



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

Кафедра «Экономики и управления на предприятиях природопользования»

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

На тему «Конкурентоспособность предприятий в условиях современной России»

Исполнитель Тихомирова Алина Васильевна

Руководитель ст. преподаватель Черкашина Татьяна Эдуардовна

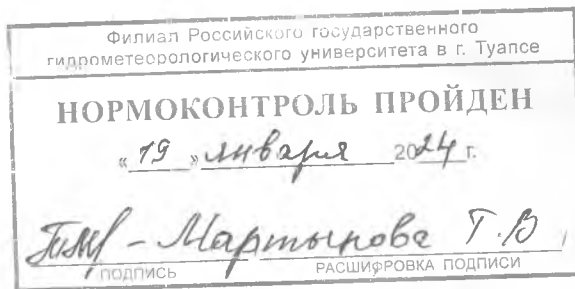
«К защите допускаю»

Руководитель кафедры _____

кандидат экономических наук

Майборода Евгений Викторович

«23» января 2024 г.



Туапсе
2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия.....	5
1.1 Общие понятия о конкурентоспособности и качестве товаров, услуг	5
1.2 Принципы и методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	15
2 Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Магнолия» в исследуемом периоде	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия.....	21
2.2 Анализ качества и конкурентоспособности услуг ООО «Магнолия»	34
3 Разработка предложения по повышению конкурентоспособности ООО «Магнолия»	49
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Магнолия».....	49
3.2 Оценка экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий	55
Заключение	61
Список использованной литературы.....	63

Введение

Экономическая и политическая ситуация в России претерпела значительные изменения. Эти изменения сказались на внутренней и на внешней среде предприятий неоднозначным образом. Глобализация рынков и экономик поставила российские предприятия в новые условия, когда функционирование на основе старых, привычных и приносящих в прошлом успех методов оказывается неэффективным.

Оборотной стороной развития рыночной экономики является ужесточение конкуренции, ставшей особенно острой с приходом на отечественный рынок зарубежных предприятий. Эта ситуация осложняется тем, что развитие информационных технологий дает возможность потребителям мгновенного и свободного доступа к информации об альтернативных вариантах своего выбора. В этих условиях развитие предприятий зависит от уровня конкурентоспособности, умения предприятия адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям.

В настоящее время главным фактором коммерческого успеха предприятия является его конкурентоспособность.

Оценка конкурентоспособности используется предприятиями при комплексном изучении рынка, перспектив продаж, при принятии решения о целесообразности производства изделий, формировании стратегических планов. Следовательно, от качества этой оценки зависит успешность предприятия на рынке.

Все вышесказанное подтверждает актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Актуальность вопросов стратегии развития конкурентоспособности организации обусловлена также значительным интересом и вниманием к теоретическим и практическим аспектам данной проблемы.

Особенности стратегии развития конкурентоспособности раскрыты в работах Н.Н. Ильшевой, Л.И. Лукиновой, С.К. Плисова, П.В. Старцева, Н.В.

Фирова, Ю.А. Цыпкина, В.Н. Шитова и др.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «Магнолия». Предметом исследования является конкурентоспособность данного предприятия и пути ее повышения.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Магнолия» и разработка предложений по ее повышению.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические и методические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия;
- дать общую организационно-экономическую характеристику исследуемого предприятия;
- провести анализ и дать оценку конкурентоспособности ООО «Магнолия» в исследуемом периоде;
- разработать и экономически обосновать предложения по повышению конкурентоспособности ООО «Магнолия».

1 Теоретические и методические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия

1.1 Общие понятия о конкурентоспособности и качестве товаров, услуг

Конкурентоспособность и качество - концентрированное выражение всей совокупности возможностей страны, любого производителя создавать, выпускать и сбывать товары и услуги [11 с. 106].

Качество - синтетический показатель, отражающий совокупное проявление многих факторов - от динамики и уровня развития национальной экономики до умения организовать и управлять процессом формирования качества в рамках любой хозяйственной единицы. Вместе с тем мировой опыт показывает, что именно в условиях открытой рыночной экономики немислимой без острой конкуренции, проявляются факторы, которые делают качество условием выживания, товаропроизводителей, мериллом результативности их хозяйственной деятельности, экономического благополучия страны [24, с.57].

Фактор конкуренции носит принудительный характер, заставляя производителей под угрозой вытеснения с рынка непрерывно заниматься системой качества и в целом конкурентоспособностью своих товаров, а рынок объективно и строго оценивает результаты их деятельности.

Поэтому в условиях развитого конкурентного рынка управление конкурентоспособностью и качеством является важнейшей составляющей маркетинговой стратегии фирмы.

Конкурентоспособность товара или услуги - решающий фактор его коммерческого успеха на развитом конкурентном рынке. Это многоаспектное понятие, означающее соответствие товара условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации (цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама). Более того, важной частью конкурентоспособности товара является

уровень затрат потребителя за время его эксплуатации.

Иначе говоря, под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара или услуги, определяющих его успех на рынке, т.е. преимущество именно этого товара или услуги над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов. И поскольку за товарами стоят их изготовители, то можно с полным основанием говорить о конкурентоспособности соответствующих предприятий, объединений, фирм, равно как и стран, в которых они базируются.

Любой товар, находящийся на рынке, фактически проходит там проверку на степень удовлетворения общественных потребностей каждый покупатель приобретает тот товар, который максимально удовлетворяет его личные потребности, а вся совокупность покупателей - тот товар, который наиболее полно соответствует общественным потребностям, нежели конкурирующие с ним товары.

Поэтому конкурентоспособность (т.е. возможность коммерчески выгодного сбыта с конкурентом рынка) товара или услуги можно

определить, только сравнивая товары конкурентов между собой. Иными словами, конкурентоспособность - понятие относительное, четко привязанное к конкретному рынку и времени продажи. И поскольку у каждого покупателя имеется свой индивидуальный критерий оценки удовлетворения собственных потребностей, конкурентоспособность приобретает еще и индивидуальный оттенок [25, с.45].

Чтобы удовлетворить свою потребность, покупателю недостаточно приобрести товар. Если это технически достаточно сложное изделие, то покупателю придется нести расходы по эксплуатации (платить за топливо, смазочное масло, запасные части, ремонт), оплачивать (если это товар производственного назначения) труд обслуживающего персонала, тратить деньги на его обучение, страхование и т.д. Таким образом, затраты покупателя состоят из двух частей, расходов на покупку (цена товара или услуги) и

расходов, связанных с потреблением, называемых ценой потребления.

Цена потребления обычно значительно выше продажной цены, поэтому, наиболее конкурентоспособен не тот товар, который предлагают по минимальной цене на рынке, а тот, у которого минимальная цена потребления за весь срок его службы у потребителя.

Однако этот экономический показатель при всей его важности не исчерпывает полностью понятия конкурентоспособности. Число параметров конкурентоспособности зависит от вида и сложности изделия в техническом и эксплуатационном отношениях, а также от требуемой точности оценки, цели исследования и других внешних факторов.

Наконец, конкурентоспособность определяется только теми свойствами, которые представляют заметный интерес для покупателя (и, естественно, гарантируют удовлетворение данной потребности). Все характеристики изделия, выходящие за рамки этих интересов, рассматриваются при оценке конкурентоспособности как не имеющие к ней отношения в данных конкретных условиях [13, с. 43].

Превышение норм, стандартов и правил (если только оно не вызвано предстоящим повышением государственных и иных требований) не только не улучшает конкурентоспособность изделия, но, напротив, нередко снижает ее, поскольку ведет к росту цены, не увеличивая с точки зрения покупателя потребительской ценности, в силу чего представляется ему бесполезным.

Изучение конкурентоспособности товара или услуги должно вестись непрерывно и систематически в тесной привязке к фазам его жизненного цикла, чтобы своевременно улавливать момент начала снижения показателя конкурентоспособности и принять соответствующие упреждающие решения (например, снять изделие с производства, модернизировать его, перевести на другой сектор рынка). При этом, исходя из того, что выпуск предприятием нового продукта, прежде чем старый исчерпал возможности поддержания своей конкурентоспособности, обычно экономически нецелесообразен [13, с. 43].

Вместе с тем любой товар после выхода на рынок начинает постепенно

расходовать свой потенциал конкурентоспособности. «Такой процесс можно замедлить и даже временно задержать, но остановить - невозможно. Поэтому новое изделие проектируется по графику, обеспечивающему ему выход на рынок к моменту значительной потери конкурентоспособности прежним изделием. Иначе говоря, конкурентоспособность новых товаров должна быть опережающей и достаточно долговременной» [16, с.72].

Особое внимание уделяется не столько улучшению технических параметров изделия, сколько снижению цены его потребления. Как свидетельствует мировая практика, именно этот параметр зачастую становится решающим, хотя новый товар продавался по существенно более высокой цене.

В практической деятельности и в теоретических изысканиях нередко ставится знак равенства между качеством и конкурентоспособностью либо вообще не делается различий между ними. Имеют место также споры относительно того, какое из двух понятий шире. Постараемся ответить на эти вопросы.

Качество развивалось по мере того, как развивались, разнообразились и множились общественные потребности, и возрастали возможности производства по их удовлетворению.

Особенно динамично процесс развития и изменения сущности качества, его параметров происходил в последние десятилетия, когда быстро менялись само понятие качества, требования и подходы к нему. Наиболее интенсивно этот процесс протекал в частности, в Японии, ставшей в 70-80-е годы фактически мировым лидером в определении уровня качества по многим видам товаров[9, с.39].

Первый уровень - «соответствие стандарту». Качество оценивается как соответствующее либо нет требованиям стандарта (или другого документа на изготовление продукта - технические условия, договор и т. п.).

Второй уровень - «соответствие использованию». Продукт должен удовлетворять не только обязательным требованиям стандартов, но и эксплуатационным требованиям, чтобы пользоваться спросом на рынке.

Третий уровень - «соответствие фактическим требованиям рынка». В идеальном варианте это означает выполнение требований покупателей о высоком качестве и низкой цене товара или услуги.

Четвертый уровень - «соответствие латентным (скрытым, неочевидным) потребностям». Предпочтение у покупателей получают товары, обладающие в дополнение к другим потребительскими свойствами, удовлетворяющими потребности, которые у потребителей носили неявный, мало осознаваемый ими характер.

Такой же путь, как Япония, но с некоторым отставанием во времени проходят и другие развитые страны с рыночной экономикой. В условиях конкурентной среды производители в своей деятельности не могут не следовать этим требованиям повышения уровня качества. Подобную эволюцию качества предстоит пройти по мере становления цивилизованного рынка российским производителям и потребителям.

В соответствии с определением Международной организации по стандартизации (ИСО), поддерживаемым видными специалистами многих стран, включая Россию, качество — это совокупность свойств и характеристик продукта, которые придают ему способность удовлетворять обусловленные или предполагаемые потребности. Будучи продуктом труда, качество товара или услуги - категория, неразрывно связанная как со стоимостью, так и с потребительской стоимостью [21, с. 6].

Следующее замечание относительно нетождественности оценки качества и конкурентоспособности состоит в следующем. С позиций качества сравнимы лишь однородные товары. Группы продуктов классифицируются по показателям, характеризующим не только основные области их применения, но и существенные конструктивные и технологические особенности. Это значительно сужает рамки классификации. С позиций оценки конкурентоспособности, где за базу сравнения берется конкретная потребность, возможно сопоставление и неоднородных товаров, коль скоро, они представляют иные возможности и способы удовлетворения одной и той же

потребности.

П.В. Старцев показывает одно принципиальное различие между качеством и конкурентоспособностью товара или услуги.

Конкурентоспособность товара или услуги - важная рыночная категория, отражающая одну из существенных характеристик рынка - его конкурентность. Качество - категория, присущая не только рыночной экономике. Конкурентоспособность товара или услуги носит более динамичный и изменчивый характер. При неизменности качественных характеристик товара или услуги его конкурентоспособность может меняться в довольно широких пределах, реагируя на изменение конъюнктуры, действия конкурентов-производителей и конкурирующих товаров, колебания цен, на воздействия рекламы и на проявления других внешних по отношению к данному товару факторов [21, с. 10].

Высокое качество и конкурентоспособность продукции обеспечиваются всей системой маркетинга - от конструирования, опытного и серийного производства до сбыта и сервиса эксплуатируемых изделий, включая в числе других средства и методы управления и контроля качества, способы транспортирования и хранения установку (монтаж) и послепродажное обслуживание.

Исходя из вышеизложенного, представляется, что понятие конкурентоспособности продукции является более емким в сравнении с понятием качество. Качество является основной характеристикой конкурентоспособности продукта, но не единственной.

Уровень конкурентоспособности наряду с параметрами, раскрывающими непосредственную потребительскую ценность товара в сопоставлении с аналогами-конкурентами, определяется также внешними по отношению к собственно товару факторами и характеристиками, не обусловленными его свойствами: сроки поставки, качество сервиса, реклама, повышение (снижение) уровня конкурентоспособности конкурирующей продукции изменение соотношения спроса и предложения, финансовые условия и др.

Конкурентоспособности продукции присущ более динамичный и изменчивый характер. При неизменности качественных характеристик продукции ее конкурентоспособность может меняться в довольно широких пределах, реагируя на изменение конъюнктуры, действия конкурентов-производителей и конкурирующей продукции, колебания цен, на воздействия рекламы и на проявления других внешних по отношению к данному товару факторов.

Каждый вид продукции имеет свой, специфический набор конкурентных характеристик. Однако, наиболее значимыми в литературе традиционно выделяют такие составляющие конкурентоспособности продукции как качество и цена.

Рассмотрим основные составляющие конкурентоспособности продукции.

Существуют два аспекта, проблемы оценки взаимозависимости уровней цены и конкурентоспособности товара:

- цена как фактор конкурентоспособности товара;
- цена как результат конкурентоспособности товара по качеству.

Такое разделение ставит перед исследователем необходимости выявления:

- роли цены в обеспечении конкурентоспособности товара;
- роли цены как индикатора качества;
- соотношения цена-качество [13,с.44].

