



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал ФГБОУ ВО «РГГМУ» в г. Туапсе

Кафедра «Экономики и управления на предприятии природопользования»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Повышение доходности деятельности предприятия»

Исполнитель Ивонинская Виолетта Сергеевна

Руководитель к.э.н., Козлов Вадим Валерьевич

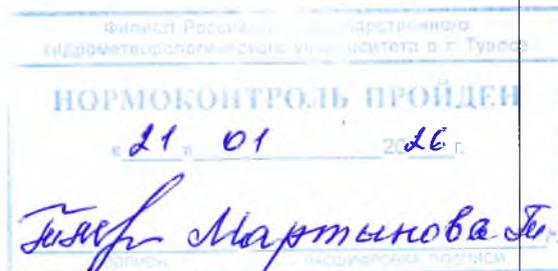
«К защите допускаю»

Руководитель кафедры _____

кандидат экономических наук

Майборода Евгений Викторович

«21» 01 2026 г.



Туапсе
2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты доходности деятельности предприятия.....	5
1.1 Понятие, показатели и факторы доходности предприятия	5
1.2 Методы анализа и повышения доходности предприятия.....	12
2 Анализ повышения доходности предприятия Автономной некоммерческой организации «Комбинат социального питания».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта.....	21
2.2 Анализ финансово-экономических показателей деятельности предприятия Автономной некоммерческой организации «Комбинат социального питания»	28
3 Разработка рекомендаций по повышению доходности деятельности предприятия Автономной некоммерческой организации «Комбинат социального питания»	36
3.1 Совершенствование маркетинговых стратегий и инноваций и расширение ассортимента услуг как фактор повышения доходности.....	36
3.2 Рекомендации по оптимизации затрат и расходов и стимулированию рынков сбыта продукции предприятия Автономной некоммерческой организации «Комбинат социального питания».....	42
Заключение	50
Список литературы	53

Введение

В условиях современной рыночной экономики, характеризующейся высокой конкуренцией, инфляционными процессами и изменением потребительских предпочтений, повышение доходности деятельности предприятий становится одной из приоритетных задач для обеспечения их устойчивого развития и конкурентоспособности. Данная выпускная квалификационная работа посвящена анализу повышения доходности деятельности предприятия Автономной некоммерческой организации «Комбинат социального питания», нацеленному на выявление эффективности по совершенствованию повышения доходности и поиск путей оптимизации затрат и расходов по сбыту продукции предприятия.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью разработки стратегий повышения доходности без ущерба для социальной миссии, что позволит таким организациям не только покрывать убытки, но и инвестировать в модернизацию и расширение услуг. В рамках работы будет проведён комплексный анализ методов повышения доходности предприятия, выявлены основные факторы, влияющие на доходность, оценена динамика финансово-экономических показателей, даны предложения по совершенствованию маркетинговых стратегий и инноваций, а также расширения ассортимента услуг предприятия и предложены рекомендации по оптимизации затрат и расходов, а также стимулирования рынков сбыта продукции предприятия.

Объектом исследования является Автономная некоммерческая организация «Комбинат социального питания» г. Туапсе.

Предметом исследования является механизмы и факторы повышения доходности предприятия в условиях ограниченных ресурсов и социальной ориентации.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка комплекса мероприятий по повышению доходности деятельности АНО «Комбинат социального питания» г. Туапсе на основе анализа его финансово-хозяйственной деятельности и теоретических подходов к управлению рентабельностью.

Для достижения поставленной цели выделяются следующие задачи:

1) Изучить теоретические аспекты понятия доходности, ее показателей, факторов влияния и методов повышения в сфере социального питания.

2) Провести анализ организационно-экономической характеристики АНО «Комбинат социального питания» г. Туапсе, включая оценку финансовых показателей за последние годы.

3) Предложить практические рекомендации по оптимизации затрат, расширению услуг и внедрению инноваций для повышения доходности.

1 Теоретические аспекты доходности деятельности предприятия

1.1 Понятие, показатели и факторы доходности предприятия

Доходность, или рентабельность, представляет собой ключевой индикатор эффективности хозяйственной деятельности любой организации. В экономической литературе она трактуется как способность генерировать прибыль относительно вложенных ресурсов, таких как капитал, активы или затраты. Это относительный показатель, который позволяет сравнивать результаты разных компаний независимо от их масштаба. В отличие от абсолютных величин, таких как прибыль, доходность отражает качество управления и рациональность использования средств.

Экономическая сущность доходности связана с формированием прибыли как разницы между доходами и расходами. Согласно теоретическим подходам, прибыль возникает в процессе производства и реализации товаров или услуг, а ее уровень определяет финансовую устойчивость предприятия. Для предприятий в сфере общественного питания, включая социальное, доходность особенно важна, поскольку высокая доля материальных затрат (продукты, энергия) может снижать общую эффективность.

Концепция доходности предприятия в экономической науке интерпретируется как индикатор продуктивности распределения доступных активов и потенциала для создания положительного экономического исхода в форме маржи. В научных трудах доходность трактуется как пропорция достигнутого исхода (маржи) к инвестированным элементам, включая финансовые вложения, имущество, траты или иные производственные компоненты. Это понятие тесно связано с идеей отдачи, которая выражает относительную величину маржи и характеризует уровень возврата от задействованных средств. Отдача выступает как производная от маржи относительная метрика, обеспечивающая объективную оценку

производительности предприятия, в том числе для сопоставления с аналогичными структурами.

Структура считается доходной, если доходы от сбыта товаров (или сервисов) достаточны для компенсации всех трат на изготовление и распределение, а также для аккумуляции маржи. В рамках рыночного хозяйства доходность обретает особую роль, поскольку она отражает не только операционную производительность, но и исходы от альтернативных операций, таких как лизинг активов, сделки с финансовыми инструментами или капиталовложения. Отсутствие доходности может спровоцировать дефициты, снижение рыночной позиции и даже несостоятельность.

Для структур без извлечения прибыли, аналогично Автономной некоммерческой организации «Комбинат социального питания», интерпретация доходности модифицируется. Здесь приоритет отдается экономической стойкости, производительности в реализации общественных задач и компенсации трат за счет поступлений от основной работы, субсидий или казенных средств. Доходность в данном контексте подразумевает равновесие между поступлениями и тратами, гарантирующее продолжительную операционную надежность без накопления задолженностей. К примеру, в области общественного обеспечения пищей доходность может выражаться в способности структуры поставлять высококачественные сервисы по доступным тарифам, минимизируя убыли и рационализируя распределение активов.

Основные показатели доходности делятся на абсолютные и относительные (рентабельность) показатели. Абсолютные показатели измеряются в денежных единицах, а относительные выражаются в процентах. Они позволяют количественно оценить эффективность деятельности [11].

Рассмотрим абсолютные показатели:

1) Прибыль: Разница между выручкой и всеми издержками. Включает несколько видов:

- Валовая прибыль = Выручка - Себестоимость продаж.

- Прибыль от реализации = Валовая прибыль - Коммерческие и управленческие расходы.

- Чистая прибыль = Прибыль от реализации - Налоги и прочие расходы. Этот показатель отражает конечный финансовый результат и используется для реинвестиций, выплат зарплат или дивидендов. Для некоммерческих организаций чистая прибыль может быть нулевой или минимальной, но важна для создания резервов.

2) Выручка: Общий объем доходов от продаж. Отношение выручки к себестоимости показывает, покрывает ли она расходы.

3) Точка безубыточности: Объем продаж, при котором прибыль равна нулю (выручка = затраты). Этот индикатор помогает определить минимальный уровень активности для избежания убытков.

К относительным показателям (рентабельность) относятся:

1) Рентабельность продаж (ROS - Return on Sales): рассчитывается как отношение прибыли от продаж к выручке, умноженное на 100%. Этот коэффициент показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции. В отрасли общепита нормой считается 10-20%, но для социальных организаций она может быть ниже из-за регулируемых цен.

2) Рентабельность активов (ROA - Return on Assets): определяет эффективность использования всех активов компании. Высокий ROA указывает на умелое управление имуществом, включая оборудование и запасы.

3) Рентабельность собственного капитала (ROE - Return on Equity): измеряет отдачу от вложений собственников. Этот показатель важен для инвесторов и отражает финансовый леверидж.

4) Рентабельность производства: рассчитывается как отношение прибыли от продаж к себестоимости, умноженное на 100%. Полезен для анализа операционной эффективности, особенно в отраслях с высокими издержками [10, с.34].

5) Валовая рентабельность (GrossMargin): показывает какая доля выручки остается у компании после вычета прямых затрат (себестоимости) на

производство или закупку товаров, работ или услуг. Этот показатель помогает оценить эффективность основной деятельности компании, а более высокая валовая рентабельность свидетельствует о том, что компания эффективнее использует свои ресурсы

Основные показатели рентабельности представлены на рисунке 1.1



Рисунок 1.1 – Основные показатели рентабельности

Для некоммерческих организаций, таких как АНО в сфере социального питания, показатели доходности должны учитывать социальную направленность: прибыль не всегда является приоритетом, но ее наличие обеспечивает устойчивость и возможность выполнения миссии.

На уровень доходности предприятия оказывают влияние разнообразные факторы, которые классифицируют на внутренние (контролируемые

компанией) и внешние (зависящие от окружающей среды). Их анализ позволяет выявить резервы для роста прибыли[12, с.57].

Внутренние факторы:

1) Управленческие: Квалификация руководства, структура организации и система мотивации персонала. Эффективное управление может повысить производительность на 15-20% за счет оптимизации процессов.

2) Производственные: Объем выпуска, качество продукции и внедрение инноваций. Увеличение производства снижает удельные затраты, а научно-технические разработки повышают конкурентоспособность.

3) Финансовые: Структура капитала, управление оборотными средствами и контроль издержек. Например, ускорение оборачиваемости запасов уменьшает замороженные средства и повышает рентабельность.

4) Маркетинговые: Ценообразование, ассортимент и каналы сбыта. Соответствие цен рынку и минимизация издержек напрямую влияют на прибыль.

Внешние факторы:

1) Экономические: Инфляция, курсы валют и общая конъюнктура рынка. Политическая ситуация в стране может вызвать изменения в законодательстве, влияющие на налоги и регуляции.

2) Конкурентные: Уровень конкуренции и действия соперников. В сфере общепита рост сетей фастфуда может оттягивать клиентов от социальных комбинатов.

3) Социальные и природные: Изменения в потребительских предпочтениях (например, спрос на здоровое питание) или катаклизмы, влияющие на поставки сырья.

4) Регуляторные: Государственные нормативы, такие как санитарные требования или субсидии для социальных предприятий.

Основные факторы, влияющие на формирование доходности предприятия представлены на рисунке 1.2.

В целом, позитивные факторы (рост продаж, снижение затрат) повышают доходность, а негативные (рост цен на сырье, платежи в бюджет) ее снижают. Для АНО «Комбинат социального питания» ключевыми являются внутренние факторы, связанные с оптимизацией затрат на продукты и логистику, а также внешние - зависимость от госконтрактов.

