



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере и
бизнесе

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
(квалификация – бакалавр)

На тему «Повышение эффективности деятельности предприятия»

Исполнитель Калайджян Маргарита Эдуардовна

Руководитель к.э.н., доцент Яйли Дмитрий Ервантович

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Фирова Ирина Павловна

«____» _____ 2020 г.

Санкт-Петербург

2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические основы оценки эффективности деятельности предприятия	5
1.1 Сущность и значение факторов, влияющих на эффективность производства.....	5
1.2 Методика оценки эффективности деятельности предприятия	12
2 Анализ и оценка эффективности деятельности ООО «Лазурит»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта.....	21
2.2 Анализ показателей эффективности деятельности ООО «Лазурит»	30
3 Разработка предложений по повышению показателей эффективности деятельности ООО «Лазурит»	40
3.1 Выявление проблем снижающих эффективность деятельности предприятия.....	40
3.2 Предложения по повышению эффективности деятельности ООО «Лазурит»	47
Заключение	58
Список использованной литературы.....	59

Введение

В последние десять-двадцать лет у населения России расширились возможности выбора рекреации — восстановления здоровья в санаториях, получение положительных эмоций в домах отдыха, активные виды отдыха, такие как туризм, походы. Предпочтения отдыхающих могут быть удовлетворены в широком диапазоне оказываемых предприятиями рекреационной сферы услуг.

Среди многочисленного разнообразия мест размещения отдыхающих, туристические базы занимают промежуточное звено между супербюджетным кемпингом и частными гостиницами без категории. Предприниматели, решившие организовать бизнес в этой нише, сталкиваются с высоким уровнем конкуренции.

С учетом того, что туристические базы выбирают, как правило, отдыхающие со средним уровнем дохода, стоимость номеров должна быть доступной, так как в противном случае выбор может быть сделан в пользу альтернативных средств размещения. Соответственно, полученная от основной деятельности прибыль чаще бывает невысокой, что не позволяет вкладывать средства в развитие с целью повышения в дальнейшем эффективности деятельности.

Актуальность темы заключается в том, что в условиях жесткой конкуренции, при невысоких доходах, повышение эффективности деятельности возможно только благодаря поиску внутренних резервов, использование которых позволяет сохранять конкурентоспособность.

Объект исследования: турбаза ООО «Лазурит»

Предмет исследования: эффективность деятельности предприятия

Цель выпускной квалификационной работы заключается в том, чтобы на основе анализа деятельности предприятия найти внутренние резервы для повышения эффективности деятельности.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- осветить теоретические и методические основы оценки деятельности предприятия;
- провести анализ и дать оценку эффективности деятельности туристической базы ООО «Лазурит»;
- разработать предложения по повышению показателей эффективности деятельности ООО «Лазурит»

1 Теоретические и методические основы оценки эффективности деятельности предприятия

1.1 Сущность и значение факторов, влияющих на эффективность производства

Эффективность организации – отношение реально производимого продукта к тому, что организация могла бы произвести при определенных ресурсах, знаниях и способностях [15, с 117].

Считается, что существует 2 причины неэффективности, при которых производство отстает от потенциального.

1. Излишний расход ресурсов или техническая неэффективность – встречается редко, т к бизнес практически ликвидировал эту неэффективность. У бизнеса есть различные альтернативы, такие как выбор направления развития компании, распределение ресурсов итд. Если организация по какой-то причине не в состоянии сократить потери или терпит неудачу в альтернативном выборе, такая ситуация порождает второй вид неэффективности.

2. Экономическая неэффективность, или неэффективность распределения. Возникает при неправильном распределении ресурсов: труда, финансового капитала, оборудования, информации, времени управляющих. Нахождение баланса между выгодами и потерями и есть эффективность. Управляющие структурируют бизнес так, чтобы реализовывался весь ресурсный потенциал. Достигается путем пределов производства, когда все ресурсы используются полностью, в нужных комбинациях и соответствующих нишах [27, с 35].

Нередко, в целях избегания лишних затрат, управляющие применяют только отдельные инструменты повышения результативности. Для ликвидации экономической неэффективности обращаются к комплексным программам и методикам, которые затрагивают организацию в целом и устраняют все причины снижения эффективности. Этот путь является наиболее предпочтительным.

Общая эффективность рассматривается в совокупности двух составляющих: эффективность с внешними возможностями («doing right things») и эффективность внутренних возможностей («doing things right»). Повышение внутренней эффективности, оптимальное использование возможностей, производство товаров и услуг по низкой себестоимости - классический менеджмент. Организация тогда внутренне эффективна, когда она использует выгодно все виды ресурсов: трудовые, материальные и финансовые [27, с 30].

Внутренняя эффективность зависит от качества маркетинговых исследований и удовлетворения спроса потребителей качественными товарами и услугами. Внешняя эффективность организации изучается маркетингом и характеризуется показателями взаимосвязи с рыночной средой: объем продаж, товарооборота, доля рынка и т.д. Тем не менее, адаптация к внешним условиям и ее мобильность зависит напрямую от внутренней эффективности. Поэтому в общей эффективности учитываются как внешние, так и внутренние факторы.

Критерии эффективности организации, предложенные Д.Скотт Синк, следующие: действенность, экономичность, качество продукции, качество трудовой жизни, внедрение новшеств, издержки и цены (прибыльность), производительность, адаптивность [4]. Для достижения максимальной эффективности каждый из критериев должен улучшаться.

1. Действенность - степень достижения системой поставленных перед ней целей, степень завершенности необходимой работы. Для оценки степени действенности необходимо оценить, по меньшей мере, три критерия.

1) Качество: выполняется ли необходимая работа в соответствии с заранее определенными требованиями?

2) Количество: выполняется ли необходимая работа в полном объеме?

3) Своевременность: выполняется ли необходимая работа вовремя?

Процесс планирования тесно связан с действенностью: что будет достигнуто, когда и каким стандартам качества все должно удовлетворять. Чтобы измерить действенность, необходимо сравнить цель деятельности и реальный результат

(использованные при этом ресурсы не учитываются, если они не фигурировали в качестве цели).

2. Экономичность- степень использования системой необходимых вещей. Выражается отношением ресурсов, подлежащих потреблению к фактически потребленным ресурсам. Экономичность определяют путем простого сопоставления ресурсов, которые предполагалось израсходовать для достижения определенных целей и выполнения конкретных работ, с ресурсами, которые были фактически потреблены.

В данном случае Д. Скотт Синк не использует понятие «эффективность», он применяет термин «результативность», который по смысловому наполнению близок к охарактеризованному выше понятию «внутренней эффективности организации».

Чтобы найти величину, стоящую в числителе, прибегают к сметам, нормативам, оценкам, прогнозам, проектировкам, прикидкам, интуиции и т. п. Величина в знаменателе определяется на основе бухгалтерского учета, отчетности, оценок и т. д. Если числитель больше знаменателя (коэффициент больше 1), то это говорит об экономичности. В противном же случае (при коэффициенте меньше 1) можно в определенном смысле констатировать неэкономичность системы. Следовательно, экономичность — это измеритель, характеризующий результативность организационной системы в отношении затрат.

3. Качество- степень соответствия системы требованиям, спецификациям и ожиданиям. Традиционные определения качества включают соответствие спецификациям и критерий своевременности, который можно рассматривать просто как разновидность спецификации. Качество оценивается по 3 критериям: произведен ли требуемый продукт; удовлетворен ли потребитель товаром и/или услугой; будет ли товар или услуга выполнять свое предназначение.

4. Прибыльность - соотношение между валовыми доходами (в ряде случаев — сметой) и суммарными издержками (в ряде случаев —

фактическими расходами). Традиционно прибыльность измеряется с помощью финансовых коэффициентов.

5. Производительность - отношение объема произведенной продукции или услуг, реализованных организацией, к затратам на их создание. Она отражает эффективность использования ресурсов (труда, капитала, материалов, энергии, информации) в бизнеспроцессах деятельности организации. Производительность — наиболее выразительная характеристика, показывающая, насколько эффективно работает организация: как она использует ресурсы, какова ее система управления, насколько целесообразна ее структура, какова квалификация ее работников и их мотивация к труду, какие технологии и методы работы она использует, и многое другое. Все это определяет возможности, потенциал организации и ее затраты на свою деятельность.

Другой сопоставимой величиной, отражающей реализацию этого потенциала, являются результаты деятельности организации, реализованные на рынке в виде продажи товаров и услуг.

Соотношение этих величин: потенциала (затрат организации на свою деятельность) и результата (того, что произвела и реализует для других субъектов рыночного пространства организация) и составляет концептуальное понятие «производительности».

6. Качество трудовой жизни - показатель того, каким образом лица, причастные к системе, реагируют на социально-технические аспекты данной системы.

7. Внедрение новшеств - процесс, с помощью которого получают новые, более совершенные товары и услуги. Организация, которая не производит новых продуктов, не внедряет новых услуг и технологических процессов, вероятнее всего, не сможет выдержать конкуренцию в течение длительного времени [8, с 364].

8. Адаптивность - умение приспосабливаться и адекватно перестраивать стратегию управления своими ресурсами в ответ на вызовы со стороны ее

окружения.

Факторы эффективности производства различают в зависимости от определенных признаков [11, с 3]:

1. От источников роста:

— повышение производительности труда;

— снижение материалоемкости, энергоемкости, зарплатоемкости и фондоемкости продукции;

— оптимальное расходование ресурсов и охрана окружающей среды.

2. От направлений развития и усовершенствования производственных процессов:

— интенсификация научно-технического и организационного прогресса;

— повышение уровня качества и конкурентоспособности продукции (услуг, работ);

— развитие внешнеэкономической и международной деятельности;

— укрепление позиций в информационном поле Интернета и обеспечение безопасности коммерческой информации.

3. От места реализации мероприятий в управленческой системе предприятия:

— внутренние (внутрипроизводственные) факторы;

— внешние (общеекономические) факторы.

Внутренние факторы делят, в свою очередь на «твердые (физические)» и «мягкие (экономические)».

«Твердые» делятся по следующим принципам:

1. Техничко-технологические инновации. Техничко-технологические инновации наиболее существенно влияют на уровень и прогрессивные темпы повышения эффективности производства. Эти факторы являются вызовами существенных изменений в технико-технологическом уровне производственной мощности, производительности оборудования, совершенстве технологии, методов и форм организации трудового процесса, подготовки и повышения квалификации кадров.

2. Активная часть основных фондов. На совершенство эксплуатируемого оборудования, повышение его производительности влияют как технический уровень, так и надлежащая организация ремонтного обслуживания, оптимальные сроки эксплуатации, сменность работы оборудования, снижение простоев, загрузка по времени.

3. Материальные и топливно-энергетические ресурсы. Уровень эффективности производства существенно повышается при ресурсосбережении, снижении материалоемкости, топливной энергоемкости продукции (услуг, работ), оптимизации логистического управления материальными запасами и складским хозяйством предприятия.

4. Товары. Уровень качества готового продукта труда, его внешний вид (дизайн) должны соответствовать его полезной потребительской стоимости, цене, которую покупатель готов заплатить за изделие соответствующих характеристик.

«Мягкие» факторы подразумевают:

1. Организационная система предприятия. Наиболее высокий уровень эффективности хозяйствования предприятию могут обеспечить сплоченность трудового коллектива, оптимальное распределение служебной ответственности и рациональные надлежащие нормы управляемости [1, с 200].

2. Система управления персоналом предприятия. Трудовой потенциал персонала предприятия, деловые качества работников, рост производительности их труда зависят от применения действенного мотивационного механизма экономического и социального стимулирования труда на предприятии, система которого поддерживает благоприятный психологический микроклимат в трудовом коллективе и способствует повышению коэффициента «преданности» предприятию [26, с 131].

3. Методы труда. Предполагаются разнообразные методы труда, совершенствование которых формирует аналитику состояния и аттестации рабочих мест, способствует повышению квалификации кадров, обобщению и использованию накопленного профессионального опыта.

4. Стил ь управления и имидж предприятия. Стил ь управления определяет степень участия различных внешних факторов роста эффективности производства на конкретном предприятии, а их совокупность формирует имиджевые характеристики предприятия [19, с 120] .