В настоящее время фирмы стремятся установить так называемую «правильную» цену. Причем каждая фирма по-своему решает проблему ценообразования. Приведем конкретные примеры. Не так давно компании поднимали цены практически машинально. Логика была такова: если растут затраты, поднимай цены, чтобы сохранить уровень рентабельности и уровень доходов. Сегодня цены снижаются, завтра они опять снижаются.

Необходимостью повышения конкурентоспособности предприятия общественного питания в условиях осуществления реформирования экономики. Необходимо создать такие условия для предприятий, чтобы они

были заинтересованы наращивать товарооборот не опасаясь, что большая доля прибыли пойдет в бюджет государства. Жесткие ограничения цены требуют от фирм такого же жесткого контроля над расходами.

По определению Международной организации по стандартизации (ИСО), качество - это набор свойств товара, которые удовлетворяют конкурентную способность.

К ним относят:

технические, определяющие область применения и функции;

– эргономические, характеризующие изделие с точки зрения соответствия свойствам человеческого организма (гигиенические, антропометрические, физиологические, психологические и пр.);

– эстетические (в частности, дизайн), служащие для моделирования внешнего восприятия изделия с позиции потребителя;

– нормативные, отражающие свойства, которые регламентируются обязательными нормами различного уровня (международные, национальные), стандартами и пр. и должны быть сертифицированы [22, с. 7].

Сегодня качество - неотъемлемая часть любой продукции на рынке. Высокое качество - плата за вхождение на рынок.

Ценность является важнейшей составляющей конкурентоспособности продукции. Покупатели воспринимают товар с позиции своих предпочтений.

Потребительская ценность товара - это сумма полученных потребителем выгод минус расходы, понесенные при покупке товара. Преимущества товара образуют ценность в зависимости от того, насколько его характеристики отвечают ожиданиям потребителя, а также насколько знакома последнему торговая марка. Предоставляемые услуги могут и увеличить ценность, если они включают консультацию специалиста, персонализированный сервис и другие преимущества, выходящие за рамки основных потребительских ожиданий в отношении сервиса [22, с.8].

Цена, качество товара, его характеристики, уровень обслуживания, надежность, консультации специалистов и дополнительные услуги - все это

может, как повышать, так и понижать потребительскую ценность товара. Увеличение ценности или ее уменьшение напрямую зависит от того, насколько все указанные параметры соответствуют ожиданиям потребителя.

Авторы книги М. Трейси и Ф. Вирсема в книге «Маркетинг ведущих компаний. Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке» изучили 80 компаний, являющихся лидерами рынка. Авторы заметили, что их потребителей можно разделить на несколько групп. Некоторые из них (например, клиенты таких фирм, как Nike) считают характеристики продукта или его уникальность главным компонентом ценности. Цена играет некоторую роль в процессе принятия решения о покупке, потому что существует определенная граница суммы, которую они готовы платить. Но главную роль играют результаты, которых можно достичь при помощи товара [5, с. 77].

Вторая группа потребителей, к которой можно отнести клиентов Nordstorm и Airborne Express, больше всего ценит индивидуальный подход и консультацию. Таких клиентов не устраивают стандартные товары по приемлемым ценам. Им нужно, чтобы удовлетворялись их личные потребности. Компании, которые работают с такого рода клиентами, делают акцент на личных отношениях с покупателями, ведут учет их индивидуальных предпочтений и комплексно подходят к удовлетворению их потребностей.

Третья группа потребителей озабочена поисками самой низкой цены на рынке при сохранении традиционного соотношения цены и качества продукта. Примерами могут служить клиенты McDonald's. Ключевым фактором выбора для них будет быстрый и качественный сервис [5, с. 77].

В среде потребителей этих трех категорий компаний-лидеров ценность означает три совершенно разных понятия: лучший продукт, лучшее комплексное решение и лучшее ценовое предложение. Лидеры рынка выбирают один из компонентов ценности, предлагая наилучший продукт именно с этой точки зрения. По такой специализации их узнают потребители.

Названные компании создали некий набор ожиданий в сознании потребителя, которые необходимо удовлетворить новым фирмам -

конкурентам на рынке. М. Трейси и Ф. Вирсема выделили правила, которым подчиняются лидеры рынка.

Правило 1. Обеспечивай лучшее предложение на рынке, доведя до совершенства один из компонентов ценности.

В первую очередь лидеры рынка разрабатывают предложение ценности, которую можно считать единственной в своем роде и недостижимой на данный момент. Соблюдение упомянутого правила вовсе не означает, что компания, предлагающая оптимальную цену, может забыть о внешнем исполнении и технических новшествах, игнорировать качество сервиса и отношения с покупателем. Любой лидер рынка, независимо от того, какую составляющую ценности он взял за основу своей стратегии, обязан придерживаться разумных общепринятых стандартов и для других ценностных составляющих. Но ему не нужно стремиться лидировать по всем позициям сразу - достаточно лидерства в одной.

Правило 2. Поддерживай остальные составляющие ценности на необходимом уровне.

Недостаточно предложить рынку самый дешевый автомобиль, не обеспечив при этом пристойного качества и минимального пред- и послепродажного сервиса, - это опыт компании Yugo. Секрет состоит в том, что нельзя позволять остальным компонентам ценности опускаться ниже того уровня, после которого основное достоинство вашего товара уже не будет иметь значения. И наоборот, не нужно излишне усердствовать в совершенствовании других компонентов ценности. Вместо этого направьте свою энергию на то, что будет выделять вас из толпы, а прочие составляющие обеспечьте на хорошем среднем уровне [5, с. 79].

Лидеры рынка повышают нормы предлагаемой ценности (а с ними - и ожидания потребителей) не только в своих собственных отраслях, но и повсеместно. Лидирующие компании постоянно чувствуют угрозу с двух

сторон: как со стороны конкурентов, нацеливших свои усилия на тот же показатель ценности, что и сама компания, так и компаний, способствующих росту потребительских ожиданий в отношении второстепенных для данного лидера параметров ценности.

Для сохранения своей позиции в верхних строчках рейтинга лидер рынка должен быть уверен, что операционная модель его бизнеса изменяется быстрее и успешнее, чем у конкурента, из чего вытекает следующее правило.

Правило 3. Фирма должна поддерживать свое лидерство на рынке путем непрерывного совершенствования ценности, которую предлагает.

Таким образом, если одна из компаний сумеет стать лучшей по всем показателям ценности товара, она, безусловно, полностью овладеет рынком. Но ни одна фирма не может быть лучшей во всем. Когда компания концентрирует все свои возможности, энергию и внимание на достижении совершенства в одном из параметров потребительской ценности, она гарантированно добьется в этом лучших результатов, чем ее конкурент, расплывающий свои усилия, пытаясь охватить более одного показателя.

1.2 Принципы и методы оценки конкурентоспособности предприятия

Различают анализ ситуации и отраслевой анализ конкурентного окружения. Первый используется для решения сиюминутных задач, поэтому оценивается ближайшее окружение. А отраслевой конкурентный анализ нужен для создания стратегии развития, поэтому он принимает в учет макросреду предприятия.

Для оценки конкурентных преимуществ того или иного продукта применяются различные методы анализа.

1. SWOT-анализ. Наиболее известный из всех методов анализа конкурентных позиций. Заключается в учете преимуществ, недостатков, угроз и возможностей. Поэтому он позволяет выявить слабые и сильные стороны компании (товара) и найти способы решения возникающих проблем. С

помощью SWOT-анализа компания может разработать стратегию поведения. Выделяют 4 основные типы стратегий. Это СВ - стратегия, которая заключается в использовании сильных сторон компании. СлВ - стратегия, предусматривающая преодоление слабых сторон, которые есть у фирмы. СУ - стратегия, позволяет использовать сильные стороны компании для защиты от угроз, а СлУ - стратегия дает возможность найти способ избавиться от слабых сторон предприятия, чтобы избежать угроз [10, с.86].

На первом этапе выявляются ключевые возможности и угрозы внешнего окружения организации, а также сильные и слабые стороны. Данный этап выполняют аналитики. На втором этапе составляется матрица SWOT, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы рынка (рисунок 1.1). Это сопоставление позволяет чётко определить, какие шаги могут быть предприняты для развития компании и, на какие проблемы необходимо обратить особое внимание.

	Возможности, В 1. 2. ...	Угрозы, У 1. 2. ...
Сильные стороны 1. 2. ...	СВ стратегия	СУ стратегия
Слабые стороны 1. 2. ...	СлВ стратегия	СлУ стратегия

Рисунок 1.1 – Матрица SWOT-анализа [10, с.86]

Данная матрица предоставляет руководителям компании структурированное информационное поле, в котором они могут ориентироваться и принимать стратегические решения.

Этот анализ обычно используется в сочетании с одним из последующих методов анализа конкурентной среды. Такой подход позволяет получить наиболее полную характеристику окружения.

2. SPACE-анализ основывается на мнении, что конкурентоспособность продукции и финансовая сила предприятия являются основополагающими факторами стратегии развития фирмы, а преимущества отрасли и стабильность рынка имеют значение в масштабах отрасли. В результате анализа определяется группа признаков (позиция предприятия), которым фирма соответствует в большей степени. Это конкурентная, агрессивная, консервативная и оборонительная позиции. Конкурентная характерна для нестабильных рынков при наличии конкурентоспособности высокой продукции фирмы. Агрессивная часто встречается при работе в стабильной и активной отрасли, позволяет быстро реагировать на изменения рынка. Консервативная позиция обычна для стабильной области и фирм, не имеющих значительных конкурентных преимуществ. Оборонительная характерна для экономически невыгодных видов деятельности и означает неблагоприятный период жизни предприятия, из которого необходимо искать пути выхода.

3. PEST-анализ позволяет выявить экономические, политические, социальные и технологические факторы окружающей среды, которые оказывают влияние на предприятие. По результатам анализа составляется матрица, в которой видна степень влияния того или иного фактора на фирму.

4. Конкурентная модель по М. Портеру позволяет охарактеризовать состояние конкуренции в отрасли. Для этого оценивается влияние следующих 5 сил: угроза появления продуктов-заменителей, способность поставщиков торговаться, угроза появления новых конкурентов, соперничество между имеющимися внутри отрасли конкурентами, способность покупателей торговаться [25, с. 45].

Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер наглядно доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами (рисунок 1.2):

- соперничество между имеющимися конкурентами внутри отрасли;
- угроза появления продуктов-заменителей;
- угроза появления новых конкурентов;

- способность поставщиков торговаться;
- способность покупателей торговаться [24, с.45].

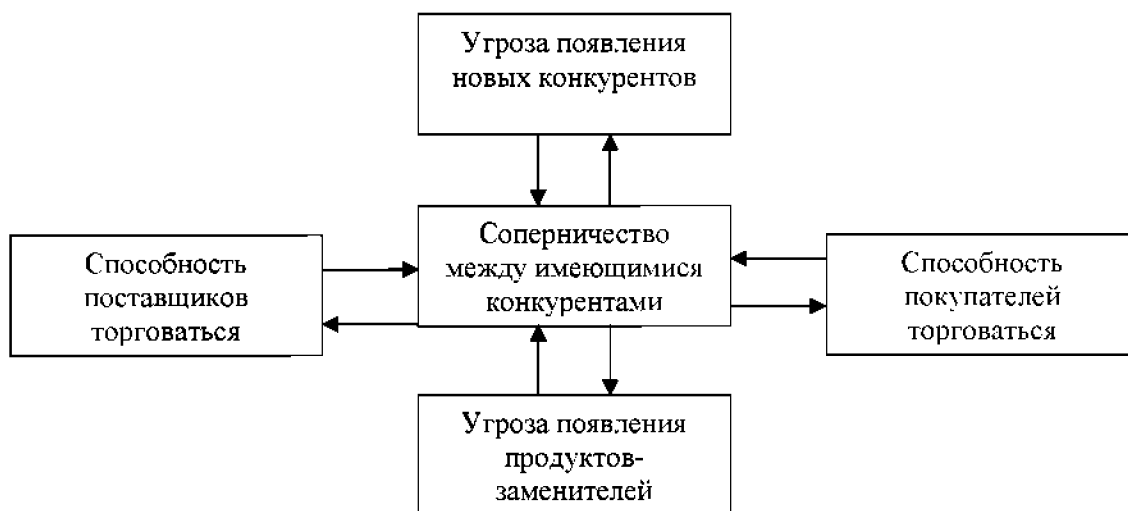


Рисунок 1.2 – Пять сил конкуренции (по М. Портеру) [28, с. 96]

Модель пяти сил конкуренции Портера является мощным инструментом для систематической диагностики основных конкурентных сил, влияющих на рынок, и определения степени воздействия каждой из них. Ценность модели пяти конкурентных сил состоит в том, что она помогает определить величину и структуру этих сил. Коллективное воздействие этих сил определяет характер конкурентной борьбы на данном рынке[28, с. 96].

5. Оценка конкурентной силы предприятия. Наиболее многообещающий способ определения того, насколько крепко фирма удерживает свою конкурентную позицию, - это количественная оценка по сравнению с соперниками каждого из ключевых факторов успеха и каждого существенного индикатора конкурентной силы. В процессе анализа отрасли и конкурентного анализа выявляются ключевые факторы успеха и конкурентные критерии, которые и делят участников рынка на лидеров и аутсайдеров. Исследование конкурентов и их сравнительная оценка являются основой для определения преимуществ и возможностей основных соперников.

Первым шагом является составление списка ключевых факторов успеха в данной отрасли и важнейших показателей их конкурентных преимуществ или недостатков (обычно достаточно 6-10 показателей).

На втором шаге проводится оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю. При этом предпочтительнее использовать шкалу от 1 до 10, но можно пользоваться оценками сильнее (+), слабее (-) и примерно одинаково (=), если информации недостаточно и количественная оценка является субъективной (обманчиво точной).

Третий шаг представляет собой суммирование оценок сильных сторон каждого из соперников и расчет итоговых показателей их конкурентной силы.

Четвертый шаг - выводы о масштабах и степени конкурентного преимущества или недостатка и определение тех сфер, где позиции фирмы сильнее или слабее [9, с. 40].