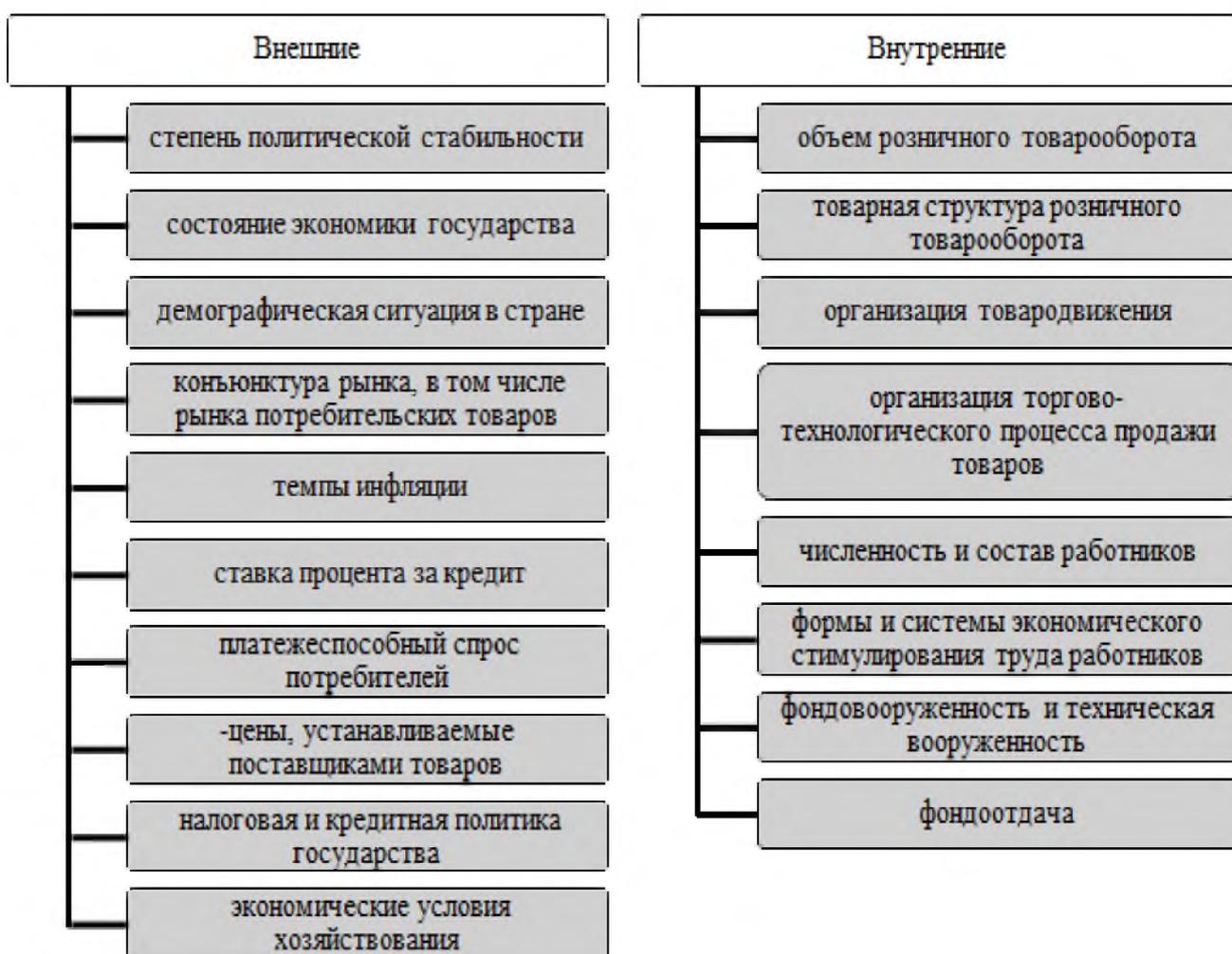


Рисунок 1.2 – Факторы, влияющие на формирование доходности предприятия

Рентабельность зависит от множества аспектов, разделяемых на управляемые компанией и внешние. Их изучение помогает найти пути для усиления прибыли.

Внутренние элементы:

1) Организационные: Уровень компетенций менеджмента, система стимулов для сотрудников. Грамотное руководство может поднять производительность на 15–20% через упорядочивание задач.

2) Операционные: Масштаб выпуска, стандарты качества и нововведения. Большие объёмы уменьшают стоимость на единицу, а технологии укрепляют позиции на рынке.

3) Финансовые: Состав капитала, контроль за оборотными активами и расходами. Ускорение цикла запасов высвобождает средства и повышает отдачу.

4) Продвиженческие: Политика цен, разнообразие предложений и пути распределения. Адаптация тарифов к рынку и экономия на тратах напрямую сказываются на результате.

Внешние элементы:

1) Макроэкономические: Уровень инфляции, валютные колебания и рыночная обстановка. Политические сдвиги влияют на налоги и правила.

2) Рыночные: Степень соперничества и стратегии конкурентов. В питании экспансия быстрых сетей может увести аудиторию от социальных поставщиков.

3) Социальные и экологические: Смены вкусов потребителей (например, интерес к здоровой еде) или природные события, затрагивающие цепочки поставок.

4) Нормативные: Государственные стандарты, включая гигиену или поддержку для социальных проектов.

Положительные влияния, вроде роста сбыта или экономии, усиливают рентабельность, в то время как отрицательные, такие как подорожание материалов или обязательные отчисления, её ослабляют. Для комбината социального питания внутренние аспекты, связанные с расходами на логистику и продукты, сочетаются с внешними, как опора на государственные заказы.

Оценка рентабельности использует набор техник для понимания текущего положения и поиска улучшений.

Основные подходы к анализу:

- 1) Динамический: Сравнение индикаторов по периодам для отслеживания изменений.
- 2) Структурный: Разбор баланса и отчётов в процентном выражении к итогу.
- 3) Компонентный: Декомпозиция прибыли на факторы (сбыт, тарифы, траты) для выявления вклада каждого. Пример: Прибыль = Доходы - Себестоимость - Траты.
- 4) Сопоставительный: Проверка с отраслевыми эталонами или аналогами.
- 5) Сегментный: Изучение по категориям товаров, клиентам или зонам для точечного выявления слабостей.

Для роста рентабельности применяют тактики:

- 1) Расширение сбыта: Вхождение на новые рынки, промо-акции и дополнение услуг. В питании — запуск доставки или банкетов.
- 2) Корректировка тарифов: Гибкие схемы, акции и изучение чувствительности спроса.
- 3) Экономия ресурсов: Автоматизация, диалог с поставщиками и энергосбережение. Может прибавить 10–15% к прибыли.
- 4) Внедрение новшеств: Технологии вроде систем планирования и развитие кадров.
- 5) Финансовая стратегия: Контроль ликвидности и поиск альтернативных источников дохода.

В социальных компаниях акцент на гармонии: рост рентабельности не должен вредить доступности.

1.2 Методы анализа и повышения доходности предприятия

Анализ доходности предприятия представляет собой комплексный процесс оценки финансовых результатов деятельности организации с целью

выявления резервов роста прибыли, оптимизации затрат и повышения общей эффективности. Этот анализ позволяет руководителям принимать обоснованные управленческие решения, корректировать стратегии и минимизировать риски. Методы анализа доходности классифицируются по различным критериям и опираются на данные финансовой отчетности, такие как отчет о прибылях и убытках, баланс и отчет о движении денежных средств. Основные подходы включают горизонтальный, вертикальный, факторный и коэффициентный анализ, а также дополнительные методы, такие как сравнительный и трендовый [6, с.28].

Горизонтальный анализ, также известный как трендовый, предполагает изучение изменений ключевых показателей доходности во времени. Он включает сравнение данных за несколько отчетных периодов (годы, кварталы или месяцы) для выявления тенденций роста или снижения. Основной инструмент — расчет темпов роста или прироста: например, темп роста выручки рассчитывается по формуле:

$$\text{Тр} = (\text{Прибыль текущего периода} / \text{Прибыль базового периода}) \times 100\% \quad (1.1)$$

где, Тр – темп роста, %

Этот метод позволяет оценить динамику прибыли, выручки, расходов и рентабельности. Если темп роста выручки превышает темп роста расходов, это указывает на повышение доходности; в противном случае — на снижение эффективности.

Для некоммерческих организаций, таких как комбинат социального питания, горизонтальный анализ особенно полезен для учета сезонных факторов (например, снижение спроса во время каникул) и влияния внешних условий, таких как изменения в бюджетном финансировании. Преимущества метода: простота расчетов и возможность прогнозирования. Недостатки: не учитывает структуру показателей, поэтому часто сочетается с другими

методами. Анализ проводится с использованием базового периода (например, предыдущего года) и может включать цепные или базисные сравнения [13].

Вертикальный анализ фокусируется на структуре доходов, расходов и прибыли, выражая каждый показатель в процентах от общей суммы (базы). Для отчета о финансовых результатах базой обычно служит выручка, например по формуле:

$$\text{Доля себестоимости} = (\text{Себестоимость} / \text{Выручка}) \times 100\% \quad (1.2)$$

Этот метод выявляет, какая часть доходов приходится на различные виды расходов (производственные, управленческие, коммерческие), и помогает идентифицировать неэффективные статьи затрат.

В контексте предприятий общественного питания вертикальный анализ может показать, что 70-80% выручки уходит на сырье и материалы, что сигнализирует о необходимости оптимизации закупок. Для некоммерческих организаций анализ структуры доходов включает оценку доли грантов, субсидий и операционных доходов. Преимущества: позволяет сравнивать структуру с отраслевыми нормами. Недостатки: игнорирует динамику, поэтому комбинируется с горизонтальным анализом. Результаты часто представляются в виде структурных диаграмм или таблиц.

Факторный анализ разлагает изменение доходности на составляющие факторы, определяя их влияние на конечный результат. Классическая модель — факторный анализ прибыли от продаж, где прибыль зависит от объема продаж, цен, себестоимости и коммерческих расходов. Формула факторного разложения:

$$\Delta \text{Прибыль} = \Delta \text{Объем} \times \text{Цена базовая} - \Delta \text{Себестоимость} + \text{другие факторы} \quad (1.3)$$

Более сложная модель Дюпона для рентабельности собственного капитала:

$$\text{ROE} = (\text{Прибыль} / \text{Выручка}) \times (\text{Выручка} / \text{Активы}) \times (\text{Активы} / \text{Капитал}) \quad (1.4)$$

где, ROE- рентабельность собственного капитала, %

Этот метод количественно оценивает влияние внутренних (управление затратами) и внешних (рыночные цены) факторов. Для социального питания факторами могут быть изменения в стоимости продуктов или объеме контрактов. Преимущества: точность и детализация. Недостатки: требует детальных данных и может быть трудоемким. Используется детерминированный (для известных факторов) или стохастический (для случайных) подходы.

Коэффициентный анализ оценивает доходность через относительные показатели рентабельности. Ключевые коэффициенты: рентабельность продаж, рентабельность активов и рентабельность капитала. Эти индикаторы сравниваются с отраслевыми нормами (для общепита рентабельность продаж обычно 10-15%) или данными конкурентов.

Для некоммерческих организаций добавляются коэффициенты покрытия расходов (Доходы/Расходы) и эффективности использования ресурсов. Преимущества: универсальность и сравнимость. Недостатки: не раскрывает причины изменений. Анализ включает расчеты на основе финансовой отчетности и интерпретацию.

Другие методы:

1) Сравнительный анализ: Сопоставление показателей с аналогичными предприятиями или отраслевыми средними для оценки конкурентоспособности.

