

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Поволжский православный институт имени Святителя Алексия,  
митрополита Московского»**

Кафедра экономики и бизнес-развития

Направление подготовки 38.03.01 Экономика Направленность (профиль)  
«Экономика предприятий и организаций»

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему:

Повышение конкурентоспособности организации в условиях рынка (на  
примере ООО «Новое поколение»)

Выполнил(а) студент(ка)  
5 курса группы Эз-501  
заочной формы обучения  
Петров А.А.

*(Ф.И.О.)*

*(подпись)*

Научный руководитель  
Державина Д.А.

*(Ф.И.О., должность, уч.степень, уч.звание)*

*(подпись)*

**Допустить к защите:**  
Заведующий кафедрой

*(подпись)*

*(И.О.Ф.)*

«  »    20   г.

Тольятти 2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
Глава 1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации в условиях рынка .....	7
1.1 Понятие, содержание и организация конкурентоспособности организации .....	7
1.2 Сущность, значение и факторы, влияющие на конкурентоспособность организации в условиях рынка .....	11
1.3 Методы оценки конкурентоспособности организации .....	14
Глава 2 Оценка современного состояния конкурентоспособности организации на примере ООО «Новое поколение» .....	30
2.1 Общая характеристика организации.....	30
2.2 Анализ основных технико-экономических показателей деятельности организации .....	32
2.3 Анализ конкурентоспособности организации .....	38
2.4 Оценка конкурентоспособности организации в условиях рынка .....	46
Глава 3 Пути повышения уровня конкурентоспособности организации .....	50
3.1 Планирование повышения конкурентоспособности организации .....	50
3.2 Рекомендации по совершенствованию конкурентоспособности и прогнозы развития .....	54
3.3 Эффективность предложенных мероприятий.....	65
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	80
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	3

## ВВЕДЕНИЕ

Конкурентоспособность предприятия – это способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных экономических, современных условиях.

Актуальность работы обусловлена тем, что повышение конкурентоспособности предприятия является одной из важнейших проблем в условиях современного рынка, где определяющую роль играет способность предприятия устойчиво функционировать и развиваться, предоставлять конкурентоспособные и качественные услуги, иметь определенные преимущества с целью обеспечения возможности конкурирования с другими организациями обучающе-развлекательного формата г. Тольятти. Особо актуализируется анализ и повышение конкурентоспособности для предприятий тех отраслей экономики, для которых характерна высокая эластичность спроса, зависящая от различных факторов, что в полной мере относится к предприятиям обучающе-развлекательного характера. К тому же предпринимательская деятельность в этой сфере характеризуется высокой степенью конкуренции.

Объект исследования: ООО «Новое поколение».

Предмет исследования: конкурентоспособность организации в условиях рынка.

Цель выпускной квалификационной работы: определить пути повышения конкурентоспособности для ООО «Новое поколение».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- исследовать теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации в условиях рынка;
- провести оценку современного состояния конкурентоспособности ООО «Новое поколение»;
- разработать рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности предприятия и рассчитать их экономическую эффективность.

Теоретические и методологические аспекты по проблеме, разработаны в трудах ученых: Х.У. Умарова, А.Х. Аvezова, Т.Дж. Усмановой, А.А. Назарова, М.Д. Пулатова, Р.М. Бабаджанова, И.С. Хоркашова, И.А. Ходиева, М.Т. Кенджаева и др.

Итак, основательное изучение проблем конкурентоспособности организации в условиях рынка требует нового для современной экономики подхода, который обеспечил бы комплексное исследование важнейших проблем на основе принципов и методов экономики с обязательным использованием наработок других наук. Стоит отметить, что отдельные вопросы относительно сущности, структуры, предназначения эффективности конкурентоспособности организации изучали представители экономической науки, в частности: В.Ф. Максимова, А. Малько, Марченко, М. Матузов, Саидов, В. Синюков, Ю. Тихомиров, Л. Явич и др.

На современном этапе развития концептуальных подходов к исследованию эффективности конкурентоспособности, закономерности типологии, посвящены работы ряда известных ученых: Е. Билсборроу, Грэм Хьюго, А.С. Обераи и др.

В качестве методологической основы исследования были использованы следующие методы: комплексный, междисциплинарный подход на основе социологических методов; системный подход; институциональный подход; структурно-функциональный подход.

При выполнении исследования использовался системный подход, методы анализа, сравнения, систематизации и классификации.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

# **Глава 1 Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности организации в условиях рынка**

## **1.1 Понятие, содержание и организация конкурентоспособности организации**

Основой эффективного функционирования современного предприятия является конкурентоспособность.

Как показывает практика, перед хозяйствующими субъектами постоянно возникают проблемы по организации контроля над возобновлением и дальнейшим сохранением динамики циклов всей деятельности предприятия. [35].

Современные тенденции развития мировой экономики свидетельствуют о ускоренных темпах роста сервисной деятельности, которая составляет значительную часть экономики большинства стран.

Сфера услуг, удовлетворяя широкий спектр общественных и индивидуальных потребностей, способствует эффективному развитию экономических и социальных отношений.

Масштабы и динамизм развития сферы услуг, ее ведущая роль в экономической и социальной жизни общества обусловили необходимость усовершенствования методов управления сервисными компаниями, разработки новых концептуальных подходов и методик, позволяющих обеспечить высокую эффективность их функционирования.

В условиях экономического кризиса и обострения конкурентной борьбы между сервисными предприятиями, для устойчивого развития данной сферы поставщики услуг вынуждены своевременно и адекватно реагировать на изменения рыночной среды.

Современные сервисные предприятия сталкиваются с постоянным ростом потребительских требований, что является результатом обострения конкурентной борьбы на рынке. Конкуренция формирует рыночную среду, в

которой предприятия сферы услуг вынуждены оперативно и высокопрофессионально осуществлять свою деятельность в соответствии с новыми условиями и требованиями, реализуя передовые организационные, технологические, социальные и управленческие инновационные решения.

В современных реалиях конкурентоспособность предприятия следует рассматривать как его способность вести хозяйственную деятельность, опережая конкурентов, эффективно используя при этом внутренние финансовые, материальные и трудовые ресурсы, учитывая факторы внешней среды, уделяя внимание рыночной конъюнктуре, особенностям регионального развития, отраслевым особенностям и получая при этом прибыль, что позволяет наращивать и развивать свой потенциал. Конкурентоспособность предприятия сферы услуг определяется ее потенциалом, достаточным для удержания и расширения доли рынка в условиях конкурентной борьбы.

Потенциал сервисного предприятия составляют следующие факторы: доля предприятия на рынке услуг; и производственные и маркетингово-сбытовые мощности; и ассортимент и качество услуг; и инновационная деятельность и инновационный потенциал, срок проектирования новых услуг и окупаемость инвестиций; научно-технический потенциал и возможности для внедрения инновационных решений; финансово-кредитные ресурсы; и профессионально-трудовой потенциал и эффективность труда; прибыль и рентабельность в течение определенного периода; имидж, бренд и репутация фирмы.

Конкурентоспособность предприятия сферы услуг зависит от факторов внешней и внутренней среды, влияя на которые, предприятие может повысить собственные конкурентные позиции на рынке.

