

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность выбранной темы курсовой работы заключается в том, что в современном мире основу рыночной экономики составляет понятие конкуренции, как главной движущей силы эволюции взаимоотношений субъектов, функционирующих в данной среде. Наиболее успешным участником такого соревнования является тот, кто способен выдерживать конкурентную борьбу на отечественном и внешнем рынках.

Такая характеристика, как конкурентоспособность, до недавнего времени являлась категорией мало разработанной отечественной экономической наукой, но в настоящее время она приобрела огромную значимость и актуальность в условиях рыночной экономики.

Целью курсовой работы является анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Сатурн» и разработка мероприятий по ее повышению.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия;
- сделать организационно-экономическую характеристику ООО «Сатурн»;
- оценить конкурентоспособность ООО «Сатурн»;
- выявить существующие угрозы снижения конкурентоспособности ООО «Сатурн»;
- предложить мероприятия по созданию дополнительных конкурентных преимуществ предприятия ООО «Сатурн».

Объектом исследования в курсовой работе является конкурентоспособность предприятия ООО «Сатурн».

Предмет исследования – это способы создания дополнительных конкурентных преимуществ предприятия ООО «Сатурн».

Основные методы исследования: сравнение, анализ, группировка.

Теоретико-методологической основой исследования являются книги, статьи и монографии таких авторов как Азоев Г.Л., Алещенко В.В., Аминов Э.Ф., Баумгартен Л.В., Богомолова И.П. и др.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

## **Глава 1. Понятие конкурентоспособности и ее особенности в ресторанном бизнесе**

### **Место и содержание конкурентоспособности предприятия в системе иерархической подчиненности уровней конкурентоспособности**

Многообразие конкурентных отношений, возникающих в сфере экономики, можно подразделить на пять уровней (в соответствии с субъектами конкурентоспособности)[\[1\]](#):

- конкурентоспособность продукции, товаров или услуг;
- конкурентоспособность отдельного предприятия;
- конкурентоспособность регионов страны;
- конкурентоспособность отрасли;
- конкурентоспособность страны.

Для того чтобы обозначить характерную для уровней конкурентоспособности иерархическую подчиненность, выделяют следующие категории конкурентоспособности (таблица 1).

«Конкурентоспособность товара - это относительная и обобщенная характеристика товара, характеризующая его выгодные отличия от товара-конкурента по степени удовлетворения потребности и по затратам на ее удовлетворение». В то же время производитель готов предлагать товар на рынок при условии, что он продается и приносит прибыль. Поэтому, можно констатировать, что продукт является конкурентоспособным, если он приносит прибыль. Следовательно, правомочно считать, что прибыль является результирующим показателем

конкурентоспособности товара[2].

В современных исследованиях очень часто в качестве показателей конкурентоспособности продукции предлагаются различные единичные и интегральные характеристики либо стоимостных, либо потребительских свойств продукции. Вместе с тем нельзя не отметить, что все они будут отражаться на прибыли, приносимой этой продукцией.

## Таблица 1

### Категории конкурентоспособности в зависимости от уровня иерархической подчиненности

№ п/п	Категория	Характеристика
1	Микроконкурентоспособность	<p>Включает конкурентоспособность продукции, товаров, услуг, а также конкурентоспособность предприятий.</p> <p>Соперничество проявляется между товарами и между предприятиями за деньги конечного потребителя.</p> <p>Является первым этапом зрелости конкурентоспособности как развивающегося процесса.</p>
2	Мезоконкурентоспособность	<p>Включает конкурентоспособность отраслей, а также конкурентоспособность регионов и межотраслевых комплексов.</p> <p>Соперничество проявляется между отраслями и регионами за средства инвесторов.</p> <p>В эволюционном смысле возникает позднее микроконкурентоспособности, на стадии индустриальной экономики.</p>

Относится к конкурентоспособности стран.

Соперничество возникает между странами за более благоприятные условия для вложения

### 3 Макроконкурентоспособность национального капитала.

Является проявлением современного этапа развития конкурентоспособности как эволюционирующего процесса.

Конкурентоспособность предприятия является более сложным и обобщающим понятием по сравнению с понятием «конкурентоспособность товара». Это объясняется большим количеством важных элементов, по которым определяется показатель конкурентоспособности на уровне предприятия.

Конкурентоспособность предприятия в любом случае представляет собой интегральную числовую характеристику, с помощью которой будут оценены достигнутые предприятием конечные деловые результаты его функционирования в течение определенного промежутка времени[3].

Конкурентоспособность предприятия может быть обеспечена за счет приобретенных им различного рода преимуществ по сравнению с другими предприятиями-конкурентами, таких как экономические преимущества, финансовые, инвестиционные, кадровые преимущества, имиджевые, структурные, технологические и др. На современном этапе развития экономики с помощью показателя конкурентоспособности обеспечивается взаимная координация деятельности субъектов рынка с целью достижения каждым из них наилучшего положения и, как следствие, конечного экономического результата. В условиях рынка управление предприятием сводится к оценке, анализу, прогнозированию факторов, влияющих на повышение или понижение его конкурентоспособности, для обоснования выбора дальнейшей конкурентной стратегии и тактики для достижения конечных целей деятельности организации.

Таким образом, помимо конкурентоспособного товара, свой вклад в конкурентоспособность фирмы будут вносить такие факторы как[4]:

1) наличие у фирмы конкурентных преимуществ, в качестве которых могут выступать и продукты, и технологии, и кадровый состав, и новые формы командной работы, и новые подходы к продвижению продукции, и месторасположение, и пр.;

2) а также наличие у фирмы накопленных, развившихся под влиянием собственного опыта и опыта других рыночных агентов способностей и знаний, которые позволяют фирме формировать ключевые компетенции, благодаря чему предприятие получает возможность преобразовывать факторы производства с меньшими издержками и в продукцию более высокого качества.

Следующий иерархический уровень категории «конкурентоспособность» - это конкурентоспособность отраслей, под которой следует понимать эффективность работы отдельных отраслей народного хозяйства, которая помимо традиционных показателей эффективности будет оцениваться степенью живучести и динамичности при различных вариантах развития экономики страны.

На современном этапе развития экономики показатель «конкурентоспособность отрасли» отчасти утрачивает свое значение. Сегодня не принято рассматривать эффективность деятельности совокупности однородных единичных предприятий. Сегодня основу экономики любой страны составляют огромные транснациональные или, как минимум, национальные корпорации, которые традиционно объединяют предприятия различных отраслей на основе мягких или жестких интеграционных взаимосвязей. Широко распространены кластеры, предпринимательские сети, корпорации, холдинги, финансово-промышленные группы, другие формы интеграционного взаимодействия, любая из которых представляет собой многоотраслевую совокупность производств [\[5\]](#).

Вместе с тем, полностью отказываться от исследования конкурентоспособности на уровне отрасли не следует, хотя границы этого уровня размыты. Конкурентоспособность отрасли сегодня может быть приближена и анализироваться в совокупности с конкурентоспособностью региона или межотраслевого производственного комплекса. Несмотря на многопрофильную деятельность, любая системообразующая интегрированная производственная структура, будь то кластер или холдинг, или предпринимательская сеть, все равно имеет отраслевую привязку к тому производственному направлению, вокруг которого сформировалось все объединение.

Основным отличием уровня мезоконкуренции от уровня микроконкуренции является объект конкурентной борьбы. Если в случае товаров борьба ведется за конечного потребителя, а в случае с фирмами - за долю рынка, то во время конкурентной борьбы на мезоуровне, т.е. на уровне отраслей, борьба ведется за средства для дальнейшего развития, обновления, модернизации, расширения, т.е. за капитал, за инвесторов, за источники вложения средств. Таким образом, более

конкурентоспособной будет та отрасль, которая является наиболее привлекательной для инвесторов.

Под конкурентоспособностью региона понимают «его роль и место в экономическом пространстве страны, способность обеспечить высокий уровень жизни населения и возможность реализовать имеющийся в регионе потенциал (производственный, трудовой, инновационный, ресурсно-сырьевой)»[\[6\]](#). С одной стороны, крупные регионы или города играют важную роль в жизни страны как активные субъекты рынка и общества.