Целесообразно использовать систему взвешенных оценок, так как различные показатели конкурентной силы неодинаково важны. Самый важный фактор может быть оценен в 0,75 (или выше), а может в 0,20, если два или три фактора являются более важными, чем остальные. Другие факторы могут быть оценены в 0,05 или 0,10. В любом случае сумма весов должна равняться 1,0.

Взвешенные оценки рассчитываются путем умножения оценки компании по данному показателю конкурентной силы (используя балльную шкалу от 1 до 10) на ее вес (например, оценка в 4 балла, умноженная на вес данного фактора 0,20, дает взвешенную оценку 0,80). Сумма взвешенных оценок по всем показателям конкурентной силы компании дает ее общую оценку. Сравнение общих взвешенных оценок показывает, у каких конкурентов наиболее сильное или слабое положение и насколько велико конкурентное преимущество одних компаний над другими [9, с. 40].

Приведенная система оценки конкурентной силы позволяет сделать полезные выводы о положении компании по сравнению с ее конкурентами. Оценки показывают положение компании в сравнении с конкурентами по каждому фактору, выявляя, таким образом, где она сильна и где слаба, и по отношению к кому. Кроме этого, общая оценка конкурентной силы позволяет судить о том, имеет ли компания конкурентное преимущество или конкурентное отставание по сравнению с каждым из соперников. Компания с

самой высокой оценкой конкурентной силы имеет чистое конкурентное преимущество над каждым конкурентом.

Сделаем вывод. Знание слабых и сильных сторон компании необходимо для выработки стратегии, способной улучшить ее положение по отношению к конкурентам в долгосрочной перспективе. В целом же компания должна стараться превратить свои сильные конкурентные стороны в конкурентные преимущества и принимать стратегические решения, способные защитить ее от конкурентных недостатков. В то же время оценка конкурентной силы показывает, какой соперник может быть наиболее уязвим при конкурентной атаке и каковы его самые слабые стороны. Когда компания обладает значительной конкурентной силой в областях, в которых конкуренты слабы, имеет смысл подумать о наступлении, чтобы использовать слабость конкурентов.

2 Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Магнолия» в исследуемом периоде

2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия

Объектом исследования является общество с ограниченной ответственностью «Магнолия». Основной вид деятельности предприятия: «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания».

ООО «Магнолия» имеет в собственности ресторан «Роза ветров», расположенный по адресу: г. Туапсе, пер. Урицкого, д. 20.

Таким образом, ООО «Магнолия» является предприятием общественного питания. По своей организационной форме - общество с ограниченной ответственностью. Действует на основании Устава и зарегистрировано Межрайонной ИНФС России № 6 по Краснодарскому краю 5 мая 2006 г.

Согласно Уставу, ресторан может осуществлять следующие виды деятельности:

- производство собственной продукции;
- торговля;
- посреднические услуги.

Ресторан в своем распоряжении имеет: зал - 170 м²; подсобные и складские помещения - 95 м².

Приготовление блюд происходит каждый день. Продукты используются либо свежие, либо из холодильника. Большое значение имеет оформление холодных блюд и закусок. Поэтому используются фигурные нарезки овощей, специальный инструмент и инвентарь. Имеется секция с охлажденным шкафом и горкой для хранения компонентов холодных блюд. Ресторан имеет 1 зал и летнюю террасу.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 2.1. Структура управления в ООО «Магнолия» линейно-функциональная, она является иерархичной, присутствует четкое разделение труда, на каждый

должностные находятся квалифицированные специалисты. Работает принцип разделения поручений, так как право отдавать распоряжения имеет только вышестоящая инстанция. Этот принцип обеспечивает единство управления.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Магнолия»

Руководителем высшего звена ресторана является владелец (директор), который имеет непосредственный контроль над руководителем высшего звена управляющим, который в свою очередь контролирует организацию производства и обслуживания на предприятии.

В его обязанности входит управление всей деятельностью заведения, непосредственный контроль над руководителями среднего звена, а так же должен обеспечить выполнение четкого снабжения предприятия сырьем, продуктами, полуфабрикатами, предметами материально-технического оснащения; создать необходимые условия для сохранности товарно-материальных ценностей; контролировать работу всех участников предприятия.

Главный бухгалтер, в его обязанности входит – ведение бухгалтерской отчетности, сведение годового баланса. Заведующий производством обязан

знать основы трудового законодательства, основы организации производственных цехов и производства в целом.

Быть способным четко организовывать производственную деятельность подчинённых, осуществлять рациональную организацию технологического процесса, а так же уметь пользоваться сборниками рецептур блюд, знать порядок составления меню, учет и отчетность, методику определения норм отходов и потерь сырья (продуктов).

Знать основные критерии безопасности кулинарной продукции не допускать продуктов, содержащих потенциально опасные для здоровья вещества химического и биологического происхождения. Знать и уметь применять в практической деятельности методы контроля качества продукции и услуг.

Заведующий производством несет полную ответственность за производственную деятельность предприятия, под руководством которого осуществляется контроль за соблюдением рецептур блюд, технологии их приготовления, проверка готовой продукции, разработка рецептур новых блюд.

Заведующий производством должен обеспечивать соблюдение на производстве правил санитарии и личной гигиены, охраны труда и техники безопасности, своевременно предоставлять отчеты об использовании товарно-материальных.

Менеджер зала, занимается приёмкой товара со склада, разрешением конфликтных ситуаций в зале заведения, осуществляет контроль над официантами, кассирами, техническим персоналом.

Менеджер зала организует труд официантов, формирует из них бригады; составляет графики выхода официантов, других работников зала на работу. В свою очередь, руководитель высшего звена (управляющий) имеет прямой контроль над соответствующими руководителями среднего уровня, а те – непосредственно над определенным числом исполнителей.

В таблице 2.1 показана структура численности работников ООО «Магнолия» за 2020 – 2022 гг.

Таблица 2.1 - Структура численности работников ООО «Магнолия» за 2020 – 2022 гг.

Персонал	2020 г.		2021 г.		2022 г.		Изменение 2022 г. к 2020 г.	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
Административно-управленческий	11	28,9	11	32,4	9	30,0	-2	1,1
Специалисты кухни	6	15,8	4	11,8	4	13,3	-2	-2,5
Обслуживающий	15	39,5	14	41,2	12	40,0	-3	0,5
Технический	6	15,8	5	14,7	5	16,7	-1	0,9
Всего	38	100,0	34	100,0	30	100,0	-8	0,0

Персонал ресторана подразделяется на административно-управленческий (директор, руководители среднего звена, бухгалтер, кадровый работник, менеджеры), специалисты кухни (повара, кондитеры), обслуживающий персонал (администраторы зала, официанты), технический (мойщицы посуды, уборщицы).

Численность персонала в течение трех лет уменьшилась на 8 человек. Незначительно изменилась структура работающих - уменьшилась доля специалистов кухни на 2,5%.

В таблице 2.2 приведены показатели движения персонала ООО «Магнолия» за 2020 – 2022 гг.

Таблица 2.2 - Показатели движения персонала ООО «Магнолия» за 2020 – 2022 гг.

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Темп роста 2022 г. к 2020 г., %
1. Численность персонала	38	34	30	78,9
2. Принято, чел.	11	14	13	118,2
3. Уволено всего, чел., в т.ч.	12	10	9	75,0
4. Коэффициент прибытия (стр.2/стр. 1*100)	28,9	41,2	43,3	149,8
5. Коэффициент текучести (стр.3/стр. 1*100)	31,6	29,4	30,0	94,9

Темп роста численности персонала в 2022 году по сравнению с

2020 годом составил 78,9%.

Особенно активно осуществлялся набор персонала в 2021 году. Важным показателем, характеризующим эффективность управления персоналом, является коэффициент текучести. Он представляет собой индикатор благополучия в области управления персоналом. Ресторанный бизнес отличается высокой текучестью кадров, особенно среди обслуживающего персонала, в среднем по отрасли текучесть составляет 15- 16%.

Как видно из таблицы 2.2 в ООО «Магнолия» избыточная текучесть, и она несколько уменьшилась с 31,6% до 29,4% в 2021 году и вновь увеличилась до 30% в 2022 году. За три года темп роста текучести кадров составил 94,9%. Наблюдается некоторое уменьшение показателя, однако он значительно выше среднего по отрасли. Руководству необходимо обратить внимание на данный показатель.

Бухгалтерская отчетность предприятия приведена в приложениях 1-3. Основные экономические показатели деятельности ООО «Торговая Магнолия» в 2020-2022 годах представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Магнолия» за 2020 – 2022 гг.

№ п/п	Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Темпы роста, %		
					2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.	2022 г. к 2020 г.
1	Выручка, тыс., руб.	287370	270340	205540	94,07	76,03	71,52
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	274220	250530	192350	91,36	76,78	70,14
3	Прибыль от продаж, тыс. руб.	13150	19810	13190	150,65	66,58	100,30
4	Прочие доходы, тыс. руб.	550	350	150	63,64	42,86	27,27
5	Прочие расходы, тыс. руб.	2160	9890	7675	457,87	77,60	355,32
6	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	11540	10270	5665	88,99	55,16	49,09
7	Налог на прибыль, тыс. руб.	2308	2054	1133	88,99	55,16	49,09
8	Чистая прибыль, тыс. руб.	9232	8216	4532	88,99	55,16	49,09
9	Среднесписочная численность персонала, чел.	38	34	30	89,47	88,24	78,95

Продолжение таблицы 2.3

10	Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	29660	36670	37100	123,63	101,17	125,08
11	Фондоотдача, руб./руб.	9,7	7,4	5,5	76,09	75,15	57,18
12	Производительность труда, тыс. руб./чел.	7562,37	7951,18	6851,33	105,14	86,17	90,60
13	Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	15270	15190	14810	99,48	97,50	96,99
14	Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб.	0,95	0,93	0,94	97,12	100,98	98,07
15	Рентабельность продаж, %	3,21	3,04	2,20	94,60	72,55	68,63

Данные таблицы 2.3 показывают, что за рассматриваемый период на предприятии выручка уменьшилась в 2021 г. на 5,93% (100-94,07), а в 2022 г. - на 23,97% (100-76,03). Всего за три года выручка уменьшилась на 28,48% (100-71,52).

Уменьшение выручки привело к сокращению себестоимости, которая уменьшилась в 2021 г. на 8,64% (100-91,36), в 2022 г. - на 23,22% (100-76,78), а всего за три года на 29,86% (100-70,14).

На протяжении всего периода наблюдается неустойчивая тенденция изменения показателей прибыли. Прибыль от продаж увеличилась на 50,65 % в 2021 г., но уже в 2022 г. уменьшилась на 33,42 %, при этом за весь период практически не изменилась.

Прибыль до налогообложения имеет устойчивую тенденцию к снижению за счет изменения прочих доходов и расходов – общее снижение за исследуемый период составило 50,91 %. Это же касается и значения чистой прибыли.

За три года снижение выручки произошло на 28,47%. Как уже отмечалось, численность персонала сократилась на 8 человек. Из-за снижения выручки уменьшилась производительность труда, темп роста за три года составил 90,6%.

Не смотря на то, что стоимость основных фондов увеличилась, темп

роста за три года составил 125,08 %, фондоотдача уменьшилась за этот период на 42,82 % (100-57,18). Это говорит о снижении эффективности использования основных фондов предприятия.

На предприятии наблюдается снижение стоимости оборотных средств, в основном, это произошло из-за уменьшения запасов и дебиторской задолженности, что расцениваются положительно.

Положительным фактом можно считать уменьшение затрат на 1 рубль реализованной продукции за весь период, темп роста составил 98,07 %.

На предприятии наблюдается снижение рентабельности продаж с 3,21 в 2020 г. до 2,20 % в 2022 г. Это является крайне неблагоприятной тенденцией. Для исправления положения необходимо проанализировать вопросы ценообразования на предприятии, ассортиментную политику, существующую систему контроля затрат.

Проведем анализ доходности деятельности предприятия, который осуществляется на основе расчета коэффициентов рентабельности. Результаты расчета по данным финансовой отчетности ООО «Магнолия» представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Анализ финансовых результатов деятельности ООО «Магнолия» в 2020 – 2022 гг.

№ п/п	Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение 2022 г. к 2020 г.
1	Выручка, тыс. руб.	287370	270340	205540	-81830
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	274220	250530	192350	-81870
3	Прибыль от продаж, тыс. руб.	13150	19810	13190	40
4	Прочие доходы, тыс. руб.	550	350	150	-400
5	Прочие расходы, тыс. руб.	2160	9890	7675	5515
6	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	11540	10270	5665	-5875
7	Налог на прибыль, тыс. руб.	2308	2054	1133	-1175
8	Чистая прибыль, тыс. руб.	9232	8216	4532	-4700
9	Собственный капитал, тыс. руб.	29040	29280	29700	660
10	Общая рентабельность % (стр. 6 / стр. 1)	4,02	3,80	2,76	-1,26
11	Рентабельность по чистой прибыли, % (стр. 8/ стр. 1)	3,21	3,04	2,20	-1,01
12	Рентабельность собственного капитала, % (стр. 5/ стр. 6)	31,79	28,06	15,26	-16,5

Таким образом, как видно из таблицы 2.4, выручка и все виды прибыли в течение трех лет уменьшаются.

Выручка в период с 2020 г. по 2022 г. уменьшилась на 81813 тыс. руб. Данная тенденция отразилась на рентабельности. Динамика показателей рентабельности представлена на рисунке 2.2.