К факторам конкурентоспособности услуг относят: качество услуги и ее соответствие спросу; а также клиентоориентированность; а также инновационность услуги, себестоимость услуги и ее цена; реклама и маркетинговые мероприятия; пути продвижения услуги и обслуживание клиентов и клиентов.

Качество обслуживания является важнейшим направлением развития сферы услуг, что обеспечивает конкурентное преимущество предприятий.

Конкурентоспособность предприятия чаще всего связывают с такими свойствами, как: способность выпускать конкурентоспособную продукцию, услуги, способность к продуктивному и эффективному функционированию, способность удовлетворять потребности потребителей лучше, чем это делают основные конкуренты.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия можно определить как способность предприятия обеспечить предложение товаров или услуг по сравнению с конкурентами, за счет предоставления товарам или услугам дифференцированных свойств при условиях соблюдения стандартов качества.

Конкуренция в отрасли – это соперничество предприятий за лучшие методы хозяйствования, то есть за наиболее выгодные условия осуществления перевозок, освоение новых рынков и получение максимальной выгоды [1].

Для повышения конкурентоспособности предприятия, важное значение имеет выявление, обоснование и классификация факторов и резервов, что обуславливают ее уровень. По степени зависимости от предприятия, весь набор факторов можно разделить на внешние и внутренние. К внешним факторам можно отнести: условия инвестирования в отрасли, регионе, стране; тенденции технического развития; уровень конкуренции; ресурсообеспеченность и т.д.

Под внутренними факторами понимают: внедрение в производство новой техники, прогрессивной технологии, действенных экономических стимулов; повышение квалификационного уровня работников; формирование системы конкурентных отношений в деятельности персонала и др.

Они могут регулироваться на уровне предприятия в целом, структурного подразделения, первичного коллектива и рабочего места.

К основным факторам, определяющими конкурентоспособность предприятия, также можно отнести: стратегию предприятия, наличие материальных, трудовых, финансовых ресурсов, инновационный потенциал, доля рынка, эффективность менеджмента, выпуск конкурентоспособной продукции, услуг.

Кроме того, конкурентоспособность предприятия зависит от наличия у предприятия определенных конкурентных преимуществ.

Существуют два вида конкурентных преимуществ:

- преимущества в расходах - означают способность предприятия разрабатывать, выпускать и продавать похожий товар, услугу с меньшими затратами, а следовательно по более низкой цене, по сравнению с конкурентами [35].

- преимущества в маркетинге – это способность предприятия обеспечивать покупателя большей ценностью в форме нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания, что дает возможность устанавливать более высокие цены [4].

Скорость, эффективность, оригинальность, ориентация на потребителя, качество и производительность – это факторы, которые могут привести к занятию фирмой более выгодной конкурентной позиции, в том числе в глобальной экономической системе.

Необходимость постоянного соблюдения надлежащего уровня финансового состояния как предприятий, так и отрасли, предопределяется объективно существующим для каждого субъекта хозяйствования задачей обеспечения стабильности функционирования и достижение главных целей своей деятельности.

Основными путями решения проблем, связанных с повышением конкурентоспособности предприятия, есть: основательное изучение запросов потребителей и анализ конкурентов; обоснованная рекламная политика; создание новой продукции, услуг; улучшение качественных характеристик продукции; модернизация оборудования; всестороннее снижение затрат; совершенствование обслуживания в процессе покупки и послепродажного сервиса; повышение качества управления, совершенствование связей с внешней средой; внедрение (проведение) стратегического маркетинга «выхода» и «входа» организации; совершенствование организации инновационной деятельности; внедрение новых информационных технологий; внедрение



новых финансовых и учетных технологий; анализ ресурсоемкости каждого товара по стадиям его жизненного цикла и внедрение ресурсосберегающих технологий; повышение организационно-технического уровня производства; развитие логистики; развитие тактического маркетинга.

Также ключевыми факторами повышения конкурентоспособности предприятия становятся снижение затрат, дифференциация и системная интеграция.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности предприятий необходимо разрабатывать и внедрять комплексную систему мер, направленных на обеспечение качества продукции и услуг [30].

Развитие конкурентного рынка требует создания условий для повышения уровня предложения высококачественных товаров и услуг, а также обеспечение публичности и информационной открытости рынка по ценам и качеством услуг. Это обеспечит потребителям возможность свободного выбора продукции и услуг, сделает цену и качество предметом конкуренции. Механизм "цена-качество" позволит стимулировать исследование спроса на различные категории продукции и услуг и проводить анализ уровня конкуренции, повышать качество предлагаемых товаров и услуг, находить оптимальный баланс между их ценой и качеством. Все это создает условия для дальнейшего повышения эффективности работы и роста конкурентоспособности национальной экономики в целом [31].

## **1.2 Сущность, значение и факторы, влияющие на конкурентоспособность организации в условиях рынка**

В соответствии с определением совокупных и локальных факторов в настоящее время определились два подхода к постановке задач и сущности процесса конкурентоспособности:

- постановка задачи анализа процесса конкурентоспособности как основа оптимизации и повышения эффективности деятельности предприятия, т.е.

определения оптимального соотношения финансов, находящихся в различных формах;

- постановка задачи анализа процесса конкурентоспособности конкретного вида, т.е. оптимизация процесса функционирования системы анализа процесса конкурентоспособности по некоторому заранее выбранному критерию [35].

Например, по критерию надежности снабжения или обеспечению «бездефицитного», т.е. отсутствия дефицитных ситуаций, снабжения, или по критерию минимума совокупных издержек обращения снабженческо-сбытовой организации и др.

Классическая теория сущности процесса конкурентоспособности определяет процесс управления в установлении объемов финансов и моментов времени на пополнение финансов.

Совокупность правил, по которым принимаются эти решения, называется сущностью конкурентоспособности.

Определение оптимального процесса конкурентоспособности в заданных условиях требует выбора наивыгоднейшего компромисса между снижением расходов на создание финансов и повышение надежности снабжения производства и обращения.

Важное значение достоверной информации о состоянии процесса конкурентоспособности предприятия, предопределяется необходимостью предоставления пользователям полной и непредвзятой информации о предприятии и результатах его деятельности для принятия управленческих решений.

Проблемы анализа и оценки процесса конкурентоспособности предприятия выступают как в теоретической части, так и в практической, поскольку возникает много разнообразных вопросов по их учету.

Значение и оценки процесса конкурентоспособности предприятия являются довольно важным вопросом, потому что от достоверности и оперативности зависит вся деятельность предприятия [13].

Система анализа процесса конкурентоспособности носит комплексный характер, в ней реализуется так называемый «системный подход». Особенности системного подхода к управлению финансами состоят в переходе от текущего управления к перспективному, от частных задач к комплексным проблемам, от анализа отдельных ситуаций к системному анализу альтернативных вариантов принимаемых решений и к комплексной оценке их эффективности. Предметом исследования становится «вход» и «выход» системы, ее состояние, цели, функции, задачи, ограничения, влияние внешней среды, внутренние и внешние связи, виды обеспечения.