2) Трендовый анализ: Прогнозирование на основе исторических тенденций с использованием регрессионных моделей.

3) Метод прямого счета: Простой расчет прибыли как разницы между выручкой и затратами, подходит для малого бизнеса.

Анализ часто автоматизируется с помощью программ вроде Excel, 1С или специализированного ПО для финансового анализа.

Для более наглядного представления методов анализа доходности, включая описание, ключевые формулы и примеры применения в деятельности предприятия АНО «Комбинат социального питания» за 2023 и 2024 год, можно представить в таблице 1.1

Таблица 1.1 – Методы анализа доходности предприятия

Метод анализа	Описание	Ключевые формулы/индикаторы	Примеры применения для предприятия общественного питания	Преимущества и недостатки
Горизонтальный (динамический) анализ	Изучение изменений показателей во времени для выявления тенденций роста или снижения. Сравнение данных за несколько периодов.	Темп роста: $Tp = (\text{Показатель текущего периода} / \text{Показатель базового периода}) \times 100\%$.	Сравнение выручки за 2023 и 2024 годы: если выручка выросла на 3%, но расходы на 5%, это указывает на снижение доходности из-за сезонности (каникулы).	Преимущества: простота, выявление тенденций. Недостатки: не учитывает структуру.
Вертикальный (структурный) анализ	Анализ структуры доходов и расходов, где каждый показатель выражается в процентах от базы (обычно выручки).	Доля себестоимости: $(\text{Себестоимость} / \text{Выручка}) \times 100\%$.	Если 75% выручки уходит на сырье, анализ выявит необходимость оптимизации закупок продуктов для школьного питания.	Преимущества: выявление неэффективных статей. Недостатки: игнорирует динамику.
Факторный анализ	Разложение изменений доходности на факторы (объем, цены, затраты) для определения их влияния.	Модель Дюпона: $ROE = (\text{Прибыль} / \text{Выручка}) \times (\text{Выручка} / \text{Активы}) \times (\text{Активы} / \text{Капитал})$.	Разложение убытка: если затраты на сырье выросли на 10% из-за инфляции, это объясняет снижение прибыли на 5%.	Преимущества: детализация причин. Недостатки: требует детальных данных.

Коэффициентный анализ	Расчет относительных показателей рентабельности для оценки эффективности	$ROS = (\text{Прибыль от продаж} / \text{Выручка}) \times 100\%$; $ROA = (\text{Чистая прибыль} / \text{Активы}) \times 100\%$.	$ROS = -2.91\%$ (для АНО в 2024 г.) по сравнению с отраслевым 10-15%, указывает на низкую эффективность	Преимущества: сравнимость с нормами. Недостатки: не раскрывает причины.
-----------------------	--	---	---	---

Продолжение таблицы 1.1

Сравнительный анализ	Сопоставление показателей с конкурентами или отраслевыми средними.	Нет фиксированной формулы.	Сравнение ROA с другими комбинатами: если ниже среднего, нужно улучшить использование активов (кухонного оборудования).	Преимущества: оценка конкурентоспособности. Недостатки: зависимость от доступности данных.
Трендовый анализ	Прогнозирование на основе исторических данных с использованием регрессии.	Линейная регрессия: $y = a + b \times x$ (где y — прибыль, x — время).	Прогноз выручки на 2025 г. на основе данных 2020-2024 гг., учитывая рост на 3% ежегодно.	Преимущества: полезен для планирования. Недостатки: не учитывает внешние шоки.

Повышение доходности подразумевает комплекс мер по увеличению прибыли и рентабельности через рост доходов, снижение расходов и инновации. Для некоммерческих организаций, таких как АНО «Комбинат социального питания», акцент на балансе между финансовой устойчивостью и социальными целями, включая привлечение грантов и оптимизацию процессов. Методы делятся на операционные, финансовые и стратегические [8].

Для увеличения объема продаж и выручки можно использовать следующие меры:

1) Расширение ассортимента: Введение новых продуктов или услуг, например, здорового питания для корпоративных клиентов, что может повысить выручку на 10-20%.

2) Привлечение новых клиентов: Маркетинговые кампании, участие в тендерах, партнерства с учреждениями. Для социального сектора — сотрудничество с местными властями.

3) Повышение среднего чека: Внедрение комбо-предложений, программ лояльности и гибких скидок.

Для оптимизации затрат и расходов необходимо применять следующие критерии:

1) Снижение себестоимости: Переговоры с поставщиками, оптовые закупки, минимизация отходов (экономия 5-15%).

2) Управление издержками: Анализ и сокращение административных расходов, внедрение бюджетирования.

3) Финансовая оптимизация: Привлечение инвестиций, грантов; снижение долговой нагрузки

К внедрению инноваций и улучшению процессов производства можно отнести:

1) Технологические инновации: Автоматизация производства, цифровые системы учета для снижения потерь.

2) Улучшение качества: Разработка уникального предложения (экологичные продукты), обучение персонала.

3) Диверсификация: Расширение рынков, включая онлайн-заказы или новые регионы.

Для стратегического управления, как правило, выделяют:

1) Ценовая политика: Повышение цен с учетом спроса, введение дифференцированных тарифов.

2) Мониторинг: Регулярный анализ показателей для оперативных корректировок.

Реализация методов требует комплексного подхода: от диагностики до контроля. Ожидаемый эффект — рост доходности на 10-30%, с учетом специфики организации.

В таблице 1.2 предоставлены методы повышения доходности некоммерческой организации социального питания.

Таблица 1.2 – Методы повышения доходности предприятия

Метод повышения	Описание	Практические меры	Ожидаемый эффект	Примеры для некоммерческой организации (социальное питание)
Увеличение объема продаж и выручки	Расширение рынков сбыта и привлечение клиентов для роста доходов.	Расширение ассортимента, маркетинг, партнерства.	Увеличение выручки на 10-20%.	Введение корпоративных заказов здорового питания помимо школьных, участие в тендерах для соседних районов.
Оптимизация затрат и расходов	Снижение издержек без ущерба качеству для повышения прибыли.	Переговоры с поставщиками, автоматизация, бюджетирование	Снижение себестоимости на 5-15%, рост рентабельности.	Оптимизация закупок сырья через оптовые контракты, минимизация отходов продуктов на кухне.
Внедрение инноваций и улучшение процессов	Использование новых технологий и подходов для эффективности	Автоматизация, разработка УТП, обучение персонала.	Экономия ресурсов 10-20%, рост производительности	Внедрение систем учета потерь (ERP), введение экологических меню для привлечения грантов.
Стратегическое управление	Корректировка политики для долгосрочного роста доходности.	Анализ цен, мониторинг показателей, диверсификация.	Достижение безубыточности, рост прибыли на 20-30%.	Гибкая ценовая политика для платных услуг, регулярный анализ для корректировки

				расходов.
Финансовая оптимизация	Улучшение структуры капитала и привлечение средств.	Поиск грантов, снижение долгов, инвестиции.	Увеличение покрытия расходов >1.	Привлечение субсидий от государства для социальных проектов, диверсификация доходов через платные услуги.

Продолжение таблицы 1.2

Маркетинговые стратегии	Продвижение услуг для стимулирования спроса.	Реклама в соцсетях, программы лояльности.	Рост клиентской базы на 15-25%.	Кампании в соцсетях о витаминных столах в школах, партнерства с местными властями.
-------------------------	--	---	---------------------------------	--

2 Анализ повышения доходности предприятия Автономной некоммерческой организации «Комбинат социального питания»

2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта

Автономная некоммерческая организация «Комбинат социального питания» является некоммерческой структурой, ориентированной на предоставление услуг в сфере общественного питания по 37 школам Туапсе и Туапсинского округа, а также 4 детским садам.

Статус организации: действующая.

Реквизиты АНО «Комбинат социального питания»:

ИНН: 2365980183

КПП: 236501001

ОКПО: 09424279

ОГРН: 1122300004518

ОКФС: 16 - Частная собственность

ОКОГУ: 4210014 - Организации, учрежденные юридическими лицами или гражданами, или юридическими лицами и гражданами совместно

ОКОПФ: 71400 - Автономные некоммерческие организации

ОКТМО: 03655101001

ОКАТО: 03432000 - 03432 - Туапсе, Города краевого подчинения Краснодарского края, Краснодарский край[1];

Зарегистрирована 13 августа 2012 года в городе Туапсе;

Адрес: 352800, Краснодарский край, Туапсинский округ, город Туапсе, улица Калараша, дом 7а, цокольный этаж;

Электронная почта: ano-kombinat@yandex.ru;

Контактный телефон 8(86167) 5-90-85;

Основным видом деятельности является деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания (код по ОКВЭД 56.29).

Всего зарегистрировано 4 вида деятельности по ОКВЭД.

Также АНО «Комбинат социального питания» специализируется на дополнительных видах деятельности по ОКВЭД:

46.3 Торговля оптовая пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями

47.2 Торговля розничная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями в специализированных магазинах

52.10 Деятельность по складированию и хранению[2].

Руководителем является исполнительный директор Нагучева Шарет Сафаровна.

В выписке из ЕГРЮЛ сказано, что учредителем организации является исполнительно-распорядительный орган муниципального образования – администрация муниципального образования Туапсинский округ.

Организация АНО «Комбинат социального питания» принимала участие в 12-ти торгах, из них выиграла 6. Основным заказчиком является: Администрация Муниципального Образования Туапсинский округ. В судах организация выиграла 100% процессов в качестве истца.

Регистрация в Пенсионном фонде Российской Федерации:

Регистрационный номер: 033012021378

Дата регистрации: 21.08.2012

Наименование органа ПФР: Отделение Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации по Краснодарскому краю

ГРН внесения в ЕГРЮЛ записи: 2162300126085

Дата внесения в ЕГРЮЛ записи: 21.10.2016

Регистрация в Фонде социального страхования Российской Федерации:

Регистрационный номер: 231961782723191

Дата регистрации: 17.08.2012

Наименование органа ФСС: Отделение Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации по Краснодарскому краю

ГРН внесения в ЕГРЮЛ записи: 2122300031676

Дата внесения в ЕГРЮЛ записи: 24.08.2012

С момента основания организация сосредоточилась на обеспечении качественного и доступного питания для детей и подростков, в том числе в рамках государственных программ по поддержке школьного питания.

На 2025 год, организация остается ключевым оператором школьного питания в округе, сотрудничая с администрацией Туапсинского муниципального образования и надзорными органами, такими как Управление образования Туапсинского округа и Роспотребнадзор по Краснодарскому краю[4].

Структура АНО «Комбинат социального питания» ориентирована на оперативное управление процессами питания в распределенной сети объектов.

Организация АНО «Комбинат социального питания» не применяет специальных режимов налогообложения (находится на общем режиме).

Ниже представлена подробная организационная структура Автономной некоммерческой организации «Комбинат социального питания». Структура разделена на основные блоки: общее руководство, руководство экономикой и финансами, управление производством, техническое руководство, коммерческое управление и управление персоналом. Для каждого блока указаны характеристики (роли и обязанности) и состав (ключевые должности или команды)[7, с.15].

1) Общее руководство

Характеристики:

- Отвечает за стратегическое направление и общее управление организацией.

- Обеспечивает соответствие деятельности миссии и целям АНО, а также соблюдение правовых требований.

Состав:

- Совет учредителей: Высший орган управления, утверждает устав, определяет приоритеты и принимает ключевые решения.

