетворит спрос на услуги кафе в районе реализации проекта. Кафе в первый год работы получает прибыль только с четвертого месяца, а срок окупаемости проекта 7 месяцев, прибыль кафе за первый год составит 49,5 тыс. руб. Начиная со второго года работы кафе, прибыль значительно увеличится и составит 1161,2 тыс. руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анализ финансово хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие для ВУЗов / Под ред. Н.П. Любушина. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2013. - 435 с.
2. Андреева О.Д. Технология бизнеса: маркетинг. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 224 с.
3. Артеменко В.Г., Беллендир М.В. Финансовый анализ. - М.: ДИСД, 2012. - 265 с.
4. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. - М.: ЗАО Центрполиграф, 2012. - 493 с.
5. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебник. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 312 с.
6. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 340 с.
7. Балабанов И.Т. Риск менеджмент - М.: Финансы и статистика, 2011. - 426 с.
8. Балабанов И.Г. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 144 с.
9. Бердникова Т.Б. Прогнозирование экономического и социального развития. - Белгород, 2014. - 243 с.
10. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Бизнес-план: методика разработки 25 реальных образцов бизнес-плана. / В.А. Горемыкин, А.Ю. Богомолов. - М.: "Ось – 89", 2013. – 460 с.
11. Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии: Учебник. / В.А.Горемыкин, Э.Р. Бугулов, А.Ю.Богомолов. - М.: Филинъ, Рилант, 2014. – 486 с.
12. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ. – М.: ЮНИТИ, 2012. - 615 с.

13. Данилов Е. Н. Анализ хозяйственной деятельности в бюджетных и научных учреждениях: Учеб. пособие. / Е. Н. Данилов, В. Е. Абарникова, Л.К.Шипилов. – Мн.: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2013. – 336 с.
14. Журавлев В. В. Анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятий: Конспект лекций / В. В. Журавлев, Н. Т. Савруков, – Чебоксары: Б.И., 2013. – 135 с.
15. Забелин П. В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления.: - М.: Информационно-внедренческий центр “Маркетинг”, 2014. - 195 с.
16. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. / А.И. Ильин - Мн.: Новое знание, 2011. – 518 с.
17. Ковалев В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник для вузов / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. – М.: Проспект, 2012. – 424 с.
18. Котлер Ф. .Основы маркетинга: - М.: Прогресс, 2013. - 736 с.
19. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки - М. .: ИКЦ «Дис», 2012. – 309 с.
- 20.Кротков А. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.Кротков, Ю. Еленева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2011. - №16. - с. 59-68.
21. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. - М.: Финансы и кредит, 2010. - 411 с.
22. Лифшиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. - М.: Юрайт-М, 2013. - 224 с.
23. Маркетинг. Словарь / Азоев Г.Л., Завьялов П.С., Лозовский Л.Ш., Поршев А.Г., Райзберг Б.А. - М.: ОАО “НПО “Экономика”, 2010. - 362 с.
24. Маршалл А. Принципы экономической науки, т.1. Пер. с англ. - М.: Издательская группа “Прогресс”, 2014. - 263 с.
25. Прыкина Л.В. Экономический анализ предприятия. – М.: ЮНИТИ, 2013.- 407 с.
26. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия - Минск: ООО "Новое знание", 2010. – 190 с.

27. Савицкая Г. В. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности: Краткий курс для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 288 с.
28. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов. / Э.А. Смирнов - М.: Аудит, ЮНИТИ, 2012. – 628 с.
29. Трубицин В.А. Успех и бизнес-план. / В.А. Трубицин - Ставрополь: ГП ИПФ "Ставрополье", 2012. – 485 с.
30. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Теория организации: Учебное пособие. / О.Г.Туровец, В.Н. Родионова. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 636 с.
31. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 312 с.
32. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. - М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2012. - 892 с.
33. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. - М.: Дело, 2001. - 448 с.
34. Фомин П.А., Старовойтов М.К. Особенности оценки производственного и финансового потенциала промышленных предприятий
35. Чечевицына Л. Н., Чуев И. Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: уч-к. - 2-е изд. - М.: Издательско-книготорговый центр "Маркетинг", 2012. - 352 с.
36. Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С. Методика финансового анализа. / А.Д.Шеремет, Р.С. Сайфуллин. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 566 с.
37. Экономическая стратегия фирмы. Учебное пособие. / Под ред. проф. А.П. Градова. - Спб.: Специальная литература, 2012. – 726 с.
38. Экономический анализ: Учебник для вузов / Под ред. Л.Т. Гиляровской. 2 е изд., доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 615 с.
39. Юров В.Ф. Прибыль в рыночной экономике / В.Ф. Юров - М.: ФиС, 2011. - 221 с.
40. Ярдова А. Управленческий учет: опыт экономики развитых стран. - М.: Финансы и статистика, 2013. – 411 с.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в _____ экземплярах.

Список используемых источников _____ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

« ____ » _____ 2017 г.

дата

(подпись)

(Ф.И.О.)