Цель функционирования системы процесса конкурентоспособности – минимизация суммарной комбинации различных элементов затрат, связанных с созданием, продвижением, при условии надежности снабжения потребителей.

Функции процесса конкурентоспособности распределены следующим образом:

1) Организация, координация - установление определенной последовательности выполнения функции управления и их распределение между структурными подразделениями фирмы, обеспечение согласованности всех функций.

2) Регулирование - целенаправленное воздействие на организационные условия поставок материальных ресурсов, поддержание определенного уровня и структуры, с целью предотвращения образования аномальных финансов.

3) Учет и контроль - сбор, регистрация, обработка данных о движении и состоянии предприятия, выработка мероприятий для повышения эффективности работы.

4) Анализ - выявление тенденции и отклонений в движении.

5) Планирование - установление цели, прогнозирование.

6) Проектирование ее достижения в условиях существующих ограничений по времени и ресурсам. В соответствии с этим современная система анализа процесса конкурентоспособности должна формировать

систему критериев оценки достижения как конечных, так и промежуточных целей.

Также необходимо заметить, что конкурентоспособность предприятия зависит от определенных критериев, показанных на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 - Критерии, оказывающие влияние на уровень конкурентоспособность предприятия

Таким образом, можно заключить, что конкурентоспособность предприятия представляет собой характеристику, которая зависит от различных факторов и с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием конечные результаты его деятельности в течение определенного периода.

### 1.3 Методы оценки конкурентоспособности организации

Следует отметить, что, несмотря на значительное количество научных работ, посвященных вопросам процесса конкурентоспособности, а также широкое освещение указанных вопросов в учебной профессиональной литературе, вопросы методики и организации процесса конкурентоспособности предприятий требуют дальнейших исследований, учитывая их актуальность и на изменения в источниках информации. В результате оценки информации из отечественных и зарубежных изданий можно прийти к выводу, что в чистом

виде (без привлечения дополнительных данных) процесс конкурентоспособности проводится в системе внешнего процесса [14].

В процессе внутрихозяйственного процесса конкурентоспособности также используют данные финансовой отчетности, но дополняют информационную базу источниками учетной и экономической информации, которые не подлежат раскрытию в формах финансовой отчетности и примечаниях к ним. Наблюдается определенная корреляция между целью финансовой отчетности и ее анализом.

С помощью процесса конкурентоспособности обеспечивается возможность принятия взвешенного управленческого решения относительно финансового состояния, результатов деятельности, инвестиционной привлекательности, кредитного риска пользователями отчетной информации, прежде всего речь идет о внешних пользователей – акционеров, инвесторов, поставщиков, кредиторов, государственные надзорные органы.

Суть, содержание и необходимость соблюдения принципа системности и комплексности конкурентоспособности требуют четкой организации аналитического процесса на предприятии, которая предполагает определенную этапность и рациональный подбор информационных источников, привлекаемых для решения аналитических задач. Необходимыми этапами проведения аналитической работы являются:

- разработка программы проведения анализа (определение объектов и последовательности анализа, постановка цели, сроки выполнения)
- определение круга информационных (учетно-статистических, отчетных, оперативно-плановых) материалов, включая (если это диктуется необходимостью выполнения программы анализа) широкое привлечение данных специальных наблюдений, опросов, контрольных документов, документов внесистемного учета; при решении вопросов на этом этапе аналитической работы исходят из того, что исходная информация - это основной фактор качественного проведения анализа;

- решения поставленных аналитических задач, опираясь на использование арсенала приемов и методов анализа и имеющуюся вычислительную технику;
- подготовка и передача аналитической информации, выводов, предложений, вытекающих из нее, по назначению [14].

Конкурентоспособность дает возможность оценить :

- имущественное состояние предприятия;
- степень предпринимательского риска, например, возможность погашения обязательств перед третьими лицами;
- достаточность капитала для текущей деятельности и различных инвестиций;
- потребность в дополнительных источниках финансирования;
- способность к наращиванию капитала;
- рациональность привлечения занимаемых средств;
- обоснованность политики распределения и использования прибыли;
- обоснованность выбора инвестиций и др.

Вопросы организации конкурентоспособности, его информационного обеспечения тесно связаны с классификацией внутреннего анализа.

Внешний конкурентоспособный анализ предназначен для так называемых внешних потребителей (контролирующие органы, органы управления, налоговые органы, банки, фондовые и товарные биржи, другие деловые партнеры предприятия, в том числе, и прежде всего, кредиторы и потенциальные инвесторы предприятия). Назначение аналитических материалов внешнего анализа определяется исходя из специфических потребностей перечисленных потребителей: контроль за деятельностью предприятия, определения налогового потенциала, степени ликвидности и риска при инвестировании средств, перспектив своевременного возврата долгов. Внешний анализ в связи с этим имеет достаточно общие объекты исследования, а именно: динамика прибыли и рентабельности, ликвидность,

платежеспособность, динамика изменения структуры капитала по источникам его формирования и тому подобное.

Полную картину анализа конкурентоспособности предприятия дают:

- различные формы собственности, например, немало показателей, характеризующих финансовое состояние акционерных предприятий не могут быть рассчитаны по причине отсутствия или слабого развития в государстве рынка ценных бумаг, где бы вращались акции этих предприятий и по которым можно было бы судить о положении эмитентов.

- нестабильность законодательной базы (финансового и налогового права), это также затрудняет проведение анализа конкурентоспособности предприятия.

Внешний конкурентоспособный анализ ориентирован на публичную, внешнюю официальную бухгалтерскую и статистическую отчетность. Его основными информационными источниками выступают прежде всего бухгалтерский баланс предприятия (годовой, квартальные), отчеты о финансовых результатах (годовой, квартальные), отчет о финансово-имущественном состоянии предприятия, документы налоговой отчетности. Это открытая отчетная информация, отсюда максимальная открытость результатов анализа. Для проведения анализа на основе публичной отчетности существует много типовых методик, поскольку исходная информация унифицированная соответствующими стандартами бухгалтерского, налогового и статистического учета и отчетности. Естественно, число аналитических задач, их сложность ограничены данным этой довольно небогатой информационной базы.

Внутренний (управленческий) конкурентоспособный анализ - более глубокий и более комплексный, поскольку он основывается не только на данных публичной отчетности, но и на использовании всех доступных источников учетной и позаобликовой информации, включая первоначальные документы, а также материалы нерегламентированному, так называемого управленческого, учета. Такой анализ предназначен главным образом для использования руководством предприятия при принятии решений по

управлению его финансовыми ресурсами. С целью сохранения коммерческой тайны результаты внутреннего анализа защищаются от проникновения в распоряжение посторонних, внешних потребителей информации.

Как аналитические задачи во внутреннем (управленческом) анализе фигурируют сложные объекты анализа (например, глубокое обоснование бизнес-планов, изучение влияния структуры затрат на производство на рентабельность предприятия, влияние на рентабельность оборачиваемости оборотных средств и амортизационной политики, оптимальность с точки зрения максимизации прибыли инвестиционных портфелей, влияние работы отдельных структурных подразделений предприятия на общие результаты деятельности предприятия и им подобные. Требования к квалификации экономистов -аналитиков, которые занимаются таким анализом, конечно выше, потому что здесь прагматически формуле набора стандартных рекомендаций по технике аналитической работы, а мера пригодности результатов анализа для использования руководством предприятия зависит прежде всего от того, насколько развито аналитическое мышление экономистов, насколько они владеют общими методами и приемами анализа.