- Директор: Руководит текущей деятельностью, реализует стратегию и отчитывается перед Советом учредителей.

2) Руководство экономикой и финансами

Характеристики:

- Управляет финансовыми ресурсами, включая бюджетирование, учёт и контроль затрат.

- Обеспечивает финансовую устойчивость и эффективное использование средств.

Состав:

- Руководитель финансового отдела: Отвечает за финансовое планирование и отчётность.

- Бухгалтерская служба: Ведёт учёт доходов и расходов, готовит финансовые отчёты.

- Отдел закупок: Управляет закупками ингредиентов и материалов.

3) Управление производством

Характеристики:

- Отвечает за производство пищевой продукции, включая планирование и контроль качества.

- Гарантирует соблюдение стандартов безопасности и качества питания.

Состав:

- Руководитель производства: Координирует производственные процессы.

- Кухонный персонал: Шеф-повара, повара и помощники, готовят блюда.

- Служба контроля качества: Проверяет соответствие продукции стандартам.

4) Техническое руководство

Характеристики:

- Обеспечивает техническую поддержку производства, обслуживание и ремонт оборудования.

- Управляет информационными технологиями и инфраструктурой.

Состав:

- Технический руководитель: Контролирует состояние оборудования и систем.

- Служба технического обслуживания: Ремонтирует и обслуживает оборудование.

- Отдел IT-поддержки: Поддерживает работу информационных систем.

5) Коммерческое управление

Характеристики:

- Управляет отношениями с клиентами (например, школами или больницами).

- Отвечает за выполнение контрактов и поддержание качества обслуживания.

Состав:

- Коммерческий руководитель: Ведёт переговоры и управляет контрактами.

- Служба по работе с клиентами: Решает вопросы клиентов и собирает обратную связь.

6) Управление персоналом

Характеристики:

- Отвечает за подбор, обучение и управление персоналом.

- Обеспечивает соблюдение трудового законодательства и поддерживает рабочий климат.

Состав:

- Руководитель отдела кадров: Разрабатывает кадровую политику и управляет процессами.

- Отдел подбора и обучения: Ищет сотрудников и организует обучение.

Данная структура отражает основные блоки управления АНО «Комбинат социального питания» и учитывает специфику некоммерческой организации, обеспечивая эффективное взаимодействие между подразделениями для достижения её целей.

На рисунке 2.1 представлена организационная структура предприятия АНО «Комбинат социального питания».

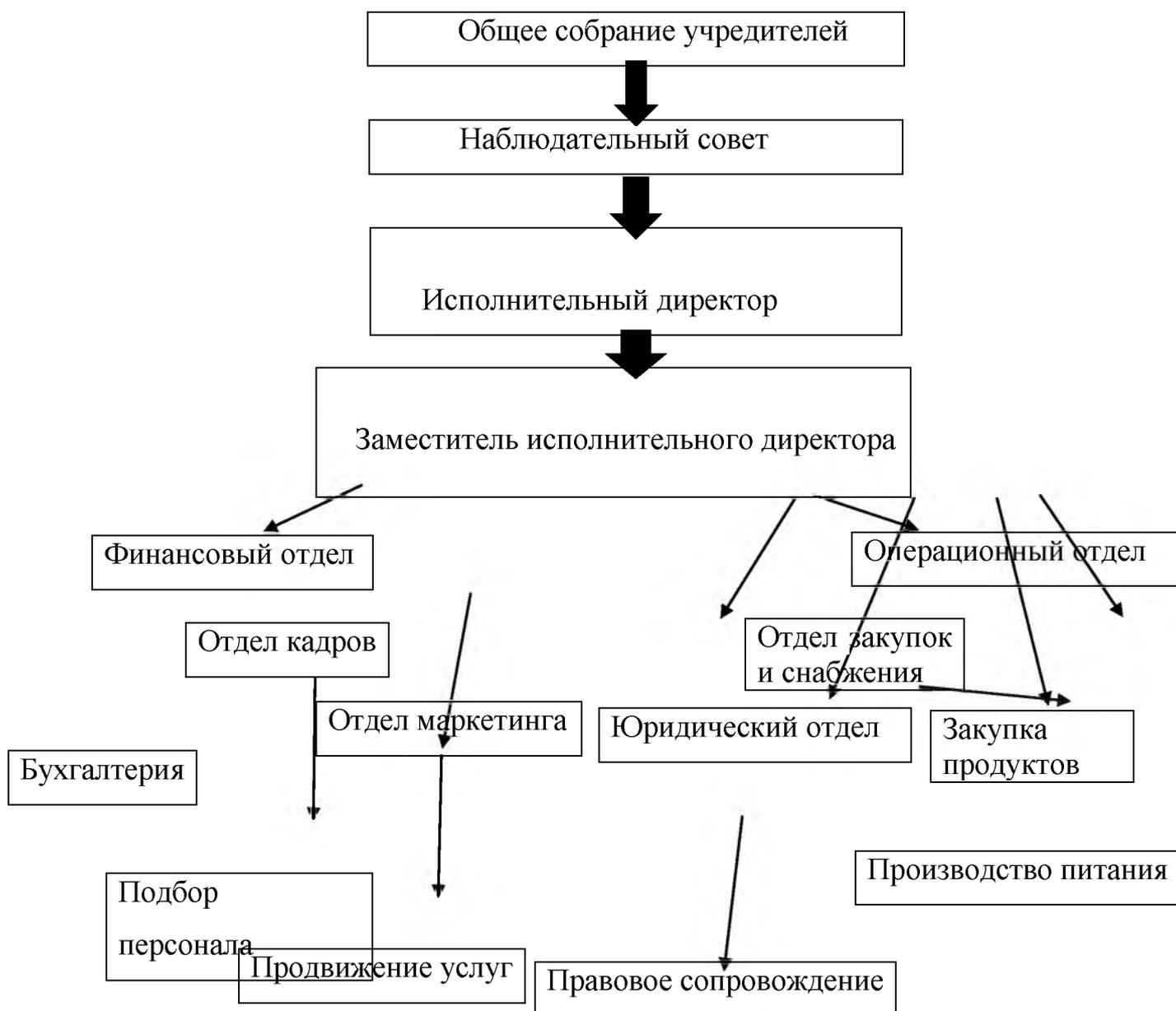


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия АНО «Комбинат социального питания»

В состав АНО «Комбинат социального питания» включаются следующие структурные подразделения:

- 1) Административный персонал, включающий в себя:

исполнительного директора (осуществляющего общее руководство), заместителей директора, главного бухгалтера, экономиста, специалиста по кадрам, специалиста контроля качества, бухгалтерию, кассира, специалиста по охране труда.

2) Производственные подразделения, которые состоят из пищеблоков в образовательных учреждениях (школы, детские сады). Каждый пищеблок оснащён необходимым оборудованием для приготовления и раздачи пищи.

3) Отдел снабжения, отвечающий за поставки сырья, контроль за хранением и распределением продуктов, а также обратную связь с поставщиками продукции.

АНО «Комбинат социального питания» фокусируется на социальных целях, а не на максимизации прибыли. Основные источники финансирования — бюджетные средства, гранты и доходы от основной деятельности. Организация участвует в государственных закупках: по данным на 2025 год, как поставщик не заключала контрактов, но ранее участвовала в тендерах на сумму около 1,4 млн руб. (6 контрактов)[22].

О масштабах деятельности можно судить по размерам основных показателей – выручка, собственный капитал и т.д. Основные показатели деятельности АНО «Комбинат социального питания» за 2023-2024 гг. приведены в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Результаты деятельности АНО «Комбинат социального питания» за 2023-2024 гг.

Показатель	2023г.	2024г.	Изменения	
			Абсолютное	Темп роста, %
Выручка, тыс.руб.	51 615	53 157	+1 542	+3.00
Себестоимость, тыс.руб.	42 417	45 184	+2 767	+6.52
Чистая прибыль, тыс.руб.	-2 375	-2 099	+276	-
Стоимость имущества (актив баланса), тыс.руб.	17 197	22 500	+5 303	+30.84
Собственный капитал тыс. руб.	-2 110	-2 564	-454	+21.52
Дебиторская задолженность, тыс.руб.	2 561	6 933	+4 372	+170.71
Среднегодовой размер кредиторской	29 152	22 186	-6 966	-

задолженности, тыс.руб.				
Среднесписочная численность, чел.	-	-	-	-
Среднемесячная заработная плата, руб.	-	-	-	-
Производительность труда	-	-	-	-
Фондоотдача	35.55	83.51	+47.97	+134.94

Данные таблицы 2.1 показывают, что за 2024 год по сравнению с 2023 годом наблюдается небольшой рост выручки на 3%, однако себестоимость выросла быстрее (на 6.52%), что привело к продолжению убыточной деятельности, хотя убыток сократился на 276 тыс. руб. Активы организации увеличились на 30.84%, в основном за счет роста дебиторской задолженности на 170.71%. Собственный капитал остается отрицательным и ухудшился на 21.52%, указывая на накопленный дефицит. Среднегодовая кредиторская задолженность снизилась на 6 тыс. 966 руб., что может свидетельствовать о улучшении управления обязательствами. Фондоотдача значительно выросла на 134.94% благодаря снижению стоимости основных средств (возможно, за счет амортизации или списания), что повышает эффективность их использования. В целом, организация демонстрирует рост операционной активности, но остается убыточной, с зависимостью от кредиторов и дебиторов[24, с.28].

Рейтинг надежности: Высокий, без налоговых задолженностей, без признаков банкротства. Имеется 7 негативных факторов и 2 требующих внимания, но общий риск сотрудничества низкий. В 2024 году инициировано исполнительное производство (долг 0 руб.), но это не влияет на статус.

В целом, АНО «Комбинат социального питания» играет важную роль в обеспечении питания в образовательных учреждениях Туапсинского округа, сочетая социальную миссию с экономической устойчивостью.

2.2 Анализ финансово-экономических показателей деятельности предприятия Автономной некоммерческой организации «Комбинат социального питания»

На основе данных бухгалтерской отчетности за период 2022-2024 гг., доступных из открытых источников, проведём анализ финансово-экономических показателей деятельности предприятия Автономной некоммерческой организации «Комбинат социального питания»[5, с.12].

Поскольку организация имеет некоммерческий статус, акцент в анализе делается не только на прибыльности, но и на финансовой устойчивости, эффективности использования ресурсов и способности покрывать расходы за счет доходов от основной деятельности и внешнего финансирования. Анализ включает горизонтальный (динамический), вертикальный (структурный), факторный и коэффициентный методы, описанные в п. 1.2 настоящей выпускной квалификационной работы.

Бухгалтерский баланс некоммерческой организации отражает финансовое положение организации на определенную дату. Он состоит из двух основных разделов: активы и пассивы[3].

Активы

Внеоборотные активы:

- Нематериальные активы (например, программное обеспечение).
- Основные средства (оборудование для кухонь, транспорт).
- Долгосрочные финансовые вложения.

Оборотные активы:

- Денежные средства и эквиваленты.
- Дебиторская задолженность (например, от школ или родителей).
- Запасы (продукты питания, расходные материалы).

Пассивы

Собственный капитал:

- Целевые средства (гранты, пожертвования).
- Нераспределенные доходы (если применимо).

Обязательства:

- Краткосрочные обязательства (например, задолженность перед поставщиками).