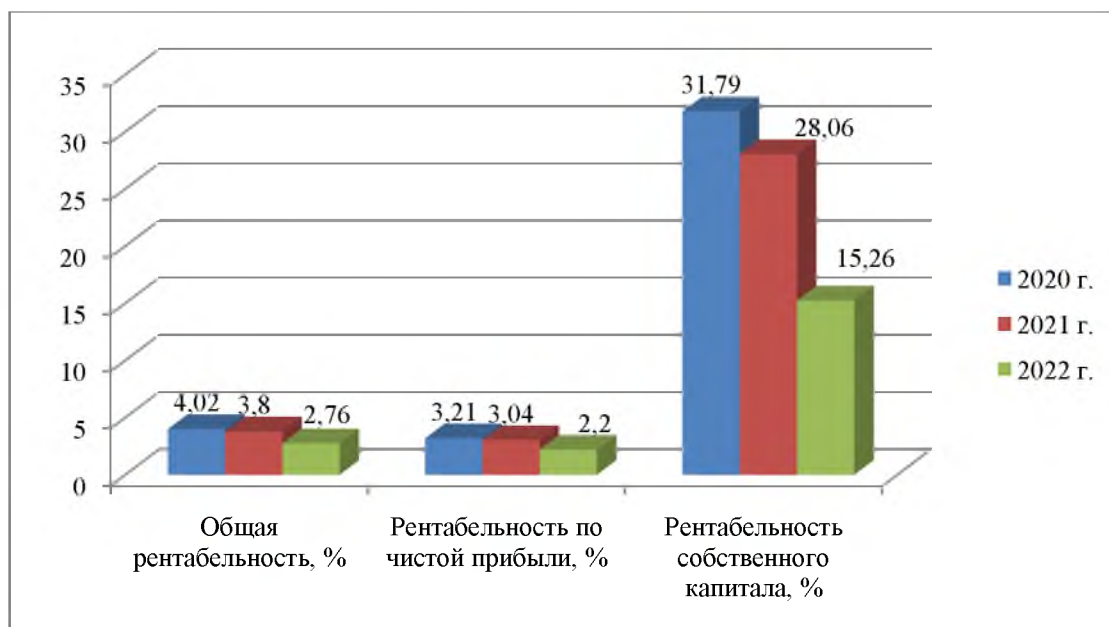


Рисунок 2.2 – Динамика показателей рентабельности ООО «Магнолия» в 2020 – 2022 гг.

Рентабельность характеризует доходность коммерческой деятельности предприятия и зависит от множества факторов, но, прежде всего, от объема выручки, прибыли от продаж, коммерческих и управленческих расходов. Общая рентабельность уменьшилась на 1,26 % в 2022 г. по сравнению с 2020 г.

Рентабельность продаж по чистой прибыли уменьшилась на 1,01 %. Рентабельность собственного капитала уменьшилась на 16,5 %, что связано с уменьшением чистой прибыли. Уменьшение рентабельности собственного капитала свидетельствует о неэффективном использовании той части капитала, которая инвестирована в фирму за счет собственных источников финансирования.

Для оценки финансового состояния проведем анализ ликвидности и платежеспособности ООО «Магнолия».

Рассчитаем коэффициент текущей ликвидности по формуле (2.1):

$$K_{Т.Л} = \frac{ОА}{КО} \quad (2.1)$$

где ОА - оборотные активы, руб.

КО - краткосрочные обязательства, руб.

$$K_{Т.Л.2020} = 15270 / 10850 = 1,4;$$

$$K_{Т.Л.2021} = 15190 / 9200 = 1,7;$$

$$K_{Т.Л.2022} = 14810 / 17860 = 0,8.$$

Коэффициент абсолютной ликвидности рассчитывается по формуле (2.2):

$$K_{А.Л} = \frac{ДС + КФВ}{КО} \quad (2.2)$$

где ДС - денежные средства, тыс. руб.;

КФВ - краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.;

КО - краткосрочные обязательства.

$$K_{А.Л.2020} = (200 + 170) / 10850 = 0,03;$$

$$K_{А.Л.2021} = (590 + 1120) / 9200 = 0,19;$$

$$K_{А.Л.2022} = (2320 + 170) / 17860 = 0,14.$$

Коэффициент промежуточной ликвидности рассчитывается по формуле (2.3):

$$K_{Пр.Л} = \frac{ДС + КФВ + ДЗ}{КО} \quad (2.3)$$

где ДС - денежные средства, тыс. руб.;

КФВ - краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.;

ДЗ – дебиторская задолженность, тыс. руб.

КО - краткосрочные обязательства.

$$K_{\text{Пр.Л.2020}} = (200 + 170 + 7830) / 10850 = 0,75;$$

$$K_{\text{Пр.Л.2021}} = (590 + 1120 + 7650) / 9200 = 1,04;$$

$$K_{\text{Пр.Л.2022}} = (2320 + 170 + 5300) / 17860 = 0,43.$$

Коэффициент соотношения денежных средств и чистого оборотного капитала рассчитывается по формуле (2.4):

$$K_{\text{Соот.ДЧ}} = \frac{\text{ДС}}{\text{ЧОК}} \quad (2.4)$$

где ДС - денежные средства, тыс. руб.;

ЧОК - чистый оборотный капитал, тыс. руб.

$$K_{\text{Соот.ДЧ.2020}} = 200 / 4410 = 0,06;$$

$$K_{\text{Соот.ДЧ.2021}} = 590 / 6000 = 0,09;$$

$$K_{\text{Соот.ДЧ.2022}} = 2320 / -3040 = -0,76.$$

Коэффициент соотношения запасов и краткосрочной кредиторской задолженности рассчитывается по формуле (2.5):

$$K_{\text{Соот.ЗК}} = \frac{З}{\text{ККЗ}} \quad (2.5)$$

где З - запасы, тыс. руб.;

ККЗ - краткосрочная кредиторская задолженность, тыс. руб.

$$K_{\text{Соот.ЗК.2020}} = 6110 / 7710 = 0,79;$$

$$K_{\text{Соот.ЗК.2021}} = 5200 / 8030 = 0,65;$$

$$K_{\text{Соот.ЗК.2022}} = 5720 / 10510 = 0,54.$$

Коэффициент соотношения запасов и чистого оборотного капитала рассчитывается по формуле (2.6):

$$K_{\text{Соот.ЗЧ}} = \frac{З}{\text{ЧОК}} \quad (2.6)$$

где З - запасы, тыс. руб.;

ЧОК - чистый оборотный капитал, тыс. руб.

$$K_{\text{Соот.ЗЧ.2020}} = 6110 / 4410 = 1,38;$$

$$K_{\text{Соот.ЗЧ.2021}} = 5200 / 6000 = 0,87;$$

$$K_{\text{Соот.ЗЧ.2022}} = 5720 / -3040 = -1,88.$$

Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности рассчитывается по формуле (2.7):

$$K_{\text{Соот.ДКЗ}} = \frac{\text{ДЗ}}{\text{КЗ}} \quad (2.7)$$

где ДЗ - дебиторская задолженность, тыс. руб.;

КЗ - кредиторская задолженность, тыс. руб.

$$K_{\text{Соот.ДКЗ.2020}} = 7960 / 7710 = 1,03;$$

$$K_{\text{Соот.ДКЗ.2021}} = 7790 / 8030 = 0,97;$$

$$K_{\text{Соот.ДКЗ.2022}} = 5720 / 10510 = 0,54.$$

Полученные коэффициенты сведем в таблицу 2.5.

Таблица 2.5 - Показатели оценки платежеспособности и ликвидности ООО «Магнолия» в 2020 – 2022 гг.

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Рекомендуемые значения
Коэффициент текущей ликвидности	1,40	1,70	0,80	1-2
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,03	0,19	0,14	0,2-0,3
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,75	1,04	0,43	>1
Коэффициент соотношения денежных средств и чистого оборотного капитала	0,06	0,09	-0,76	0-1
Коэффициент соотношения запасов и краткосрочной кредиторской задолженности	0,79	0,65	0,54	0,5-0,7
Коэффициент соотношения запасов и чистого оборотного капитала	1,38	0,87	-1,88	Чем ближе к 1, тем хуже
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	1,03	0,97	0,54	>2

Самое высокое значение коэффициента текущей ликвидности в 2021 г. – 1,70, самое низкое - в 2022 г. – 0,8, что ниже рекомендуемого значения. Значения 2020, 2021 гг. отвечают нормативу от 1 до 2.

Коэффициент абсолютной ликвидности находится близко к нормативу в 2021 г.

Значения коэффициентов промежуточной ликвидности, коэффициента соотношения денежных средств и чистого оборотного капитала и коэффициент соотношения запасов и краткосрочной задолженности соответствуют нормативу лишь за 2020 – 2021 г. Эти показатели в 2022 г. сильно отклоняются от нормы.

Значение коэффициента соотношения запасов и чистого оборотного капитала наиболее критическое в 2022 г.

В 2022 году сумма кредиторской задолженности превышает сумму дебиторской задолженности.

То есть в случае погашения предприятием кредиторской задолженности, оно не сможет рассчитаться по долгам за счет дебиторской задолженности.

Рассчитанные показатели представим в виде рисунков 2.3 и 2.4.

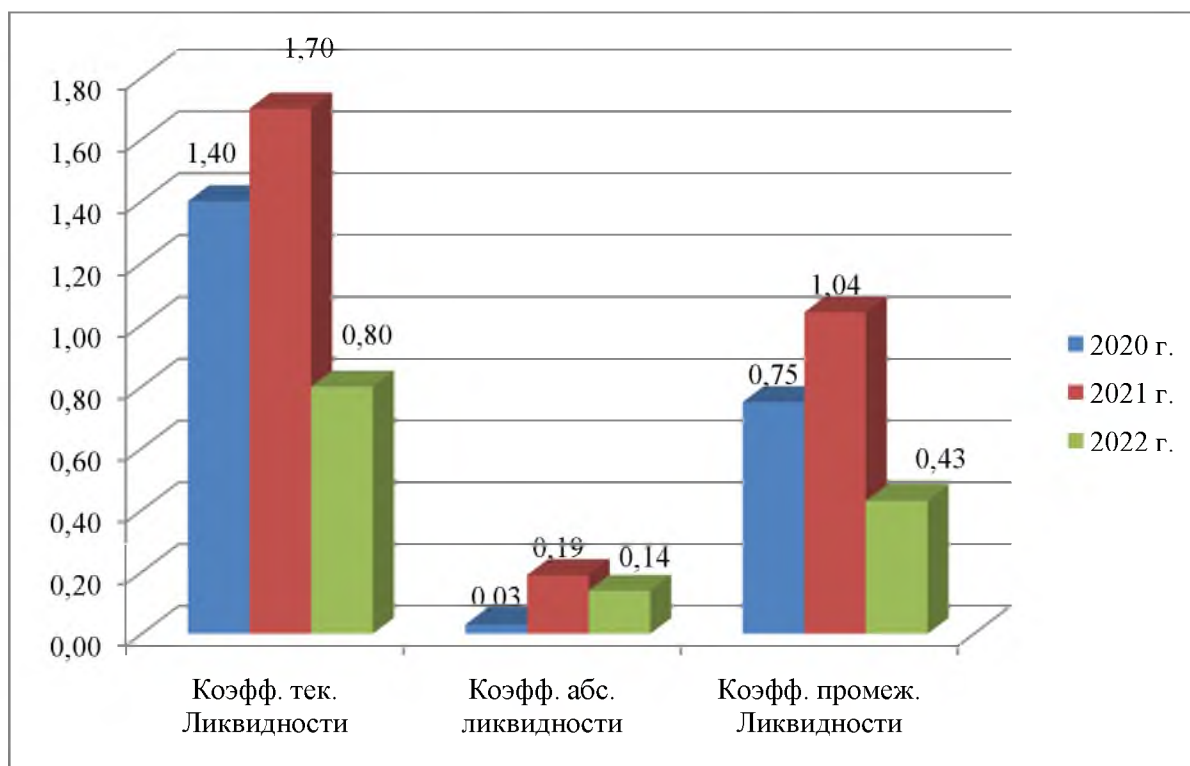


Рисунок 2.3 - Показатели ликвидности ООО «Магнолия» в 2020 – 2022 гг.

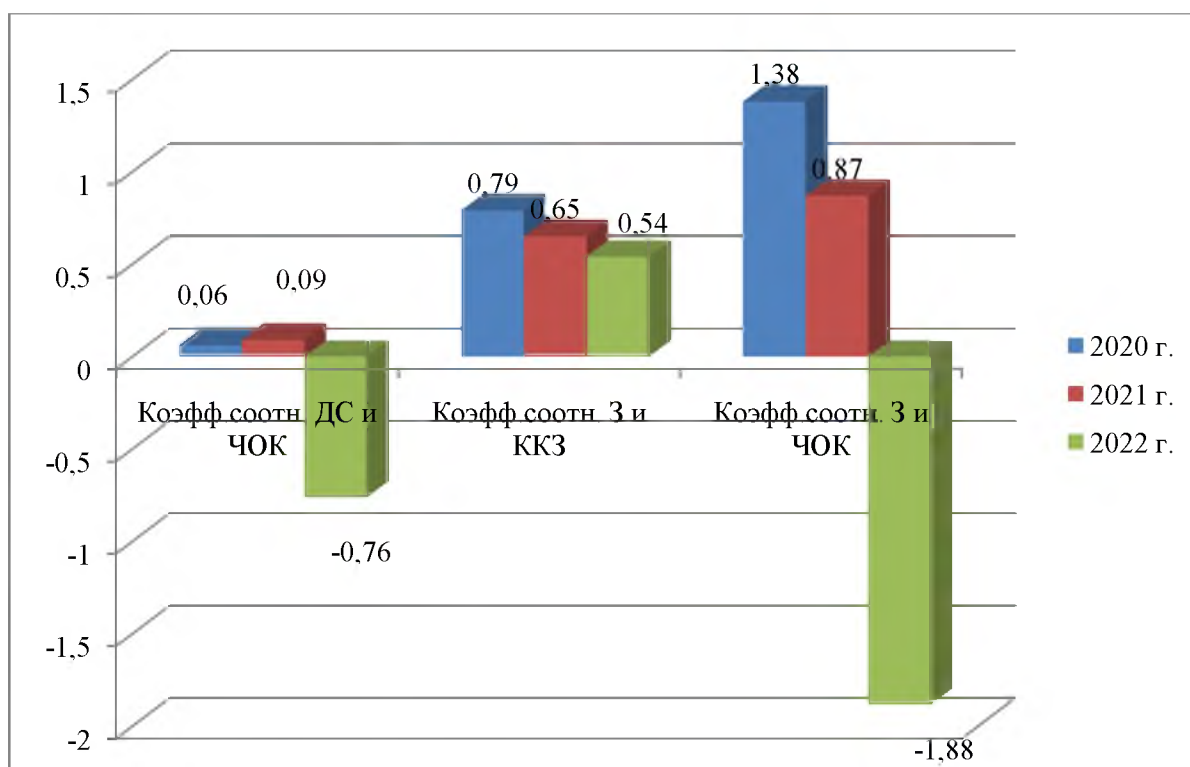


Рисунок 2.4 - Показатели платежеспособности ООО «Магнолия» в 2020 – 2022 гг.