Как внешний, так и внутренний конкурентоспособный анализ дифференцируются по назначению результатов на текущий (ретроспективный) анализ, оперативный анализ и перспективный анализ [14].

Текущий конкурентоспособный анализ осуществляется по окончании отчетного периода (месяц, квартал, год); как основные задачи текущего (или ретроспективного, так изучается деятельность предприятия за время, прошедшее) анализа выступают: объективная оценка результатов финансово-хозяйственной деятельности, выявление неиспользованных резервов, недостатков в работе, их виновников, начертание путей мобилизации выявленных резервов. Такой анализ является одним из средств стратегического управления деятельностью предприятия. Для методики текущего анализа характерным приемом является сравнение достигнутых результатов с плановыми параметрами и выявление факторов, вызвавших отклонения от



них. Следует отметить, что именно текущий анализ в аналитической практике является ведущим, полным и что он, с одной стороны, использует, впитывает в себя материалы оперативного анализа, а с другой стороны, выступает базой перспективного анализа.

Оперативный анализ осуществляется повседневно, он приближен по времени к моменту совершения определенных экономических процессов, происходящих в ходе финансово-хозяйственной деятельности предприятия, выступает орудием оперативного управления ею. Особенностью проведения оперативного анализа является использование не отчетной, а оперативной информации - первобытных бухгалтерских и других документов, материалов контроля, наблюдения, рапортов, нарядов и тому подобное. С этой особенностью связана относительная близость результатов анализа, что, впрочем, не снижает их ценности как базы для принятия оперативных решений с целью повышения качества работы предприятия [31].

Перспективный анализ базируется на изучении различных явлений в сфере финансово-экономической деятельности с целью прогнозирования на будущее. Используется в качестве базы для прогнозирования объемов реализации продукции, затрат на ее производство, рентабельности, выбора вариантов инвестирования финансовых ресурсов. Особенность перспективного конкурентоспособности - использование данных о работе предприятия за прошедший (довольно продолжительное) время, но с точки зрения будущей деятельности этого предприятия.

В настоящее время разработан целый ряд методик расчета спроса. Однако не так уж легко разобраться, какой из методов нужно выбрать. Тем более что ошибочный выбор метода или неправильное его применение может привести к болезненным финансовым последствиям [30].

#### Метод человеческого прогноза

Начать с человеческого прогнозирования возможно из-за его двойственного характера. С одной стороны, это единственный метод, в котором значительное внимание уделяется интуиции. А с другой стороны, существуют

такие области, где данный метод обоснованно можно назвать самым точным. Он единственный позволяет учитывать влияние будущих факторов на результаты предприятия. Все прочие методы опираются на анализ данных предыдущих периодов. И пока не разработаны алгоритмы, способные предугадывать будущее, только человек способен оценивать события, которых в прошлом не было, и которые в будущем повторяться не будут.

Иначе говоря, математика не способна, а человек способен предугадать (или узнать), что в ближайшем будущем планируют конкуренты, каким образом скажутся на продажах изменившиеся законы, нормативно-правые акты или новые налоги, как повлияют длинные или короткие выходные дни, которые ежегодно меняются, сколько потенциальных клиентов заинтересуется одним или другим товаром, каким образом могут повлиять на торговлю стихийные бедствия или иные подобные происшествия.

Человеческий прогноз чаще всего используется на рынках дорогих продуктов, где цена ошибки слишком высока, и где необходимо предвидеть целый ряд предохранительных мер для минимизации риска. Кроме того, указанный прогноз часто применяется при предварительном заказе сезонных товаров, когда до начала продаж еще очень далеко. Например, заказы на автомобильные аккумуляторы планируются летом, а уровень их продаж зависит от того, похолодает ли на улице хотя бы до  $-15^{\circ}\text{C}$ . А кто же это может знать?! Вот пример того, где интуиция применяется на практике.

Но всё же у человеческого прогноза очень много недостатков. Прежде всего, это самый дорогой метод, поскольку его основные ресурсы – это человек и информация. Когда у предприятия широкий ассортимент, то просто невозможно предсказать, как скажутся будущие факторы на тысячах различных товаров. Либо результаты такого прогноза будут очень неточными.

Другая проблема – не вся касающаяся определенного рынка информация легкодоступна. В свою очередь, не вся доступная информация является точной. И наконец, сюда вмешиваются и проблемы внутренней коммуникации, когда информация своевременно не попадает к тем, кто ее использует в целях

планирования финансов. Точность прогнозов в большой степени зависит и от квалификации сотрудника. Планирующие финансы сотрудники редко действуют на рынке. А сотрудникам, действующим на рынке, редко нравится планировать финансы [7].

В силу всех изложенных причин человеческий прогноз чаще всего используется лишь в исключительных случаях, а эффективность финансов зависит только от профессионализма и опыта сотрудника.

#### Математический прогноз

В отличие от человеческого прогноза, математические алгоритмы всегда основываются на анализе данных прошлых периодов, поэтому места для интуиции здесь не остается. В наши дни в целях планирования финансов можно найти целый ряд традиционных алгоритмов прогнозирования, а нередко их дополняют и производные или комплексные комбинации алгоритмов.

Математические алгоритмы планирования в одной или другой форме отражают тенденции данных прошедшего периода, поэтому неплохо действуют в ситуациях, когда планируемые будущие продажи по существу являются повторением тенденций прошлых продаж и значительно не меняются. Иначе говоря, когда имеется повторяющаяся закономерность или четкое и стабильное направление тенденции. Однако зачастую конкретный алгоритм пригоден лишь для отражения определенной тенденции, а в случае частого изменения продаж эффективность алгоритма снижается. Когда таких товаров в ассортименте много, управлять финансами становится значительно сложнее.

Если продажи товара утрачивают закономерность, точность математических алгоритмов уменьшается. Это вынуждает часто пересматривать и изменять алгоритмы, а также параметры прогнозирования. Разные алгоритмы математического прогноза могут отличаться по набору параметров, поэтому приведение их в соответствие осложняется. Нередко для эффективного управления ими требуются и соответствующие математические знания.

С другой стороны, посредством алгоритмов математического прогноза сложно интерпретировать исключения, которые часто встречаются в движении различных товаров. Например, тенденции продаж могут быть разбалансированы неожиданными пиковыми продажами или падением продаж из-за нехватки товаров на складе. Подобные ситуации зачастую требуют вмешательства сотрудника, их не всегда легко идентифицировать, в результате чего со временем страдает точность прогноза, а вместе с тем и эффективность управления финансами.

#### Min-Max, Min или Max

В настоящее время это едва ли не наиболее часто применяемый на практике метод. Правда, под общим названием скрываются три разных метода, однако все эти методы объединяет принцип определения пороговых значений.