- Долгосрочные обязательства (кредиты, если есть).

Рассмотрим горизонтальный и вертикальный анализ бухгалтерского баланса АНО «Комбинат социального питания» за 2022-2024гг. Горизонтальный анализ бухгалтерского баланса — это метод сравнения показателей баланса за разные периоды времени (например, за текущий и предыдущий год, за текущий год и год два года назад). Он позволяет выявить динамику изменения активов, пассивов и собственного капитала предприятия, что помогает оценить тенденции развития бизнеса.

Как проводится горизонтальный анализ:

1. Выбор периода сравнения: Определяется, за какие периоды будет проводиться сравнение (например, 2023 и 2024 годы).

2. Выбор показателей: Выбираются ключевые статьи баланса, которые будут анализироваться (например, основные средства, оборотные активы, краткосрочные и долгосрочные заемные средства, собственный капитал).

3. Расчет абсолютных отклонений: Для каждой выбранной статьи баланса рассчитывается абсолютное отклонение — разница между значением показателя за анализируемый и базисный периоды. Формула: Абсолютное отклонение = Показатель анализируемого периода - Показатель базисного периода.

4. Расчет относительных отклонений (темпов роста): Для каждой выбранной статьи баланса рассчитывается относительное отклонение, показывающее процентное изменение показателя. Формула: Относительное отклонение (%) = (Абсолютное отклонение / Показатель базисного периода) * 100%.

5. Анализ результатов: Полученные абсолютные и относительные отклонения анализируются для выявления тенденций. Положительные значения указывают на рост, отрицательные — на снижение. Значительные отклонения требуют особого внимания и дальнейшего исследования причин их возникновения.

6. Представление результатов: Результаты анализа обычно представляются в табличной форме, где указаны значения показателей за каждый период, абсолютные и относительные отклонения.

Вертикальный анализ — это метод, при котором каждая статья бухгалтерского баланса (активы, обязательства, капитал) представляется в виде процента от общей суммы активов. Это позволяет оценить структуру баланса и сравнить изменения за разные периоды.

Ниже приведена таблица 2.2 с ключевыми показателями бухгалтерского баланса за 2022–2024 гг.

Таблица 2.2– Анализ бухгалтерского баланса АНО «Комбинат социального питания» за 2022-2024 гг., руб.

Код	Наименование показателя	Абсолютные величины, тыс. руб			Темп роста, %	
		31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	Динамика 2023/2022 (%)	Динамика 2024/2023 (%)
Актив						
1150	Основные средства	1 631	1 273	0	-	-
1100	Итого внеоборотные активы	1 631	1 273	0	-	-
1210	Запасы	659	711	827	+7.89	+16.32
1230	Дебиторская задолженность	4 320	2 561	6 933	-	+170.72
1250	Денежные средства	24 891	12 359	14 473	-	+17.08
1260	Прочие оборотные активы	0	293	267	-	-
1200	Итого оборотные активы	29 870	15 924	22 500	-	+41.29
1600	Баланс (актив)	31 501	17 197	22 500	-	+30.84
Пассив						
1350	Целевые средства	-8 633	-3 248	-2 564	+62.37	+21.06
1360	Фонд недвижимого имущества	1 138	1 138	0	0	-
1300	Итого капитал и резервы	-7 495	-2 110	-2 564	+71.85	-
1520	Кредиторская задолженность	38 996	19 307	25 064	-	+29.81

1500	Итого краткосрочные обязательства	38 996	19 307	25 064	-	+29.81
1700	Баланс (пассив)	31 501	17 197	22 500	-	+30.84

Вывод по горизонтальному анализу.

Исходя из активов бухгалтерского баланса организации можно сказать, что общий баланс организации снизился на 14 304 тыс. руб., в 2023 году по сравнению с 2022 годом, что может быть связано с сокращением денежных средств (на 12 532 тыс. руб.) и внеоборотных активов (358 тыс. руб.).

В 2024 году баланс вырос на 30,84%, в основном за счет увеличения дебиторской задолженности (на 170,72%) и денежных средств (на 17,08%).

Это указывает на восстановление ликвидности, но полное отсутствие внеоборотных активов в 2024 году может свидетельствовать о продаже или списании основных средств (например, кухонного оборудования), что требует дальнейшего изучения.

Исходя из пассивов бухгалтерского баланса организации можно отметить, что капитал остается отрицательным на протяжении всего периода из-за накопленных убытков, но улучшается (убыток уменьшился с -7 495 тыс. руб. в 2022 году до -2 564 тыс. руб. в 2024 году).

Кредиторская задолженность снизилась на 19 689 тыс. руб. в 2023 году, но выросла на 29,81% в 2024 году, что может указывать на отсрочки платежей поставщикам

Вывод по вертикальному анализу.

В структуре активов преобладают оборотные активы (100% в 2024 году, 92,6% в 2023 году, 94,82% в 2022 году), с доминированием денежных средств (64,32% в 2024 году) и дебиторской задолженности (30,81%).

Это типично для организаций сферы услуг, где основные затраты — на сырье и персонал, а не на фиксированные активы.

В пассиве доминируют краткосрочные обязательства (111,4% в 2024 году за счет отрицательного капитала), что сигнализирует о зависимости от кредиторов и потенциальных рисках ликвидности.

Теперь рассмотрим анализ о финансовых результатах АНО «Комбинат социального питания» за 2022-2024 гг. в таблице 2.3

Таблица 2.3 – Анализ о финансовых результатах АНО«Комбинат социального питания» за 2022-2024 гг., руб.

Код	Наименование показателя	Абсолютные величины тыс. руб.			Темп роста %	
		2022	2023	2024	Динамика 2023/2022 (%)	Динамика 2024/2023 (%)
2110	Выручка	-	51 615	53 157	-	+3.00
2120	Себестоимость продаж	-	42 417	45 184	-	+6.52
2100	Валовая прибыль	-	9 198	7 973	-	-
2220	Управленческие расходы	-	-11 219	-9 520	-	-
2200	Прибыль от продаж	-9 203	-2 021	-1 547	+78.04	+23.45
2340	Прочие доходы	3 433	125	27	-	-
2350	Прочие расходы	-	-479	-579	-	+20.88
2300	Прибыль до налогообложения	-	-2 375	-2 099	-	+11.62
2400	Чистая прибыль (убыток)	-6 052	-2 375	-2 099	+60.75	+11.62

По горизонтальному анализу отчёта можно сказать:

- Выручка: Рост на 3% в 2024 году по сравнению с 2023 годом, что может быть связано с увеличением объемов услуг (расширением школьного питания). Полные данные за 2022 год отсутствуют, но общий тренд положительный.

- Расходы: Себестоимость выросла на 6,52% в 2024 году, превышая рост выручки, что привело к снижению валовой прибыли на 1 225 тыс. руб. Управленческие расходы снизились на 1 699 тыс. руб., указывая на оптимизацию (сокращение административного персонала).

- Прибыль/убыток: Чистый убыток сократился на 60,75% в 2023 году и на 11,62% в 2024 году, демонстрируя тенденцию к улучшению. Однако организация остается убыточной, с убытком 2 099 тыс. руб. в 2024 году.

По вертикальному анализу известно, что в структуре выручки себестоимость составляет 85% в 2024 году (82,2% в 2023 году), что типично для общепита из-за высоких затрат на сырье. Управленческие расходы — 17,9% выручки в 2024 году (21,7% в 2023 году), превышая валовую прибыль (15%), что является основной причиной убытков.

На основе бухгалтерских данных, рассчитаем коэффициенты ликвидности, рентабельности и финансовой устойчивости АНО «Комбинат социального питания» за 2022-2024 гг., и преобразуем в таблицу 2.4

Таблица 2.4—Анализ финансовых коэффициентов АНО «Комбинат социального питания» за 2022-2024 гг.

Показатель	Формула	2022	2023	2024	Норматив
Рентабельность продаж (ROS), %	$(\text{Прибыль от продаж} / \text{Выручка}) \times 100$	-	-3.92	-2.91	>0
Рентабельность активов (ROA), %	$(\text{Чистая прибыль} / \text{Активы}) \times 100$	-19.21	-13.81	-9.33	>0
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	$(\text{Чистая прибыль} / \text{Капитал}) \times 100$	80.75	112.56	81.86	>0
Коэффициент текущей ликвидности	$\text{Оборотные активы} / \text{Краткосрочные обязательства}$	0.77	0.82	0.90	>1-2
Коэффициент абсолютной ликвидности	$(\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные вложения}) / \text{Краткосрочные обязательства}$	0.64	0.64	0.58	>0.2-0.5
Коэффициент финансовой устойчивости	$(\text{Капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}) / \text{Баланс}$	-0.24	-0.12	-0.11	>0.5

Анализируя ключевые финансовые показатели, можно выделить:

- Рентабельность: Отрицательные значения ROS и ROA указывают на убыточность, но улучшение в динамике (с -19,21% ROA в 2022 году до -

9,33% в 2024 году). Положительный ROE обусловлен отрицательным капиталом, что искажает показатель.

- Ликвидность: Текущая ликвидность ниже нормы (0,90 в 2024 году), но абсолютная — в пределах (0,58), что означает способность покрывать обязательства за счет денежных средств, но риски при росте задолженности.

- Устойчивость: Отрицательное значение свидетельствует о зависимости от кредиторов и необходимости внешнего финансирования (гранты, субсидии).

Используя модель факторного анализа прибыли от продаж: Прибыль = Выручка - Себестоимость - Управленческие расходы.

- Влияние выручки: +1 542 тыс. руб. (рост на 3%).

- Влияние себестоимости: -2 767 тыс. руб. (рост на 6,52%).

- Влияние управленческих расходов: +1 699 тыс. руб. (снижение на 15,14%).

- Общее изменение прибыли от продаж: +474 тыс. руб. (с -2 021 до -1 547 тыс. руб.).

Основной негативный фактор — рост себестоимости (возможно, инфляция на продукты), компенсируемый снижением управленческих расходов.

В целом можно сказать, что АНО «Комбинат социального питания» демонстрирует положительную динамику: рост выручки на 3%, сокращение убытка на 11,62% в 2024 году, улучшение ликвидности. Однако убыточность (ROS -2,91%), отрицательный капитал и низкая устойчивость указывают на риски. Для достижения безубыточности и повышения доходности деятельности организации необходима оптимизация затрат и поиск дополнительных доходов.

3 Разработка рекомендаций по повышению доходности деятельности предприятия Автономной некоммерческой организации «Комбинат социального питания»

3.1 Совершенствование маркетинговых стратегий и инноваций и расширение ассортимента услуг как фактор повышения доходности

Совершенствование маркетинговых стратегий, внедрение инноваций и расширение ассортимента услуг представляют собой ключевые факторы повышения доходности для некоммерческих организаций в сфере общественного питания, таких как АНО «Комбинат социального питания». Согласно исследованиям, маркетинг в некоммерческом секторе ориентирован на выявление острых социальных проблем и разработку услуг, отвечающих потребностям общества, что способствует повышению финансовой устойчивости. Для АНО «Комбинат социального питания», работающий в Туапсинском округе с акцентом на школьное питание, такие стратегии особенно актуальны, учитывая сезонность спроса (школьные каникулы). Анализ в п. 2.2 выпускной квалификационной работы показал убыток в 2 099 тыс. руб. в 2024 году и низкую рентабельность продаж (-2,91%), что обусловлено высокими расходами и ограниченным ассортиментом. Предлагаемые меры направлены на диверсификацию доходов и эффективность, с ожидаемым ростом выручки на 10-15% в первый год внедрения.