Внешние (общеекономические) факторы подразумевают:

1. Государственная социально-экономическая политика:

- законодательная деятельность государства;
- практическая реализация решений и исполнительская деятельность федеральных и местных структур власти;
- финансовый инструментарий;
- экономические рычаги (налоговая политика регулирования доходов и заработной платы, контроль за уровнем цен на социально значимую продукцию, лицензирование отдельных видов хозяйственной деятельности субъектов экономики);
- пропорции рыночной, производственной и социальной инфраструктуры;
- структурные макроэкономические сдвиги;
- приватизационные мероприятия;
- коммерциализация производственных структур и результатов хозяйственной деятельности.

2. Институциональная структура. Институциональная инфраструктура обеспечивает системное функционирование на мега, мезо и микроуровнях экономики специальных институтов государства — научно-исследовательских и учебных центров, институтов, ассоциаций, объединений. Они способствуют непрерывному повышению эффективности деятельности всех субъектов хозяйствования отраслевых направлений экономики.

3. Инфраструктура экономики. В состав инфраструктуры современной экономики входят инновационные и инвестиционные фонды, коммерческие банки, биржи (товарно-сырьевые, фондовые, труда) и другие институты рынка. Эффективность деятельности предприятия (организации) зависит от

надлежащего развития производственной инфраструктуры экономики (специальных коммуникаций, профильных информационных систем, транспорта, торговли, безопасности жизнедеятельности и другого). Важное значение для комплексного развития всей инфраструктуры федеральной экономики имеет развитая сеть учреждений социальной инфраструктуры.

4. Структурные модификации:

- в сферах технологий, научных исследований и разработок;
- составе и техническом уровне основных фондов (основного капитала);
- масштабах производства в малых и средних предприятиях и организациях (малом бизнесе);
- моделях занятости населения в различных отраслях экономики;
- структуре персонала по образованию, квалификации, гендерному признаку.

Таким образом, комплексное применение всей совокупности вышеперечисленных факторов обеспечит самодостаточные темпы повышения эффективности производства предприятия [17, с 312].

1.2 Методика оценки эффективности деятельности предприятия

Программу повышения эффективности представляется в виде последовательности трех стадий [28, с 128].

1) Обследование. На этом этапе определяются цели и собираются аргументы, для получения подтверждения в необходимости осуществления программы. На этой стадии требуются такие этапы как:

- выбор оптимального подхода;
- определение целей программы;
- определение задач в рамках программы;
- определение направлений деятельности, охватываемых программой;
- разработка проектной организационной структуры;

— составление плана-графика программы.

2) Анализ. На этом этапе выбираются конкретные задачи и принимаются определенные меры. Сюда включены такие этапы как:

- информирование всех участников программы;
- сбор данных;
- описание исходной ситуации;
- согласование базового периода;
- анализ возможных задач;
- разработка концепций в общих чертах;
- разработка детальных программ;
- создание целевых групп по заданиям;
- ознакомление с планом-графиком;
- составление отчета об ожидаемых результатах.

3) Внедрение. На стадии внедрения подробно прорабатываются и уточняются задания по улучшению показателей деятельности, проводятся соответствующие мероприятия, проверяются результаты. Сюда включены такие этапы как:

- информирование всех участников;
- установление механизма контроля за реализацией программы;
- осуществление необходимых мероприятий;
- получение результатов;
- сообщение о достигнутых результатах;
- осуществление последующих мер.

Дальнейшая деятельность предприятия направлена на постоянное поддержание показателей деятельности предприятия на высоком уровне.

Для управления эффективностью на начальном этапе необходимо выявить факторы, влияющие на нее [27, с 20].

Классическая схема факторов выглядит следующим образом (рисунок 1):

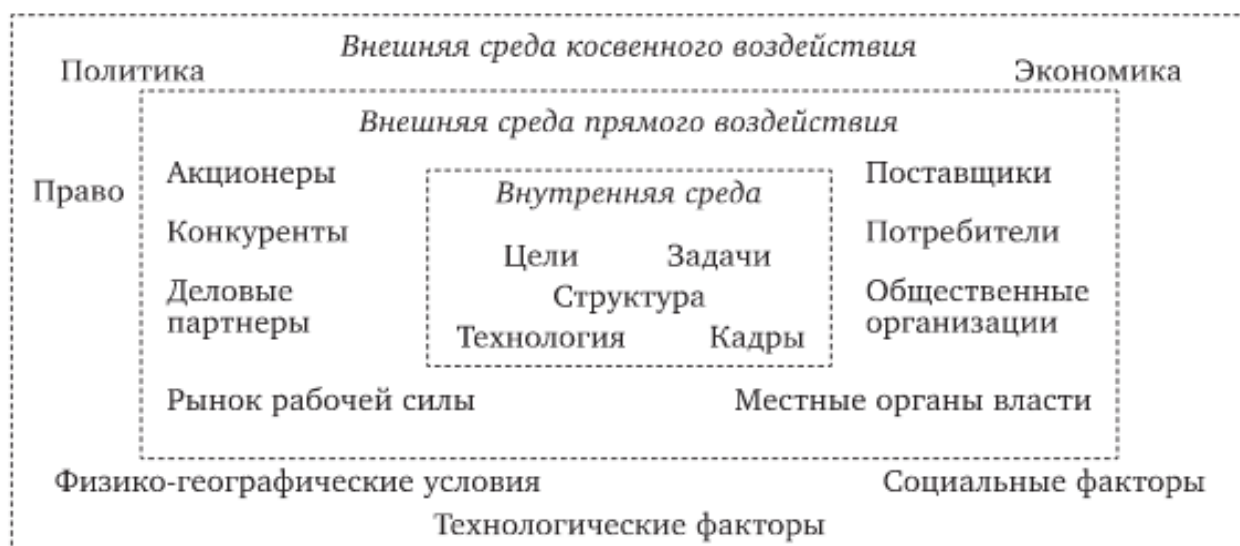


Рисунок 1.1 – Факторы внешней и внутренней среды

Внешняя среда является источником ресурсов для поддержания внутреннего потенциала.

Политические, законодательные, социальные, экономические, конкурентные, технологические составляющие внешней среды - факторы, которые неподконтрольны организации, тем не менее, оказывают воздействие на ее деятельность и эффективность.

Внутренняя среда является потенциалом, определяющим деятельность организации. Для выяснения влияния различных аспектов внутренней и внешней среды проводится их тщательный анализ.

При анализе изменений макроокружения предприятия используется «СТЭП-метод» (social, technological, economic, political), т.е. влияние факторов четырех основных групп: политических, социальных, экономических, технологических [5, с 81].

При анализе экономической составляющей анализируется ВВП, темп и скорость инфляции, уровни безработицы, налоги, курсы валют, изменения факторов природного происхождения (истощение ресурсов, загрязнение окружающей среды, подорожание энергоресурсов и т.д.).

При анализе политической составляющей анализируются правительственные программы в отношении населения, группы лоббирования в

органах власти, тенденции напряженности по регионам, анализ правового регулирования, возможности военных конфликтов и т.д.

В процессе анализа социального компонента анализируется влияние бизнеса на качество жизни людей, разделяемых ценностей, вероисповеданий, демографическое состояние (изменение численности, уровня рождаемости, образования), уровень и качество миграции и т.п. [7, с 78].

Анализ технологической составляющей включает анализ состояния науки и техники, ускорение научно-технического прогресса, увеличение расходов на науку и т.д.

Все компоненты макроокружения находятся в тесной взаимосвязи, изменения одного компонента неизбежно приводит к изменениям в других сферах. Таким образом, их изучение должно осуществляться в системе, с отслеживанием, как изменение в одном компоненте скажется на других компонентах макроокружения. Анализ непосредственного окружения организации включает анализ его потребителей (демографические, социальные, географические характеристики), поставщиков (те аспекты, от которых зависит качество и себестоимость), конкурирующих организаций (по сильным и слабым сторонам) и рабочей силы (обеспечение необходимыми кадрами).

К составляющим внутренней среды относят цели, задачи, структуру, технологию и кадры. При анализе изучают каждый из элементов. В современном менеджменте при анализе принято выделение функциональных подсистем (маркетинговой, финансовой, организационной, производственной и кадровой), а базовые элементы (цели, задачи, структуры) включаются в процесс изучения функциональных срезов.

В процессе оценки кадровой подсистемы анализируется взаимодействие руководителей и работников, обучение кадров, оплата труда и стимулирование труда, климат внутри трудового коллектива. Организационный срез оценивает структуру, иерархию подчинения, распределение прав и обязанностей, нормы и правила [24, с 37].

Для оценки производства изучаются технология продукта или услуги,

снабжение, обслуживание технологического парка и т.д.

Оценка маркетинговой подсистемы включает в себя анализ ценообразования и продвижение продукта на рынке. Финансовый анализ предполагает оценку основных экономических показателей: рентабельности, деловой активности, оборачиваемости средств и т.д.

Оценка и исследование внутренней среды предполагает поиск резервов повышения эффективности. При этом изучаются все внутренние элементы: структура, кадровая политика, планирование и контроль, финансирование и отчетность и т.д. [12, с 183].

После проведения анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на эффективность организации, оценивают действующую производительность предприятия, которая состоит из следующих этапов:

1) Выявление основных целей организационной системы (данные получают из стратегического планирования).

2) Определение основных подгрупп ресурсов, потребляемых организационной системой (энергия, капитал, материал, труд и информация).

3) Выявление основных видов преобразований, которые осуществляются в организационной системе с целью превращения затрат в продукцию (самые основные из них).

4) Определение основных видов продукции организационной системы.

5) Определение ожидаемых или желательных результатов, которые должны быть получены от реализации продукции организационной системы.

6) Определение критериев или измерителей результативности системы, а также ее приоритетов. Подразумевает определение приоритетов среди семи главных критериев (действенность, экономичность, качество, прибыльность, производительность, качество трудовой жизни, внедрение новшеств), а также разработку конкретных коэффициентов измерения названных критериев. Являются показателями успешности системы.

7) Разработка процессов оценки, регулирования обратной связи и планирования улучшений [14, с 97].

Так как основным показателем является отношение затраты/результат, то повышение эффективности может происходить в 4 случаях:

- достижение высоких результатов при росте затрат на меньшую величину;
- достижение более высоких результатов при сокращении затрат;
- достижение тех же результатов при сокращении затрат;
- достижение меньших результатов при значительном снижении затрат.

Приращение результатов определяется количественно (объем выпуска продукции) или качественно (более качественные услуги по повышенным ценам).

Анализ рентабельности предприятия рассчитывается по следующим основным формулам [9, с 98]:

$$\text{Рентабельность реализованной продукции} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Полная себестоимость (себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы)}} \quad (1)$$

$$\text{Рентабельность продаж} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка}} \quad (2)$$

$$\text{Норма прибыли} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \quad (3)$$

Первые два показателя характеризуют эффективность текущей деятельности, а норма прибыли - всю финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Далее проводится сравнительная оценка показателей рентабельности по следующим формулам:

$$\text{Рентабельность активов} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя сумма валюты баланса}} \quad (4)$$

$$\text{Рентабельность собственного капитала} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя сумма собственного капитала}} \quad (5)$$

Рентабельность заемного капитала = Чистая прибыль / Средняя сумма заемного капитала (6)

Рентабельность инвестированного капитала=Чистая прибыль/Средняя сумма долгосрочных обязательств и собственного капитала (7)

Рентабельность оборотных активов = Прибыль от продаж / Средняя сумма оборотных активов (8)

Рентабельность внеоборотных активов = Чистая прибыль / Средняя сумма внеоборотных активов (9)

Далее выполняется факторный анализ рентабельности, который выявляет причины отклонения от базы сравнительных показателей (данные предшествующих периодов, других предприятий итд).

Факторный анализ коэффициентов рентабельности может выполняться в двух направлениях: на основе их расчетных формул и построенных факторных моделей [13, с 183].

Из расчетной формулы данного показателя видно, что его величину определяют два фактора: выручка и прибыль от продаж. Сначала рассчитывается влияние на отклонение рентабельности продаж изменения выручки как количественного фактора, а затем – влияние изменения прибыли от продаж как фактора качественного [29, с 284] .

По итогам расчетов можно сделать вывод о влиянии на отклонение рентабельности продаж каждого из определяющих его факторов: выручки и прибыли от продаж.

Второе направление факторного анализа показателей рентабельности позволяет выявить причины их изменения более детально и предусматривает разложение исходных формул этих показателей по всем качественным и количественным характеристикам интенсификации производства и повышения

эффективности финансово-хозяйственной деятельности [30, с 184].