В случае Min-Max устанавливаются два пороговых значения – минимальное и максимальное. Когда финансы достигают минимального порогового значения, заказ формируется до уровня достижения максимального порогового значения. В случае Max устанавливается только максимальный предел. При снижении финансов товара ниже порогового значения Max, формируется заказ до установленного порогового значения. Между тем в методе Min при достижении установленного минимального порогового значения поступает сигнал, что пора формировать заказ, а заказываемое количество выбирает сотрудник [5].

Эти методы популярны благодаря своей простоте, они не требуют специфических знаний и в меньшей степени зависят от профессионализма сотрудника. Их следует применять для управления финансами стабильно продаваемых товаров. А также они могут быть полезны в ситуации, когда товары продаются редко, но в больших количествах, а интервалы продаж нерегулярные. И всё же применять метод Min-Max для всех финансов компании зачастую неэффективно, и вот почему:

Прежде всего, метод Min-Max очень статичный. Установленные границы не меняются, несмотря на изменение уровня продаж, поэтому со временем

перестают защищать от потенциального излишка или нехватки. Если разброс пороговых значений слишком большой, то это может грозить излишком товаров. А если разброс пороговых значений слишком узкий, то это потенциально угрожает слишком частым формированием заказов, что, в свою очередь, ведет к повышению расходов на обслуживание.

Для того чтобы пороговые значения были установлены правильно и отражали актуальную потребность, их необходимо периодически оценивать и корректировать. При наличии большого количества позиций товаров такая работа требует значительных человеческих ресурсов. К тому же, для каждого такого корректирования требуется комплексный анализ и дополнительные расчеты, поэтому со временем пороговые значения всё реже пересматривают. А это ведет к финансовым проблемам [7].

Еще одной причиной, в силу которой метод Min-Max никогда полностью не избавит от нехватки товаров, является запрограммированная нерегулярность метода. В зависимости от изменений продаж финансы разных товаров достигают порогового значения Min в разные сроки. В каждом таком случае поступает сигнал на заказ определенного количества. Но что же делать, если еще не настал срок формирования заказа? Или если требуемого количества недостаточно для того, чтобы сформировать заказ? Часто такие товары ждут общего заказа, а в это время ежедневно упускаются продажи.

#### Динамические буферы

Проблему статичности метода Min-Max помогает решить метод динамических буферов, основанный на принципах теории ограничений Э. М. Голдратта. По большому счету, можно утверждать, что это не что иное, как изменяющееся в соответствии с определёнными правилами пороговое значение Max (в данной методике его называют буфером). А набор этих правил часто и определяет эффективность управления финансами.

Динамические буферы частично устраняют ограничения методов Min-Max, поскольку в этом случае пороговое значение Max систематически изменяется, а его изменение зависит от изменения финансов. Сам алгоритм

достаточно сложен, поэтому детальное его описание не является объектом данной статьи, однако в упрощенном виде принцип его действия можно представить следующим образом: при чрезмерном снижении финансов, если все прочие условия соответствуют требованиям, буфер повышается до установленных значений, в результате чего формируется заказ большего объема, и, таким образом, со временем финансы увеличиваются. Аналогично, при необоснованном повышении финансов буфер уменьшается до установленного значения, поэтому количество заказываемого товара снижается, или же товар не заказывают вовсе, вследствие чего финансы со временем уменьшаются [7].

Такой автоматизированный принцип саморегулирования порогового значения  $Max$  действительно снижает потребность в человеческих ресурсах, которые в ином случае были бы выделены для расчета пороговых значений  $Min$  или  $Max$ , поэтому данный метод обоснованно следует считать более рентабельным. Всё же теоретические возможности метода и практическое его применение очень часто разнятся, поэтому утверждать, что метода динамических буферов достаточно для эффективного управления финансами, было бы неверно.

Метод динамических буферов сам по себе может быть очень эффективным и способным управлять товарами, отличающимися различными видами продаж. Однако для этого он должен быть применен правильно, а в случае с данным методом этого достичь непросто. Для того чтобы упростить управление, теоретические возможности метода зачастую игнорируются, поэтому не используется потенциальная эффективность данного метода, а в случае неправильного его применения метод может быть даже губительным [14].

Основной недостаток метода динамических буферов – сложность его алгоритма и зависимость от ряда параметров, каждый из которых способен непрогнозируемо изменить движение финансов. Для того чтобы избежать этого, набор определяющих действие алгоритма параметров чаще всего на

практике остается неизменным. В результате все финансы предприятия принудительно управляются по одним и тем же правилам изменения буфера. Было бы замечательно, если бы и все товары продавались одинаково. Однако продажи товаров разные, а при управлении с помощью одинаковых правил можно не повысить, а наоборот – утратить эффективность финансов.

Несмотря на то, что метод называется методом динамических буферов, на практике управление с его помощью остается статичным. Буфер меняется на заранее установленную величину с заранее определенной периодичностью. Очевидно, что это позволяет контролировать тенденцию изменения продаж только в том случае, если это изменение продаж соответствует установленным пороговым значениям параметра. В противном случае буфер будет изменяться в недостаточной степени или на слишком много, слишком быстро или слишком медленно [9].

Например, в случае уменьшения конкурентоспособности, при условии, что другие условия алгоритма соответствуют требованиям, буфер увеличивается на 30%, как определено в параметрах алгоритма. Это отлично подходит для тех товаров, продажи которых возрастают настолько же. Однако если продажи товаров возрастают на 15%, то зачем же буфер увеличивать на 30%? А если продажи товаров возросли на 50%? А если рост продаж лишь кратковременный? В таких случаях ответственность за определение нужного буфера возлагается на сотрудника. Что, по существу, лишает метод универсальности, и решение перекладывается на плечи сотрудника. А сотруднику снова требуется анализ, поэтому растёт потребность в человеческих ресурсах, и утрачивается эффективность метода.

При методе динамических буферов на действие буфера влияют не менее 10 различных параметров, которые на практике чаще всего оставляют без изменений, несмотря на то, что каждый из параметров может оказать серьезное влияние на действие буфера, а соответственно и на эффективность управления финансами. Для определения оптимального набора параметров следовало бы проверить более 5 миллиардов комбинаций, что непрактично и неэффективно.

Поэтому предлагаемый компромисс – это применение ко всем товарам одних и тех же параметров. Хотя этот компромисс достигается за счёт эффективности управления финансами.

К тому же, метод динамических буферов неточен по своей сути, поскольку основывается не на изменениях продаж, а на изменениях финансов. Как известно, на финансы могут влиять такие внутренние операции, как списание товаров или их перемещение на другой склад для выполнения временных операций. В результате таких действий финансы также уменьшатся, но это еще не значит, что требуется увеличить заказ.

Всё же метод динамических буферов может быть очень эффективным, если создается возможность адаптации параметров алгоритма для разных товаров и разных ситуаций. Данный метод может быть незаменим в ситуации, когда для оценки движения товара не хватает данных за прошедшие периоды (например, при вводе новых товаров). А также метод следует применять, когда изменение финансов нужно ограничить независимо от изменения продаж.

#### Скользящие буферы

В отличие от принципов расчета динамических буферов, методика скользящих буферов (иначе еще называемых «скользящее среднее значение») основывается на изменении не финансов, а продаж. Основываясь на данных продаж, отдельно рассчитываются пороговые значения зон гарантированного остатка, текущих финансов и потенциального спроса, сумма которых образует так называемый буфер.