И, наконец, верхняя ступень в иерархии уровней конкурентоспособности традиционно отводится конкурентоспособности страны или, другими словами, национальной конкурентоспособности, которая является «способностью предприятий, организаций и отраслей страны опережать соперника в завоевании и укрупнении позиций на зарубежных рынках, обусловленной экономическими, социальными, политическими и другими факторами в самой стране. Национальную конкурентоспособность определяют на основе изучения конкурентных преимуществ и слабостей той или иной страны».

В отличие от конкурентоспособности отрасли, конкурентоспособность страны является как нельзя более актуальной категорией для исследований, поскольку макроконкурентоспособность выступает последним и соответственно наиболее молодым витком в эволюции процесса конкуренции, начинает развиваться и принимает главенствующее значение с 80-х гг. XX века. Исследование конкурентоспособности страны является актуальной экономической задачей, позволяет оценивать эффективность экономической политики страны и выявлять способность страны к созданию благоприятных условий для роста и реализации преимуществ национальной экономики[\[7\]](#).

Таким образом, в виде субъектов конкуренции могут выступать и товары, и предприятия, и регионы, и отрасли, и целые страны, как следствие, имеет место многообразие форм существования конкуренции. Однако эти формы не независимы друг от друга. Между ними существует тесная взаимосвязь. Так, конкурентоспособность товара является отражением конкурентоспособности предприятия, а конкурентоспособность предприятия, в свою очередь, повлияет на конкурентоспособность региона, отрасли, страны. В то же время, связь между уровнями конкурентоспособности хоть и присутствует, но не является прямой и однозначной, т.к. каждый последующий иерархический уровень конкурентоспособности, помимо показателей предыдущего, включает в себя новые

факторы, отражающие содержание конкурентоспособности более высокого уровня. Представим содержание и соподчинение уровней конкурентоспособности на иерархической схеме.

Также в процессе иерархической детализации уровней проявления конкурентоспособности становится очевидным стирание граней между уровнями отрасли, региона и межотраслевых производственных комплексов, т.е., по сути, предприятий. Конечно, данное замечание справедливо не для всех предприятий, функционирующих на рынке. Одиночные предприятия мелкого и среднего масштаба продолжают осуществлять свою деятельность на уровне микроконкуренции, т.е. в борьбе за средства потребителя и долю рынка. Однако в современной глобализирующейся экономике прочное место заняли крупные национальные и межнациональные межотраслевые производственные интегрированные структуры, которые ведут конкуренцию уже не на микроуровне, а скорее на мезоуровне, борются за деньги инвесторов, за государственные вложения, оказывают непосредственное влияние на формирование национальных экономик и уровня жизни в стране.

Такое стирание граней между уровнями конкурентоспособности стало возможным благодаря широкому распространению интеграционных процессов как в российской экономике, так и в целом в мировом хозяйстве. Кооперация и сотрудничество являются сегодня не менее значимыми факторами развития, чем конкуренция. Конкурентоспособность российских предприятий не может укрепляться без развития способностей к координации усилий, к достижению устойчивых долговременных соглашений с различными субъектами рынка. Наряду с «мягкими» формами объединений предприятий, такими как стратегические союзы, альянсы, предпринимательские сети, кооперационные соглашения, в России наблюдается значительный и стабильный рост на рынке слияний и поглощений, как по количеству, так и по финансовым показателям, что является определенным индикатором активности интеграционных процессов, происходящих в российской экономике.

## **Конкурентная среда и ее влияние на развитие современного предприятия**

В настоящее время предприятия все больше ощущают усиление конкурентной борьбы, им все чаще приходится задумываться о собственной конкурентной

позиции и завоевании безусловных преимуществ на рынке. Экономический успех (а часто и выживание) субъекта рыночной экономики в первую очередь зависит от того, насколько хорошо он знает законы конкуренции, ее проявления и формы и насколько готов к конкурентной борьбе. Изучение конкуренции представляет собой одну из важнейших составных частей рыночных исследований, создающих основу для выработки стратегии и тактики деятельности на рынке, выбора правильного пути повышения технического уровня и качества, что является основой управления конкурентоспособностью на предприятии. Оценка ситуации на рынке, анализ влияния сил и факторов среды, определение дальнейшего ее развития важно при разработке стратегии предприятия.

Конкурентная среда - условия, в которых предприятие ведет борьбу за потребителей, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке.

Существует множество разнообразных методик анализа и оценки конкурентной среды, но их объединяет ряд недостатков. В них учитывается слишком много количественных и качественных показателей, характеризующих структуру и форму рынка, совокупность аспектов конкурентоспособности. С одной стороны, это позволяет детально описать состояние конкурентной среды, но с другой стороны, не дает ее общей целостной картины и тем более не позволяет свободно сравнивать конкуренцию на разных рынках.

В предлагаемой методике оценки конкурентной среды вся совокупность факторов, влияющих на конкуренцию, представлена в рамках одной модели. Она позволяет сравнивать не только конкурентов между собой, определять месторасположение предприятия относительно конкурентов по оцениваемым параметрам, но и сравнивать рынки по силе и уровню конкуренции на них.

Для оценки состояния конкурентной среды проводится расчетно-аналитическая работа по определению: силы, уровня конкуренции, предприятий-конкурентов и их конкурентоспособности. Затем строится модель конкурентного рынка, где все субъекты рынка распределяются в пространстве с учетом этих трех параметров.

На данный момент точных и достаточно полных определений понятий уровня и силы конкуренции нет. Так же как нет однозначного способа их оценки. Поэтому в первую очередь необходимо конкретизировать эти понятия и описать процедуру их оценки.

Сила конкуренции характеризует напряженность, существующую между конкурентами, остроту борьбы. Она дает информацию о масштабах соперничества

существующих сил.

На силу конкуренции влияют: концентрация предприятий; неравенство распределения доходов; число предприятий, определяемое как:

- число всех зарегистрированных хозяйствующих субъектов на 10 000 человек. По сути этот показатель характеризует предпринимательскую активность на рынке. Высокое значение данного показателя говорит о том, что есть свобода предпринимательства, люди охотно открывают предприятия, конкурентов много, что, безусловно, приводит к нарастанию напряженности между ними. На рынке с высокой предпринимательской активностью высока угроза появления новых фирм и продуктов заменителей;

- число зарегистрированных хозяйствующих субъектов, торгующих аналогичными товарами, на 10 000 человек. Данный показатель конкретизирует предыдущий, т.е. могут существовать сегменты рынка, на которых работает сравнительно небольшое число предприятий и сила конкуренции между ними не так высока. Следовательно, можно классифицировать число предприятий на рынке по следующим группам: "очень много", "много", "умеренно", "мало", "очень мало" предприятий на рынке.

Уровень конкуренции характеризует качество конкуренции и развитие рынка. На ее уровень оказывают влияние: зрелость рынка; уровень жизни населения (объем реализации платных услуг, оборот розничной торговли, размер среднемесячной зарплаты); качество потребляемых товаров (размер и структура расходов и доходов населения); влияние цены и уровня обслуживания на покупательские предпочтения; применяемые методы конкурентной борьбы и др., что представлено в таблице 2.

В пределах каждого уровня сила конкуренции может постоянно изменяться - усиливаться или спадать. Чем добросовестней конкуренция, чем более развит и совершенен рынок, чем выше уровень жизни покупателей и выше потребности, тем более высокий уровень конкуренции на рынке. Отсюда возникает сложность в оценке конкурентоспособности отдельного предприятия. Эта сложность связана также и с такими причинами, как разнообразие предприятий, большое количество критериев оценки.