Факторные модели рентабельности активов и рентабельности собственного капитала рассчитываются следующим образом:

$$Pa = Nпр * Oa \quad (10)$$

$$Pск = Nпр * Oa * Kфз \quad (11)$$

где, Pa - рентабельность активов;

Pск - рентабельность собственного капитала;

Nпр - норма прибыли;

Oa - коэффициент оборачиваемости активов;

Kфз - коэффициент финансовой зависимости, рассчитанный по средним значениям.

На рентабельность активов главным образом влияют два фактора: норма прибыли и коэффициент оборачиваемости активов, а на рентабельность собственного капитала – три фактора, к названным выше добавляется еще и коэффициент финансовой зависимости [10, 281].

При анализе отклонения рентабельности активов (ΔPa) сначала рассчитывается влияние изменения коэффициента оборачиваемости активов ($\Delta Pa(Oa)$), а затем – изменения нормы прибыли ($\Delta Pa(Nпр)$), обозначив знаком «0» базисные данные, а знаком «1» – фактические данные, получаем:

$$Pa(Oa) = (Oa1 - Oa0) * Nпр0 \quad (12)$$

$$Pa(Nпр) = Oa1 * (Nпр1 - Nпр0) \quad (13)$$

Далее сопоставляется отклонение результативного показателя (рентабельности активов) с суммой влияний определяющих его факторов. Между ними должно быть примерное равенство:

$$\Delta Pa = Pa1 - Pa0 = \Delta Pa(Oa) + \Delta Pa(Npr) \quad (14)$$

По результатам расчетов делается вывод о влиянии на отклонение рентабельности активов изменений определяющих его факторов. На отклонение рентабельности собственного капитала ($\Delta R_{ск}$) в первую очередь рассчитывается влияние изменения коэффициента финансовой зависимости ($\Delta R_{ск}(Kфз)$), затем – изменения коэффициента оборачиваемости активов ($\Delta R_{ск}(Oa)$) и в последнюю очередь – изменения нормы прибыли ($\Delta R_{ск}(Nпр)$), обозначив знаком «0» базисные данные, а знаком «1» – фактические данные:

$$R_{ск}(Kфз) = (Kфз1 - Kфз0) * Oa0 * Nпр0 \quad (15)$$

$$R_{ск}(Oa) = Kфз1 * (Oa1 - Oa0) * Nпр0 \quad (16)$$

$$R_{ск}(Nпр) = Kфз1 * Oa1 * (Nпр1 - Nпр0) \quad (17)$$

Необходимо выполнить проверку правильности расчетов, сопоставив для этого отклонение резульативного показателя (рентабельности собственного капитала) с суммой влияний определяющих его факторов. Между ними должно быть примерное равенство:

$$\Delta R_{ск} = R_{ск1} - R_{ск0} = \Delta R_{ск}(Kфз) + \Delta R_{ск}(Oa) + \Delta R_{ск}(Nпр) \quad (18)$$

По итогам расчетов делается вывод о влиянии на отклонение рентабельности собственного капитала изменений определяющих его факторов: коэффициента финансовой зависимости, коэффициента оборачиваемости активов и нормы прибыли [20, с 112]. По полученным результатам анализа показателей рентабельности могут быть сформулированы рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности и использования ресурсов предприятия.

2 Анализ и оценка эффективности деятельности ООО «Лазурит»

2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого объекта

ООО «Лазурит» является юридическим лицом. Оно имеет самостоятельный баланс, расчётный счёт в банке, печать со своим наименованием.

Местонахождение Общества: 352830, Российская Федерация, Краснодарский край, Туапсинский район, с. Агой, ул. Центральная, 39.

Общество является коммерческой организацией, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права акционеров Общества по отношению к Обществу.

Основным документом, регламентирующим деятельность данного предприятия, является Устав.

Основной целью создания Общества является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли [24, с. 2].

Для достижения поставленных перед Обществом целей, оно, в установленном действующим законодательством РФ порядке, осуществляет ниже перечисленные виды деятельности:

- организация оздоровительных, лечебных, туристско–экскурсионных и сопутствующих им услуг для взрослых и детей;
- организация оздоровительных услуг, туров или пребывание (коллективных или индивидуальных) и оказание связанных с ними услуг: продажа билетов, бронирование номеров в гостиницах и иных местах размещения туристов и экскурсантов;
- организация услуг, связанных с организацией экскурсий, проведением походов, посещением музеев, исторических и археологических памятников, зрелищных мероприятий, спортивных соревнований;
- организации питания, торгового и бытового обслуживания туристов и экскурсантов и т.п.;
- развитие иностранного туризма, туроператорская и турагентская

- деятельность;
- торгово–закупочная и посредническая деятельность;
 - производство и реализация товаров народного потребления, в том числе продуктами питания и пчеловодства;
 - организация перевозок пассажиров и грузов, организация платных автостоянок, автосервисных, транспортных услуг;
 - организация работы столовых, ресторанов;
 - проведение ярмарок, аукционов, лотерей;
 - лизинговая деятельность;
 - организация оптовой и розничной торговли продовольственными и непродовольственными товарами, включая товары, облагаемые в соответствии с установленным порядком акцизами;
 - оказание транспортных услуг;
 - оказание услуг складского хранения, в том числе ответственного хранения;
 - осуществление благотворительной деятельности и меценатства;
 - внешнеэкономическая деятельность.

Период функционирования с 1 мая по 30 сентября.

Основной вид деятельности ООО «Лазурит» — размещение, а также организации питания, торгового и бытового обслуживания туристов и экскурсантов. Поэтому объектом исследования в данной работе является одноименная база отдыха «Лазурит».

База отдыха «Лазурит» — это тихое уютное место прямо на берегу Черного моря в Туапсинском районе. База имеет большую закрытую зеленую территорию, прогулочные аллеи, беседки для отдыха, комфортабельные номера различных категорий. Рекомендуются для семейного отдыха с детьми.

База отдыха «Лазурит» находится непосредственно на береговой линии курортного поселка Агой. Галечный пляж находится в 50 метрах от базы отдыха (спуск к морю по лестнице).

Гости приехавшие на автомобиле могут воспользоваться парковкой,

которая входит в стоимость путевки.

В шаговой доступности - центр поселка, рынок, кафе и магазины, аптека и остановка общественного транспорта.

Инфраструктура базы обеспечивает комфортное пребывание на территории, оздоравливающие немедицинские услуги, доступность торговых точек. На рисунке 2.1 представлен комплекс услуг, предлагаемых на территории базы и в шаговой доступности.



Рисунок 2.1.1 — Инфраструктура туристической базы «Лазурит»

Размещение на базе предполагает выбор номера из нескольких категорий. В стоимость входит:

- проживание в номере выбранной категории
- завтрак (без завтрака)
- охраняемая автомобильная парковка
- пользование детской площадкой
- теннисный стол
- Wi-Fi на территории в зонах доступа

Дополнительно оплачивается: 3-х разовое комплексное питание

На стойке регистрации утреннее пробуждение по телефону: входит в стоимость.

Прокат бытового инвентаря: утюг, электрочайник — входит в стоимость.

Услуги на пляже: прокат пляжного инвентаря (платно); водно-моторные виды спорта (за дополнительную плату); водные аттракционы, прогулки на катере дайвинг-центр (за дополнительную плату).

Дети принимаются с 0 лет. Дети до 5 лет принимаются бесплатно без предоставления места и питания.

Предусмотрены также скидки:

- дети до 5 лет без дополнительного места — бесплатно;
- дети от 5 до 12 лет на дополнительном месте — 700 руб.;
- взрослые на дополнительном месте — 900 руб.

Разрешается пребывание на территории с домашними животными до 5 кг. за дополнительную стоимость — 250 руб.

На территории площадью 4 га расположены четыре 2-х, 3-х этажных корпуса и деревянные срубы в два этажа. База отдыха вмещает одновременно до 200 человек.

Для размещения гостей предлагаются номера категорий: Стандарт 2-местный и Стандарт 2-местный 2-комнатный оборудованные необходимой мебелью, кондиционерами, мини-холодильниками, телевизорами, санузлом с душем.

В таблице 2.1.1 представлены средства размещения на базе отдыха «Лазурит» и их описание.

Таблица 2.1.1 — Средства размещения на базе отдыха «Лазурит»

Тип номера	Пло- щадь (кв.м)	Мебель	Удобства	Этаж	Количество номеров
Стандарт 2х-местный (1 комната)	12-13	Две односпальные или двухспальная кровати, стулья, шкаф, прикроватные тумбочки, стол, зеркало	Санузел+Душ: в номере кондиционер, интернет на территории, телевизор, холодильник, эл. чайник на этаже, балкон, посуда (графин+стаканы)	1	21
2х-местный с доп.местом (1 комната)	19-20	Двухспальная кровать, диван- кровать, стулья, шкаф, прикроватные тумбочки, стол, зеркало	Санузел+Душ: в номере кондиционер, интернет на территории, телевизор, холодильник, эл. чайник на этаже, балкон, посуда (графин+стаканы)	1-2	17
2х-комнатный 3х-местный	25	Двухспальная кровать, диван- кровать, кресло- кровать, стулья, шкаф, пуфики, прикроватные тумбочки, стол, туалетный столик, комод, вешалка, зеркало	Санузел+Душ: в номере кондиционер, интернет на территории, телевизор, холодильник, эл. чайник на этаже, балкон, посуда (графин+стаканы)	1-3	6
2х-комнатный 4х-местный	40-42	Двухспальная кровать, диван- кровать, кресло- кровать, стулья, пуфики, шкаф, прикроватные тумбочки, стол, туалетный столик, комод, вешалка, зеркало	Санузел+Душ: в номере кондиционер, интернет на территории, телевизор, холодильник, эл. чайник на этаже, балкон, сейф, посуда (графин+стаканы).	3	11

Как видно из таблицы все номера имеют одинаковые удобства. Двухкомнатные номера (3-х местный и 4-х местный) оснащены дополнительно комодом и туалетным столиком, креслом-кроватью и пуфиками. Наибольшее количество стандартных 2-х местных номеров (21 номер), наименьшее — 2-х комнатных 3-х местных (всего 6 номеров).

В таблице 2.1.2 представлены типы и категории (с завтраком / без завтрака) номеров и стоимость номера за сутки в зависимости от календарного времени размещения.

Таблица 2.1.2 — Стоимость пребывания в номерах турбазы «Лазурит» в 2018г.

№	месяц категория	1.05 - 15.06	16.06 - 10.07	11.07 - 25.08	26.08 - 30.09
1	Стандартный 2-х-местный				
	Без завтрака	1700	2500	3000	2500
	С завтраком	2100	2900	3400	2900
2	2-х-местный с дополнительным местом				
	Без завтрака	2200	3200	4200	3200
	С завтраком	2800	3800	4800	3800
3	Двухкомнатный 3-х-местный				
	Без завтрака	2600	4000	4700	4000
	С завтраком	3200	4600	5300	4600
4	Двухкомнатный 4-х-местный				
	Без завтрака	3000	4500	5500	4500
	С завтраком	3800	5300	6300	5300

Как видно из таблицы 2.1.2 туристическая база «Лазурит» имеет разнообразный номерной фонд для выбора отдыхающими наибольшего комфорта проживания. Дополнительная услуга — завтрак — не зависимо от категории номера имеет одинаковую стоимость — 200 руб./чел.

Стоимость номеров дифференцирована по периодам: начало сезона май/до середины июня — самая низкая стоимость; разгар сезона — середина июня/первая декада июля и бархатный сезон — конец августа/сентябрь —

средний уровень стоимости; пик сезона — середина июля/конец августа — максимальная стоимость.

Стоимость размещения на турбазе «Лазурит» можно отнести к диапазону «ниже среднего» в своей категории. Например, на турбазе «Волна», также расположенной в с. Агой, в разгар сезона стоимость номеров примерно на 2-5 % выше, а условия (комфортность номеров) не лучше. В непосредственной близости есть несколько кемпингов, где стоимость размещения колеблется от 350 до 500 рублей с человека, но здесь необходимо учесть, что условия оставляют желать лучшего (удобства, душ в отдельно стоящем строении на территории). Более комфортные номера (и соответственно несколько дороже) со стильным дизайном мест общего пользования (холлы, мини-кинзалы и пр.) предлагают частные гостиницы, например «Маритэль» и «Комплимент». Однако, есть свои минусы: дальше от моря и рядом с дорогой; практически отсутствует территория для прогулок и активного отдыха.