Такой метод автоматически подстраивается к изменениям каждого товара, поэтому буферы меняются настолько и тогда, насколько и когда это требуется для эффективной поддержки финансов каждого товара с учетом сроков поставки и периодичность заказа. Кроме того, метод скользящих буферов исключает большую часть параметров, используемую в расчете динамических буферов, поэтому управление данным методом несложное, в случае необходимости его можно легко автоматизировать.



В случае данного метода буфер может изменяться ежедневно, поэтому пользователь лишается обязанности подтверждать изменения буфера. Это не только экономит время, но и исключает возможные интерпретации. И, несмотря на то, что количество параметров значительно меньше, действие буфера остается полностью управляемым, а изменение буфера регулируют показатели интенсивности и инертности изменений.

Конечно же, как и у всех прочих методов, так и у данного метода имеются свои ограничения. Чем длиннее история продаж, тем точнее метод скользящих буферов. Чем больше данных оценивается, тем больше фиксируется изменений продаж различной интенсивности, а это позволяет выбрать более точную интенсивность действия буфера.

Распространенным методом оценки конкурентоспособности является SWOT-анализ, позволяющий провести анализ сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия, выявить потенциальные угрозы со стороны внешней среды и на основе полученных данных обозначить резервы увеличения конкурентных преимуществ и существующие возможности для развития предприятия.

Алгоритм реализации данного метода на практике представлен тремя этапами. Первый шаг – оценка собственных сил предприятия, в процессе которой определяются сильные и слабые стороны предприятия, для чего необходимо:

- обозначить параметры, по которым будет проводиться оценка конкурентоспособности предприятия;
- по каждому из параметров следует определить, что является сильной стороной предприятия, а что - слабой;
- по полученным результатам выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в базовую матрицу SWOT-анализа

Второй шаг - оценка рынка. Данный этап обеспечивает возможность оценки делового окружения предприятия с целью определения собственных возможностей и потенциальных угроз со стороны внешней среды.

Методический инструментарий выявления рыночных возможностей и угроз в высокой степени аналогична методике определения сильных и слабых сторон предприятия. Установленные возможности и угрозы для деятельности предприятия со стороны внешней среды также заносятся в матрицу SWOT-анализа.

На следующем этапе необходимо сопоставить сильные и слабые стороны предприятия с возможностями и угрозами внешней среды. Данный шаг реализуется посредством применения матрицы SWOT.

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке представляет собой определение его сильных и слабых сторон, а также факторов, воздействующих на отношение потребителей к предприятию и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном товарном рынке. Сталкиваясь с международной и внутренней конкуренцией, по мнению французских экономистов А. Олливе, А. Дайана и Р. Урсе, «предприятие должно обеспечить уровень конкурентоспособности по восьми факторам», к которым относятся:

- концепция товара и услуги, являющаяся базой для деятельности;
- качество, которое выражается в соответствии продукта уровню качества товаров лидеров рынка и выявляется посредством опросов и сравнительных тестов;
- цена товара с возможной наценкой;
- наличие финансов (собственных и заемных);
- организация продаж;
- уровень сервиса и послепродажного обслуживания, обеспечивающий предприятию постоянных потребителей;
- внешняя торговая деятельность предприятия, позволяющая поддерживать деловые отношения с властями, прессой и обществом;
- предпродажная подготовка, осуществление которой способствует возможности предопределять требования будущих потребителей и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности.

Осуществление оценки деятельности предприятия по заданным направлениям позволяет построить гипотетический «многоугольник конкурентоспособности».

Согласно данной методике, сравнительную характеристику преимуществ и недостатков в деятельности предприятий-конкурентов возможно наглядно представить наложением схем соответствующих многоугольников конкурентоспособности.

Таким образом, можно сделать вывод:

Деятельность современных предприятий имеет определенные особенности, главной из которых является их включение в процесс глобализации. В этих условиях отечественные предприятия уступают иностранным, ведь иностранные предприятия, все больше выходят на рынок, технологически сильнее и конкурентоспособнее, особенно на фоне современной пандемии.

На современном этапе конкурентный рынок характеризовался стремительным ростом требований потребителей, что свидетельствует об усилении конкурентной борьбы, укреплении позиций конкурентов и сокращении сроков внедрения инновационных технологий.

Конкуренция заставляет субъектов рынка постоянно держать под контролем деяния собственных соперников, принимать решения, обуславливают преодоление негативных последствий их конкурентного давления и способствуют стабильному развитию субъекта в условиях конкуренции, то есть обеспечивают его конкурентоспособность.

Конкурентоспособность - это одна из важных централизованных аспектов современной глобализованной экономической науки, с которой традиционно связывают успешность функционирования субъектов конкурентных отношений, эффективность и стабильность развития рыночного механизма в целом.

## **Глава 2 Оценка современного состояния конкурентоспособности организации на примере ООО «Новое поколение»**

### **2.1 Общая характеристика организации**

Организация ООО «Новое поколение» основана 08.08.2017г. Является частным предприятием. Основателем и генеральным директором является Исмаилов Рафаэль Маратович. Так же одним из учредителей является Зайцева Ирина Эрнстовна.

Уставной капитал предприятия составляет 10 000 рублей.

Исмаилов Р.М. 5000р. (50%), Зайцева И.Э. 5000р. (50%).

10 сентября 2017 года организация включена в Реестр малого и среднего предпринимательства категория: Микропредприятие.

18 апреля 2019 года Юридический адрес изменен с 445017, Самарская область, город Тольятти, улица Мира, дом 96а, офис 302 на 445017, Самарская область, город Тольятти, Юбилейная улица, дом 40 литер а1, секция 205.

Основными целями организации является качественное предоставление услуг в сфере образования и развлечения. Так же к целям данного предприятия относиться постоянный рост качества предлагаемой продукции и повышение мастерства персонала предприятия, чтобы являться конкурентоспособным на рынке труда и быть лидером в своём сегменте.

К видам деятельности предприятия относят следующие:

- дополнительное образование детей и взрослых;
- деятельность в области фотографии;
- образование дошкольное;
- обучение профессиональное;
- обучение профессионально дополнительное;
- предоставление услуг по дневному уходу за детьми;
- деятельность в области художественного творчества;
- деятельность в сфере культуры и искусства;

— развлекательная-обучающая.

Организационная структура представлена на рисунке 1.2. Она показывает последовательность управления предприятием.



Рисунок 1.2 - Структура ООО «Новое поколение»

Директор – занимается организационными вопросами, в том числе и состоянием предприятия. Руководит организацией.

Бухгалтерия – занимается бухгалтерской отчетностью, предоставлением в инстанции.

Управляющая – следит за состоянием внутри организации. Контролирует персонал.

Занимается хозяйственными нуждами, организационными вопросами внутри предприятия.

Менеджер по продажам – занимается продвижением услуг, находит потенциальных клиентов.

Художественный руководитель – пишет сценарии, разрабатывает сюжеты и спектакли.