## **Таблица 2**

### **Оценка уровня конкуренции**

## Уровень конкуренции

Наименование	Выше		Средний	Ниже	
	Высокий	средне-го		среднего	Низкий
1	2	3	4	5	6
Зрелость рынка	Развитый		Формирующийся		
Уровень жизни населения	Высокий	Выше среднего	Средний	Ниже среднего	Низкий
Качество потребляемых товаров, влияние цены и уровня обслуживания на покупательские предпочтения	Важны: высокое качество, уровень обслуживания, широта и глубина ассортимента		Важны: высокое качество, широта и глубина ассортимента, цена	Основным является оптимальное соотношение цены и качества	Приобретается все, что есть, вне зависимости от цены и качества, существование дефицита на товары. Другой вариант, когда основополагающей является цена даже в ущерб качеству

Применяемые методы конкурентной борьбы, форма конкуренции	Сложные, многофакторные	Применяются ценовые, демпинговые методы, встречается недобросовестная конкуренция	Применяются ценовые, демпинговые методы, встречается недобросовестная конкуренция. Высокая криминализация рынка
---	-------------------------	---	---

Сила и уровень конкуренции устанавливаются на основе анализа факторов, влияющих на них ([таблица 3](#)).

### Таблица 3

#### Оценка силы конкуренции

Наименование	Сила конкуренции				
	Очень сильная	Сильная	Умеренная	Слабая	Очень слабая
Число всех зарегистрированных хозяйствующих субъектов на 10 000 человек	Max				Min
	в мире				в мире

Число зарегистрированных хозяйствующих субъектов, торгующих аналогичными товарами, на 10 000 человек	Очень много	Много	Умеренно	Мало	Очень мало
Индекс Херфиндаля	0 - 100	100 - 1000	1000 - 2000	2000 - 4000	4000 - 10 000
Коэффициент Джини	0 - 0,1	0,1 - 0,2	0,2 - 0,4	0,4 - 0,7	Свыше 0,7
Индекс концентрации для четырех предприятий, %	0 - 5	5 - 15	15 - 40	40 - 80	80 - 100

Основываясь на данных о силе и уровне конкуренции, можно построить модель конкурентного рынка, где все субъекты рынка распределяются в пространстве с учетом трех параметров: уровень конкуренции, сила конкуренции, конкурентоспособность субъекта, что представлено на рисунке.

На первом этапе выделяются три уровня. Первый уровень показывает цель исследования, второй уровень выделяет критерии, по которым будет проводиться исследование, третий уровень - объект исследования.

На рисунке 1 проиллюстрировано иерархическое представление проблемы конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, подобное представление конкурентной среды возможно при рассмотрении конкуренции в любом географическом масштабе, кроме локального. При рассмотрении конкуренции в глобальном масштабе под субъектами будут пониматься страны, в региональном масштабе - города, районы региона. Это

связано с тем, что конкуренция на каком-то конкретном локальном рынке будет на определенном уровне для всех предприятий.



**Рис. 1. Иерархическое представление проблемы конкурентоспособности предприятия**

Другим вариантом использования данной модели может стать анализ изменения положения одного субъекта в динамике. Тогда вместо городов будут анализироваться периоды, даты. В этом случае географический масштаб конкуренции не будет иметь значения. Однако необходимо брать периоды с достаточным интервалом. Эффективна эта модель будет и для транснациональных компаний, работающих в разных странах с разной силой и уровнем конкуренции.

Очень часто применение нестандартных подходов дает наиболее экономичное и результативное решение. Применение данного метода позволяет сравнивать объекты между собой и отвечать на самый сложный вопрос: кто же является лидером, - заставляет по-новому взглянуть на проблему конкурентоспособности.

## **Оценка конкурентоспособности предприятия ресторанного бизнеса**

Способность предприятия ресторанного бизнеса конкурировать - это обобщённая характеристика его стабильности, базирующаяся на эффективном использовании его ресурсов, возможности обеспечить потребителей своими продукцией и

услугами высокого качества и приемлемой стоимости, способности адаптироваться к изменениям внешней среды в условиях конкурентного рынка.

Конкуренция в ресторанном бизнесе имеет свои особенности[8]:

- предприятия, как правило, ориентированы на территориально ограниченный рынок; размеры которого зависят от местонахождения предприятия и транспортной доступности его для потребителей;
- часть предприятий, кроме лучших ресторанов, могут конкурировать между собой в общегородском масштабе на сегменте рынка по обслуживанию праздников, деловых встреч, туристов и т.д.;
- общедоступные предприятия (нижний ценовой сегмент), как правило, работают в условиях совершенной конкуренции, для которой характерно: наличие большого количества предприятий общественного питания разных типов, реализующих определённый (специализированный) ассортимент продукции на однородном сегменте рынка, удовлетворяя разнообразные потребности населения в питании;
- возможный выход на рынок при незначительных инвестициях (низком уровне затрат);
- особый характер конкуренции, связанный с выполнением предприятиями общественного питания функций производства продукции, её реализации и организации потребления. Это требует, с одной стороны, учета возможностей производства определённого объёма продукции, а с другой стороны, запросов потребителей, их платёжеспособность.

В зависимости от методов ведения конкурентной борьбы, битвы за покупателя, конкуренцию подразделяют на ценовую и неценовую. Обобщённая характеристика методов ведения конкурентной борьбы предприятиями ресторанного бизнеса представлена в таблице 4[9].

Отметим, что современное состояние конкуренции на ресторанном рынке характеризуется преимущественно развитием ценовой конкуренции между отдельными ресторанами одной ценовой ниши. Причиной этого является относительно невысокий уровень доходов большей части населения, непритязательность к качеству ресторанного обслуживания. Однако, на отдельных сегментах рынка, при реализации продукции, услуг, ориентированных на потребителей с высоким и средним уровнем доходов, всё большее значение в борьбе за потребителя придаётся инструментам неценовой конкуренции.

**Таблица 4**

**Характеристика методов ведения конкурентной борьбы предприятиями ресторанного бизнеса**

<b>Ценовые методы</b>		<b>Неценовые методы</b>		
Широкое оповещение потребителей о снижении цены на продукцию, услуги.	Вводится продукция с существенно улучшенными потребительскими свойствами, а цена поднимается непропорционально мало.	Меньшая цена потребления.		Применение способов стимулирования рынка.
		Более совершенное оформление блюда. Более разнообразны дополнительные услуги (сервис). Модный концептуальный стиль. Широкое использование рекламы.	“Увод” спонсоров (переманивание). Использование продукции имитатора. Использование чужого бренда. Использование демпинга.	Комплексное исследование рынка. Политика цен. Разработка новой концепции ресторана.

Следует отметить, что для анализа потенциальных конкурентных преимуществ предприятия ресторанного бизнеса необходимо провести тщательный мониторинг его маркетинговой среды.

На основании выше изложенного можно сделать вывод, что ресторанная услуга — это не только еда, но и обслуживание процесса принятия еды с предоставлением комплекса дополнительных услуг. Высококачественный сервис, развитие высокой культуры обслуживания, ориентированной на запросы клиентов, имеют при этом первостепенное значение. Успех и популярность многих ресторанов находится в прямой зависимости от культуры и качества обслуживания, от внимательного и вежливого отношения персонала к посетителям.

Например, американские рестораторы выявили зависимость между качеством пищи и качеством обслуживания, влияющую на общее впечатление посетителя от ресторана (таблица 5)[\[10\]](#).

**Таблица 5**

**Зависимость между качеством еды и качеством обслуживания**

<b>Качество пищи (по 10-балльной шкале)</b>	<b>Качество обслуживания (по 10-балльной шкале)</b>	<b>Восприятие ресторана посетителями</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
10	5	Отрицательное — 90% респондентов
10	7	Нейтральное — 50% респондентов
10	10	Отличное — 100% респондентов
6	10	Хорошее — 80% респондентов

Таким образом, очевидно, что основной продукт — пища — не является единственной составляющей ресторанной услуги. Если обслуживание окажется не достаточно высокого уровня, подавляющее большинство клиентов отрицательно оценят ресторан и заменят его услуги, услугами конкурирующих заведений. Основные показатели качества ресторанного обслуживания представлены в таблице 6 (на практике эти показатели уточняются и дополняются в зависимости от специфики ресторана).