Рассмотрим результаты деятельности ООО «Лазурит за 2017-2018 гг. (таблица 2.1.3).

Таблица 2.1.3 — Результаты деятельности ООО «Лазурит за 2017- 2018 гг.

Показатель	тыс.руб.		Изменение		Средне- годовое значение
	2017	2018	тыс.руб.	%	
Выручка	18560	19851	+ 1291	+ 7	19206
Расходы	12738	16201	+ 3463	+ 27,2	14470
Прибыль (убыток) от продаж	5822	3650	- 2172	- 37,3	4736
Прочие доходы и расходы	-135	-204	- 69	↓	- 170
Прибыль до уплаты налогов и процентов	5687	3446	-2241	- 39,4	4567
Проценты к уплате	-	-	-	-	-
Изменение налоговых активов и обязательств	-547	-598	- 51	↓	-573
Чистая прибыль	5140	2848	- 2292	- 44,6	3994

В таблице 2.1.3 видно, что за исследуемый период 2017-2018 гг. хорошо выросла выручка от продаж (+ 7%). Однако расходы выросли значительно больше (+ 27,2 %), поэтому прибыль от продаж до налогообложения уменьшилась на 2 172 тыс. руб. и составила всего 3650 тыс. руб. Выручка увеличилась, прибыль от продаж уменьшилась — такое соотношение изменения говорит о нерациональной деятельности предприятия в 2018 году.

На рисунке 2.1.2 наглядно представлена динамика основных показателей деятельности ООО «Лазурит» за два года.

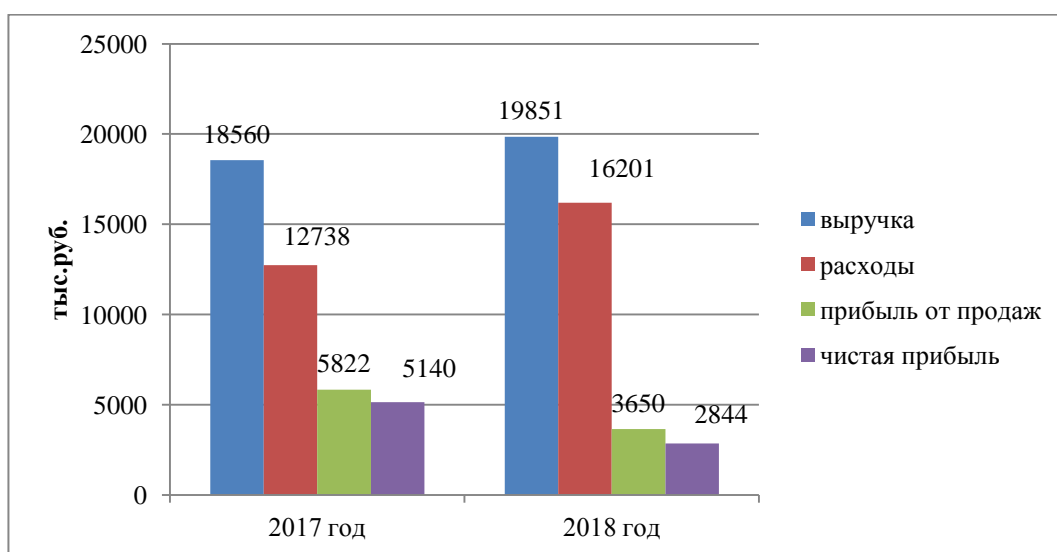


Рисунок 2.1.2 — Динамика основных показателей деятельности ООО «Лазурит» за 2017-2018 гг.

В таблице 2.1.4 представлены показатели рентабельности деятельности предприятия за два исследуемых года.

Таблица 2.1.4 — Рентабельность деятельности ООО «Лазурит» за 2017-2018 гг.

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2017 г.	2018 г.	коп.,	± %
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 7% и более.	31,4	18,4	-13	-41,4
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	30,6	17,4	-13,2	-43,3

Продолжение таблицы 2.1.4

3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 4% и более.	27,7	14,3	-13,4	-48,2
Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	45,7	22,5	-23,2	-50,7

Представленные в таблице показатели рентабельности за 2017-2018 год имеют положительные значения. Это говорит о том, что деятельность ООО «Лазурит» была прибыльной.

Прибыль от продаж в 2018 году составляет 18,4 % от полученной выручки. Но необходимо заметить, что имеет место падение рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем 2017 года (-41,4 %). Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВИТ) к выручке организации, за период с 01.01.2018 по 31.12.2018 составил 17,4 %. То есть в каждом рубле выручки — 17,4 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Рентабельность продаж по чистой прибыли ниже: в 2018 году в каждом рубле выручки было 14,3 коп. чистой прибыли. В таблице также видно, что по всем показателям произошли отрицательные изменения, то есть снижение рентабельности деятельности.

Рассмотрим рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала (таблица 2.1.5).

Таблица 2.1.5 — Рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность ООО «Лазурит» капитала за 2017-2018 гг.

Показатель рентабельности	Значение показателя, %		Изменение показателя	Расчет показателя
	2017 г.	2018 г.		
Рентабельность собственного капитала (ROE)	8,9	4,6	-4,3	Отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала. Нормальное значение: 18% и более.
Рентабельность активов (ROA)	9,4	4,6	-4,8	Отношение чистой прибыли к средней стоимости активов. Нормальное значение для данной отрасли: 9% и более.

Продолжение таблицы 2.1.5

Прибыль на задействованный капитал (ROCE)	9,4	5,4	-4,0	Отношение прибыли до уплаты процентов и налогов (ЕВИТ) к собственному капиталу и долгосрочным обязательствам.
Рентабельность производственных фондов	10,6	5,8	-4,8	Отношение прибыли от продаж к средней стоимости основных средств и материально-производственных запасов.

За период 01.01–31.12.2018 каждый рубль собственного капитала организации обеспечил чистую прибыль в размере 4,6 руб. Изменение рентабельности собственного капитала за весь анализируемый период составило - 4,3 %. За период с 01.01.2018 по 31.12.2018 значение рентабельности собственного капитала не удовлетворяет нормативному значению.

За 2018 год рентабельность активов составила 4,6 %. Рентабельность активов в течение анализируемого периода существенно уменьшилась (на 4,8 %).

2.2 Анализ показателей эффективности деятельности ООО «Лазурит»

Анализ показателей эффективности деятельности предприятия включает исследования и оценку таких показателей как, стоимость чистых активов, показатели финансовой устойчивости, структуры капитала, коэффициентов ликвидности.

Анализ показателей эффективности деятельности ООО «Лазурит» начнем с анализа структуры имущества и источников его формирования (таблица 2.2.1).

Структура активов организации на 31 декабря 2018 г. характеризуется большой долей (93%) внеоборотных средств и незначительным процентом текущих активов.

Активы организации в течение анализируемого периода увеличились на

4 871 тыс. руб. (на 7,6%).

Таблица 2.2.1 — Структура имущества ООО «Лазурит» и источники его формирования

Показатель	Значение показателя					Изменение	
	тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб.	± %
	2016	2017	2018	на начало анализируемого периода	на конец анализируемого периода		
Актив							
Внеоборотные активы	49 037	60 620	64 486	76,1	93	+15 449	+31,5
в том числе: основные средства	49 037	60 620	64 486	76,1	93	+15 449	+31,5
нематериальные активы	–	–	–	–	–	–	–
Оборотные, всего	15 432	6 929	4 854	23,9	7	-10 578	-68,5
в том числе: запасы	196	505	449	0,3	0,6	+253	+129,1
дебиторская задолженность	1 131	2 267	1 221	1,8	1,8	+90	+8
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	14 105	4 157	3 184	21,9	4,6	-10 921	-77,4
Пассив							
Собственный капитал	55 231	60 242	63 086	85,7	91	+7 855	+14,2
Долгосрочные обязательства, всего	–	200	–	–	–	–	–
в том числе: заемные средства	–	200	–	–	–	–	–
Краткосрочные обязательства, всего	9 238	7 107	6 254	14,3	9	-2 984	-32,3
в том числе: заемные средства	–	400	–	–	–	–	–
Валюта баланса	64 469	67 549	69 340	100	100	+4 871	+7,6

Учитывая увеличение активов, необходимо отметить, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – на 14,2 %. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов является положительным показателем.

Рост активов организации связан, в основном, с ростом показателя по строке «основные средства» на 15 449 тыс. руб. (или 95,5% вклада в прирост активов).

Одновременно, в пассиве баланса прирост произошел по строке «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» (+7 855 тыс. руб., или 100% вклада в прирост пассивов организации в течение анализируемого периода).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)» в активе и «кредиторская задолженность» в пассиве (-11 300 тыс. руб. и -2 984 тыс. руб. соответственно).

Собственный капитал организации на конец 2018 составил 63 086,0 тыс. руб., что на 7 855,0 тыс. руб., или на 14,2 % больше аналогичного показателя в 2016 году ($63\,086,0 - 55\,231,0 = 7\,855,0$ тыс. руб.).

Наглядно структура основных групп активов исследуемого объекта представлена на рисунке 2.2.1.

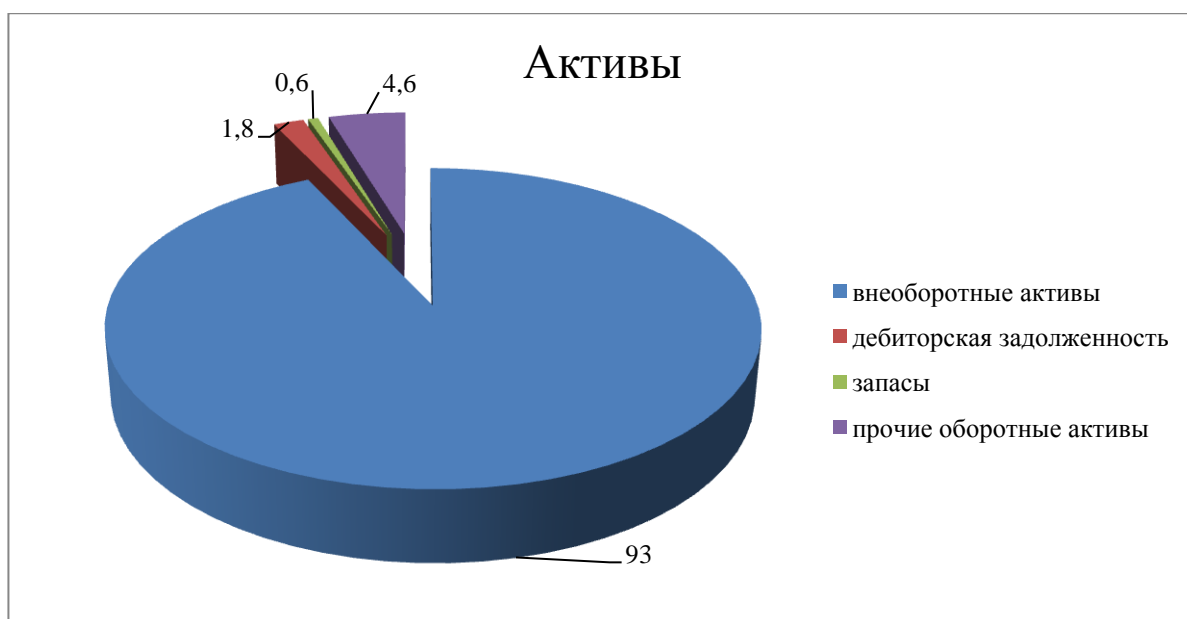


Рисунок 2.2.1 — Структура активов ООО «Лазурит» на 31.12.2018 г.

Далее дадим оценку чистым активам предприятия (таблица 2.2.2).

Таблица 2.2.2 — Оценка стоимости чистых активов ООО «Лазурит»

Показатель	Значение показателя					Изменение	
	тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб.	± %
	2016	2017	2018	на начало анализируемого периода (31.12.2016)	на конец анализируемого периода (31.12.2018)		
1. Чистые активы	55 231	60 242	63 086	85,7	91	+7 855	+14,2
2. Уставный капитал	10	10	10	<0,1	<0,1	–	–
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом	55 221	60 232	63 076	85,7	91	+7 855	+14,2

Чистые активы организации на 31 декабря 2018 г. намного (в 6 308,6 раза) превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, которое с избытком удовлетворяет требования нормативных актов к величине чистых активов организации. Также положительно характеризует текущее состояние активов, увеличение чистых активов на 14,2 % за весь анализируемый период.