В целом, можно сделать вывод, что в 2022 году показатели ликвидности и платежеспособности в ООО «Магнолия» ухудшились.

Обобщим финансовые проблемы рассматриваемого предприятия.

1. Наблюдается зависимость предприятия от привлечения заемных источников.
2. Наблюдается проблема с выплатой кредиторской задолженности, это признак финансовых затруднений.
3. ООО «Магнолия» необходимо увеличивать собственные средства за счет увеличения денежных средств на счете.

Показатели ликвидности за рассматриваемый период ухудшились, они хуже рекомендуемых значений. Краткосрочные обязательства предприятия растут более высокими темпами, чем абсолютно ликвидные активы и быстрореализуемые активы. На предприятии повысился риск не возврата долгов, снизился уровень платежеспособности. С этой точки зрения рискованность деятельности предприятия повысилась. Ухудшение

платежеспособности ООО «Магнолия» произошло из-за неэффективного управления оборотными активами.

2.2 Анализ качества и конкурентоспособности услуг ООО «Магнолия»

Задача исследования состоит в разработке стратегии развития конкурентоспособности предприятия, с этой целью необходимо рассмотреть внешнюю и внутреннюю среду предприятия.

Во внешнем макроокружении организации выделяют «дальнее» внешнее окружение и «ближнее» внешнее окружение. В качестве критерия разделения факторов внешней среды на эти две категории используется представление о степени влияния организации на те или иные внешние факторы.

«Дальнее» внешнее окружение представлено СТЭЭПП-факторами (социальные, технологические, экономические, экологические, политические и правовые), на которые менеджеры способны оказать очень малое влияние, не говоря уже о контроле. Однако эти факторы могут сильно влиять на показатели деятельности организации.

Понимание этой части внешнего окружения, дает организации преимущества для извлечения выгод из благоприятной ситуации и для противодействия множеству неблагоприятных факторов.

СТЭЭПП-факторы внешнего макроокружения ресторана «Роза ветров», находящегося в собственности ООО «Магнолия» представлены на рисунке 2.5.

структура конкуренции	технологический фактор	договорные обязательства
рынок	РЕСТОРАН	цены
социальный фактор	экономический фактор	политический фактор

Рисунок 2.5 – Внешнее макроокружение предприятия

Главными политическими и экономическими факторами, благоприятствующими экономическому росту в 2022 году, стали следующие

факторы.

1. Произошла некоторая стабилизация экономики. В результате чего улучшилась платежеспособность потребителей, появилась возможность осуществления расходов на сферу услуг.

2. Замедлилась инфляция. Поведение потребителя в 2022 году было двунаправленным. Первый вектор - это экономия и аккуратность в потреблении. Второй - посещение кафе и ресторанов, несмотря на снижение уровня доходов. То есть, регулярные посетители не стали полностью отказываться от посещений, а изменили стиль потребления - стали выбирать заведения проще, платить поменьше, ходить реже, не рисковать, выбирая проверенные, хорошо известные заведения и блюда. Важный вывод - рестораны стали естественной привычкой и потребитель не готов отказаться от них даже в условиях существенного падения своих доходов, предпочитая сэкономить на чем-нибудь другом.

В настоящий момент, вероятно, мы можем наблюдать аккумуляцию отложенного спроса на ресторанные услуги и другие развлечения. Кризис и, соответственно, неуверенность в будущем заставляет людей снижать траты, даже в тех случаях, если падение доходов не критически важно для выживания. Так накапливается усталость от происходящего - от необходимости ужиматься в расходах и постоянно беспокоиться. Это означает, что при малейшем относительно достоверном намеке на исправление ситуации, этот «резерв» выйдет на рынок в виде повышенного потребления.

Очевидно, что рестораны обязательно освоят часть средств, которые люди готовы будут потратить на различные излишества, которых лишали себя во время острой фазы кризиса. Учитывая, что он явно затягивается, можно предположить, что для ослабления режима экономии будет достаточным хотя бы нулевого прогноза или прогноза минимального роста на ближайшие годы. Минимальный рост ожидается, а, следовательно, для ресторанного бизнеса прогноз положительный.

«Ближнее» внешнее окружение представлено факторами делового

окружения. К ним относятся потребители, поставщики, конкуренты и инфраструктура, обеспечивающая деятельность организации необходимыми ресурсами.

1. Уровень конкуренции среди действующих участников отрасли - высокий - так как конкуренция среди ресторанов прямо пропорциональна их количеству на душу населения. Потенциально абсолютно любой ресторан способен оттянуть часть аудитории из ресторанов, открытых ранее. Подобные миграции легко прогнозировать, но совершенно невозможно просчитать.

2. Вероятность появления новых конкурентов - высокая - так как, в период стабилизации после кризиса, многие решаются на открытие новых ресторанов, вследствие чего, конкуренция с открытием каждого нового проекта ужесточается.

3. Давление со стороны поставщиков (партнеров) - низкое - потому что, как правило, существует большой выбор поставщиков (партнеров).

4. Конкурентное давление со стороны потребителей (целевой аудитории) - сильное - так как существует много факторов, в связи с которыми потребители (целевая аудитория) могут не иметь никаких издержек при смене ресторана.

Например, многие рестораны находятся неподалеку друг от друга в центре города, при смене ресторана, человек не будет затрачивать больше/меньше времени на то, что бы до него добраться, не будет тратить больше/меньше денежных средств на транспорт.

5. Конкурентное давление со стороны субститутов - среднее - существуют ночные клубы, бары, кофейни, боулинги, бильярды и т.д., но превосходство ресторанов над этими субститутами заключается в том, что:

– формат субститутов не позволяет людям отдыхать в той атмосфере, которой обладают рестораны;

– не позволяют людям воспользоваться всем спектром услуг, который им предоставляют ресторан, хотя часть услуг субститутами все-таки оказывается.

Рассмотрим конкурентную среду ООО «Магнолия». Данные о

конкурентах сведены в таблицу 2.6.

Таблица 2.6 - Данные о конкурентах ресторана «Роза ветров» ООО «Магнолия»

Заведение	Кухня	Средний чек (руб.)	Кол-во мест	Отзыв
«Роза ветров»	Европейская, кавказская	1550	200	398 голосов 8,4/10
«Веранда»	Европейская, кавказская	1550	250	1726 голосов 8,8/10
«Маринад»	Европейская, итальянская	1700	120	736 голосов 7,4/10
«Аристократ»	Европейская, кавказская	1600	120	126 голосов 7,7/10
«Сицилия»	Европейская, итальянская	1700	150	1001 голос 8,4/10

Таблица 2.6 составлена по материалам сайта: <https://yandex.ru/maps>. Отзывы о ресторанах подсчитываются на основании оставленных посетителями комментариев.

Число голосов, как правило, говорит о популярности ресторана. На основании всех комментариев подсчитывается средний балл. Максимальное число баллов - 10.

Итак, проанализировав таблицу 2.6, можно сделать вывод, что, не смотря на высокую конкуренцию, у ресторана «Роза ветров» достаточно прочное конкурентное положение. Число голосов достаточно высоко - 398, и одна из высоких оценок - 8,4.

В основном посетители очень высоко отзываются о качестве блюд, об уютном интерьере и хорошем обслуживании. Однако упоминается ряд недостатков, например, «пришлось очень долго ждать заказ», «подали остывшее блюдо», «не удобные чайники».

Наиболее близким по позиционированию являются рестораны «Веранда» и «Сицилия».

Чтобы выявить недостатки в деятельности предприятия и определить пути совершенствования, проведем SWOT-анализ (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Матрица SWOT-анализа ресторана «Роза ветров»
ООО «Магнолия»

	Главные внешние возможности	Главные внешние угрозы
Внешние возможности и угрозы	1. Применение современных технологий в ресторанном бизнесе	4. Новые конкуренты, которые могут выйти на рынок
	2. Рынок трудовых ресурсов	5. Снижение посещаемости ресторана
	3. Современные тренинги и семинары	6. Уменьшение рыночной доли
Внутренние силы и слабости		
Самые сильные внутренние факторы	поле СиВ	поле СиУ
7. Хорошее место расположения		(7+4) За счет удачного расположения, уменьшить количество новых конкурентов
8. Имидж предприятия		(8+6) За счет привлекательного имиджа предприятия, занять устойчивое положение на рынке
9. Цены на услуги		(9+5) За счет приемлемых цен на услуги, повысить посещаемость ресторана
Самые слабые внутренние факторы	поле СЛиВ	поле СЛиУ
10. Недостаточная квалификация обслуживающего персонала	(3+10) За счет современных тренингов и семинаров улучшить квалификацию обслуживающего персонала	
11. Текучесть кадров	(2+11) За счет грамотной политики на рынке труда уменьшить текучесть кадров	
12. Снижение качества обслуживания	(1+12) За счет применения современных технологий улучшить качество обслуживания	

SWOT-анализ позволяет ресторану выделить свои преимущества и выявить недостатки, а также спрогнозировать возможные угрозы, определив при этом дальнейшие пути развития. SWOT-анализ широко применяется в ресторанном маркетинге и на сегодняшний день является одним из самых простых, но, в то же время, действенных методов определения ситуации в ресторанном бизнесе.

Согласно этому методу, анализ предприятия распространяется на четыре ключевые области: сила (Strengths), слабость (Weaknesses), возможности (Opportunities) и угрозы (Threats). Этот метод широко используется в других сферах услуг и на производственных рынках. Однако в ресторанном бизнесе его отличают некоторые особенности.

Достоинства ресторана обычно определяются его репутацией, местоположением, персоналом, обстановкой, долей на рынке и т. д.

Недостатками обычно является обратная сторона достоинств. Например, хорошая репутация - достоинство, тогда как плохая - недостаток.

Проведенный SWOT-анализ показал, что к наиболее значимым внешним угрозам предприятия относятся:

- новые конкуренты, которые могут выйти на рынок;
- снижение посещаемости ресторана;
- уменьшение рыночной доли.

Самые слабые внутренние факторы:

- недостаточная квалификация обслуживающего персонала;
- текучесть кадров;
- снижение качества обслуживания.

Основными стратегическими направлениями исходя из SWOT-анализа можно выбрать:

- укрепление имиджа с целью занятия устойчивого положения на рынке;
- формирование приемлемых цен для повышения посещаемости ресторана;
- повышение квалификации персонала с помощью тренингов;
- улучшение качества обслуживания с помощью современных технологий ресторанного бизнеса.

Нужно отметить, что у предприятия отсутствует четкая стратегия развития бизнеса. Основная цель деятельности - повышение прибыли за счет грамотной ценовой политики и качества обслуживания персонала.

Среди основных мероприятий, направленных на развитие стратегии конкурентоспособности предприятия можно выделить следующие.

1. Периодическое обновление меню. Меню ресторана отражает стратегию позиционирования ресторана, его имидж, предоставляет необходимую информацию, а также служит средством продажи. Периодическое обновление меню позволяет сохранить интерес гостей к ресторану.

2. Политика ценообразования. В течение дня предлагается бизнес-ланч с 12.00 до 16.00, который имеет значительную скидку в цене (450 рублей). Этот вид на сегодняшний день пользуется большим спросом, т.к. на предприятиях и в офисах не налажена система питания. В вечернее время предлагается полный ассортимент блюд, имеющийся в меню, здесь средний чек составляет 1500 рублей. Дополнительная наценка дает возможность организовать досуг гостей, чтобы они не только приходили поужинать, но и приятно время проводили. Посетитель всегда готов заплатить высокую цену за высокое качество блюд и приятное времяпрепровождение.

3. Привлечение и удержание постоянных клиентов. В ресторане практикуется система дисконтных карт «почетный гость», а также занесение и хранение информации о постоянных клиентах (например, день рождения). Это дает клиенту определенную скидку, как постоянному гостю, а ресторан получает возможность использовать полезную для себя информацию (например, десерт или вино в подарок ко дню рождения). Ресторан заранее предупреждает своих постоянных клиентов о новом мероприятии или дегустации нового блюда в честь какого-либо праздника.

Участники программы «Почетный Гость» первыми узнают об уникальных акциях и специальных предложениях, получают доступ к актуальной информации о ресторане, новинках меню и многое другое.

Уникальные функции:

- накопление и оплата баллами заказа на вынос;
- время работы, специальные предложения;
- актуальное меню ресторана;
- удобный личный кабинет с историей заказов и посещений;
- свежая информация об акциях и скидках.

Участники программы лояльности «Почетный гость» при заказах «С собой» и «Забрать из ресторана», получают в подарок 15% от суммы счета баллами, которые будут зачислены в момент покупки.

Воспользоваться баллами гость может при следующих заказах. 1 рубль = 1 балл.

4. Формирование положительного имиджа предприятия. Отдел маркетинга поддерживает связи со СМИ, которые освещают деятельность предприятия и формируют мнение потребителей. Участие в городских выставках общественного питания позволяет заявить о себе, как о солидном предприятии, и дает возможность привлечь к себе интерес потенциальных клиентов и партнеров.

5. Информирование клиентов. Очень важно информировать людей, которые находятся рядом с рестораном. Один из способов, которым пользуется предприятие, - это прямая почтовая рассылка, которая информирует как частного пользователя, так и компании (организация обедов, бизнес-ланчей, банкетов, праздников и т.д.). Используется система купонов, распространяемых через не конкурирующие с рестораном точки, которые обслуживают того же клиента (салоны красоты, супермаркеты и т.д.), в нем сообщается о скидке (например, 5%) или о комплименте от заведения (аперитив или десерт).

6. В ресторане используется следующая система скидок. Скидки для постоянных клиентов (дисконтная карта), на фиксированное время (с 12.00 до 16.00 - бизнес-ланч). Активно развивается услуга - еда на вынос, когда клиент может заказать с собой понравившееся ему блюдо из меню, обычно с некоторой скидкой. Это, безусловно, является стимулирующей продажи программой, которая приносит дополнительную прибыль.