Теоретическая база улучшения методов продвижения в структурах без извлечения прибыли, особенно в сегменте обеспечения пищей, строится на моделях, подчеркивающих гармонию между операционной производительностью и реализацией общественных целей. В рамках концепции

маркетинга отношений, применяемой к коллективному питанию, ключевым является формирование долгосрочных связей с заинтересованными сторонами, включая родителей, учебные заведения и местные органы, через персонализированные коммуникации и обратную связь, что усиливает лояльность и повторные взаимодействия. Для некоммерческих образований важна контент-ориентированная стратегия, включающая нарративы о социальной ценности услуг, такие как продвижение здорового образа жизни, с использованием цифровых платформ для целевого охвата аудитории и измерения эффективности через метрики вовлеченности. В условиях цифровизации, теория интегрированного маркетинга предполагает комбинацию онлайн- и оффлайн-каналов, где социальные сети служат для вирусного распространения, а партнерства с местными сообществами усиливают доверие и видимость. Кроме того, подходы к сегментации рынка в некоммерческом секторе фокусируются на демографических и поведенческих критериях, позволяя адаптировать предложения под нужды семей с детьми, что повышает конверсию и финансовую отдачу без чрезмерных затрат на рекламу.

В отношении внедрения новаторских решений в школьном питании теория инновационного менеджмента подчеркивает циклы разработки, где идеи генерируются через анализ потребностей, тестируются для быстрого внедрения. Для коллективного питания это включает технологические прорывы, такие как приложения для мониторинга питания, интегрирующие данные о здоровье и предпочтениях, что снижает отходы и повышает удовлетворенность. Теория устойчивых инноваций в некоммерческих структурах акцентирует экологические аспекты, такие как использование возобновляемых ресурсов и циркулярной экономики, где переработка отходов превращается в новые продукты, минимизируя траты и привлекая субсидии от экологических фондов. В образовательном контексте инновации опираются на педагогические модели, интегрируя обучение через кулинарные занятия с элементами геймификации, что не только расширяет услуги, но и укрепляет бренд как лидера в здоровом питании. Теория диффузии инноваций предполагает этапы от осознания до

принятия, где пилотные проекты в школах демонстрируют ценность, ускоряя распространение и рост доходов[9, с.42].

Расширение спектра услуг в некоммерческом общепите строится на теории портфельного менеджмента, где диверсификация снижает риски зависимости от одного сегмента (школьное питание) через введение смежных предложений, таких как корпоративные заказы или онлайн-доставка. Это позволяет балансировать сезонность и увеличивать общую отдачу. Теория ценностного предложения подчеркивает создание уникальных комбинаций, интегрирующих социальную пользу (здоровые опции) с удобством, что привлекает новые сегменты и повышает лояльность. В контексте некоммерческих организаций подходы к расширению включают анализ рыночных ниш через SWOT, где сильные стороны (социальная миссия) используются для входа в новые области, минимизируя риски через партнерства. Теория жизненного цикла продукта предполагает обновление ассортимента для поддержания интереса, с фокусом на инновационные меню, что стимулирует повторные покупки и рост финансовой базы.

Текущая маркетинговая активность АНО «Комбинат социального питания» ограничена участием в госзакупках и партнерствами с местными властями (например, организация витаминных столов в школах). Ассортимент услуг фокусируется на стандартном школьном питании (завтраки, обеды, полдники), без значительных инноваций. Это приводит к зависимости от бюджетного финансирования и низкой диверсификации доходов. По данным анализа, выручка выросла на 3% в 2024 году, но себестоимость увеличилась на 6,52%, что указывает на неэффективность процессов. Внешние факторы, такие как инфляция на продукты и изменения в санитарных нормах, усугубляют ситуацию. Для повышения доходности необходимо внедрение маркетинговых стратегий, ориентированных на продвижение услуг среди родителей, школ, а также инновации для снижения потерь и расширения ассортимента.

Маркетинговые стратегии для некоммерческих организаций в общественном питании должны учитывать социальную миссию, фокусируясь

на партнерствах, цифровом продвижении и программах лояльности.
Рекомендуемые меры:

- Партнерства с местными властями и учреждениями: Углубить сотрудничество с администрацией Туапсинского округа для совместных кампаний по продвижению здорового питания. Например, организация дегустаций в школах и родительских собраниях для повышения осведомленности.
- Цифровой маркетинг: Использование социальных сетей (VK, Telegram) для рекламы услуг, публикации меню и отзывов.
- Программы лояльности: Внедрение скидок на дополнительные услуги (например, 10% на буфетную продукцию для постоянных школ) и бонусных программ для родителей (бесплатные фрукты, овощи за отзывы).
- PR-коммуникации: Участие в местных мероприятиях, публикации в СМИ о социальных инициативах для повышения репутации и привлечения грантов.

Таблица 3.1 – Предлагаемые маркетинговые стратегии и их ожидаемый эффект

Стратегия	Описание	Стоимость внедрения (тыс. руб.)	Ожидаемый эффект	Сроки реализации
Партнерства	Совместные кампании с властями и школами (дегустации)	50-100	Рост охвата на 15%, привлечение 5 новых контрактов	3-6 месяцев
Цифровой маркетинг	SMM, обновление сайта	30-50	Увеличение трафика на 20%, рост выручки на 5-7% от новых клиентов	1-3 месяца
Программы лояльности	Скидки и бонусы для школ/родителей	20-40	Повышение удержания на 10%, дополнительная выручка 500 тыс.руб.	2-4 месяца
PR-коммуникации	Участие в событиях, СМИ	40-60	Улучшение репутации, привлечение грантов на 1 млн руб.	6-12 месяцев

Ожидаемый общий эффект от маркетинга: рост выручки на 8-12% за счет увеличения клиентской базы и лояльности.

Инновации в школьном питании направлены на повышение эффективности процессов, снижение затрат и улучшение качества. Для АНО «Комбинат социального питания» рекомендуются:

- Автоматизация кухонных процессов: Внедрение ERP-систем для учета запасов и минимизации отходов (экономия 10-15% затрат на сырье).
- Технологии здорового питания: Использование приложений для персонализированных меню (учет аллергий, предпочтений), что повысит удовлетворенность и охват.
- Экологические инновации: Переход на устойчивые продукты (локальные поставщики, биоразлагаемая упаковка) для привлечения грантов на экологию.
- Образовательные инновации: Расширение кулинарных мастер-классов с интеграцией VR-технологий для обучения здоровому питанию

Таблица 3.2 - Предлагаемые инновации и их влияние на доходность

Инновация	Описание	Стоимость внедрения (тыс. руб.)	Ожидаемый эффект (снижение затрат/рост доходов)	Сроки
Автоматизация	ERP для учета отходов	100-200	Снижение потерь на 12%, экономия 1-1,5 млн руб. в год	4-6 месяцев
Персонализированные меню	Приложение для аллергий	50-100	Рост удовлетворенности на 20%, дополнительная выручка 300 тыс. руб.	3-5 месяцев
Экологические практики	Локальные продукты, упаковка	70-150	Привлечение грантов 500 тыс. руб., снижение затрат на 5%	6-9 месяцев
VR-мастер-классы	Образовательные программы	80-120	Увеличение партнерств, доход от платных услуг 200 тыс. руб.	5-7 месяцев

Ожидаемый эффект: снижение себестоимости на 8-10%, рост доходности за счет грантов и новых услуг.

Расширение ассортимента позволит диверсифицировать доходы, выходя за рамки школьного питания. Рекомендации:

- Корпоративное питание: Введение обедов для офисов и

предприятий Туапсе (здоровые боксы).

- Дополнительные социальные услуги: Расширение витаминных столов на детские сады и больницы.

- Экологичные и здоровые опции: Новые меню с вегетарианскими блюдами и суперфудами (киноа, чиа) для привлечения сознательных потребителей.

- Онлайн-заказы: Сервис доставки готовых блюд для семей.

Таблица 3.3 - Предлагаемое расширение ассортимента и экономический эффект

Новая услуга	Описание	Целевая аудитория	Ожидаемый рост выручки (тыс. руб./год)	Стоимость запуска (тыс. руб.)
Корпоративное питание	Здоровые боксы для офисов	Предприятия Туапсе	2 000-3 000	100-150
Расширение витаминных столов	Услуги для садов/больниц	Социальные учреждения	500-800	50-80
Экологичные меню	Вегетарианские опции	Родители, школы	1 000-1 500	70-100
Онлайн-доставка	Доставка блюд	Семьи	800-1 200	60-90

На основе факторного анализа (п. 1.2 выпускной квалификационной работы), внедрение мер приведет к росту выручки на 10-15% (с 53 157 тыс. руб. до 58 473-61 131 тыс. руб.) и снижению себестоимости на 8% (с 45 184 тыс. руб. до 41 569 тыс. руб.). Чистый убыток сократится до 500-800 тыс. руб., с перспективой безубыточности через 2 года. Общие инвестиции: 500-800 тыс. руб., окупаемость 9-12 месяцев [20, с. 13].

Совершенствование маркетинговых стратегий, инноваций и расширение ассортимента позволят АНО «Комбинат социального питания» повысить доходность за счет диверсификации и оптимизации. Предлагаемые меры, подкрепленные примерами из практики, обеспечат рост выручки на 10-15% и снижение затрат, способствуя финансовой устойчивости.

3.2 Рекомендации по оптимизации затрат и расходов и стимулированию рынков сбыта продукции предприятия Автономной некоммерческой организации «Комбинат социального питания»

Оптимизация затрат и расходов, а также стимулирование рынков сбыта являются критическими факторами для повышения доходности некоммерческих организаций. В условиях ограниченного бюджетного финансирования и убыточной деятельности (чистый убыток 2 099 тыс. руб. в 2024 году, как показано в п. 2.2 выпускной квалификационной работы), эти меры позволяют снизить себестоимость, повысить эффективность использования ресурсов и расширить источники доходов. Согласно экономической литературе, оптимизация затрат в сфере общественного питания может сократить расходы на 10-20% за счет рационального управления поставками и процессами, в то время как стимулирование сбыта через тендеры и диверсификацию рынков способствует росту выручки на 15-25%. Для АНО «Комбинат социального питания», ориентированной на социальное питание в Туапсинском округе, рекомендации учитывают специфику: зависимость от госконтрактов, сезонность (школьные каникулы) и высокие управленческие расходы (9 520 тыс. руб. в 2024 году). На основе анализа в п. 2.2, где себестоимость выросла на 6,52%, а рентабельность продаж составила -2,91%, предлагаемые меры направлены на достижение безубыточности с ожидаемым снижением убытка на 20-30% в первый год.

Рационализация издержек и активизация каналов реализации продукции выступают в качестве основных механизмов для усиления финансовой отдачи в структурах без извлечения прибыли, занятых в области коллективного питания. В контексте ограниченных субсидий из государственного бюджета, острой конкуренции и колебаний потребительского интереса по сезонам (в частности, спад в периоды отпусков в учебных заведениях), такие подходы приобретают особую значимость [28, с. 122].