Итак, ресторанный бизнес, характеризующийся очень высоким уровнем конкуренции, может использовать еще один вариант стратегии — качественный и разнообразный сервис.

Сегодня недостаточно просто открыть ресторан и ожидать, что в него придут посетители, как это было в середине 1990-х гг. Необходима разработка

конкурентоспособной стратегии в области сервиса, без нее ни один ресторан сегодня не может рассчитывать на успех[11].

## Таблица 6

### Основные показатели качества обслуживания

<b>Показатель качества обслуживания</b>	<b>Содержание показателя</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Быстрое обслуживание	У клиентов принимают заказ через минуту после того, как они сели за столик, закуски подают в течение 10—15 мин. и т.д.
Хорошо организованный цикл обслуживания	Цикл обслуживания делится на несколько фаз — от закусок до дижестива
Меню соответствует потребностям клиентов	90% блюд в меню вызывает интерес клиентов
Персонал помогает клиентам при выборе блюд	Персоналу хорошо известно, что есть в меню и на кухне. Он дает подробные объяснения
Персонал предугадывает требования клиентов	Клиенты не должны просить вино, когда оно заканчивается. Семьям с детьми сразу же приносят детский стул, даже если об этом не просят
Персонал умеет общаться	Официанты улыбаются, помогают друг другу. Даже в часы пик каждый клиент получает то, что заказал без лишних вопросов («кто заказывал салат?»)

Персонал следит за ходом обеда	Официант проверяет, что все в порядке, по крайней мере, два раза в течение обеда
Обслуживание контролируется	Метрдотель или менеджер общается с гостями за каждым столиком хотя бы один раз
Персонал вежлив и приятен	Персонал улыбается, тепло относится к клиентам, все работают спокойно, без беготни и суеты
Персонал умеет хорошо держать себя	Официант всегда смотрит в глаза клиенту, когда разговаривает
Хорошо организована работа с жалобами	Все, кто выразил недовольство, уходят удовлетворенными, с желанием вернуться
Персонал внимателен и аккуратен	Несколько сотрудников ежедневно благодарят за хорошее обслуживание

Таким образом, развитие рыночных отношений вывело сферу общественного питания из состояния монополии. Экономические перемены обусловили возрождение отечественного ресторанного бизнеса. Рынок ресторанных услуг в настоящее время является одним из наиболее динамично развивающихся, высокодоходных и рентабельных рынков отечественной сферы услуг.

## **Таблица 7**

Комплекс стандартизованного сервиса

<b>Услуга Потребности клиента</b>		<b>Возможности стандартизации</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Получение калорий	+
Спокойная обстановка, настраивающая на рабочий день	—
Интерьер	+
Качественная пища	+
Завтрак	
Чистота	+
Доступность	+
Разнообразие меню (неповторяемость)	—
Продолжительность (15—30 минут)	+
Возможность заказа заранее по телефону или интернет	+
«пешеходная доступность» (отдаленность точки питания от дома)	—
Приятный персонал, вежливость, обходительность	—
Тепло/прохлада в зависимости от времени года	+
Яркий свет	+
Мгновенная уборка грязной посуды со стола	+

	Получение калорий	+
	Спокойная обстановка, отдых, уединение/спокойное общение	—
	Интерьер	+
	Качественная пища	+
	Чистота	+
Обед	Доступность	+
	Разнообразие меню (неповторяемость)	—
	Продолжительности (15—60 минут)	+
	Возможность заказа заранее по телефону или интернет	+
	Близость к работе	—
	Приятный персонал, вежливость, обходительность	—
	Тепло/прохлада в зависимости от времени года	+
	Свет дневной	+
	Мгновенная уборка грязной посуды со стола	+

	Получение калорий	+
	Спокойная обстановка, настраивающая на общение	—
	Интерьер	+
	Качественная пища	+
	Чистота	+
Ужин	Доступность	+
	Разнообразие меню (неповторяемость)	—
	Продолжительности (15—30 минут)	+
	Возможность заказа заранее по телефону или интернет	+
	Близость к дому, семье	—
	Приятный персонал, вежливость, обходительность	—
	Тепло/прохлада в зависимости от времени года	+
	Свет приглушенный	+
	Мгновенная уборка грязной посуды со стола	+

Этими обстоятельствами обуславливается его привлекательность для инвесторов и, как следствие, высочайший уровень конкуренции. По оценкам специалистов,

предложение на рынке ресторанных услуг превышает спрос, в связи с этим конкуренция среди ресторанов, борьба за потребителя постоянно усиливаются. Это свидетельствует о том, что конкуренция выступает важнейшим фактором стимулирования хозяйственной деятельности, улучшения качества и увеличения ассортимента продукции, снижения затрат и стабилизации финансовых показателей экономического роста.

Следовательно, важнейшим атрибутом рыночной экономики является конкуренция. Анализ опыта работы предприятий ресторанного бизнеса в условиях рыночной экономики свидетельствует о том, что конкуренция выступает важнейшим фактором стимулирования хозяйственной деятельности, улучшения качества и увеличения ассортимента продукции, снижения затрат и стабилизации финансовых показателей экономического роста. Стратегическая стабильность предприятий ресторанного бизнеса на рынке возможна только в условиях их конкурентоспособности и возможности адаптации к изменениям рыночной среды.

## **Глава 2. Анализ конкурентоспособности ООО «Сатурн»**

### **2.1. Краткая характеристика ООО «Сатурн»**

ООО «Сатурн» - предприятие общественного питания (юридический адрес 141600, г. Клин, ул. Плеханова, д. 46).

Основными видами экономической деятельности предприятия являются:

- общественное питание;
- внутренняя торговля.

Миссия деятельности ООО «Сатурн» – с помощью интерьера и разнообразия и качества продуктов и блюд удовлетворять цели и потребности клиентов:

-традиционный обед, обеденный перерыв;

-деловые встречи, переговоры;

-романтические встречи, свидания;

- встречи с друзьями;
- релаксация, отдых, смена обстановки;
- семейный отдых;
- развлечение и интерес для гостей города.

ООО «Сатурн» является прибыльным предприятием.

Для выполнения своих целей руководство ООО «Сатурн» осуществляет наем работников в соответствии с действующим законодательством. Наем работников осуществляется на договорной основе. Пиццерия может поручать выполнение отдельных работ гражданам, не являющимся его работниками. В этих случаях отношения между ними регулируются гражданским законодательством, а права и обязанности сторон определяются договором подряда.

В ООО «Сатурн» имеются следующие структурные подразделения, организационная структура управления пиццерии представлена на рисунке 2, включающая в себя администрацию, бухгалтерию, отдел маркетинга, кухню, бар, хозяйственный отдел, обслуживающий персонал, охрану.

Главным достоинством структуры управления ООО «Сатурн» является ее четкое и логичное построение. У каждого руководящего звена под его контролем находится небольшое количество подчиненных, что позволяет достигать достаточно четкой контролируемости подчиненных.

Администрация

Отдел маркетинга

Бухгалтерия

Кухня

Бар

Хоз. отдел

Обслуживающий персонал

Охрана

## **Рис. 2. Организационная структура управления ООО «Сатурн»**

Управлением ООО «Сатурн» в целом занимается генеральный директор. В его ведении находятся вопросы стратегического характера.

Источниками средств и доходов ООО «Сатурн» являются:

- имущество, находящееся на его балансе, которое состоит из основных и оборотных средств;
- денежные и иные средства, полученные от реализации продукции (работ, услуг) и от других видов деятельности;
- денежные и материальные вложения участников ООО «Сатурн»;
- другие источники, не запрещенные действующим законодательством Российской Федерации.

Для понимания современной стратегической позиции ООО «Сатурн» проведем SWOT-анализ текущего состояния предприятия, что представлено в Приложении 4.