7. Продвижение с помощью рекламы. Наиболее эффективный канал продвижения ресторанов - это наружная реклама. Чтобы ресторан успешно конкурировал, необходимо увеличивать такой показатель как уровень известности брэнда: спонтанный выбор субъектами ресторана является особенностью потребительского поведения. Ресторан «Роза ветров» пользуется

такими средствами воздействия на потребителей, как наружная реклама. Нужно отметить, что ресторан не использует другие виды рекламы.

Основные посетители кафе - это постояльцы отеля «Роза ветров», сотрудники фирм, расположенных неподалеку от точки общественного питания, муниципальные и госслужащие.

Как показали исследования, днем ресторан посещают муниципальные и госслужащие и сотрудники офисов. Популярностью пользуется бизнес-ланч.

В процентном соотношении целевые сегменты потребителей можно распределить соответствии следующим образом:

- муниципальные и госслужащие - 22%.
- постояльцы отеля «Роза ветров» - 19%.
- офисные работники - 36%.
- прочие - 23%.

Из них:

- VIP-клиенты - 17%.
- постоянные клиенты - 26%.
- прочие - 57%.

На рисунках 2.6 и 2.7 показаны потребители услуг ресторана.

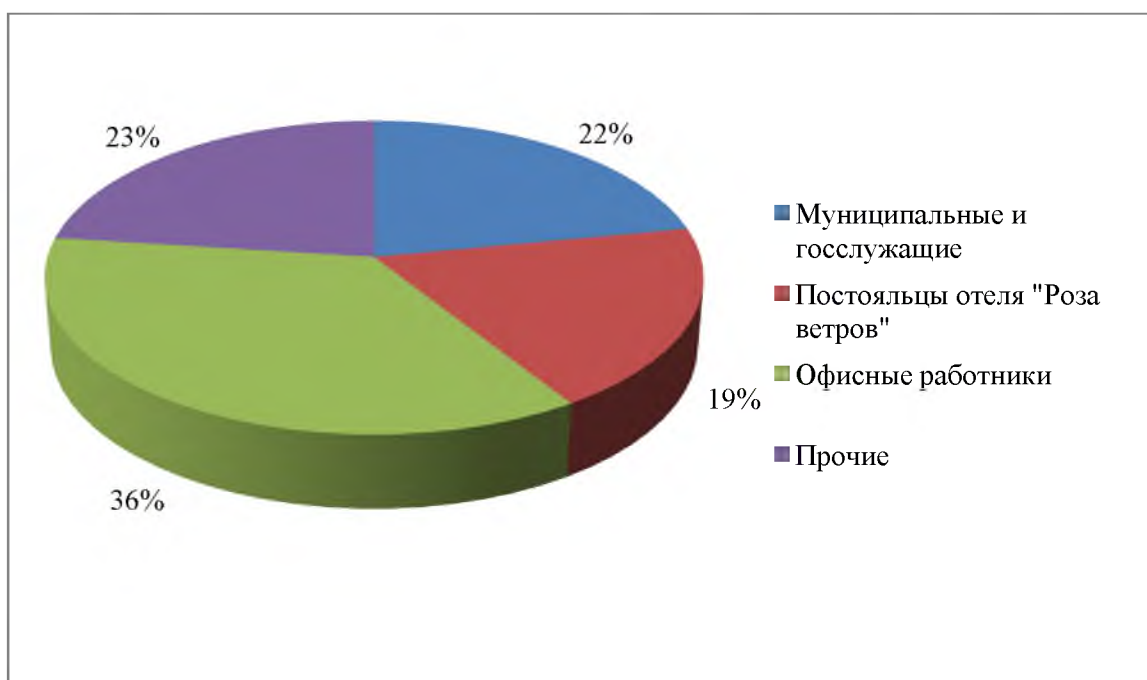


Рисунок 2.6 - Доля потребителей в целевом сегменте ООО «Магнолия», %

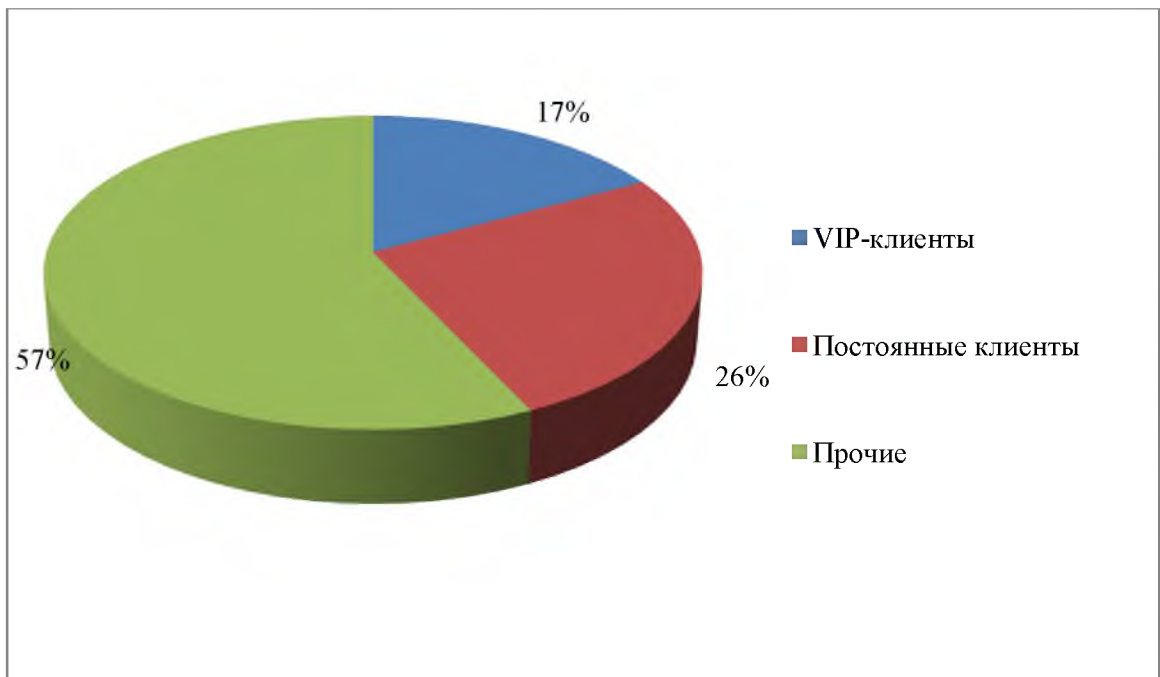


Рисунок 2.7 - Целевая аудитория ООО «Магнолия», %

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что основные посетители заведения общественного питания - это муниципальные и госслужащие, постояльцы отеля «Роза ветров», офисные работники. В вечернее время ресторан, как правило, посещают VIP - клиенты.

Одним из стандартов обслуживания является такой элемент, как check-back (обратная связь). По истечении небольшого количества времени, официант должен поинтересоваться у гостя его мнением о блюде. В случае если гость недоволен или же просто высказывает какие-либо замечания в адрес приготовленного блюда, то блюдо может быть исключено из счета, заменено или же просто исправлено. Все замечания учитываются и устраняются. В случае несоответствия какого-либо ингредиента, ухудшения его качества или же его отсутствия, блюдо заносится в стоп-лист.

В ресторане периодически проводится ненавязчивый опрос посетителей с целью определения их удовлетворенности обслуживанием.

Удовлетворенность клиентов — это результат качества оказанных услуг. Измерение степени удовлетворенности клиентов проводится по следующим критериям: скорость обслуживания, доброжелательность персонала,

компетентность персонала, получение исчерпывающей информации, сервис и комфорт. Оценки производилась по пятибалльной шкале. В анонимном опросе участвовали 50 посетителей ресторана (таблица 2.8).

Таблица 2.8 - Оценка удовлетворенности клиентов обслуживанием

Критерии	Балл
1. Скорость обслуживания	3,23
2. Доброжелательность персонала	2,36
3. Компетентность персонала в выборе блюд	4,12
4. Получение исчерпывающей информации о составе блюд	3,01
5. Качество блюд	4,34
6. Средний балл	3,41

Хорошие показатели по критериям «компетентность персонала» и «качество блюд». В среднем балл не высокий (3,41), у предприятия имеется резерв развития.

Таким образом, на предприятии отсутствует конкретная сформулированная стратегия развития. Руководство осуществляет общее управление с целью повышения прибыли и поддержания лояльности посетителей.

Деятельность ООО «Магнолия» организована рационально и прибыльно. Однако показатели в 2022 году заметно ухудшились. Выручка сократилась на 23,97% по сравнению с 2021 годом. Численность персонала сократилась на 8 человек за три года. При этом производительность труда сократилась за данный период, темп роста составил 90,6%.

В течение трех лет постепенно снизились все виды рентабельности, также ухудшилось финансовое состояние. На предприятии увеличилась кредиторская задолженность, наблюдается нехватка собственных средств, повысился риск не возврата долгов, снизился уровень платежеспособности.

Падение объема продаж означает, что уменьшается либо число посетителей, либо средняя величина расходов гостя. Цены в ресторане «Роза ветров» соответствуют данному сегменту и среднему показателю по городу.

Следовательно, основной проблемой снижения объема продаж является уменьшение числа посетителей, одной из причин является ухудшение качества обслуживания.

Другой причиной являются внешние условия на рынке ресторанных услуг, т.е. общая низкая платежеспособность клиентов. Однако прогнозы экспертов показывают, что в ближайшие два года может наблюдаться некоторый приток клиентов в ресторане, в связи с некоторой стабилизацией экономики. Уровень конкуренции в ресторанном бизнесе всегда очень высокий, необходимо повышать конкурентоспособность ресторана.

SWOT-анализ показал, что для этого необходимо дальнейшее укрепление имиджа ресторана «Роза ветров» с целью занятия устойчивого положения на рынке; формирование приемлемых цен для повышения посещаемости ресторана; повышение квалификации персонала с помощью тренингов; улучшение качества обслуживания с помощью современных технологий ресторанного бизнеса.

Принимая во внимание данные проведенного анализа экономических показателей деятельности ООО «Магнолия» для анализируемого предприятия наиболее целесообразной будет стратегия ограниченного роста, так как такая стратегия чаще всего применяется для сложившихся отраслей со стабильной технологией, что подтверждает проведенный ранее анализ внешней среды.

Поясним причины выбора именно данной стратегии.

Во-первых, на предприятии наблюдается снижение прибыли, т.е. стратегия роста, предусматривающая ежегодный рост основных показателей в настоящий момент не приемлема для анализируемого предприятия.

Во-вторых, руководство предприятия не предусматривает в перспективе сокращение деятельности предприятия, а значит, стратегия сокращения также не приемлема.

Также при стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются при изменении ситуации. Руководство предприятия в основном удовлетворено положением

фирмы, следовательно, в перспективе организация будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий.

Поскольку ресторан имеет достаточно неплохие перспективы развития в данной рыночной нише, выбираем стратегию дальнейшего ограниченного роста и расширения. Руководство готово вкладывать дополнительные средства в развитие ресторана.

В результате анализа деятельности ресторана, удалось выявить недостатки в работе, среди которых не достаточно высокое качество обслуживания, не достаточная реклама ресторана, отсюда низкая его известность в городе. Среди рядовых сотрудников наблюдается избыточная текучесть кадров. Помимо этого полноценному развитию предприятия мешают слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии, значительная нагрузка на одного специалиста, а также нестабильные объемы реализации.

Следовательно, стоит использовать конкурентную стратегию, направленную на поддержание существующего положения и способствующую увеличению преимуществ перед конкурентами. Рекомендуются отслеживать действия конкурентов и принимать соответствующие меры для поддержания завоёванной позиции на рынке.

В качестве маркетинговой стратегии рекомендуется исследовать рынок общественного питания, провести несколько рекламных кампаний, подготовить специальные предложения для постоянных клиентов, а также улучшить условия для поставщиков.

Компании необходимо провести маркетинговое исследование среди физических и юридических лиц, для того, чтобы определить потребности и возможности существующих и потенциальных клиентов. Следует пересмотреть список оказываемых услуг и выяснить, какие услуги пользуются популярностью и приносят прибыль компании, а какие уже нуждаются в корректировке или ликвидации. Это, прежде всего, позволит сократить

неоправданные расходы. Нужно приблизиться к клиенту: распространять свою рекламу в городских средствах массовой информации, на радио, на сайтах интернета. Необходимо повышать профессиональный уровень работников, т.е. организовывать семинары, тренинги, практикумы, курсы повышения квалификации, для того, чтобы они знали обо всех изменениях, новшествах и могли к ним приспособливаться и использовать их в своей работе.

В кадровой стратегии рекомендуется вести политику увеличения профессионализма персонала, сокращения текучести кадров, с целью улучшения качества обслуживания.

Для того чтобы повысить эффективность в поддержании стандартов обслуживания, предприятие должно наладить обмен информацией с персоналом. А также, необходимо информировать своих сотрудников обо всем происходящем на предприятии. Для этого следует проводить каждый вечер «летучки», на которых сообщаются и решаются текущие проблемы ресторана, определяются задачи на следующий день. Сотрудники должны быть в курсе всего, что происходит в ресторане.

Необходимо эффективнее использовать меры, направленные на поддержание стандартов качества обслуживания, чтобы предотвращать ошибки и всевозможные проблемы.

Большое внимание на предприятии следует уделить обучению персонала. Повышение квалификации сотрудников необходимо обеспечивать регулярно и за счет предприятия. Требования клиентов в отношении обслуживания постоянно возрастают, стандарты меняются, конкуренция набирает скорость. В этих условиях очень важным является сохранение высокого уровня обслуживания, а если оно не соответствует установленным стандартам, то его скорейшему улучшению.

Финансовая стратегия ООО «Магнолия» должна заключаться в повышении платежеспособности предприятия, улучшении оборачиваемости оборотных средств, увеличении прибыли.

Таким образом, необходима разработка мероприятий по

совершенствованию деятельности ООО «Магнолия». В таблице 2.9 показаны цели и направления стратегии развития конкурентоспособности предприятия.