Кассиры – занимаются продажей билетов, составляют кассовую отчетность.

Администратор – взаимодействует с посетителями, контролирует наставников, решает мелкие бытовые и конфликтные ситуации. Составляет график работы наставников.

Наставники – специалисты, которые взаимодействуют непосредственно с детьми и родителями. Обучают детей в игровой форме, рассказывают о профессиях, сопровождают ребенка на всё время пребывания в детском городе профессий. Участвуют в мастер-классах и в других творческих проектах.

## **2.2 Анализ основных технико-экономических показателей деятельности организации**

Анализ финансово-хозяйственной деятельности проведем по данным отчета о финансовых результатах.

Приведенный ниже анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО "НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ" выполнен за период 01.01.17–31.12.18 г. (2 года). Деятельность ООО "НОВОЕ ПОКОЛЕНИЕ" отнесена к отрасли "Образование" (класс по ОКВЭД 2 – 85), что было учтено при качественной оценке значений финансовых показателей.

Соотношение основных качественных групп активов организации по состоянию на 31.12.2018 характеризуется большой долей (98,2%) текущих активов и незначительным процентом внеоборотных средств.

Таблица 2.1 - Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4- гр.2)	± % ((гр.4- гр.2) : гр.2)
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2016	31.12.2018		
<b>Актив</b>							
1. Внеоборотные активы	–	–	54	–	1,8	+54	–
в том числе: основные средства	–	–	54	–	1,8	+54	–
нематериальные активы	–	–	–	–	–	–	–
2. Оборотные, всего	–	2 362	2 943	–	98,2	+2 943	–
в том числе: запасы	–	10	1 885	–	62,9	+1 885	–
дебиторская задолженность	–	2 026	1 028	–	34,3	+1 028	–
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	–	326	30	–	1	+30	–
<b>Пассив</b>							
1. Собственный капитал	–	11	309	–	10,3	+309	–
2. Долгосрочные обязательства, всего	–	–	–	–	–	–	–
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–	–
3. Краткосрочные обязательства*, всего	–	2 351	2 688	–	89,7	+2 688	–
в том числе: заемные средства	–	2 351	–	–	–	–	–
Баланс	–	2 362	2 997	100	100	+2 997	–

На диаграмме ниже представлена структура активов организации в разрезе основных групп.



Рисунок 2.1 - Структура активов организации на 31.12.2018

За весь рассматриваемый период произошло повышение собственного капитала до 309 тыс. руб. (на 309 тыс. руб.).

Таблица 2.2 - Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя					Изменение	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4- гр.2) гр.2)	± % ((гр.4- гр.2) : гр.2)
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2016	31.12.2018		
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистые активы	0	11	309	–	10,3	+309	–
2. Уставный капитал	–	10	10	–	0,3	+10	–
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	0	1	299	–	10	+299	–



Чистые активы организации по состоянию на 31.12.2018 намного (в 30,9 раза) превышают уставный капитал. Такое соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Наглядное изменение чистых активов и уставного капитала представлено на следующем графике.

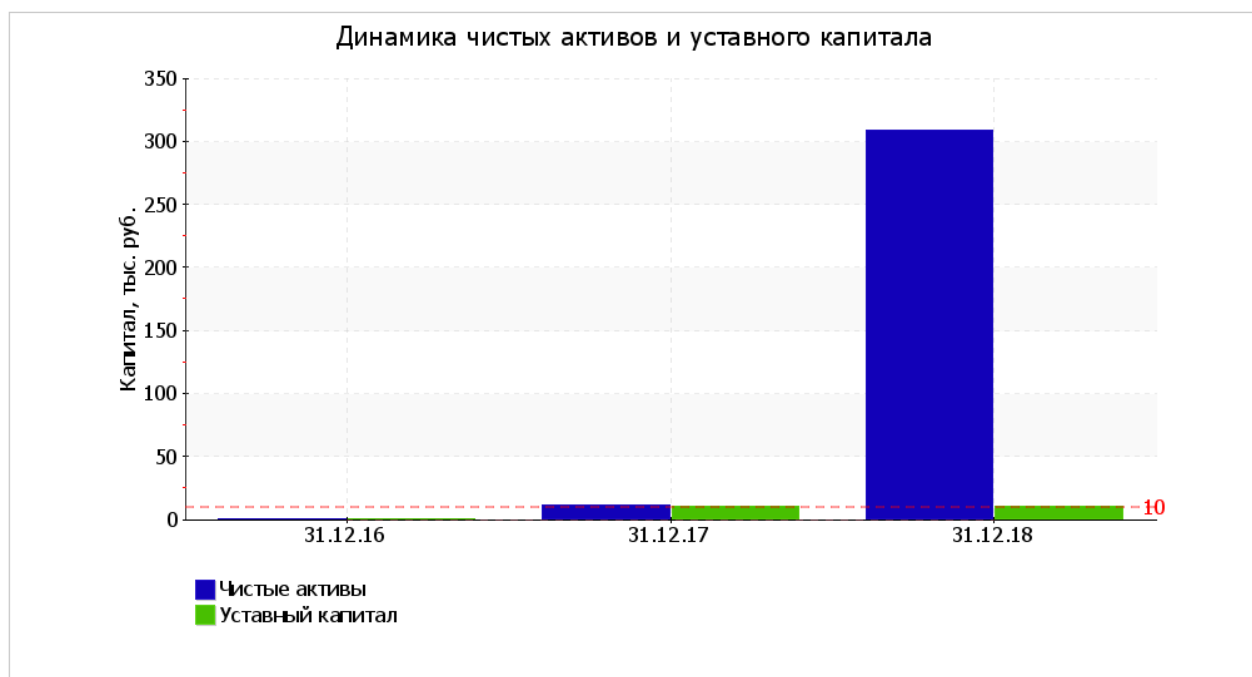


Рисунок 2.2 - Динамика чистых активов

Поскольку организация открылась только в 2017 году, то хорошим показателем можно считать то, что за 2017 год не было убытка, то есть предприятие сразу стало работать в плюс.

Выручка за 2017 год составила всего 15 тыс.руб., себестоимость – 12 тыс.руб. Показатель валовой прибыли составил 3 тыс.руб. На данный момент уровень валовой прибыли в выручке 20%.

Управленческие расходы организации за 2017 год – 2 тыс.руб., тем самым прибыль от продаж – 1 тыс.руб.

Численность работников не менялась на протяжении анализируемого периода и составляла 16 человек.