Проведенный SWOT-анализ ООО «Сатурн» показал следующие результаты: предприятие может увеличить объемы выручки благодаря поиску новых поставщиков и изменению системы оплаты, как с поставщиками, так и с покупателями. Основными угрозами становятся экономический кризис и инфляция. К слабой стороне предприятия относятся низкие темпы роста его выручки и политика, противоречащая целям предприятия и условиям рынка.

## **2.2. Анализ конкурентных позиций ООО «Сатурн»**

Главными конкурентами пиццерии ООО «Сатурн» являются такие фирмы как Пряник и Петр Петрович. Сильные и слабые стороны конкурентов представлены в таблице 8.

### **Таблица 8**

Сильные и слабые стороны основных конкурентов

<b>Конкурент</b>	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
------------------	------------------------	-----------------------

	мощная производственная база;	
Пряник	собственные финансовые институты;	позиционируют исключительно товарный знак, путая его с брендом, самому бренду компания внимания достаточно не уделяют; некоторая недооценка конкурентов.
	агрессивная рекламная политика;	
	система скидок и бонусов;	
	постоянный рост и выход в регионы.	
Петр Петрович	собственная производственная база;	основные объёмы оказания услуг в г. Клин; вынуждены ориентироваться на загрузку своих производственных мощностей.
	мощный административный ресурс	

Сравнительный анализ конкурентных позиций ООО «Сатурн» и его основных конкурентов представлены в таблице 9.

### Таблица 9

Сравнительный анализ конкурентных позиций

<b>Факторы успеха</b>	<b>Вес</b>	<b>ООО «Сатурн»</b>	<b>Пряник</b>	<b>Петр Петрович</b>
Мощная производственная база	20 %	14%	20%	17%

Качество услуг	30 %	23%	28%	27%
Эффективный менеджмент	10%	7%	8%	7%
Финансовые ресурсы	30 %	30%	30%	27%
Известность бренда	10 %	8%	7%	5%
Конкурентные позиции	100%	82%	93%	83%

Оценка эффективности деятельности предприятия ООО «Сатурн»

На данном этапе будут оцениваться показатели ООО «Сатурн», характеризующие эффективность управления деятельностью предприятия, что отражено в таблице 10.

### Таблица 10

#### Оценка эффективности деятельности предприятий общественного питания

<b>Критерии и показатели конкурентоспособности</b>	<b>Правило расчета Показателя</b>
1. Издержки на полученную выручку, руб.	Валовые издержки / Выручка
3. Фондоотдача тыс. руб.	Выручка / среднегодовая стоимость основных фондов.
3. Рентабельность услуг, %.	Прибыль от реализации * 100 % / Затраты компании

4. Производительность труда, млн. руб./ чел.      Выручка / Среднесписочная численность работников

Взяв данные по эффективности деятельности предприятий-конкурентов, проведем далее оценку эффективности деятельности ООО «Сатурн». В данном случае оценка будет производиться в баллах (5, 10 и 15). Значение показателя 5 свидетельствует о том, что данный показатель является наименьшим среди анализируемых компаний, 5 – средний, 15 – наивысший. Результаты представим в таблице 11.

**Таблица 11**

**Оценка эффективности деятельности предприятий-конкурентов (в баллах)**

Критерии и показатели конкурентоспособности первой группы	Сред-нее значе-ние	Баллы		
		Пряник	Петр Петрович	ООО «Сатурн»
1. Издержки на полученную выручку	0,8675	15	10	5
3. Фондоотдача	0,825	5	15	5
3. Рентабельность	14,25	10	15	5
4. Производительность труда	263	5	15	10

Данные таблицы 12 не позволяют визуально определить явного лидера по параметру эффективности деятельности компаний. Наблюдается достаточно широкий разброс значений оценок в баллах.

Поэтому, определим теперь критерий эффективности деятельности компании каждого предприятия по формуле:

$$Э_{П} = 0,31И + 0,19Ф + 0,40P_{T} + 0,10П \quad (1)$$

Где

И - относительный показатель издержек на выручку компании;

Ф - относительный показатель фондоотдачи;

РТ - относительный показатель рентабельности услуг;

П - относительный показатель производительности труда;

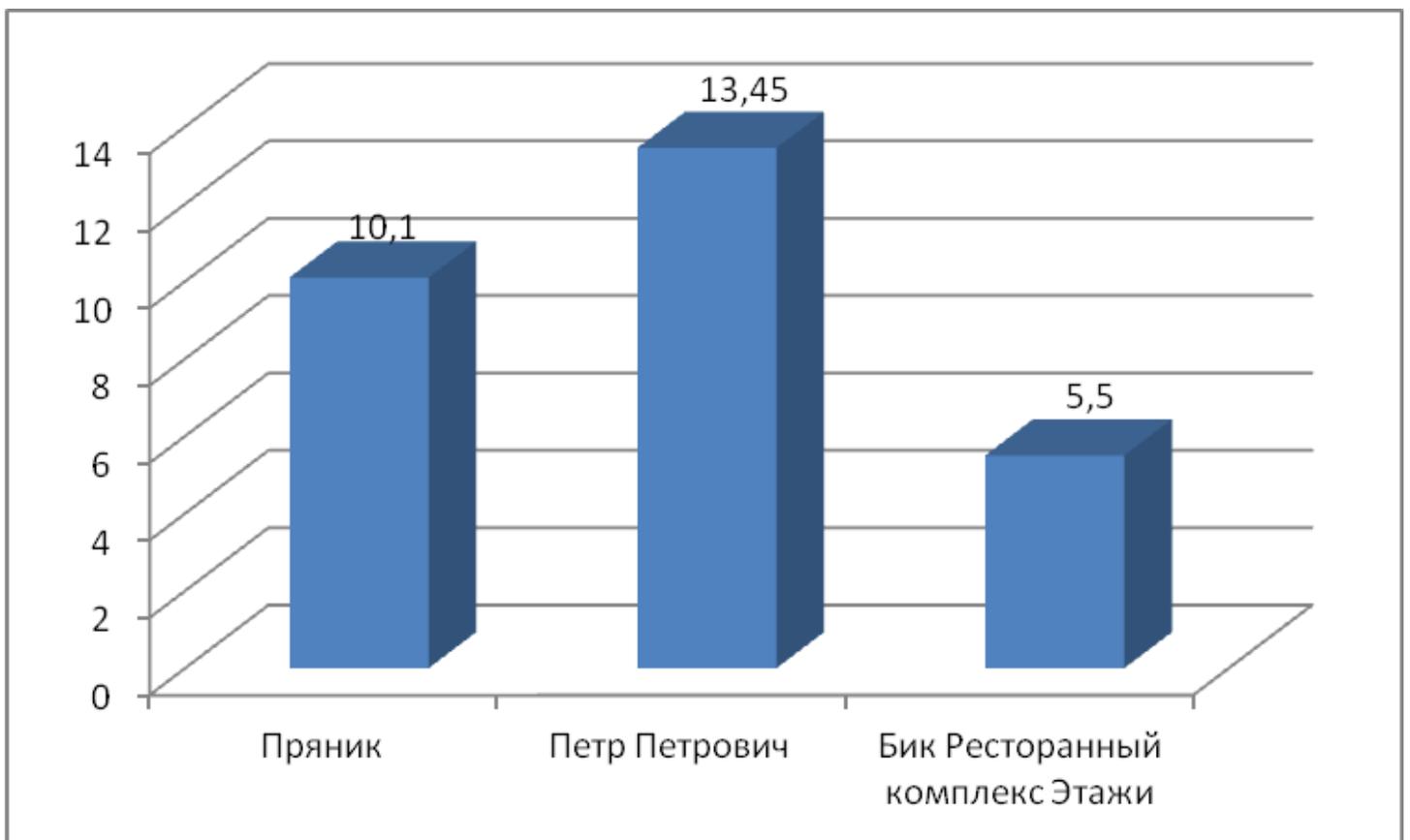
0,31; 0,19; 0,40; 0,10 - коэффициенты весомости показателей.

$$\text{ЭП («Пряник»)} = 0,31 \cdot 15 + 0,19 \cdot 5 + 0,40 \cdot 10 + 0,10 \cdot 5 = 10,1$$

$$\text{ЭП («Петр Петрович»)} = 0,31 \cdot 10 + 0,19 \cdot 15 + 0,40 \cdot 15 + 0,10 \cdot 15 = 13,45$$

$$\text{ЭП (ООО «Сатурн»)} = 0,31 \cdot 5 + 0,19 \cdot 5 + 0,40 \cdot 5 + 0,10 \cdot 10 = 5,5$$

Полученные данные представим в более наглядном виде на рисунке 3.