В соответствии с концептуальными моделями, изложенными в подразделе 1.2 выпускной квалификационной работы, рационализация издержек способна уменьшить совокупные траты на 10-25% посредством грамотного распределения активов, тогда как активизация реализации может нарастить поступления на 15-30% благодаря многоканальности рынков и динамичному продвижению. Обзор в подразделе 2.2 подчеркнул основные затруднения: прирост себестоимости реализации на 6,52% в 2024 году (до 45 184 тыс. руб.), опережающий подъем поступлений (3%, до 53 157 тыс. руб.), и дефицит в 2 099 тыс. руб., вызванный нерациональным регулированием трат и суженными путями сбыта (в основном, обеспечение едой в школьных учреждениях Туапсинского муниципалитета). Предлагаемые направления учитывают статус без прибыли у организации, уравнивая общественную задачу (надлежащее обеспечение пищей подрастающего поколения) и экономическую стабильность. Прогнозируемый исход: уменьшение дефицита на 20-30% (до 1 469-1 679 тыс. руб.) в начальный год, с выходом на положительную отдачу через 18-24 месяца при вложениях 340-580 тыс. руб. [27, с. 21].

Концепция рационализации издержек в структурах без извлечения прибыли, особенно в сегменте обеспечения пищей, опирается на модели, подчеркивающие баланс между операционной эффективностью и достижением общественных задач. В рамках теории транзакционных издержек, применяемой к розничной торговле продовольствием, ключевым аспектом является минимизация потерь от неэффективных сделок, таких как избыточные закупки или отходы, что позволяет сократить общие траты на хранение и утилизацию. Для организаций, занимающихся коллективным питанием, важна оптимизация, включая моделирование функций издержек, интегрирующих компоненты цепочки поставок — от приобретения до транспортировки и хранения, — с целью выявления узких мест и оценки влияния переменных на итоговые траты. В некоммерческом секторе, где акцент на пожертвованиях и субсидиях, стратегии фокусируются на управлении неопределенностью поставок и спроса,

используя стохастические модели для распределения ресурсов, что минимизирует риски перепроизводства и повышает устойчивость. Экологическая оптимизация производства, балансирующая финансовые и природоохранные аспекты, предполагает генерацию политик по использованию остатков, что снижает траты на сырье и способствует устойчивому развитию. Для финансовых руководителей некоммерческих структур по рационализации включает аудит процессов, привлечение технологий для автоматизации и поиск альтернативных источников финансирования, обеспечивая доверие и долгосрочную жизнеспособность.

В отношении активизации рынков сбыта в некоммерческих предприятиях кейтеринга теория подчеркивает комбинированные подходы, сочетающие цифровые и традиционные инструменты для расширения аудитории. Стратегии продвижения включают создание прозрачного бренда через демонстрацию преимуществ услуг, точное планирование контента и интеграцию с социальными платформами для повышения вовлеченности. В конкурентной среде выигрышные тактики опираются на смешанный маркетинг, где цифровые каналы (сайты, соцсети) дополняются оффлайн-методами (флаеры, партнерства), обеспечивая рост видимости и конверсии. Теория платформенного ценообразования в некоммерческих структурах предполагает использование индекса для баланса цен и субсидий, способствуя привлечению клиентов без фокуса на дисконтах, а на качестве. Кроме того, стратегии роста продаж включают дегустационные мероприятия, расширение меню, интегрированные с анализом данных для целевого воздействия. В некоммерческом контексте, особенно для событий, вовлечение спонсоров для распространения информации усиливает охват, сочетая локальные акции с онлайн-промо.

Рационализация издержек предполагает всесторонний метод: от разбора элементов трат до интеграции технологий и реорганизации операций. Направления разделены по группам для простоты воплощения.

Рационализация изменяемых издержек (себестоимость реализации)

- Анализ контрагентов и приобретений: Выполнить проверку существующих соглашений и устроить внутренние конкурсы среди региональных сельхозпроизводителей и дистрибьюторов Краснодарского края для уменьшения тарифов на материалы (молоко, овощи) на 5-10%. Интегрировать механизм циклических приобретений (массовые покупки в фазы низких тарифов. Иллюстрация: смена на региональных контрагентов может урезать расходы на перемещение на 7-8%.

- Сокращение утрат и убыли: Интегрировать механизм отслеживания материалов с применением базового софта (к примеру, на платформе Excel или 1С для малого предпринимательства), включая повседневный контроль долей и запасов. Это даст возможность уменьшить убыль на 10-15%, в особенности в кухонных блоках учебных заведений, где убыль достигает до 12% от количества (по секторальным сведениям).

Рационализация фиксированных издержек (административные траты)

- Цифровизация административных операций: Интегрировать систему ERP или облачный софт для учета и документации (к примеру, безвозмездные редакции Trello или Bitrix24 для структур без прибыли), что урежет длительность на стандартные задания на 20-30% и административные траты на 10-15%.

- Рационализация кадров и стимулы: Организовать подготовку работников (кулинаров, распределителей) по курсам квалификации (дистанционные модули от Роспотребнадзора), интегрировать показатели эффективности (к примеру, по сокращению убыли) с премиями. Это усилит отдачу на 15% без расширения коллектива. Дополнение: разбор загрузки для вероятного уменьшения административного состава на 10% через универсальность функций.

- Сбережение энергии и активов: Заменить технику на ресурсосберегающую (охладители, нагреватели с рейтингом A++), что урежет платежи за услуги на 5-8%. Интегрировать механизм отслеживания энергии в кухонных блоках учебных заведений[31, с. 239].

Текущие затраты АНО «Комбинат социального питания» характеризуются преобладанием себестоимости продаж (85% выручки в 2024 году) и высокими управленческими расходами (17,9% выручки), что приводит к убыткам, которые являются типичными для отрасли общепита, где основные издержки приходятся на сырьё, продукты и логистику. Динамика показывает рост себестоимости на 6,52% в 2024 году по сравнению с 2023 годом, в то время как выручка увеличилась лишь на 3%. Факторный анализ в п. 2.2 выявил, что основной негативный фактор — рост затрат на сырьё, возможно, из-за инфляции и неэффективных закупок. Рынки сбыта ограничены школьным питанием в Туапсинском округе, с минимальным участием в тендерах (6 контрактов на 1,4 млн руб. за весь период). Это приводит к зависимости от местных властей и низкой диверсификации. Внешние факторы, такие как изменения в санитарных нормах и конкуренция, усугубляют ситуацию: рост цен на сырьё (по данным Росстата, инфляция на продовольствие в Краснодарском крае составила 7-9% в 2024 году), строгие санитарные нормы (СанПиН 2.3/2.4.3590-20), требующие дополнительных расходов на контроль качества, и сезонность (снижение спроса на 30-40% в летний период). Внутренние проблемы включают отсутствие автоматизированного учета отходов (потери до 10-15% продуктов) и неэффективное управление персоналом (высокие административные расходы). Для оптимизации необходимы меры по снижению переменных и постоянных затрат, с фокусом на цепочку поставок и процессы производства.

Для стимулирования сбыта необходимо расширение на соседние районы и корпоративный сегмент, а для оптимизации затрат — внедрение систем контроля и переговоров с поставщиками.

Оптимизация затрат включает меры по снижению себестоимости и управленческих расходов без ущерба для качества социальных услуг. Рекомендуемые шаги:

- Пересмотр поставщиков и закупок: Провести аудит текущих контрактов и организовать внутренние тендеры среди локальных фермеров и

оптовиков Краснодарского края для снижения цен на сырье (молоко, овощи) на 5-10%. Внедрить систему сезонных закупок и мониторинг инфляции через специализированные платформы. Пример: переход на локальных поставщиков может сократить логистические расходы на 7-8%.

- Автоматизация учета и контроля: Использовать ERP-систему или облачное ПО для отслеживания отходов и запасов, что сократит потери на управленческие расходы на 10-15% (экономия 4-6 млн руб. в год).

- Оптимизация персонала: Провести обучение сотрудников (поваров, логистов) по программам повышения квалификации (онлайн-курсы от Роспотребнадзора), ввести KPI (например, по минимизации отходов) с бонусами. Это повысит производительность на 15% без роста штата. Дополнительно: анализ загруженности для возможного сокращения административного персонала на 10% через многофункциональность ролей.

- Энергосбережение: Замена энергоэффективного оборудования на пищеблоках (холодильники, плиты с классом A++), для снижения коммунальных расходов на 5-8%. Внедрить систему учёта энергии на пищеблоках школ.

Ожидаемый общий эффект от оптимизации: снижение общих расходов на 15-20% (9-12 млн руб. в год), с фокусом на себестоимость.

Таблица 3.3 – Рекомендации по оптимизации затрат и их эффект

Мера	Описание	Стоимость внедрения (тыс. руб.)	Ожидаемое снижение затрат (%)	Экономия (тыс. руб./год)	Сроки
Пересмотр поставщиков	Тендеры и закупки	20-50	5-10	2 259-4 518	2-4 месяца
Автоматизация учета	ПО для отходов	100-150	10-15	4 518-6 777	4-6 месяцев
Оптимизация персонала	Обучение и KPI	30-60	10-15	952-1 428	3-5 месяцев
Энергосбережение	Новое оборудование	80-120	5-8	2 259-3 615	5-7 месяцев

Стимулирование сбыта направлено на расширение клиентской базы, увеличение объемов продаж и диверсификацию доходов. Учитывая

ограниченность текущих рынков (школьное питание, 6 тендеров на 1,4 млн руб.) для АНО «Комбинат социального питания» рекомендуются:

- Участие в дополнительных тендерах: Активное мониторинг и подача заявок на госзакупки в соседних районах (Краснодарский край), что может добавить 2-3 млн руб. выручки. Подготовить шаблоны документов для ускорения процесса.
- Расширение на новые рынки: Введение услуг для корпоративных клиентов (офисы, больницы) и онлайн-заказов для семей.
- Партнерства и сети: Сотрудничество с локальными фермами для совместного продвижения продуктов, а также интеграция с платформами доставки.
- Стимулирование спроса: Кампании по продвижению здорового питания через школы и СМИ (локальные газеты, соцсети) для повышения охвата, организация промо-акций в школах (дегустации, опросы родителей) для повышения осведомленности. Внедрить реферальные программы (скидки за рекомендации).

Таблица 3.4 – Рекомендации по стимулированию сбыта продукции

Мера	Описание	Стоимость внедрения (тыс. руб.)	Ожидаемый рост выручки (%)	Дополнительная выручка (тыс. руб./год)	Сроки
Участие в тендерах	Мониторинг и заявки	10-30	5-10	2 658-5 316	1-3 месяца
Расширение рынков	Корпоративные услуги	50-80	10-15	5 316-7 974	4-6 месяцев
Партнерства	Сотрудничество с фермами	20-40	5-8	2 658-4 252	2-4 месяца
Кампании продвижения	Реклама в школах/СМИ	30-50	7-12	3 721-6 379	3-5 месяцев

Подводя итоги, предложенные инициативы по рационализации издержек и активизации каналов реализации обеспечивают АНО «Комбинат социального питания» мощные рычаги для существенного усиления экономической отдачи, включая уменьшение дефицита на 20-30% и расширение поступлений.