Превышение чистых активов над уставным капиталом и, в то же время, их увеличение за анализируемый период говорит о хорошем финансовом положении предприятия по данному признаку.

Рассмотрим показатели финансовой устойчивости организации за исследуемый период (таблица 2.2.3)

Таблица 2.2.2 — Основные показатели финансовой устойчивости ООО «Лазурит»

Показатель	Значение показателя			Изменение показателя	Описание показателя и его нормативное значение
	2016	2017	2018		
1. Коэффициент автономии	0,86	0,89	0,91	+0,05	Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Нормальное значение для данной отрасли: 0,55 и более (оптимальное 0,65-0,75).

Продолжение таблицы 2.2.2

2. Коэффициент финансового левериджа	0,17	0,12	0,1	-0,07	Отношение заемного капитала к собственному. Нормальное значение для данной отрасли: 0,82 и менее (оптимальное 0,33-0,54).
3. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,4	-0,05	-0,29	-0,69	Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам. Нормальное значение: не менее 0,1.
4. Индекс постоянного актива	0,89	1,01	1,02	+0,13	Отношение стоимости внеоборотных активов к величине собственного капитала организации.
5. Коэффициент покрытия инвестиций	0,86	0,89	0,91	+0,05	Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала. Нормальное значение для данной отрасли: не менее 0,8.
6. Коэффициент маневренности собственного капитала	0,11	-0,01	-0,02	-0,13	Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных средств. Нормальное значение: 0,1 и более.
7. Коэффициент мобильности имущества	0,24	0,1	0,07	-0,17	Отношение оборотных средств к стоимости всего имущества. Характеризует отраслевую специфику организации.
8. Коэффициент мобильности оборотных средств	0,22	0,06	0,05	-0,17	Отношение наиболее мобильной части оборотных средств (денежных средств и финансовых вложений) к общей стоимости оборотных активов.
9. Коэффициент обеспеченности запасов	31,6	-0,75	-3,12	-34,72	Отношение собственных оборотных средств к стоимости запасов. Нормальное значение: 0,5 и более.
10. Коэффициент краткосрочной задолженности	1	0,95	1	–	Отношение краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности.

Коэффициент автономии организации на 31 декабря 2018 г. составил 0,91.

Полученное значение говорит о слишком осторожном отношении ООО «Лазурит» к привлечению заемных денежных средств (собственный капитал составляет 91 % в общем капитале организации). Коэффициент автономии за два года увеличился на 0,05.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами по состоянию на 31.12.2018 составил - 0,29. За весь анализируемый период коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами резко уменьшился (-0,69). По состоянию на 31.12.2018 коэффициент имеет критическое значение. Несмотря на то, что в начале анализируемого периода значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами соответствовало норме, в конце периода оно стало неудовлетворительным.

На рисунке 2.2.2 наглядно представлена динамика основных показателей финансовой устойчивости ООО «Лазурит».

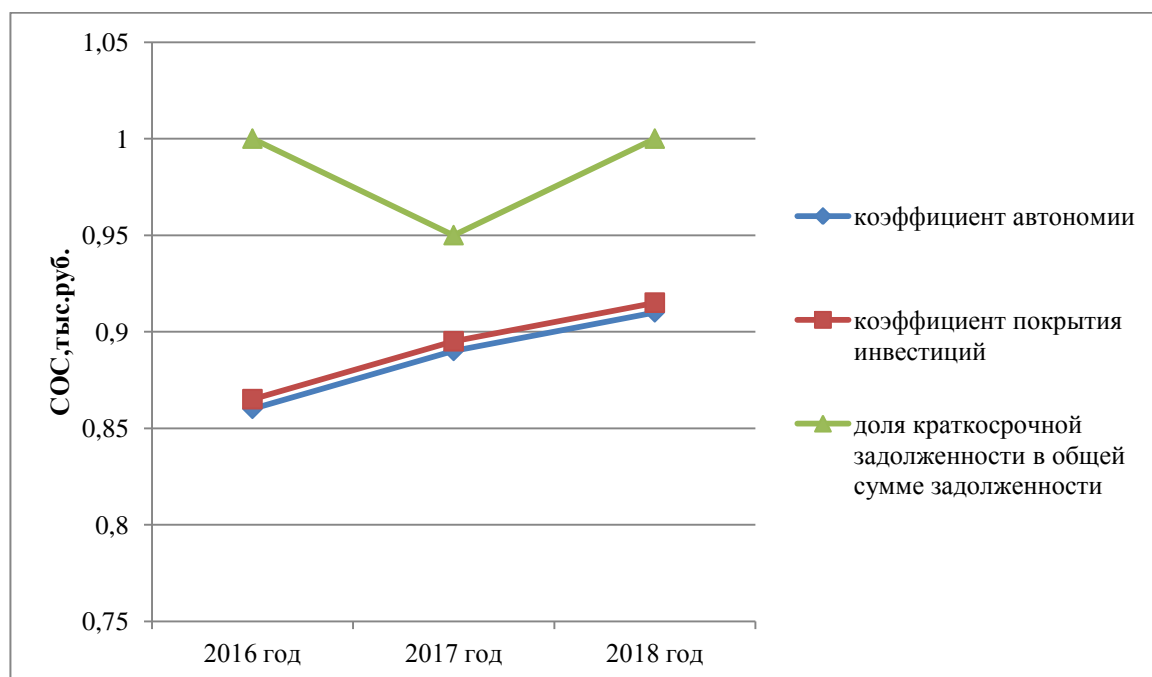


Рисунок 2.2.2 — Динамика показателей финансовой устойчивости ООО «Лазурит»

За весь рассматриваемый период имело место явное повышение коэффициента покрытия инвестиций, составившее +0,86 – до 0,91. Значение коэффициента на последний день анализируемого периода (31.12.2018) вполне

соответствует норме (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала организации составляет 91 %).

Коэффициент обеспеченности материальных запасов по состоянию на 31.12.2018 равнялся -3,12. Имело место весьма значительное падение коэффициента обеспеченности материальных запасов за анализируемый период (31.12.16–31.12.18) – на 34,72. В начале рассматриваемого периода коэффициент соответствовал норме, однако позже ситуация изменилась.

На последний день анализируемого периода значение коэффициента обеспеченности материальных запасов является явно не соответствующим принятому нормативу.

Коэффициент краткосрочной задолженности ООО «Лазурит» показывает на отсутствие долгосрочной задолженности при 100% краткосрочной.

Проанализируем финансовую устойчивость по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств (таблица 2.2.3).

Таблица 2.2.3 — Основные показатели финансовой устойчивости ООО «Лазурит»

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)		
	на начало анализируемого периода	на конец анализируемого периода	на 31.12.2016	на 31.12.2017	на 31.12.2018
СОС ₁ (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	6 194	-1 400	+5 998	-883	-1 849
СОС ₂ (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	6 194	-1 400	+5 998	-683	-1 849
СОС ₃ (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	6 194	-1 400	+5 998	-283	-1 849

В таблице 2.2.3 видно, что на 31 декабря 2018 г. наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по всем трем вариантам. Поэтому финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное. Все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за два года ухудшили свои значения.

Рассчитаем коэффициенты текущей, промежуточной и абсолютной ликвидности (таблица 2.2.4).

Таблица 2.2.4 — Коэффициенты ликвидности ООО «Лазурит»

Показатель ликвидности	Значение показателя			Изменение показателя	Расчет, рекомендованное значение
	2016	2017	2018		
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	1,67	0,97	0,78	-0,89	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 2 и более.
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	1,65	0,9	0,7	-0,95	Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 1 и более.
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	1,53	0,58	0,51	-1,02	Отношение высоколиквидных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: не менее 0,2.

На последний день анализируемого периода при норме 2 коэффициент текущей (общей) ликвидности имеет значение 0,78. При этом нужно обратить внимание на имевшее место за весь анализируемый период негативное изменение – коэффициент текущей ликвидности снизился на -0,89.

Значение коэффициента быстрой (промежуточной) ликвидности также не соответствует норме – 0,7 при норме 1. Это означает, что у ООО «Лазурит» недостаточно активов, которые можно в сжатые сроки перевести в денежные средства, чтобы погасить краткосрочную кредиторскую задолженность. В начале анализируемого периода коэффициент быстрой ликвидности

соответствовал норме, однако позже ситуация изменилась.

При норме 0,2 значение коэффициента абсолютной ликвидности на конец периода составило 0,51. Отрицательным показателем можно считать то, что за весь анализируемый период коэффициент снизился на -1,02.

Наглядно динамика коэффициентов ликвидности представлена на рисунке 2.2.3.

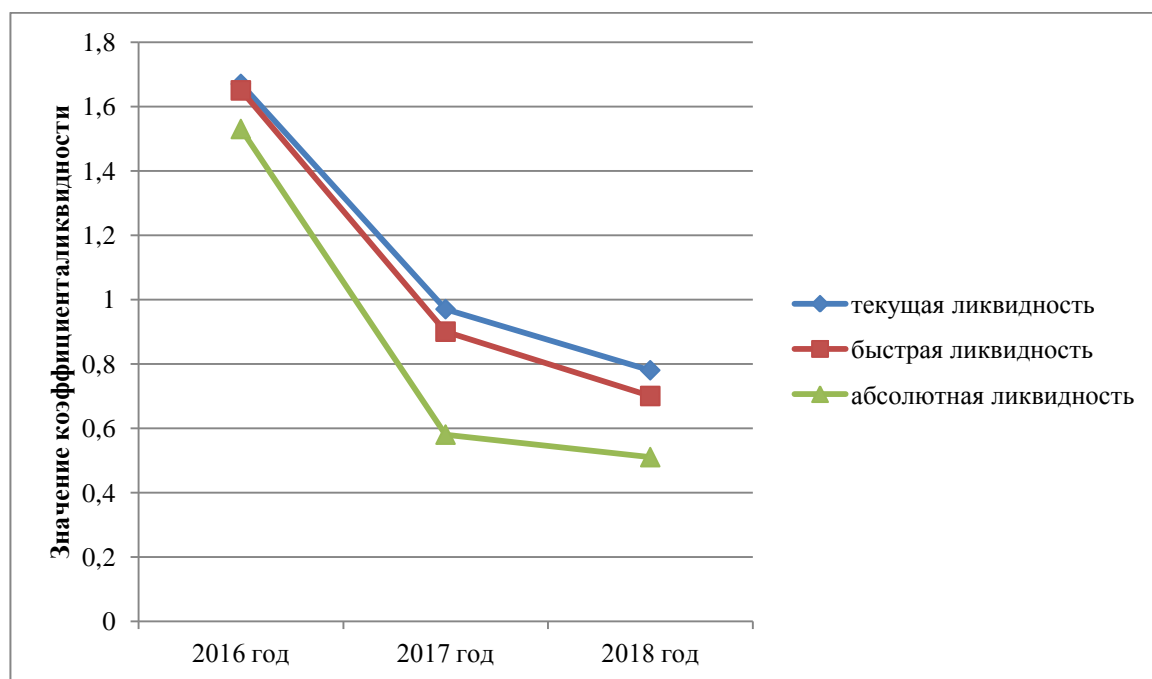


Рисунок 2.2.3 — Динамика коэффициентов ликвидности ООО «Лазурит»

Далее проведем анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения (таблица 2.2.5).

Таблица 2.2.4 — Коэффициенты ликвидности ООО «Лазурит»

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс.руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/недостаток платежей. средств тыс. руб.,
А1. Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + кратко-срочные фин. вложения)	3 184	-77,4	≥	П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.)	6 254	-32,3	-3 070

Продолжение таблицы 2.2.4

А2. Быстрореализу- емые активы (краткосрочная деб. задолженность)	1 221	+8	\geq	П2. Среднесрочные обязательства (краткосроч. обязательства кроме текущ. кредит. задолж.)	0	–	+1 221
А3. Медленно реализуемые активы (прочие оборот. активы)	449	+129,1	\geq	П3. Долгосрочные обязательства	0	–	+449
А4. Труднореализу- емые активы (внеоборотные активы)	64 486	+31,5	\leq	П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)	63 086	+14,2	+1 400

Из четырех соотношений, характеризующих наличие ликвидных активов у организации, выполняется два. Высоколиквидные активы покрывают наиболее срочные обязательства организации только лишь на 51 %. В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности). В данном случае краткосрочные кредиты и займы (среднесрочные обязательства) отсутствуют.