**Рис. 3. Оценка эффективности деятельности предприятий-конкурентов**

Таким образом, получаем, что по оценке деятельности наилучший показатель у компании «Петр Петрович», наихудший у – ООО «Сатурн».

Причем необходимо отметить, что данный показатель у ООО «Сатурн» меньше в 2 раза и 2,5 раза, чем у «Пряник» и «Петр Петрович» соответственно. Отсюда можно сделать вывод о крайней необходимости в повышении эффективности деятельности для ООО «Сатурн».

Оценка конкурентоспособности услуг

Оценку конкурентоспособности услуг рассматриваемых предприятий-конкурентов проведем на основании аналитических материалов, сразу поставив предприятиям баллы, оценивая качество и стоимость их услуг.

### **Таблица 12**

Оценка конкурентоспособности услуг

<b>Критерии и показатели конкурентоспособности третьей группы</b>	<b>Баллы</b>		
	<b>Пряник</b>	<b>ООО «Сатурн»</b>	<b>Петр Петрович</b>
1. Цена услуг	15	10	15
3. Оперативность работы сотрудников компании	15	5	10
3. Репутация компании	5	15	10
4. Ассортимент	5	15	15

Далее определим коэффициент конкурентоспособности услуг компаний по формуле

$$K_T = 0,25 * C + 0,4 * O + 0,2 * P + 0,15 * A \quad (2)$$

Где Ц - цена услуг;

О - Оперативность работы сотрудников компании;

Р - Репутация компании;

А - ассортимент.

$$Кт («Пряник») = 0,25*15 + 0,4*15 + 0,2*5 + 0,15*5 = 11,5$$

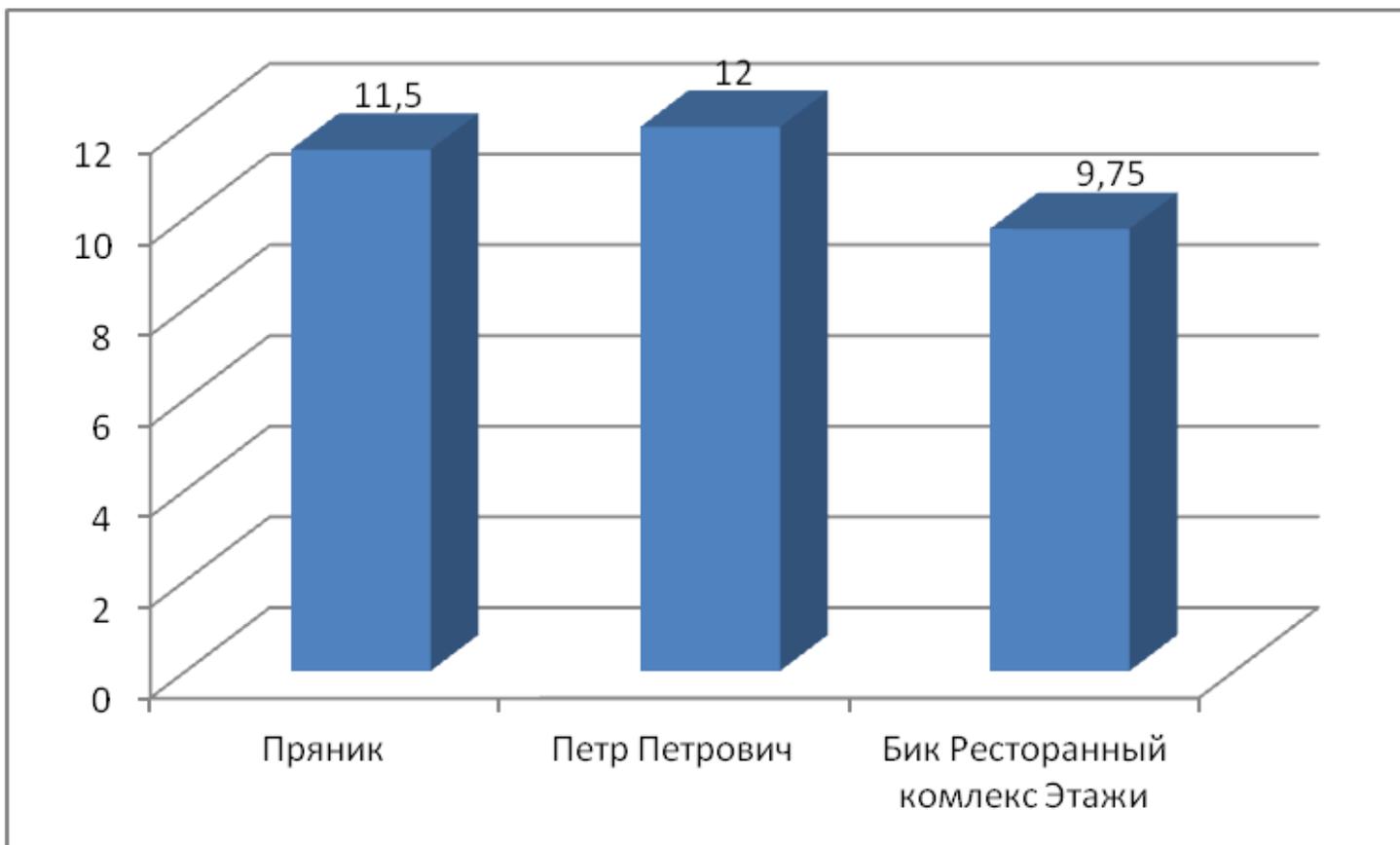
$$Кт (ООО «Сатурн») = 0,25*10 + 0,4*5 + 0,2*15 + 0,15*15 = 9,75$$

$$Кт («Петр Петрович») = 0,25*15 + 0,4*10 + 0,2*10 + 0,15*15 = 12$$

Полученные данные представим в более наглядном виде на рисунке 4.

Проанализировав полученные данные по конкурентоспособности услуг, получаем, что по оценке конкурентоспособности пальма первенства находится у «Капри», наихудший показатель у - ООО «Сатурн».

Однако ООО «Сатурн» не стоит останавливаться на достигнутом. Предприятию необходимо продолжать разрабатывать новые варианты взаимодействия с клиентами и составление новых схем услуг.



**Рис. 4. Оценка конкурентоспособности услуг**

Таким образом, руководству ООО «Сатурн» необходимо постоянно работать над повышением статуса предприятия на рынке. Руководству ООО «Сатурн» необходимо максимально эффективно сконцентрировать свои усилия над повышением имиджа предприятия и повышения эффективности основных показателей его деятельности.

### **2.3. Оценка факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность ООО «Сатурн»**

Для оценки конкурентоспособности ООО «Сатурн» были выбраны наиболее значимые показатели и разделены на группы:

- коэффициент текущей ликвидности (покрытие);
- коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;
- коэффициент автономии;
- рентабельность продаж;
- рентабельность продукции.

Анализ финансовых показателей ООО «Сатурн» проводится на основании бухгалтерского баланса ООО «Сатурн» по состоянию на 31.12.2016 г. и 31.12.2018 г. (Приложения 1-3).

*Коэффициент текущей ликвидности (покрытие)*

Коэффициент текущей ликвидности ООО «Сатурн» позволяет установить, в какой кратности текущие активы покрывают краткосрочные обязательства. Это главный показатель платежеспособности.