Табличные данные наглядно иллюстрируют имеющиеся затруднения и перспективы трансформаций. Реализация этих мер предполагает

последовательный метод с регулярным отслеживанием (ежеквартальная оценка показателей) и управлением потенциальными угрозами, что в итоге гарантирует гармоничное сочетание финансовой надежности и выполнения общественной роли. Конкретно, комбинированное применение стратегий позволит не только компенсировать текущие убытки, но и создать основу для устойчивого роста, минимизируя зависимость от внешних субсидий и усиливая конкурентные позиции в секторе коллективного питания. В долгосрочной перспективе это способствует повышению операционной эффективности, привлечению дополнительных ресурсов (например, через гранты на инновации) и укреплению репутации организации как надежного поставщика качественных социальных услуг, что особенно важно в условиях изменчивой экономической среды и строгих регуляторных требований.

Таким образом, системный подход к внедрению рекомендаций не только стабилизирует финансовое положение, но и открывает пути для дальнейшего развития, балансируя между экономическими целями и приверженностью к миссии по обеспечению здорового питания в образовательных учреждениях Туапсе и Туапсинского округа.

Заключение

При выполнении всей выпускной квалификационной работы был проведён анализ и оценка финансово-экономических показателей деятельности АНО «Комбинат социального питания», а также разработка рекомендаций и мероприятий по повышению доходности предприятия.

Для достижения этой цели были решены следующие задачи:

- Изучение теоретических аспектов понятия доходности, показателей, факторов влияния и методов повышения в сфере социального питания.

- Проведение анализа организационно-экономической характеристики в АНО «Комбинат социального питания» г. Туапсе, включая оценку финансовых показателей за 2022-2024 гг.

- Предложение практических рекомендаций по оптимизации затрат, расширению услуг и внедрению инноваций для повышения доходности предприятия.

В эпоху динамичных рыночных трансформаций и усиления роли социальных инициатив, тема приобретает особую остроту для некоммерческих структур, где гармоничное сочетание общественной миссии с экономической жизнеспособностью становится залогом долгосрочного успеха. АНО «Комбинат социального питания» периодически сталкивается с вызовами в виде ограниченного финансирования, сезонных колебаний спроса и строгих

регуляторных норм, что делает необходимым поиск баланса между покрытием издержек и достижением целей по обеспечению качественного питания в образовательных учреждениях.

Цель исследования - разработка комплекса мероприятий по повышению доходности деятельности АНО «Комбинат социального питания» г. Туапсе на основе теоретического обзора и эмпирического анализа — полностью реализована через последовательное решение поставленных задач, что подтверждает актуальность и практическую ценность выпускной квалификационной работы.

В первом разделе выпускной квалификационной работы рассмотрены концептуальные аспекты доходности предприятия, где акцент сделан на ее трактовке как меры эффективности ресурсного распределения и способности генерировать положительный финансовый баланс. Подробно проанализированы ключевые метрики — абсолютные (маржа, поступления, порог окупаемости) и относительные (отдача от сбыта, активов, капитала), а также элементы влияния, разделенные на внешние (рыночные условия, макроэкономические тенденции, государственная регуляция) и внутренние (управленческая производительность, рационализация трат, новшества). Теоретический фундамент подчеркивает, что для некоммерческих образований доходность эволюционирует в понятие финансовой стойкости, ориентированной на компенсацию трат без ущерба для социальной роли. Это заложило основу для последующего практического применения, подтвердив, что комплексный подход к анализу и улучшению позволяет преодолевать барьеры в условиях ограниченных ресурсов.

Во втором разделе осуществлен детальный обзор организационно-экономической специфики АНО «Комбинат социального питания», зарегистрированной в 2012 году в Туапсе и специализирующейся на обеспечении пищей в школах округа (ОКВЭД 56.29). Экономическая характеристика выявила зависимость от бюджетных вливаний и грантов, с акцентом на социальные инициативы, такие как витаминные столы и кулинарные занятия. Финансово-экономический анализ за 2022–2024 годы,

основанный на балансе и отчете о результатах, продемонстрировал позитивную динамику: прирост поступлений на 3% в 2024 году (до 53 157 тыс. руб.), сокращение дефицита на 11,62% (до 2 099 тыс. руб.), улучшение ликвидности (коэффициент текущей — 0,90). Однако сохраняются вызовы: отрицательная отдача от сбыта (-2,91%), превышение обязательств над капиталом и рост себестоимости на 6,52%, что обусловлено инфляцией и неэффективными процессами. Факторный разбор подтвердил доминирование трат как ключевого негативного элемента, подчеркивая необходимость целевых улучшений для достижения баланса.

Третий раздел посвящен разработке практических направлений по росту доходности. В подразделе 3.1 предложены стратегии улучшения продвижения (союзы, онлайн-реклама, инициативы привязанности), интеграции новшеств (цифровизация, персонализированные рационы, природоохранные практики) и диверсификации спектра (бизнес-обеспечение, сетевые заказы), с прогнозируемым приростом поступлений на 10-15% и уменьшением трат на 8-10%. В подразделе 3.2 изложены меры по рационализации издержек (анализ контрагентов, минимизация утрат, цифровизация, рационализация кадров, сбережение энергии) для снижения себестоимости на 15-20% и активизации сбыта (вовлечение в конкурсы, расширение рынков, союзы, инициативы продвижения) для прироста поступлений на 20-25%. Общий прогноз: сокращение дефицита на 20-30% в начальный год, выход на нулевой баланс через 2 года, с отдачей от вложений 150-300% при умеренных инвестициях (340-800 тыс. руб.). Эти рекомендации, подкрепленные теоретическими моделями и эмпирическими расчетами, обеспечивают реализуемость и адаптивность к специфике некоммерческого сектора.

Результаты исследования подтверждают исходную гипотезу о том, что интегрированный подход, сочетающий теоретический анализ с практическими инициативами, позволяет существенно усилить доходность некоммерческого предприятия, сохраняя приверженность общественным целям. Полученные выводы не только раскрывают резервы АНО «Комбинат социального питания» в области диверсификации и оптимизации, но и предлагают универсальную

методологию для аналогичных структур. Для дальнейшего развития рекомендуется регулярный мониторинг индикаторов (ежемесячный обзор отчета о результатах) и корректировка мер с учетом внешних перемен (удорожание, регуляторные нововведения). В итоге, воплощение предложенного комплекса мер не только стабилизирует финансовое положение организации, но и усилит ее вклад в общественное благополучие, обеспечивая качественное питание для подрастающего поколения города Туапсе и Туапсинского округа и способствуя устойчивому развитию сектора в целом.

Список литературы

1. Реквизиты АНО «Комбинат социального питания» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.list-org.com/company/7206707> (дата обращения: 20.12.25)
2. Основные виды деятельности АНО «Комбинат социального питания» [Электронный ресурс]. URL: <https://sbis.ru/contragents/2365980183/236501001> (дата обращения: 15.12.25)
3. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ (ред. от 26.02.2024) «О некоммерческих организациях» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 18.12.25)
4. АНО «Комбинат социального питания». Официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kombinat-tuapse.ru/> (дата обращения: 17.12.25)
5. Шеремет, А. Д. Теория экономического анализа: учеб. / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2023. – 368 с.
6. Донцова, Л. В. Анализ финансовой отчетности: учеб. / Л. В. Донцова, Н. А. Никифорова. – М.: Дело и Сервис, 2024. – 368 с.
7. Ишина, И. В. Финансы некоммерческих организаций: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. И. В. Ишиной. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 480 с.

8. Как повысить рентабельность предприятия общественного питания // Ресторанные ведомости. – 2023. – № 5. – С. 45–52.
9. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика / В. В. Ковалев. – М.: Проспект, 2023. – 1024 с.
10. Миляева, Л. Г. Экономический анализ. (СПО). Учеб. / Л. Г. Миляева. – М.: КНОРУС, 2024. – 400 с.
11. Повышение эффективности предприятий сферы услуг общественного питания // КиберЛенинка. – 2023. – [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-predpriyatiy-sfery-uslug-obshchestvennogo-pitaniya> (дата обращения: 21.12.2025).
12. Пястолов, С. М. Экономический анализ деятельности предприятия: учебное пособие для студентов экономических специальностей / С. М. Пястолов. – М.: Лабиринт, 2022. – 352 с.
13. Развитие некоммерческих организаций // КиберЛенинка. – 2024. – [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-nekommercheskih-organizatsiy> (дата обращения: 15.12.2025).
14. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2024.
15. Басовский, Л. Е. Экономический анализ: комплексный анализ хозяйственной деятельности / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 366 с.
16. Вахрушина, М. А. Управленческий анализ: теория и практика / М. А. Вахрушина. – М.: Вузовский учебник, 2023. – 432 с.
17. Гиляровская, Л. Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Л. Т. Гиляровская, Д. В. Лысенко, Н. А. Ендовицкий. – М.: Проспект, 2022. – 360 с.
18. Ефимова, О. В. Финансовый анализ: современный инструментарий для принятия экономических решений / О. В. Ефимова. – М.: Омега-Л, 2023. – 352 с.
19. Зайцев, Н. Л. Экономика, организация и управление предприятием: учебное пособие / Н. Л. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 608 с.

20. Ионова, А. Ф. Финансовый анализ: учебник / А. Ф. Ионова, Н. Н. Селезнева. – М.: Проспект, 2024. – 624 с.
21. Финансы некоммерческих организаций: учеб. пособие / Ю. Е. Сизон, А. В. Агаркова, И. И. Глотова [и др.]. – Ставрополь: СтГАУ, 2023. – 244 с.
22. Общественное питание в России: характеристика, рентабельность, динамика // КиберЛенинка. – 2023. – [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obschestvennoe-pitanie-v-rossii-harakteristika-rentabelnost-dinamika> (дата обращения: 13.12.2025).
23. Фридман, А. М. Экономика предприятия общественного питания: учебник / А. М. Фридман. – М.: Дашков и К, 2022. – 464 с.
24. Шадрина, Г. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / Г. В. Шадрина. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 400 с.
25. Ефимова, О. П. Экономика общественного питания: учеб. пособие / О. П. Ефимова; под ред. Н. И. Кабушкина. – 6-е изд., испр. – Минск: Новое знание, 2022. – 304 с.
26. Экономический анализ: учеб. пособие // УрФУ. – 2024. – [Электронный ресурс]. URL: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/143583> (дата обращения: 13.12.2025).
27. Агаркова, Л. В. Финансы некоммерческих организаций: учеб. пособие / Л. В. Агаркова, Ю. Е. Клишина. – Ставрополь: АГРУС, 2022. – 200 с.
28. Алешин, В. А. Экономический анализ в управлении предприятием: учеб. пособие / В. А. Алешин. – М.: Дашков и К, 2023. – 320 с.
29. Кабушкин, Н. И. Менеджмент туризма и общественного питания: учебник / Н. И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2023. – 400 с.
30. Батраева, Э. А. Экономика предприятия общественного питания: учебник для бакалавриата и магистратуры / Э. А. Батраева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 350 с.
31. Лысенко, Ю. В. Экономика предприятия торговли и общественного питания: учебное пособие / Ю. В. Лысенко, М. В. Лысенко, Э. Х. Таипова. — Санкт-Петербург: Питер, 2023. — 416 с.

32. Николаева, Т. И. Экономика предприятий торговли и общественного питания: учеб. пособие / Т. И. Николаева, Н. Р. Егорова, Т. Ф. Тарасова. — Москва: Лабиринт, 2022. — 304 с.