Таблица 2.9 - Цели и направления стратегии развития конкурентоспособности ООО «Магнолия»

Подвид стратегии	Маркетинговая стратегия	Финансовая стратегия	Кадровая стратегия
Стратегические цели на долгосрочную перспективу	Продвижение ресторанных услуг	Расширение видов услуг	Повышение конкурентоспособности
Направления развития	Развитие маркетинговой деятельности	Внедрение дополнительных услуг	Повышение качества обслуживания.

Таким образом, проведенное исследование показало, что для развития конкурентоспособности предприятия необходимо внедрить стратегию ограниченного роста на предприятии, которая должна состоять из таких подвидов, как маркетинговая, финансовая, кадровая. Маркетинговая стратегия подразумевает развитие маркетинговой деятельности.

В рамках финансовой стратегии необходимо увеличить прибыль за счет внедрения дополнительных услуг. Кадровая стратегия направлена на повышение качества обслуживания.

В рамках рассмотренных направлений развития необходимо разработать конкретные мероприятия на краткосрочную перспективу.

3 Разработка предложения по повышению конкурентоспособности ООО «Магнолия»

3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Магнолия»

С целью дальнейшего развития и повышения конкурентоспособности ресторана «Роза ветров» ООО «Магнолия» предлагается реализация следующих мероприятий.

1. Привлечение дополнительного числа клиентов ресторана посредством организации выставок кулинарных искусств.
2. Организация обучения персонала с использованием тренингов.
3. Рост количества дополнительных услуг путем внедрения услуги по обслуживанию детских праздников.
4. Внедрение услуги по заказу столиков через интернет.
5. Активная рекламная компания.

На рисунке 3.1. представлены мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия с учетом выбора стратегических направлений.

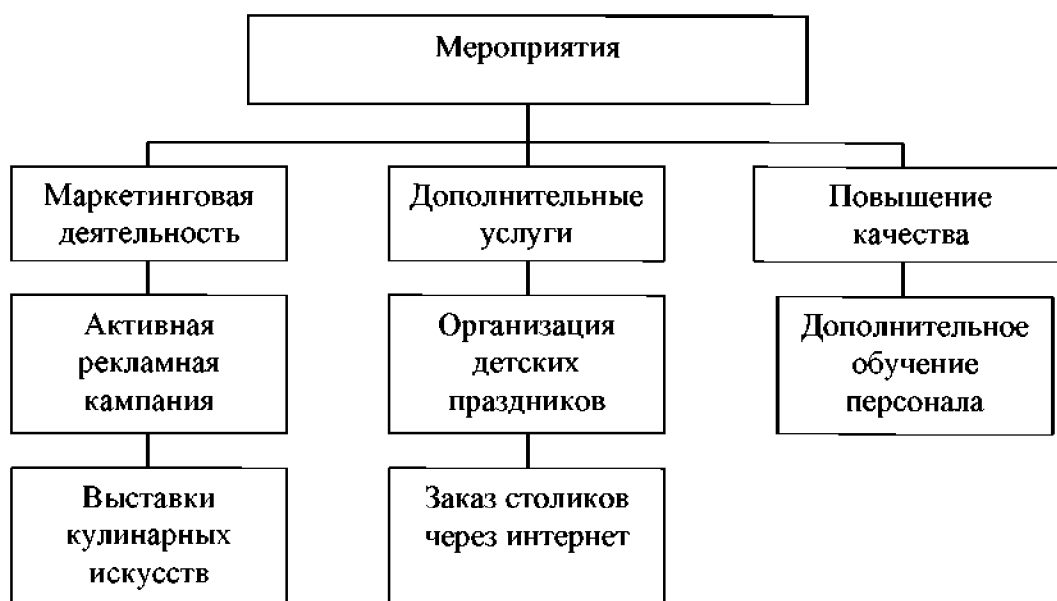


Рисунок 3.1 - Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Магнолия»

Рассмотрим все предлагаемые мероприятия.

1. Привлечение дополнительного числа клиентов ресторана посредством организации выставок кулинарных искусств. Проведение выставок кулинарного искусства предоставит возможность повысить имидж ресторана, позволит увидеть кулинарные предпочтения посетителей. Для организации выставок кулинарного искусства будет приглашен иностранный шеф-повар, победитель международных соревнований по кулинарии.

2. Организация системы обучения персонала для улучшения качества обслуживания клиентов. Важной формой обучения персонала ресторана являются тренинги на рабочем месте в форме внутрифирменного обучения. Для разрешения проблемных ситуаций персоналу, отвечающему за обслуживание клиентов, необходимы специальные тренинги. Предлагается пригласить тренера из специализированной обучающей компании, который на месте составит необходимые программы обучения с участием администраторов.

В настоящее время обучением персонала в сфере ресторанного бизнеса занимается учебный центр «Сфера» в г. Краснодаре.

Обучение персонала ресторана обычно проводится в 2 этапа:

1. Подготовительный этап - тренер собирает необходимую информацию о ресторане, его меню, целевой группе посетителей, о том, как принято обслуживать сейчас, с какими проблемами сталкиваются при обслуживании чаще всего, что хотелось бы изменить. Обычно эту информацию тренер получает от руководства и персонала ресторана.

2. Тренинг - тренер выезжает в ресторан и проводит занятия с персоналом ресторана в привычной обстановке, основываясь на меню и стиле данного ресторана с учетом информации, полученной на подготовительном этапе. Как правило, обучение проводится поочередно со всеми сменами.

В результате тренинга обычно появляются новые решения и предложения персонала по улучшению обслуживания. Завершающим этапом тренинга является отчет тренера, где могут быть собраны и систематизированы предложения персонала, оригинальные находки обслуживания, рекомендации

тренера.

Для закрепления результатов тренинга оптимально, чтобы в нем участвовали руководители, это им поможет в дальнейшем выработать собственные стандарты обслуживания, обучать новичков и требовать их исполнения.

Тренинг предназначен для повышения качества обслуживания в ресторанах и кафе. Проводится для персонала зала: менеджеры, администраторы, официанты, бармены. Учебный центр предлагает следующую программу тренинга обслуживающего персонала ресторана.

1. Имидж официанта и подготовка к работе.
2. Программа обучения для контактного обслуживания:
 - встреча гостей;
 - прием заказа и обслуживание в процессе еды гостей;
 - расчет и прощание с гостями;
 - конфликты в ресторане;
 - особенности обслуживания некоторых типов клиентов;
 - обслуживание банкетов.

Участники тренинга в игровых ситуациях научатся применять полученные знания, тренируясь друг на друге, а к клиентам они уже выйдут подготовленными.

Сотрудники получают возможность посмотреть на себя со стороны, получить обратную связь от коллег и опытного тренера по поводу своего поведения при обслуживании и скорректировать свое поведение. Обучение проводится на рабочем месте без отрыва от производства, непосредственно в ресторане, в привычной для персонала обстановке.

Чтобы не нарушать производственный процесс для каждого заказчика разрабатывается индивидуальный график проведения обучающих сессий.

Для менеджеров ресторана предлагает курс тренингов, направленный на развитие основных управленческих навыков: планирование, организация, мотивация, контроль.

Все модули в курсе взаимосвязаны друг с другом, в то же время, каждый модуль может быть применен как самостоятельный тематический тренинг: модуль №1 «Управление сменой», модуль №2 «Управление персоналом», модуль №3: «Управление продажами».

Нужно отметить, что в середине 2023 года были проведены 3 пробных тренинга (6 часов) с участием Учебного центра.

В тематику тренингов входили следующие вопросы: конфликтные ситуации (причины и выход), техника общения с клиентами, технология «достойного ответа», умение улыбаться, стрессоустойчивость на рабочем месте, правила принятия критических замечаний, лояльность к своей организации, кратковременный внутренний релакс, позитивное мышление, разъяснение миссии и основных стратегических целей в работе с клиентами.

Целевая аудитория — 15 работников. В тренингах были использованы следующие методики: анкетирование и опрос, диагностика психологического состояния, мини-лекции, ролевые игры, ситуационные задачи.

После проведения пробных тренингов было проведен повторный опрос посетителей (45 чел.). В таблице 3.1 приведено сравнение результатов двух опросов.

Таблица 3.1 - Оценка удовлетворенности обслуживанием клиентов до и после проведения пробных тренингов

Критерии	Балл до проведения тренингов	Балл после проведения тренингов	Темп прироста, %
1. Скорость обслуживания	3,23	3,48	7,7
2. Доброжелательность персонала	2,36	3,19	35,2
3. Компетентность персонала в выборе блюд	4,12	4,39	6,6
4. Получение исчерпывающей	3,01	3,29	9,3
5. Качество блюд	4,34	4,41	1,6
6. Средний балл	3,41	3,75	10,0

Как видно из таблицы 3.1 наблюдается улучшение по всем критериям

обслуживания. Средний балл увеличился на 10%, не смотря на то, что было проведено небольшое число занятий. Было принято и дальше развивать систему тренингов для персонала. В дальнейшем также проводить опросы посетителей, предоставляя им скидки за участие в них.

Необходимо периодически проводить мониторинг удовлетворенности персонала работой и клиентов уровнем обслуживания. Необходимо периодически проводить соответствующие тренинги для всего персонала и персонала, непосредственно контактирующего с клиентами.

Обучение позволяет не только сохранять и распространять среди сотрудников традиционные ценности и приоритеты организационной культуры, но и пропагандировать новые подходы и ориентиры.

Таким образом, организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов. Персонал получает возможность накапливать знания, умения и навыки и преобразовывать их в опыт успешной деятельности в интересах компании.

3. Рост количества дополнительных услуг путем внедрения услуги по обслуживанию детских праздников. Внедрения программ по детским праздникам позволит привлечь в ресторан новую целевую аудиторию - семьи с детьми.

Организации детских праздников предполагается проводить один раз в месяц по разным тематикам: «Красная шапочка и компания», «Белоснежка и гномы», «Лесная сказка», в стиле «Маша и медведь» и т.д.

Для реализации данного мероприятия необходимо заключить договор с ООО «Территория праздника», имеющего большой опыт в данном виде услуг.

4. Внедрение услуги по заказу столиков через интернет. В настоящий момент в ресторане «Роза ветров» заказ столика можно сделать по телефону, либо приехав лично в ресторан. Для удобства клиентов можно предложить заказ столиков через интернет.

Оптимальным является сотрудничество с онлайн-сервисом «Gettable». Через этот сервис посетители могут бронировать места в любые рестораны.

Необходимо выделить определенное время, когда администратор будет фиксировать заявки и указывать свободные столики.

5. Активная рекламная кампания. Предлагается 2 раза в год (весна, осень) по 1 месяцу проводить интенсивную рекламную кампанию с целью закрепления знания населения об услугах ресторана, напоминания о бренде.

Также периодически рекламировать мероприятия, проводимые в ресторане (выставка кулинарного искусства, детский праздник, новое меню).

Необходимо продолжать использование билбордов с рекламой ресторана. Кроме того, необходимо использовать городские СМИ с целью информирования о конкретных мероприятиях ООО «Магнолия».

Эффективным для ресторана будет такой носитель рекламы, как уличные видеоз экраны. Чаще всего экраны устанавливают в местах массового скопления людей.

Трансляцию на красочном мониторе замечают все. Данный вид рекламы совмещает достоинства наружной и телевизионной рекламы, что делает его действенным.

Видеоролик должен быть небольшой, не более 10 секунд. Необходимо обозначить название ресторана, показать пару кадров интерьера, а также обслуживающий персонал. В конце ролика указать адрес ресторана и телефон. Шрифт должен быть удобочитаемым и большим.

Радио является достаточно эффективным носителем рекламы. Преимущества размещения рекламы на радио:

- более 70% жителей имеют радиоприемник, в основном в автомобилях;
- более 75% жителей слушают различные радиостанции каждую неделю;
- все категории почти любой целевой аудитории слушают радио;
- радио не мешает другим делам;
- радио - единственное СМИ, которое заставляет работать воображение;
- радио - сравнительно недорогое СМИ.

Кроме того, необходимо использовать полиграфическую продукцию, буклеты, листовки.

3.2 Оценка экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий

Для того чтобы ответить на вопрос, повлияют ли предложенные мероприятия на конкурентоспособность ресторана «Роза ветров» ООО «Магнолия, необходим расчет экономического эффекта от них. Рассчитаем затраты и доходы от организации выставок кулинарных искусств.

В таблицу 3.2 сведены затраты на организацию выставок кулинарных искусств. Планируется устраивать выставки 2 раза в год.

Таблица 3.2 - Затраты на организацию выставок кулинарных искусств, тыс. руб.

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Приглашение повара высокой квалификации	100
Расходы на пиар-мероприятия, дополнительное оформление зала	90
Всего на 1 выставку	190
Всего на год	380

Выставки будут проходить при полном заполнении зала. В среднем ежедневно зал наполнен на 30%, ежедневная выручка при этом составляет около 112 тыс. руб.

Предполагается, что в день выставки (наполняемость 100%, выручка 373 тыс. руб.) будет получена дополнительная выручка $373 - 112 = 261$ тыс. руб.

Ожидается, что также в течение двух месяцев после мероприятия, наполняемость зала увеличится на 20%, а в следующие 4 месяца в среднем на 7%. Затраты на 1 рубль выручки в 2022 г. составили 0,93 руб. Исходя из этого соотношения здесь и далее рассчитаем дополнительную прибыль (таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Дополнительная прибыль от организации выставок кулинарных искусств, тыс. руб.

Статья доходов	Сумма
Дополнительна выручка в день проведения выставки	261
Дополнительная выручка за 2 последующих месяца (20%)	$672 * 2 = 1344$
Дополнительная выручка за 4 последующие месяца (7%)	$235,2 * 4 = 940,8$
Всего дополнительная выручка от 1 выставки	2545,8
Всего дополнительная выручка за год	5091,6
Дополнительная прибыль	356,4

Рассчитаем затраты и доходы от мероприятий по совершенствованию системы обучения персонала ресторана. Для повышения квалификации обслуживающего персонала и менеджеров предлагается проведение тренингов (20 часов для обслуживающего персонала и 8 часов для менеджеров). Оплата за каждый час работы приглашенного преподавателя - 1000 рублей. Затраты на проведение курса повышения квалификации представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Затраты на обучение обслуживающего персонала и менеджеров

Затраты	Расчет	Сумма, тыс. руб.
Оплата преподавателю	1000 * 20 час.	20000
Раздаточный материал	200 * 12 чел.	2400
Видеоматериалы	-	1000
Итого за обучение обслуживающего персонала	-	23400
Стоимость 4 тренингов для менеджеров (8 час)	1000 * 8 час	8000
Раздаточный материал	200 * 8 чел.	1600
Итого за обучение менеджеров	-	9600
Всего на дополнительное обучение 2 раза в год	-	66000

Как показал опрос удовлетворенности посетителей (таблица 3.1), качество обслуживания планируется увеличить на 10%.