Коэффициент текущей ликвидности ООО «Сатурн» показывает какую часть текущих обязательств по кредитам и расчетам можно погасить мобилизовав все оборотные средства. Определяется как отношение ликвидных активов ООО «Сатурн» к текущим обязательствам должника. Источником данных служит бухгалтерский баланс ООО «Сатурн» и рассчитывается по следующей формуле 3.

(3)

;;

Рассчитанные значения коэффициента текущей ликвидности ООО «Сатурн» показывают отрицательную динамику данного показателя. Рекомендуемый интервал показателя текущей ликвидности составляет от 0,2 до 0,5. Так, значение коэффициента текущей ликвидности ООО «Сатурн» превышает нормативное значение в 2016 г. на 1,55, в 2017 г. на 2,36, в 2018 г. на 2,92 и свидетельствует о неэффективном и нерациональном использовании денежных средств, которые могли бы быть направлены на развитие предприятия.

*Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами*

Данный коэффициент оценивает финансовую устойчивость предприятия ООО «Сатурн» в краткосрочной перспективе и рассчитывается по следующей формуле 4.

(4)

;;

Нормативное значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами  $> 0,1$ .

Рассчитанные значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами ООО «Сатурн» показывают о их нахождении в нормативном значении и росте в 2017 г. по отношению к 2016 г. на 0,14, а в 2018 г. по отношению к 2017 г. на 0,14, что свидетельствует об увеличении финансовой устойчивости предприятия, увеличении собственного капитала и уменьшении кредиторской задолженности.

#### *Коэффициент автономии*

Коэффициент автономии ООО «Сатурн» характеризует устойчивость финансового состояния предприятия и показывает степень его финансовой независимости.

Коэффициент автономии демонстрирует, насколько организация независима от кредиторов. Чем меньше значение коэффициента, тем в большей степени организация зависима от заемных источников финансирования, тем менее устойчивое у нее финансовое положение. Нормальное значение коэффициента автономии: 0,5 и более. Коэффициент автономии рассчитывается по формуле 5.

(5)

; ;

Положительная динамика роста коэффициента автономии ООО «Сатурн» свидетельствует об его устойчивом финансовом положении. Так, коэффициент автономии ООО «Сатурн» в 2016-2018 гг. находится в нормативном значении и повысился в 2017 г. по отношению к 2016 г. на 0,06, а в 2018 г. по отношению к 2017 г. на 0,03.

#### *Рентабельность продаж*

Коэффициент рентабельности продаж ООО «Сатурн» рассчитывается по формуле 6 на основании данных Отчета о финансовых результатах (Форма № 2).

(6)

; ;

Коэффициент рентабельности продаж ООО «Сатурн» показывает, сколько денежных средств от проданной продукции является прибылью предприятия. Нормативное значение данного показателя более 0.

Положительная динамика роста коэффициента рентабельности продаж ООО «Сатурн» свидетельствует о росте его деловой активности. Так, коэффициент рентабельности продаж ООО «Сатурн» в 2016-2018 гг. составлял одинаковое значение 7%, а в 2017 г. составил 12%, увеличившись по отношению к 2016 г. на 5%.

### *Рентабельность продукции*

Коэффициент рентабельности продукции ООО «Сатурн» рассчитывается по формуле 7 на основании данных Отчета о финансовых результатах (Форма № 2).

(7)

::

При помощи коэффициента рентабельности продукции оценивается эффективность производства.

Под рентабельностью продукции понимается соотношение между прибылью, получаемой от реализации продукции и ее себестоимости. Так, коэффициент рентабельности продукции имеет положительную динамику, в 2017 г. он повысился на 9,1% по отношению к 2016 г., а в 2018 г. на 18,43% по отношению к 2017 г.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что ООО «Сатурн» является конкурентоспособным предприятием, функционирующим на рынке общественного питания г. Клин.

Вместе с тем для повышения конкурентоспособности ООО «Сатурн» ему необходимо уделять особое внимание качеству оказываемых услуг и современным маркетинговым средствам продвижения продукции и услуг предприятия на рынке общественного питания города Клин.

## **Заключение**

В результате проведенного исследования в курсовой работе можно сделать следующие предложения и выводы.

Развитие рыночных отношений в России, ее интеграция в мировое хозяйство в результате процессов глобализации, делает изучение вопросов управления конкурентоспособностью коммерческих организаций обязательным элементом в анализе результатов деятельности предприятия. Особенно остро вопросы управления конкурентоспособностью стоят перед организациями торговли, функционирующими в условиях ужесточающейся конкуренции, в том числе и вследствие экспансии транснациональных торговых сетей.

Оценку уровня конкурентоспособности предлагается осуществлять на основе комплексного показателя, сформированного из совокупности интегральных, характеризующих тот или иной аспект потенциальных возможностей хозяйственной системы.

ООО «Сатурн» является стабильно развивающимся предприятием общественного питания и развлечений.

Главными конкурентными преимуществами ООО «Сатурн» являются положительная динамика финансово-экономических показателей деятельности предприятия и его положительный имидж.

К угрозам снижения конкурентоспособности предприятия ООО «Сатурн» относятся усиление конкуренции в отрасли, наличие в ней недобросовестной конкуренции и общая социально-экономическая нестабильность в стране.

На основании выше изложенного можно сделать следующие предложения для создания дополнительных конкурентных преимуществ предприятия ООО «Сатурн»:

- усиление значения этики взаимодействия с клиентами;
- развивать клиентскую лояльность;
- обучать персонал ориентации на клиента;
- создать клиентскую службу;
- использовать в работе ресторана CRM-системы.

Данные мероприятия позволят предприятию ООО «Сатурн» увеличить его конкурентоспособность и усилить положительный имидж добросовестного субъекта рынка общественного питания.

Таким образом, можно сказать, что задачи, поставленные в работе решены, цель достигнута.

## Список использованной литературы

1. Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - №1. - С. 106-113.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер Ком, 2014. - 250 с.
3. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организации и продукции.//Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - №4. - С. 72-85.
4. Бронникова Т.С. Маркетинг: теория, методика, практика: учеб. пособие / Т.С. Бронникова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Кнорус, 2014. - 208 с.
5. Васильев Т.А. Основы маркетинга: Учебное пособие./Эриашвили Н.Д./Под ред. Проф. Васильева П.А. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2013. - 547 с.
6. Герасимов Б.И. Маркетинговые исследования рынка: учеб. пособие / Б.И. Герасимов, Н.Н. Мозгов. - М.: Форум, 2012. - 336 с.
7. Гиляровская Л.Т., Лысенко Д.В., Ендовицкий Д.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. - М.: Проспект, 2013. - 298 с.
8. Гольдштейн Г.Я. Маркетинг: Учебное пособие/Катаева А.В. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2014. — 107 с.
9. Добровольский Д.Б. Повышаем эффективность коммерческой деятельности // Sales Business. - 2016. - № 3. - С. 44-47.
10. Зербалиева Р.А. Роль маркетинга в повышении конкурентоспособности торговых предприятий // Практический маркетинг. - 2017. - № 2. - С. 79-82.
11. Каплина О.В. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе процессного подхода./Зайченко Д.А.//Маркетинг. - 2016. - №4. - С.24-38.
12. Керимов В.Э. Управленческий учет: Учебник. - М.: Маркетинг, 2012. - 268 с.
13. Костюкова Е.И. Управленческий учет в различных отраслях: теория и практика: Монография. - Ставрополь: Сев-КавГТУ, 2012. - 305 с.
14. Кускова Е.Л. Право на секрет производства (ноу-хау) // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2016. - N 22. - С. 15-19.
15. Курс экономики: Учебник. - 3-е изд., доп. / Под ред. Б.А. Райзберга. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 716 с.
16. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. - М.: Юрай-М, 2012. - 224 с.
17. Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: учебное пособие / Кол. авторов; под ред. А.А. Есютина и Е.В. Карповой. - М.: КНОРУС,

2014. - 424 с.