3 Разработка предложений по повышению показателей эффективности деятельности ООО «Лазурит»

3.1 Выявление проблем снижающих эффективность деятельности предприятия

Анализ эффективности деятельности ООО «Лазурит», проведенный во второй главе показал, что финансовый результат на конец периода (31.12.2018 г.) резко снизился. Анализ показал, что расходы по обычным видам деятельности росли большими темпами, чем выручка.

Для выявления причин, снижающих эффективность деятельности, считаем целесообразным более детально рассмотреть использование имеющегося номерного фонда. Во-первых, рассмотрим заселяемость номеров в течение сезона по всем четырем условным периодам: начало сезона (май-июнь), разгар сезона (июнь-июль), пик сезона (июль-август), бархатный сезон (август-сентябрь) (таблица 3.1.1).

Таблица 3.1.1 — Заселяемость номеров ООО «Лазурит» в 2018 году

Категория номера		Количество номеров	Использовано номеров / дней за сезон				Всего Номеро-дней
			1.05-15.06	16.06-10.07	11.07-25.08	26.08-30.09	
Стандартный 2-х местный	без завтрака	21	10/10	16/20	18/40	10/31	1450
	с завтраком		5/6	5/4	3/6	8/3	92
2-х местный с дополнительным местом	без завтрака	17	-	15/22	17/28	12/32	1190
	с завтраком		-	8/13	15/22	5/15	509
Двухкомнатный 3-х местный	без завтрака	6	-	6/10	6/20	3/19	237
	с завтраком		-	4/10	6/10	4/10	140

Продолжение таблицы 3.1.1

Двухкомнатный 4-х местный	без завтрака	11	10/15	8/25	8/40	10/35	1020
	с завтраком		-	3/25	5/30	3/17	276

Как видно из таблицы 3.1.1 наибольшее число номеро-дней дают стандартный двухместный номер без завтрака (1450), затем двухместный с дополнительным местом без завтрака (1190) и двухкомнатный четырехместный без завтрака (1020). Данный показатель означает, что указанные номера были заполнены наибольшее число дней за весь период, но не дает ответа какие из номеров использованы в течение сезона наиболее эффективно. Для этого необходимо выяснить, на сколько процентов от максимально возможного использования занимались номера различной категории (заселяемость номеров). Здесь необходимо допущение, что, не разделяя категории «с завтраком» или «без завтрака», для расчетов будем использовать суммарное количество купленных по факту номеров в каждой категории. Составим таблицу и проведем необходимые расчеты (таблица 3.1.2).

Таблица 3.1.2 — Заселяемость номеров ООО «Лазурит» в 2018 году

Категория номера		Количество номеров	Количество дней всего	Количество продаж (дней/сезон) МАКС.	Количество продаж (дней/сезон) ФАКТ.	Заселяемость, %
Стандартный 2-х местный	без завтрака	21	153	3213	1542	48
	с завтраком					
2-х местный с дополнительным местом	без завтрака	17	153	2601	1699	65
	с завтраком					
Двухкомнатный 3-х местный	без завтрака	6	153	918	377	41
	с завтраком					
Двухкомнатный 4-х местный	без завтрака	11	153	1683	1296	77
	с завтраком					

Из полученных в таблице 3.1.2 данных можно сделать вывод, что наибольшую заселяемость в течение всего сезона имели двухкомнатные четырехместные номера (77 % от максимальной заселяемости). Наименьшей популярностью пользовались номера стандартный 2-х местный (48 % от максимальной заселяемости) и двухкомнатный 3-х местный (41 % от максимальной заселяемости).

Интерес также представляет ранжирование категорий номеров по их вкладу в выручку. Используя информацию из таблиц 2.1.2 и 3.1.1, составим сводную таблицу, проведем необходимые расчеты и ранжируем категории номеров по их значимости для прибыли от продаж. Для более глубокого анализа составим таблицы отдельно для каждого условного периода: начало сезона (май-июнь), разгар сезона (июнь-июль), пик сезона (июль-август), бархатный сезон (август-сентябрь) (таблица 3.1.3).

Таблица 3.1.3 — Выручка от продаж номеров турбазы «Лазурит» по категориям номеров в начале сезона (май-июнь) 2018 года.

Категория номера		Количество номеров	Стоимость номера (руб.)	Количество продаж (номеро-дней)	Выручка (руб.)	Выручка (% к общему итогу)	значимость для прибыли от продаж (ранг)
Стандартный 2-х местный	без завтрака	21	1700	100	170000	24,9	2
	с завтраком		2100	30	63000	9,2	3
2-х местный с дополнительным местом	без завтрака	17	-	-	-	-	0
	с завтраком		-	-	-	-	0
Двухкомнатный 3-х местный	без завтрака	6	-	-	-	-	0
	с завтраком		-	-	-	-	0
Двухкомнатный 4-х местный	без завтрака	11	3000	150	450000	65,9	1
	с завтраком		-	-	-	-	0
Итого					683000	100	

Из таблицы 3.1.3 видно, что наибольшую долю в выручке в начале сезона имеет продажа двухкомнатных 4-х местных номеров.

В таблице 3.1.4 проведем такие же расчеты для периода июнь-июль (разгар сезона).

Таблица 3.1.4 — Выручка от продаж номеров турбазы «Лазурит» по категориям номеров в июнь-июль (разгар сезона) 2018 года.

Категория номера		Количество номеров	Стоимость номера (руб.)	Количество продаж (номеро-дней)	Выручка (руб.)	Выручка (% к общему итогу)	значимость для прибыли от продаж (ранг)
Стандартный 2-х местный	без завтрака	21	2500	320	800000	19,8	3
	с завтраком		2900	20	58000	1,4	8
2-х местный с дополнительным местом	без завтрака	17	3200	330	1056000	26,2	1
	с завтраком		3800	104	395200	9,8	5
Двухкомнатный 3-х местный	без завтрака	6	4000	60	240000	6	7
	с завтраком		4600	40	184000	4,6	6
Двухкомнатный 4-х местный	без завтрака	11	4500	200	900000	22,3	2
	с завтраком		5300	75	397500	9,9	4
Итого					4030700	100	

Из таблицы 3.1.4 видно, что наибольшую долю в выручке в разгар сезона имеет продажа двухместных номеров с дополнительным местом (26,2 %), на втором месте двухкомнатные 4-х местные номера (22,3 %), третье место по значимости в прибыли от продаж у стандартных 2-х местных номеров (19,8 %).

В таблице 3.1.5 представлены расчеты для периода июль-август (пик сезона).

Таблица 3.1.5 — Выручка от продаж номеров турбазы «Лазурит» по категориям номеров в июле-августе (пик сезона) 2018 года.

Категория номера		Количество номеров	Стоимость номера (руб.)	Количество продаж (номеро-дней)	Выручка (руб.)	Выручка (% к общему итогу)	значимость для прибыли от продаж (ранг)
Стандартный 2-х местный	без завтрака	21	3000	720	2160000	23	1
	с завтраком		3400	18	61200	0,7	8
2-х местный с дополнительным местом	без завтрака	17	4200	476	1999200	21,3	2
	с завтраком		4800	330	1584000	16,9	4
Двухкомнатный 3-х местный	без завтрака	6	4700	120	564000	6	6
	с завтраком		5300	60	318000	3,4	7
Двухкомнатный 4-х местный	без завтрака	11	5500	320	1760000	18,7	3
	с завтраком		6300	150	945000	10	5
Итого					9391400	100	

В пик сезона наибольшую выручку приносят стандартные 2-х местные номера (23 %), второе место в рейтинге — 2-х местные номера с дополнительным местом (21.3 %), третье место по вкладу в выручку занимают двухкомнатные 4-х местные номера (18,7 %).

В таблице 3.1.6 проведем такие же расчеты для периода конец августа-сентябрь (бархатный сезон).

Таблица 3.1.6 — Выручка от продаж номеров турбазы «Лазурит» по категориям номеров в конце августа-сентябре (бархатный сезон) 2018 года.

Категория номера		Количество номеров	Стоимость номера (руб.)	Количество продаж (номеро-дней)	Выручка (руб.)	Выручка (% к общему итогу)	значимость для прибыли от продаж (ранг)
Стандартный 2-х местный	без завтрака	21	2500	310	775000	17,2	3
	с завтраком		2900	24	69600	1,5	8
2-х местный с дополнительным местом	без завтрака	17	3200	384	1228800	27,3	2
	с завтраком		3800	45	171000	3,8	7
Двухкомнатный 3-х местный	без завтрака	6	4000	57	228000	5,1	5
	с завтраком		4600	40	184000	4,1	6
Двухкомнатный 4-х местный	без завтрака	11	4500	350	1575000	35	1
	с завтраком		5300	51	270300	6	4
Итого					4501700	100	

Лидерами продаж в бархатный сезон являются двухкомнатные 4-х местные номера, приносящие 35 % выручки. 27,3 % выручки в это время приносит продажа 2-х местных с дополнительным местом номеров. Еще 17,2 % в выручке от продажи стандартных 2-х местных номеров.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что наибольшей востребованностью пользуются двухкомнатные 4-х местные номера и 2-х местные с дополнительным местом номера. Они же на первом-втором местах по доле в выручке от продаж, за исключением периода «пик сезона», когда высокая заполняемость всех категорий номеров и не остается выбора и на первое место выходят стандартные 2-х местные номера, так как их по количеству больше, чем других категорий номеров.

Также по результатам анализа данных таблицы 2.1.2 нами высказывается предположение, что двухкомнатные 4-х местные номера и 2-х местные с дополнительным местом номера имеют наиболее высокую

заполняемость в целом за сезон по причине наименьшей стоимости за проживание одного человека. Расчеты представлены в таблице 3.1.7.

Таблица 3.1.7 — Расчет стоимости проживания одного человека в номерах турбазы «Лазурит» по категориям номеров по условным периодам сезона 2018 года.

№	Период категория	1.05 - 15.06 (начало сезона)	16.06 - 10.07 (разгар сезона)	11.07 - 25.08 (пик сезона)	26.08 - 30.09 (бархатный сезон)
2-х-местный стандартный	Стоимость номера/стоимость проживания одного человека				
	без завтрака	1700/850	2500/1250	3000/1500	2500/1250
	с завтраком	2100/1050	2900/1450	3400/1700	2900/1450
3-2-х-местный с дополнительным местом	Стоимость номера/стоимость проживания одного человека				
	без завтрака	2200/733,3	3200/1066,7	4200/1400	3200/1066,7
	с завтраком	2800/933,3	3800/1266,7	4800/1600	3800/1266,7
4-Двухкомнатный 4-местный	Стоимость номера/стоимость проживания одного человека				
	без завтрака	2600/866,7	4000/1333,3	4700/1566,7	4000/1333,3
	с завтраком	3200/1066,7	4600/1533,3	5300/1766,7	4600/1533,3
4-Двухкомнатный 4-местный	Стоимость номера/стоимость проживания одного человека				
	без завтрака	3000/750	4500/1125	5500/1375	4500/1125
	с завтраком	3800/950	5300/1325	6300/1575	5300/1325

Как видно из таблицы 3.1.7 самым выгодным для отдыхающих является 2-х местный с дополнительным местом номер, если туда заселяться втроем. Чуть дороже выходит проживание в расчете на одного человека в двухкомнатных 4-х местных номерах, за исключением пика сезона. В пик

сезона самым выгодным в расчете на одного человека является проживание в двухкомнатном 4-х местном номере. В этом мы видим нарушение логики ценообразования.

В процессе анализа использования номерного фонда в условных периодах, отмечено, что в мае-июне используется не весь номерной фонд. Это оправдано тем, что заселяемость в этот период очень низкая и подготовка и обслуживание всех номеров приведет к повышению производственных затрат. Не эксплуатируются 2-х местные с дополнительным местом и двухкомнатные 3-х местные номера. Однако, исследования проведенные в настоящей работе показали, что 2-х местные с дополнительным местом номера пользуются популярностью у потребителя. На наш взгляд отказ от эксплуатации номеров именно этой категории в начале сезона приводит к упущенной выгоде. Известно, что отдых на подобных туристических базах предпочитают туристы с невысокими доходами. Как правило, это жители северных регионов, которые пребывают на отдых всей семьей с целью оздоровить детей на черноморском побережье в течение 21-28 дней. Если прибывает семья из трех человек, то им предлагается двухкомнатный 4-х местный номер. В случае, когда бюджет семьи не позволяет дополнительные траты, потенциальные клиенты уходят к конкурентам.