Предполагается, что улучшение качества повысит конкурентоспособность ресторана и увеличит число посетителей на 10%, т.е. выручка также увеличится на 10%.

Дополнительная выручка составит - 20554 тыс. руб. Расчет дополнительной прибыли приведен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Дополнительная прибыль от обучения персонала, тыс. руб.

Статья доходов	Сумма, тыс. руб.
Дополнительна выручка (10%) в год	20554
Дополнительная прибыль	1438

Рассчитаем затраты и доход от организации детских праздников. Затраты представлены в таблице 3.6.

В день проведения праздника ожидается заполняемость зала 100% - дополнительная выручка - 261 тыс. руб. Расчет дополнительной прибыли

показан в таблице 3.7.

Таблица 3.6 - Затраты на организацию детских праздников, тыс. руб.

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Стоимость трансляции рекламного ролика об организации детских праздников	30
Заказ аниматоров с развлекательной программой для детей	40
Всего на 1 мероприятие	75
Всего в год (4 мероприятия)	300

Таблица 3.7 - Дополнительная прибыль от организации детских праздников, тыс. руб.

Статья доходов	Сумма, тыс. руб.
Дополнительна выручка в день проведения праздника	261
Дополнительная выручка в последующие 2 месяца (20%)	1344
Всего дополнительная выручка от 1 мероприятия	1605
Дополнительная выручка (4 мероприятия) в год	6420
Дополнительная прибыль	449,4

Рассчитаем затраты и доходы от внедрения заказов через интернет.

Ресторан может стать участником онлайн-сервиса «Gettable». Стоимость услуги - 120 тыс. руб. в год.

Практика показала, что из-за неудобства бронирования столиков ресторан теряет до 4% посетителей.

В таблице 3.8 приведен расчет дополнительной прибыли от внедрения заказов через интернет.

Таблица 3.8 - Дополнительная прибыль от внедрения заказов через интернет, тыс. руб.

Статья доходов	Сумма, тыс. руб.
Дополнительна выручка (4%) в год	8221,6
Дополнительная прибыль	575,5

Рассмотрим затраты на рекламную кампанию представлены в таблице

3.9.

Таблица 3.9 - Бюджет рекламной кампании ООО «Магнолия» на год

Носитель рекламы	Количество и срок	Стоимость
Билборд	1 шт., всего 2 мес.	50000 руб.
Видеоролик для уличного экрана	-	10000 руб.
Размещение видеоролика для уличного экрана	1 место, 2 мес.	50000 руб.
Авторadio	Аудиоролик (10 сек)	55300 руб. (входит стоимость аудиоролика)
Полиграфическая продукция, буклеты	-	20000 руб.
Всего		185300 руб.

Дополнительная выручка под воздействием рекламы определяется по формуле (3.1):

$$D = \frac{V_{\text{ср}} \times \Delta V \times d}{100} \quad (3.1)$$

где D - дополнительная выручка под воздействием рекламы, руб.;

$V_{\text{ср}}$ - среднедневная выручка до рекламного периода, руб.;

ΔV - прирост среднедневной выручки за рекламный и послерекламный периоды, %;

d - количество дней учета выручки в рекламном и послерекламном периодах [23, с.50].

Прирост среднедневной выручки из опыта прошлых лет планируется в размере 20%.

$$\Delta V = 20\%$$

$$V_{\text{ср}} = 169000 \text{ руб.}$$

Рассчитаем дополнительную выручку, которая будет получена за 6 месяцев (по 2 месяца рекламной кампании и по 2 месяца после каждого выхода, $d = 180$ дней).

$$D = \frac{169000 \times 20 \times 180}{100} = 6084 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет дополнительной прибыли приведен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 - Дополнительная прибыль от рекламной кампании, тыс. руб.

Статья доходов	Сумма тыс. руб.
Дополнительна выручка в год	6084
Дополнительная прибыль	425,88

Для расчета экономического эффекта от всех мероприятий используем формулу (3.2):

$$\mathcal{E} = \Pi - \mathcal{Z}, \quad (3.2)$$

где Π - планируемая прибыль.

\mathcal{Z} - затраты на реализацию мероприятий.

Срок окупаемости рассчитаем по формуле (3.3):

$$T_{\text{ок}} = \mathcal{Z} / \mathcal{E}, \quad (3.3)$$

где $T_{\text{ок}}$ - время окупаемости затрат за счет вызванного ими прироста выручки, годы;

\mathcal{Z} - затраты на реализацию мероприятий, руб.;

\mathcal{E} - экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.

Составим сводную таблицу для всех мероприятий (таблица 3.11), рассчитаем эффективность, используя формулы (3.2, 3.3).

Таблица 3.11 - Расчет эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Магнолия»

Показатель	Значение
Затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.	
1. Организация выставок кулинарного искусства	380
2. Дополнительное обучение персонала	66
3. Организация детских праздников	300
4. Заказы столиков через интернет	120
5. Рекламная кампания	185,3
Дополнительная выручка от мероприятий, тыс. руб.	
1. Организация выставок кулинарного искусства	5091,6
2. Дополнительное обучение персонала	20554
3. Организация детских праздников	6420

Продолжение таблицы 3.11

4. Заказы столиков через интернет	8221,6
5. Рекламная кампания	6084
Дополнительная прибыль от мероприятий, тыс. руб.	
1. Организация выставок кулинарного искусства	356,4
2. Дополнительное обучение персонала	1438
3. Организация детских праздников	449,4
4. Заказы столиков через интернет	575,5
5. Рекламная кампания	425,88
Оценка эффективности мероприятий	
Всего затраты, тыс. руб.	1051,3
Всего дополнительная выручка, тыс. руб.	46371,2
Всего дополнительная прибыль, тыс. руб.	3245,18
Экономический эффект от реализации мероприятий, тыс. руб.	2193,88
Экономическая эффективность затрат, ед.	2,1
Срок окупаемости, месяцев	5,75

Таким образом, исследование деятельности ООО «Магнолия» показало, что на современном этапе данному предприятию особенно необходимо иметь собственную стратегию развития конкурентоспособности.

Анализ внешней и внутренней среды предприятия показал, что для ООО «Магнолия» оптимальной является стратегия ограниченного роста. В рамках стратегии были предложены следующие мероприятия:

- привлечение дополнительного числа клиентов ресторана посредством организации выставок кулинарных искусств;
- организация обучения персонала с использованием тренингов;
- рост количества дополнительных услуг путем внедрения услуги по обслуживанию детских праздников;
- внедрение услуги по заказу столиков через интернет;
- активная рекламная кампания.

Затраты на мероприятия составят 1051,3 тыс. руб. предполагаемая дополнительная выручка составит 46371,2 тыс. руб., а дополнительная прибыль – 3245,18 тыс. руб.

Экономический эффект от предложенных мероприятий – 2193,88 тыс. руб. При этом экономическая эффективность составит 2,1, а срок окупаемости капиталовложений – 5,75 месяца.

Заключение

Объектом исследования является ООО «Магнолия». Основной вид деятельности предприятия: «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания». ООО «Магнолия» имеет в собственности ресторан «Роза ветров», расположенный по адресу: г. Туапсе, пер. Урицкого, д. 20.

По результатам исследования были выделены следующие финансовые проблемы:

- наблюдается зависимость предприятия от привлечения заемных источников;
- наблюдается проблема с выплатой кредиторской задолженности, это признак финансовых затруднений;
- ООО «Магнолия» необходимо увеличивать собственные средства за счет увеличения денежных средств на счете.

Основная цель развития конкурентоспособности ООО «Магнолия» - увеличение выручки посредством привлечения большего количества клиентов.

Падение объема продаж означает, что уменьшается либо число посетителей, либо средняя величина расходов гостя. Цены в ресторане «Роза ветров» соответствуют данному сегменту и среднему показателю по городу. Следовательно, основной проблемой снижения объема продаж является уменьшение числа посетителей. Это может происходить в результате ухудшения качества обслуживания.

Проведенный SWOT-анализ показал, что к наиболее значимым внешним угрозам предприятия относятся:

- новые конкуренты, которые могут выйти на рынок;
- снижение посещаемости ресторана;
- уменьшение рыночной доли.

Самые слабые внутренние факторы:

- недостаточная квалификация обслуживающего персонала;
- текучесть кадров;

– снижение качества обслуживания.

Анализ показал, что у предприятия отсутствует четкая стратегия развития конкурентоспособности. Руководство осуществляет общее управление с целью повышения прибыли и поддержания лояльности посетителей.

Для предприятия целесообразно выбрать стратегию ограниченного роста, так как такая стратегия чаще всего применяется для сложившихся отраслей со стабильной технологией, например, как ресторанный бизнес.

С целью дальнейшего развития конкурентоспособности ресторана «Роза ветров» предлагается разработка следующих мероприятий.

1. Привлечение дополнительного числа клиентов ресторана посредством организации выставок кулинарных искусств.
2. Организация обучения персонала с использованием тренингов.
3. Рост количества дополнительных услуг путем внедрения услуги по обслуживанию детских праздников.
4. Внедрение услуги по заказу столиков через интернет.
5. Активная рекламная компания.

Предварительный расчет показал, что экономический эффект от предложенных мероприятий – 2193,88 тыс. руб. При этом экономическая эффективность составит 2,1, а срок окупаемости капиталовложений – 5,75 месяца.

Список использованной литературы

1. Абаева, Н. П. Конкурентоспособность организации / Н. П. Абаева, Т. Г. Старостина – Ульяновск: УлГТУ, 2018.– 259с.
2. Арзуманова, Т.И. Экономика организации: учеб. для бакалавров / Т.И. Арзуманова, М.Ш. Мачабели. - М.: Дашков и К, 2019. - 240 с.
3. Берзон, Н.И. Финансовый менеджмент: учеб. - М.: Academia, 2019. - 271 с.
4. Воронин, С.С. Интернет-коммерция: создание и продвижение сайтов, социальные сети, интернет-брендинг, интернет-реклама, монетизация / С. Воронин. - М.: Энергия, 2019. - 264 с.
5. Гаврилова, А.Н. Финансовый менеджмент / А.Н. Гаврилова, Е.Ф. Сысоева, А.И. Барабанов. - М.: КноРус, 2018. - 368 с.
6. Галицкий, Е.Б. Маркетинговые исследования: теория и практика / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. - Люберцы: Юрайт, 2018. - 570 с.
7. Божук, С.Г. Маркетинговые исследования: учеб. для вузов / С. Г. Божук. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 304 с.
8. Голубков, Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 474 с.
9. Грибов, В.Д. Экономика организации (предприятия): учеб. / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов, В.А. Кузьменко. - М.: КноРус, 2019. - 368 с.
10. Губина О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Практикум: учеб. пособие. - М.: Форум, 2019. - 276 с.
11. Зимин А.Ф. Экономика предприятия: учеб. - М.: Форум, 2020. - 288 с.
12. Девяткин, О.В. Экономика предприятия (организации, фирмы): учеб. / О.В. Девяткин, Л.Г. Паштова, Н.Б. Акуленко. - М.: Инфра-М, 2018. - 848 с.
13. Долгов, Д.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. учеб. пособие. / Д.И. Долгов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 298 с.
14. Завьялов, П.С. Формула успеха: маркетинг / П.С. Завьялов, В.Е. Демидов. - М.: Международные отношения, 2020. - 416 с.

- 15.Ионова, Ю.Г. Финансовый менеджмент. - М.: Синергия, 2017. - 288 с.
- 16.Карпова, С.В. Маркетинговый анализ. Теория и практика: учеб. пособие для вузов / С.В. Карпова, С.В. Мхитарян, В.Н. Русин; под общей редакцией С.В. Карповой. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 181 с.
- 17.Котерова, Н.П. Экономика организации: учеб. / Н.П. Котерова. - М.: Academia, 2017. - 240 с.
- 18.Лунева А.М. Экономический анализ: учеб. пособие. - М.: Инфра-М, 2018. - 222 с.
- 19.Паламарчук О.С. Экономика предприятия. учеб. - М.: Инфра-М, 2021. - 458 с.
- 20.Поздняков В.Я. Экономический анализ: учеб. - М.: Инфра-М, 2019. - 491 с.
- 21.Розанова, Н.М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учеб. и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 343 с.
- 22.Романова А.Т. Экономика предприятия: учеб. пособие. - М.: Проспект, 2019. - 276 с.
- 23.Савицкая Г.В. Экономический анализ. учеб. - М.: Инфра-М, 2019. - 587 с.
- 24.Франк, М.А. Комплексный экономический анализ: учеб. пособие / М.А. Франк. – М.: Инфо-М, 2019. – 212 с.
- 25.Фурценко, А.П. Комплексный экономический анализ: учеб. пособие / А.П. Фурценко.–М.: Издательство Юрайт, 2020. – 345 с.
- 26.Хапенков В.Н. Рекламная деятельность: учеб. - М.: Инфра-М, 2019. - 332 с.
- 27.Чайников, В.В. Экономика предприятия (организации). Практикум: учеб. пособие / В.В. Чайников, И.В. Куликов. - М.: Юнити, 2020. - 448 с.
- 28.Чечевицына Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учеб. - М.: Феникс, 2018. - 367 с.
- 29.Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учеб. для вузов / Юданов А.Ю. – М.: ГНОМ и Д, 2020. – 304 с.
- 30.Юльченко, О.С. Экономика организации: учеб. пособие / О.С. Юльченко. – М.: Инфо-М, 2020. – 212 с.