18. Светуных С.Г. Методы маркетинговых исследований. - СПб.: Изд-во ДНК, 2013.
19. Социально-экономическое положение муниципальных районов и городских округов Республики Башкортостан: Статистический сборник / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан. Уфа, 2013. - 227 с.
20. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. 4-е изд. - СПб.: Питер, 2014. - 352 с.: ил. - (Серия "Учебник для вузов").
21. Яковлев Г.И. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: теория и практика. Диссертация на соискание ученой степени д. э. н. Самара, 2015.

## Приложение 1

Бухгалтерский баланс ООО «Сатурн»

на 31.12.2017 г., тыс.руб.

АКТИВ	Код строки	31.12.2017	31.12.2016
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110		
Результаты исследований и разработок	1120		
Нематериальные поисковые активы	1130		
Материальные поисковые активы	1140		
Основные средства	1150	1032	863

Доходные вложения в материальные ценности	1160		
Финансовые вложения	1170		
Отложенные налоговые активы	1180		
Прочие внеоборотные активы	1190		
Итого по разделу I	1100	1032	863
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	997	346
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220		
Дебиторская задолженность	1230	21	11
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240		
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1508	1118
Прочие оборотные активы	1260	3	1
Итого по разделу II	1200	2529	1476
<b>БАЛАНС (сумма строк 190 + 290)</b>	<b>1600</b>	<b>3561</b>	<b>2339</b>

## ПАССИВ

### III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ

Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	13	13
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320		
Переоценка внеоборотных активов	1340		
Добавочный капитал (без переоценки)	1350		
Резервный капитал	1360		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2665	1607
Итого по разделу III	1300	2678	1620

### IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Заемные средства	1410		
Отложенные налоговые обязательства	1420		
Оценочные обязательства	1430		
Прочие обязательства	1450		

Итого по разделу IV	1400		
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1510		
Кредиторская задолженность	1520	883	719
Доходы будущих периодов	1530		
Оценочные обязательства	1540		
Прочие обязательства	1550		
Итого по разделу V	1550	883	719
БАЛАНС	1700	3561	2339

## Приложение 2

Бухгалтерский баланс ООО «Сатурн»

на 31.12.2018 г., тыс.руб.

АКТИВ	Код строки	31.12.2018	31.12.2017
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110		

Результаты исследований и разработок	1120		
Нематериальные поисковые активы	1130		
Материальные поисковые активы	1140		
Основные средства	1150	1201	1032
Доходные вложения в материальные ценности	1160		
Финансовые вложения	1170		
Отложенные налоговые активы	1180		
Прочие внеоборотные активы	1190		
Итого по разделу I	1100	1201	1032
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	1210	1648	997
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220		
Дебиторская задолженность	1230	128	21
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240		

Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1806	1508
Прочие оборотные активы	1260		3
Итого по разделу II	1200	3582	2529
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>4782</b>	<b>3561</b>

#### ПАССИВ

#### III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ

Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	13	13
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320		
Переоценка внеоборотных активов	1340		
Добавочный капитал (без переоценки)	1350		
Резервный капитал	1360		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	3723	2665
Итого по разделу III	1300	3735	2678

#### IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Заемные средства	1410		
Отложенные налоговые обязательства	1420		
Оценочные обязательства	1430		
Прочие обязательства	1450		
Итого по разделу IV	1400		
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Заемные средства	1510		
Кредиторская задолженность	1520	1047	883
Доходы будущих периодов	1530		
Оценочные обязательства	1540		
Прочие обязательства	1550		
Итого по разделу V	1550	1047	883
БАЛАНС (сумма строк 490 + 590 + 690)	1700	4782	3561

### Приложение 3

Отчет о финансовых результатах ООО «Сатурн» на 31.12.2017 г., тыс.руб.

Наименование показателя	Код	за 2017	за 2016
Выручка	2110	28341	14171
продукции, работ, услуг, произведенных в собственном производстве (в соответствии со специализацией предприятия)	2111		
от прочей деятельности, в том числе торговой (для неторговых организаций), аренды, услуг социальной сферы и т.п.	2112		
Себестоимость продаж	2120	8478	8593
продукции, работ, услуг, произведенных в собственном производстве (в соответствии со специализацией предприятия)	2121		
от прочей деятельности, в том числе торговой (для неторговых организаций), аренды, услуг социальной сферы и т.п.	2122		
Валовая прибыль (убыток)	2100	19863	17500
Коммерческие расходы	2210	17716	15120
Управленческие расходы	2220		
Прибыль (убыток) от продаж	2200	2147	1074
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320		

Проценты к уплате	2330		
Прочие доходы	2340 127	105	
Прочие расходы	2350 194	123	
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300 2080	1800	
Текущий налог на прибыль	2410		
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
Изменение отложенных налоговых активов	2450		
Прочее	2460 556	420	
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400 1524	762	

Продолжение приложения 3

Отчет о финансовых результатах ООО «Сатурн» на 31.12.2018 г., тыс.руб.

Наименование показателя	Код	за 2018	за 2017
Выручка	2110	31233	28341

продукции, работ, услуг, произведенных в собственном производстве (в соответствии со специализацией предприятия)	2111	
от прочей деятельности, в том числе торговой (для неторговых организаций), аренды, услуг социальной сферы и т.п.	2112	
Себестоимость продаж	2120	8465 8478
продукции, работ, услуг, произведенных в собственном производстве (в соответствии со специализацией предприятия)	2121	
от прочей деятельности, в том числе торговой (для неторговых организаций), аренды, услуг социальной сферы и т.п.	2122	
Валовая прибыль (убыток)	2100	22765 19863
Коммерческие расходы	2210	19060 17716
Управленческие расходы	2220	
Прибыль (убыток) от продаж	2200	3708 2147
Доходы от участия в других организациях	2310	
Проценты к получению	2320	
Проценты к уплате	2330	
Прочие доходы	2340	422 127



Семинары для начинающих бизнес		x	7
Система обучения новых сотрудников		x	7
	Особое качество обслуживания		x 10
	Выгодные условия поставок, партнерские отношения	x	6
	Низкая темпы роста выручки предприятия		x 10
	Высокая текучесть кадров	x	6
Слабые стороны	Узкий ассортимент	x	6
	8,00		
	Слабая база данных, нет аналитики, статистики	x	8
	Недостаточные внутрифирменные коммуникации	x	8
	Политика стимул. сбыта противоречит целям предприятия и условиям рынка		x 10

	Стабилизация экономики, рост доходов населения		x	6
	Расширение рынка сбыта		x	9
	Увеличение отечественных производителей		x	9
		7,33		
	Предпочтение более дорогим категориям товара		x	6
	Омоложение клиентов, владельцев бизнеса		x	7
	Государственная поддержка		x	7
	Экономический кризис			x 10
Угрозы	Инфляция	8,50		x 10
	Санкции		x	8
	Увеличение пошлин		x	7
	Увеличение арендной платы		x	8
	Увеличение кредитных %-ых ставок		x	8

1. Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы // Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - №1. - С. 106. [↑](#)

2. Аминов Э.Ф. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии//Практический маркетинг. - 2017. - №6. - С. 30. [↑](#)
3. Добровольский Д.Б. Повышаем эффективность коммерческой деятельности // Sales Business. - 2016. - № 3. - С. 44. [↑](#)
4. Зербалиева Р.А. Роль маркетинга в повышении конкурентоспособности торговых предприятий // Практический маркетинг. - 2017. - № 2. - С. 79. [↑](#)
5. Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы // Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - №1. - С. 107. [↑](#)
6. Аминов Э.Ф. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии//Практический маркетинг. - 2017. - №6. - С. 31. [↑](#)
7. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организации и продукции.//Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - №4. - С. 74. [↑](#)
8. Зербалиева Р.А. Роль маркетинга в повышении конкурентоспособности торговых предприятий // Практический маркетинг. - 2017. - № 2. - С. 81. [↑](#)
9. Кускова Е.Л. Право на секрет производства (ноу-хау) // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2016. - N 22. - С. 17. [↑](#)
10. Аминов Э.Ф. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии//Практический маркетинг. - 2017. - №6. - С. 33. [↑](#)
11. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организации и продукции.//Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - №4. - С. 80. [↑](#)