При анализе расходов по обычным видам деятельности было выявлено, что ООО «Лазурит» не использовало возможность учитывать общехозяйственные расходы как условно-постоянные. В форме № 2 отсутствует показатель «управленческие расходы». Таким образом, условно-постоянные расходы ежемесячно включались в себестоимость.

3.2 Предложения по повышению эффективности деятельности ООО «Лазурит»

Выявленные проблемы снижают результаты эффективности деятельности ООО «Лазурит». В первую очередь необходимо решить вопрос о

ценообразовании или, другими словами, найти верное решение при формировании прайса на номера различной категории.

Анализ стоимости проживания в номерах различной категории в расчете на одного человека показал, что данный показатель увеличивается от начала к пику сезона (таблица 3.2.1).

Таблица 3.2.1 — Стоимость проживания одного человека в номерах турбазы «Лазурит» по категориям номеров по условным периодам сезона 2018 года.

№	период категория	1.05 - 15.06 (начало сезона)	16.06 - 10.07 (разгар сезона)	11.07 - 25.08 (пик сезона)	26.08 - 30.09 (бархатный сезон)
Стан- дарт- ный 2-х-	стоимость проживания одного человека				
	без завтрака	850	1250	1500	1250
2-х- местн ый с допол	стоимость проживания одного человека				
	без завтрака	733,3	1066,7	1400	1066,7
Двух комн атны й 3-	стоимость проживания одного человека				
	без завтрака	866,7	1333,3	1566,7	1333,3
Двух комн атны й 4-	стоимость проживания одного человека				
	без завтрака	750	1125	1375	1125

Соотношение стоимости проживания на одного человека в номерах различной категории одинаково для всех сезонов и выглядит по мере убывания стоимости следующим образом: двухкомнатный 3-х местный — стандартный 2-х местный — двухкомнатный 4-х местный — двухместный с дополнительным местом. В пик сезона соотношение меняется и самой меньшей в расчете на одного человека является стоимость проживания в двухкомнатном 4-х местном номере. Далее заметим, что мебель и удобства в номерах практически одинаковы. Поэтому, категории отличаются только комбинациями заселения, которые зависят от предпочтений гостей. Например, прибыв вчетвером можно поселиться в два стандартных двухместных номера, либо в один двухкомнатный четырехместный. Следует, однако, обратить внимание на площадь номеров (таблица 2.1.1). Проведем анализ площади номеров в пересчете на одного человека при полном заполнении номера (таблица 3.2.2).

Таблица 3.2.2 — Жилая площадь на одного человека в номерах турбазы «Лазурит» по категориям номеров (м²)

Тип номера	Площадь номера (м ²)	Количество номеров	Площадь номера на 1 чел. при полном заполнении (м ²)	Площадь номера на 1 чел. при неполном заполнении (м ²)
Стандартный 2-х-местный	12,5	21	6,3	12,5
2-х-местный с дополнительным местом	19,5	17	6,5	9,8
Двухкомнатный 3-х-местный	25	6	8,3	12,5
Двухкомнатный 4-х-местный	41	11	10,3	13,7
Общая жилая площадь номеров	1195 м ²		X	

В таблице 3.2.2 видно, что наиболее стесненные условия при полном заселении в стандартном двухместном номере. Но эти номера одни из дорогих. Дороже только двухкомнатные 3-хместные. Даже самые дешевые — 2-х-местные с дополнительным местом номера при полном заселении имеют чуть большую площадь на одного человека.

Наиболее просторные номера — двухкомнатные 4-х местные — даже при полном заселении имеют наибольшую площадь на одного человека и являются при этом дешевле стандартного номера. Самые дорогие двухкомнатные трехместные номера при полном заселении имеют меньшую площадь на одного человека, чем двухкомнатные 4-х местные.

С учетом того, что, как было указано выше, по другим критериям (мебель, удобства) номера практически идентичны, прайс на номера ООО «Лазурит», по нашему мнению, требует совершенствования. Предлагаем пересмотреть стоимость номеров различного типа с учетом жилой площади на

одного человека.

С этой целью необходимо вычислить стоимость одного квадратного метра всей жилой площади в номерах, не зависимо от типа номера.

Для этого, во-первых, используя данные таблицы 2.1.2, рассчитаем валовую выручку в день по сезонам при условии, что все номера будут заселены.

Проведем расчеты:

для условного периода «начало сезона»

$$1700 \times 21 + 2200 \times 17 + 2600 \times 6 + 3000 \times 11 = 121700 \text{ руб.}$$

для условного периода «разгар сезона»

$$2500 \times 21 + 3200 \times 17 + 4000 \times 6 + 4500 \times 11 = 180400 \text{ руб.}$$

для условного периода «пик сезона»

$$3000 \times 21 + 4200 \times 17 + 4700 \times 6 + 5500 \times 11 = 223100 \text{ руб.}$$

для условного периода «бархатный сезон»

$$2500 \times 21 + 3200 \times 17 + 4000 \times 6 + 4500 \times 11 = 180400 \text{ руб.}$$

Во-вторых, вычислим стоимость одного квадратного метра в каждом периоде, как частное при делении валовой выручки в каждом периоде и площади всех номеров.

Проведем расчеты:

для условного периода «начало сезона»

$$121700 \text{ руб.} / 1195 \text{ м}^2 = 101,84 \text{ руб./ м}^2$$

для условного периода «разгар сезона»

$$180400 \text{ руб.} / 1195 \text{ м}^2 = 150,96 \text{ руб./ м}^2$$

для условного периода «пик сезона»

$$223100 \text{ руб.} / 1195 \text{ м}^2 = 186,69 \text{ руб./ м}^2$$

для условного периода «бархатный сезон»

$$180400 \text{ руб.} / 1195 \text{ м}^2 = 150,96 \text{ руб./ м}^2$$

Теперь скорректируем стоимость проживания в номерах с учетом стоимости 1 м^2 , а также вычислим новую стоимость проживания одного человека в номерах различного типа (таблица 3.2.3).

Таблица 3.2.3 — Расчет стоимости номера и проживания одного человека в номерах турбазы «Лазурит» с учетом внесенного предложения

Тип номера	период	1.05 - 15.06 (начало сезона)	16.06 - 10.07 (разгар сезона)	11.07 - 25.08 (пик сезона)	26.08 - 30.09 (бархатный сезон)
Стандарт-ный 2-х-местный	Стоимость номера/стоимость проживания одного человека				
	без завтрака	1273/637	1887/944	2334/1167	1887/944
2-х-местный с дополни- тельным местом	Стоимость номера/стоимость проживания одного человека				
	без завтрака	1986/662	2944/981	3640/1213	2944/981
Двухком- натный 3-х- местный	Стоимость номера/стоимость проживания одного человека				
	без завтрака	2546/849	3774/1258	4667/1556	3774/1258
Двухком- натный 4-х- местный	Стоимость номера/стоимость проживания одного человека				
	без завтрака	4175/1043	6189/1547	7654/1914	6189/1547
	по акции « -15 %»	3548/887	5260/1315	6505/1626	5260/1315

Как видно из таблицы 3.2.3 скорректированная стоимость номеров стала более привлекательной для гостей, за исключением двухкомнатного четырехместного номера. Эти номера пользовались наибольшей популярностью, наряду с 2-х местным с дополнительным местом, так как в расчете на одного человека они самые дешевые. Из-за того, что эти номера самые большие по площади, то с учетом единственного критерия — стоимость м² — проживание в них стало менее привлекательным. Проживание в расчете на одного человека стало самым дорогим. В будущем руководству ООО «Лазурит» предлагаем использовать площадь этих номеров более рационально. Например, переоборудовать несколько номеров, условно назовем их «Для семьи»: зонировать комнаты (спальные места, место для игры, место для семейного обеда); оборудовать место для приготовления быстрого завтрака (микроволновка, чайник, посуда). Можно предлагать такой номер семье с двумя детьми. При предоставлении дополнительных удобств цена будет себя

оправдывать. К началу будущего сезона достаточно будет два таких номера, чтобы исследовать и проанализировать эффективность мероприятия. Оставшиеся девять номеров предлагаем продавать по акции «-15 %» при условии заселения не менее, чем на 15 дней. Представленная в таблице 3.2.3 стоимость номеров является логичной (обоснованной) с точки зрения использования жилой площади. Так как стоимость номеров станет дешевле, надо полагать, что заселяемость номеров станет выше. Предположим, что заселяемость в каждый условный период повысится на 10-30 % (в двухкомнатные четырехместные — на 10-20 %), и номер для семьи будет заселен на 80 % от максимального количества продаж. Используя данные таблицы 3.1.2, рассчитаем заселяемость номеров по новым ценам и сравним ее с текущей заселяемостью (таблица 3.2.4).

Таблица 3.2.4 — Сравнение заселяемости номеров турбазы «Лазурит» в 2018 году и с учетом предложенных мероприятий.

Тип номера	Количество номеров	Количество дней всего	Количество продаж (дней/ сезон) МАКС.	Количество продаж (дней/ сезон) 2018 г.	Заселяемость, %	Количество продаж (дней/ сезон) +30%	Заселяемость, %	Заселяемость, % ±
Стандартный 2-х местный	21	153	3213	1542	48	2005	62	+ 14
2-х местный с дополнительным местом	17	153	2601	1699	65	2209	85	+20
Двухкомнатный 3-х местный	6	153	918	377	41	490	53	+12
Двухкомнатный 4-х местный	11	153	1683	1296	77	-	-	-
После изменений								
Двухкомнатный 4-х местный	9	153	1377	-	-	1377	100	

Продолжение таблицы 3.2.4

Двухкомнатный 4-х местный «Для семьи»	2	153	306	-	-	245	80	-
---------------------------------------------	---	-----	-----	---	---	-----	----	---

Из таблицы 3.2.4 видно, что заселяемость номеров турбазы «Лазурит» с учетом скорректированной стоимости номеров повысится на 12-20 % в зависимости от типа номера. Допустим, что неизменной останется заселяемость в двухкомнатные четырехместные номера.

Как было замечено выше, в начале сезона продаются только два типа номеров: стандартный двухместный и двухкомнатный 4-х местный, что снижает вероятность выбора гостями турбазы «Лазурит», в случае, когда заселяются три человека. Предлагаем, в начале сезона вместо стандартных 2-х местных номеров продавать 2-х местные с дополнительным номером.

С учетом внесенных предложений рассчитаем предполагаемую выручку ООО «Лазурит» от продажи номеров с оптимистичным прогнозом (заселяемость номеров увеличится на 30 %) и пессимистичным прогнозом (заселяемость номеров увеличится на 10 %). Предположим также, что номер для семьи будет заселен во все условные периоды на 80 % от максимально возможного при оптимистичном прогнозе и на 60 % при пессимистичном прогнозе.

Таблица 3.2.5 — Предполагаемая выручка ООО «Лазурит» с учетом скорректированных стоимости номеров и заселяемости (оптимистичный и пессимистичный прогнозы).

Категория номера	Количество номеров/макс. кол-во продаж	Стоимость номера (руб.)	Количество продаж (скорректированное + 30%)	Выручка (руб.)	Количество продаж (скорректированное + 10%)	Выручка (руб.)
Условный период «начало сезона» (46 дней)						
Стандартный 2-х местный	-	-	-	-	-	-

Продолжение таблицы 3.2.5

2-х местный с дополнитель- ным местом	17/782	1986	169	335634	143	283998
Двухкомнат- ный 3-х местный	-	-	-	-	-	-
Двухкомнат- ный 4-х местный	9/414	3548	180	638640	165	558420
Двухкомнатный 4-х местный «Для семьи»	2/92	4175	74	308960	55	229625
Итого				1283234		1072043
Условный период «разгар сезона» (25 дней)						
Стандартный 2-х местный	21/525	1887	422	796314	374	654789
2-х местный с дополнитель- ным местом	17/425	2944	564	1251200	415	1221760
Двухкомнат- ный 3-х местный	6/150	3774	130	490620	110	415140
Двухкомнат- ный 4-х местный	9/225	5260	330	1183500	302	1183500
Двухкомнатный 4-х местный «Для семьи»	2/150	6189	120	742680	90	557010
Итого				4464314		4032199
Условный период «пик сезона» (46 дней)						
Стандартный 2-х местный	21/966	2334	936	2184624	812	1895208

Продолжение таблицы 3.2.5

2-х местный с дополнитель- ным местом	17/782	3640	1047	2864787	887	2864787
Двухкомнат- ный 3-х местный	6/276	4667	234	1092078	198	924066
Двухкомнат- ный 4-х местный	9/414	6505	611	2693070	378	2458890
Двухкомнатный 4-х местный «Для семьи»	2/92	7654	74	566396	55	420970
Итого				9400955		8563921
Условный период «бархотный сезон» (36 дней)						
Стандартный 2-х местный	21/756	1887	434	818958	367	692529
2-х местный с дополнитель- ным местом	17/612	2944	596	1754624	505	1486720
Двухкомнат- ный 3-х местный	6/216	3774	126	475524	107	403818
Двухкомнат- ный 4-х местный	9/324	5260	486	1704240	441	1704240
Двухкомнатный 4-х местный «Для семьи»	2/72	6189	58	358962	45	278505
Итого				5112308		4565812
Всего				20260811		18233975

В таблице 3.2.5 видно, что спрос на номера отдельных категорий (выделено более крупным шрифтом) в «разгар сезона» и в «пик сезона»

превысят максимально возможное предложение. Администраторы, в случае занятости запрашиваемых номеров, могут предлагать не заселенные номера других типов.

В соответствии с новым прайсом стоимость проживания в номерах различного типа имеет не большую разницу, что, скорее всего, будет способствовать «удержанию» гостя на турбазе «Лазурит», так как позволит комбинировать размещение без ощутимых дополнительных финансовых затрат. Это, в свою очередь, повысит заселяемость номеров турбазы и уменьшит величину условно-постоянных издержек на единицу услуги.

Рассмотрим предполагаемый экономический эффект от внесенных предложений. Для этого сведем в таблицу выручку от продаж по условным периодам в 2018 году и предполагаемую выручку с учетом оптимистичного и пессимистичного прогнозов (таблица 3.2.6)

Таблица 3.2.6 — Экономический эффект от внесенных предложений (оптимистичный и пессимистичный прогнозы).

Период	Выручка (руб.)		
	Оптимистичный прогноз (+ 30% продаж)	2018 год	Пессимистичный прогноз (+ 10% продаж)
Начало сезона	1283234	683000	1072043
Разгар сезона	4464314	4030700	4032199
Пик сезона	9400955	9391400	8563921
Бархатный сезон	5112308	4501700	4565812
Итого	20260811	18606800	18233975
Эффект («+», «-»)	+ 654011		-372825

В таблице 3.2.6 видно, что при оптимистичном прогнозе выручка от продажи номеров возрастет в сравнении с результатами 2018 года на 1654011 рублей. При пессимистичном прогнозе получаем отрицательный эффект (-372825 рублей). При этом, выручка по пессимистичному прогнозу ниже только

в условном периоде «пик сезона», когда спрос на места размещения самый высокий. Как было указано выше, за счет предложения незаселенных номеров другого типа происходит удовлетворение спроса и повышается заселяемость по турбазе в целом. Таким образом, вероятность оптимистичного прогноза больше, чем пессимистичного.

Следующая проблема, выявленная при анализе финансовой отчетности, требует, скорее, не управленческого решения, а корректного отражения общехозяйственных затрат в отчетности. Как и всякое предприятие, ООО «Лазурит» несет затраты на производство и реализацию услуг. При этом классификация затрат остается типичной: условно-постоянные и условно-переменные. В отличие от промышленных предприятий, большая часть затрат предприятий гостиничного сервиса относится к условно-постоянным. Последние не зависят или незначительно зависят от объема предоставляемых услуг. Как правило эти затраты снижаются на единицу предоставленной услуги в случае роста общего объема оказанных услуг. К условно-постоянным расходам относятся: расходы на оплату административно-управленческого персонала, взносы на социальное страхование, отчисления на страхование травматизма, расходы на дезинфекцию, дезинсекцию и дератизацию, расходы на текущий ремонт и другие, связанные с содержанием базы в соответствии с нормами для безопасного пребывания туристов на территории. Эти затраты предприятие несет еще до наступления сезона, когда оказываются услуги по основному виду деятельности. Они не могут быть включены в себестоимость услуги. То же касается и заработной платы и начислений на заработную плату директора и главного бухгалтера. По этим двум должностям затраты на оплату труда распределены равномерно на весь год. Размер оплаты не зависит от объема оказанных услуг и остается одинаковым даже при отсутствии услуги (в зимнее время).

Заключение

Проведенные исследования по основному виду деятельности и анализ финансовых результатов деятельности ООО «Лазурит» позволяет сделать следующие выводы:

- за последний год получена прибыль от продаж (3 650 тыс. руб.), но наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-2 172 тыс. руб.);
- отмечается недостаточная рентабельность активов (4,6% за 2018 г. при норме 9 %) и уменьшение показателя на 4,8 процентных пункта в сравнении с 2017 годом;
- значительное падение прибыльности продаж в 2018 году (-13 процентных пункта от рентабельности за 2017 год, равной 31,4 %);
- в условный период «начало сезона» номерной фонд используется не рационально;
- не рационально составлен прайс на номера различной категории;
- условно-постоянные расходы включаются в себестоимость, что отрицательно влияет на оценку эффективности деятельности предприятия.

Предложения:

- в начале сезона вместо стандартных 2-х местных номеров продавать 2-х местные с дополнительным номером;
- переоборудовать несколько двухкомнатных 4-х местных номеров: зонировать комнаты (спальные места, место для игры, место для семейного обеда); оборудовать место для приготовления быстрого завтрака (микроволновка, чайник, посуда) для целевой группы — «Для семьи»;
- продавать наиболее популярные двухкомнатные 4-х местные номера со скидкой 15 % при условии заселения не менее, чем на 15 дней.

Список использованной литературы

1. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учеб. и практикум для академического бакалавриата / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 239 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01757-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/433734> (дата обращения: 13.11.2019).
2. Барчуков, И. С., Нестеров, А. А., Нестеров, Е. В. Туризм: организация, управление, маркетинг. - СПб.: Питер, 2016. - 245с.
3. Гаврильчак, И. Н., Сеницын, М. П. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Основы менеджмента в туристическом бизнесе. - СПб.: Питер, 2016. - 345 с.
4. Д. Скотт Синк Управление производительностью. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.livelib.ru/work/1002522427> -upravlenie-proizvoditelnostyu -planirovanie- izmerenie-i-otsenka-kontrol-i-povyshenie-d-skott-sink (дата обращения: 13.11.2019).
5. Дорман, В. Н. Коммерческая организация: доходы и расходы, финансовый результат: учеб. пособие для академического бакалавриата / В. Н. Дорман; под науч. ред. Н. Р. Кельчевской. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 108 с. — (Серия: Университеты России). — ISBN 978-5-534-08386-6. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/BD5BA0A2-FB46-459C-89E3-ED20CCBE19A6
6. Жукова, М. А., Чудновский, А. Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 664 с.
7. Ибрагимов, Р. Г. Корпоративные финансы. Финансовые решения и ценность фирмы: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Р. Г. Ибрагимов. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 184 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02638-2. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/E1B585A2-F7B6-4BCA-9769-9A42BD7BDEA4

8. Инновационный менеджмент: учеб. для вузов / Л. П. Гончаренко, Б. Т. Кузнецов, Т. С. Булышева, В. М. Захарова; под общей редакцией Л. П. Гончаренко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 487 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7709-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/432166> (дата обращения: 8.01.2020).

9. Казакова, Н. А. Анализ финансовой отчетности. Консолидированный бизнес: учеб. для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Казакова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 233 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-10602-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/430899> (дата обращения: 7.10.2019).

10. Клочкова, Е. Н. Экономика предприятия: учеб. для прикладного бакалавриата / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова; под редакцией Е. Н. Клочковой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 447 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-06001-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/432139> (дата обращения: 8.11.2019).

11. Князева Е.В. Эффективность деятельности предприятия и факторы, влияющие на нее. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-deyatelnosti-predpriyatiya-i-factory-vliyaushie-na-nee> (дата обращения: 13.11.2019).

12. Коргова, М. А. Менеджмент организации: учеб. пособие для академического бакалавриата / М. А. Коргова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 197 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-10829-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/444702> (дата обращения: 12.12.2019).

13. Кузьмина, Е. Е. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. В 2 ч. Часть 2: учеб. и практикум для академического бакалавриата / Е. Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина ; под общей редакцией Е. Е. Кузьминой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 250 с. — (Бакалавр. Академический курс). —

ISBN 978-5-534-04475-1. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/438956> (дата обращения: 14.01.2020).

14. Кулагина, Н. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Практикум: учеб. пособие для академического бакалавриата / Н. А. Кулагина. — 2-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 135 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-07835-0. — Режим доступа: [www. https://biblio-online.ru/book/947C53F2-A062-493E-AA27-27F0CF747018](http://www.biblio-online.ru/book/947C53F2-A062-493E-AA27-27F0CF747018)(дата обращения: 14.01.2020).

15. Майталь, Ш. Экономика для менеджеров:десять важных инструментов для руководителей. пер. с англ. - М.: ДЕЛО, 1996. – 416с. [Электронный ресурс]. URL: [www. https://cyberleninka.ru/article/n/97-04-044-maytal-sh-ekonomika-dlya-menedzherov-desyat-vazhnyh-instrumentov-dlya-rukovoditeley-per-s-angl-m-delo-1996-416-s/viewer](http://www.cyberleninka.ru/article/n/97-04-044-maytal-sh-ekonomika-dlya-menedzherov-desyat-vazhnyh-instrumentov-dlya-rukovoditeley-per-s-angl-m-delo-1996-416-s/viewer) с 117 (дата обращения: 14.01.2020).

16. Менеджмент в 2 ч. Часть 1: учеб. и практикум для академического бакалавриата / И. Н. Шапкин [и др.] ; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 384 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04625-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/438430> (дата обращения: 3.01.2020).

17. Менеджмент: учеб. для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова [и др.] ; ответственный редактор Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 422 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-3773-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449381> (дата обращения: 14.01.2020).

18. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 427 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03642-8. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/D2A502F1-1DEF-4FF5-8207-DAB145523747

19. Петров, А. Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 1.: учеб. для академического

бакалавриата / А. Н. Петров; ответственный редактор А. Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 349 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02082-3. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/434647> (дата обращения: 10.11.2019).

20. Погодина, Т. В. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Т. В. Погодина. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 351 с. — (Серия: Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-03375-5. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/1012ACFB-8D52-4145-B974-D345FEADA5C8

21. Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. П. Реброва. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 186 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-9092-8. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/877B0C3B-7771-495B-BBFF-EB58FDFFE4E8

22. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 343 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/58556D8B-5191-46BD-A5DF-94F0A9087E65

23. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент: учеб. для прикладного бакалавриата / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 158 с. — (Серия: Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-08723-9. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/9124D7EB-A0B3-4E99-8DC3-57BDC677BD02

24. Сеницкая, Н. Я. Финансовый менеджмент: учеб. и практикум для прикладного бакалавриата / Н. Я. Сеницкая. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 196 с. — (Серия: Университеты России). — ISBN 978-5-534-07778-0. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/B77A7558-4BA4-45D8-BD1A-793A05F7D126

25. Скобкин, С. С. Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма : учебник для вузов / С. С. Скобкин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 442 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04473-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/438659> (дата обращения: 11.01.2020).

26. Соломанидина, Т. О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. и практикум для академического бакалавриата / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 323 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01100-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/432171> (дата обращения: 14.01.2020).

27. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для академического бакалавриата / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 269 с. — (Университеты России). — ISBN 978-5-534-09017-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/437195> (дата обращения: 14.09.2019).

28. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности в 2 ч. Часть 1: учеб. и практикум для академического бакалавриата / О. А. Толпегина, Н. А. Толпегина. — 3-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 364 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05185-8. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/2F445428-9B46-49C0-9130-0A6665EC4525

29. Экономика предприятия: учеб. для академического бакалавриата / С. П. Кирильчук [и др.]. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 417 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-07473-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/438903> (дата обращения: 15.10.2019).

30. Экономический анализ в 2 ч. Часть 1.: учеб. для бакалавриата и

специалитета / Н. В. Войтоловский [и др.] ; под редакцией Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой, И. И. Мазуровой. — 7-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 291 с. — (Бакалавр и специалист). — ISBN 978-5-534-10997-9. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/438535> (дата обращения: 5.01.2020).