Таблица 2.3 – Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Новое поколение» за 2017-2018 года

№	Показатели	2017	2018	Отклонения	
		год	год	2018/2017	
				Сумма	%
1	2	3	4	5	6
1	Выручка, тыс. руб.	15	6581	6566	43773,33
2	Себестоимость, тыс. руб.	12	4274	4262	35516,67
3	Валовая прибыль, тыс. руб.	3	2307	2304	76800
4	Уровень валовой прибыли в выручке, %	20	35,06	15,06	75,28
5	Управленческие расходы, тыс. руб.	2	1851	1849	92450
6	Прибыль от продаж, тыс. руб.	1	456	455	45500
7	Прочие доходы, тыс.руб.	10	1	-9	-90
8	Прочие расходы, тыс.руб.	10	87	77	770
9	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	1	370	369	36900
10	Текущий налог на прибыль, тыс.руб.	0	72	72	-
11	Чистая прибыль, тыс. руб.	1	298	297	29700
12	Численность работающих, чел.	16	16	0	0
13	Производительность труда, тыс.руб. на 1 чел. (п.1/п.12)	0,94	411,31	410,38	43773,33
14	Рентабельность продукции, % (п.9/ п.2)	0,08	0,09	0,00	-
15	Рентабельность продаж по чистой прибыли, % (п.11/п.1)	0,07	0,05	-0,02	-
16	Рентабельность продаж по прибыли от продаж, % (п.6/п.1)	0,08	0,11	0,02	-

В 2017 году производительность труда имела значение 0,94 тыс.руб. на человека.

Рентабельность продукции – 0,08%.

Показатели рентабельности продаж:

- по чистой прибыли – 0,07%,
- по прибыли от продаж – 0,08%.

В 2018 году организация уже начала работать намного эффективнее. Выручка за 2018 год составила 6581 тыс.руб., что на 6566 тыс.руб. больше, чем годом ранее.

Себестоимость продаж соответственно тоже увеличилась и составила 4274 тыс.руб.

Тем самым валовая прибыль уже имела значение 2307 тыс.руб.

Уровень валовой прибыли в выручке увеличился на 15,06% и составил 35,06%.

Управленческие расходы – 1851 тыс.руб. Тем самым прибыль от продаж уже составила 456 тыс.руб., довольно неплохой результат для второго года работы организации. Можно сделать вывод, что предоставляемые услуги пользуются хорошим спросом на рынке.

Прочие доходы снизились на 9 тыс.руб. и составили всего 1 тыс.руб. в 2018 году. А вот прочие расходы напротив увеличились причем почти в 9 раз, данный показатель за 2018 год – 87 тыс.руб.

Прибыль до налогообложения в 2018 году была 370 тыс.руб. Чистая прибыль за вычетом налога составила 298 тыс.руб.

Производительность труда имеет хороший показатель и составляет 411,31 тыс.руб. Рентабельность продукции увеличилась на 0,01% и составила 0,09%.

Показатели рентабельности продаж:

- по чистой прибыли – 0,05%,
- по прибыли от продаж – 0,11%.

Таким образом, можно сделать вывод, что деятельность организации прибыльная, услуги пользуются хорошим спросом, изначально уже была подобрана команда профессионалов, благодаря которой с первого же года предприятие вышло в плюс.

## 2.3 Анализ конкурентоспособности организации

Конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от знания рынка и умения правильно использовать ту или иную рыночную ситуацию. Поэтому анализ конкурентоспособности лучше начинать с изучения обучающе-развлекательной отрасли (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Основные экономические показатели, характеризующие обучающе-развлекательные отрасли

Показатель	Характеристика
Размер рынка	Годовые объемы услуг отрасли в РФ составляют 8529,7 млн. руб. на год
Темпы роста рынка	В среднем 1-2% в год
Степень жизненного цикла	Зрелость
Количество компаний в отрасли	Большое количество мощных компаний на рынке, которые занимают основную часть рынка РФ и г. Тольятти
Победители	Компании с большими объемами производства и широким ассортиментом производимой продукции
Легкость входа и выхода	Низкие барьеры входа и выхода
Технологии	Предприятие работает по отечественным технологиям.
Уровень цены	Услуги имеют разный диапазон цен. Они могут быть как и более низкие так и высокие. То есть достаточно широкий диапазон цен.
Опыт	Достаточно давно созданное предприятие.
Доходность отрасли	Уровень доходности достаточно высок.

К основным требованиям потребителей по обслуживанию следует отнести: функциональность, комплексность, удобство, экономичность, надежность, эстетичность и безопасность услуги.

На сегодняшний день многие компании определяют качество как соответствие стандартам и нормативам.

К показателям качества организации сферы услуг, характеризующим его потенциал, относят материально-техническую базу организации, санитарно-гигиенические и эргономические условия обслуживания потребителей, этика общения и возможность получения дополнительных услуг, среднее время

ожидания или обслуживания потребителя, среднее число обслуженных потребителей в единицу времени.

Эти свойства могут формироваться как на стадии производства услуг, так и на стадии распределения и обслуживания. Это все повышает качество потребления.

Аргументы об избежании конкуренции относительно продуктов, которые отмечаются тем, что используют слабости конкурентов и прихоти потребителей, заключаются в ненадежности и краткосрочности существования конкурентных преимуществ такого типа, поскольку понятно, что конкуренты постоянно работают над тем, чтобы избежать слабостей, а потребители могут вдруг изменить свои привязанности.

Для формирования конкурентной стратегии компании используется метод SWOT-анализа, т.е. анализа сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз (Таблица 2.5).

Таблица 2.5 - SWOT-анализ

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	Высокий уровень и качество обслуживания Удобное географическое расположение Рекламное обеспечение деятельности Приемлемость ценовой политики Лояльность потребителей
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	Недостаточный ассортимент предлагаемых услуг Все предоставляемые услуги являются типовыми и похожи друг на друга Отсутствие мероприятий активного, спортивного характера Недостаточная известность на рынке Наличие сильных конкурентов
ВОЗМОЖНОСТИ	Расширение ассортимента предлагаемых услуг Привлечение инвестиций в проект Проведение эффективной рекламной и PR-кампаний Участие в выставках, семинарах
УГРОЗЫ	Появление новых конкурентов Падение объемов реализации услуг в связи с изменением вкусов и интересов потребителей Общий спад в экономике Ужесточение государственной политики в области сферы услуг, повышение налогов

Основными конкурентными преимуществами ООО «Новое поколение» являются качество предоставляемых услуг, эффективное управление системами сбыта и рекламного обеспечения, а также удобное меторасположение и доступные цены.

К слабым сторонам относятся:

- недостаточный ассортимент предлагаемых услуг,
- все предоставляемые услуги являются типовыми и похожи друг на друга,
- отсутствие мероприятий активного, спортивного характера,
- недостаточная известность на рынке,
- наличие сильных конкурентов.

Для того чтобы проанализировать конкурентоспособность предприятия ООО «Новое поколение», необходимо провести анализ его конкурентной среды.

Конкурентами ООО «Новое поколение» являются детские развлекательные центры такие как Сказочный город, Фанни парк, Лэдландия и другие.

«Сказочный город» — центр развлечений в Тольятти, работает на рынке детских развлекательных услуг с 2010 года.

«Сказочный город» — это детские аттракционы, детский досуг, проведение детских дней рождений и корпоративных мероприятий (новый год, выпускной, тематические мероприятия, благотворительные акции и т.п.).

На общей площади более 1500 м<sup>2</sup> расположены 150 уникальных аттракционов, сцена. Большую часть центра занимают развлекательные игровые аппараты: захватывающие видеоигры, аэрохоккей, призовые аппараты, виртуальные игры, «Лабиринт и Батут», «Детская площадка» и многое другое.

Расположение: Самарская обл, г.Тольятти ТРЦ «Аэрохолл» 3 этаж.

Режим работы пн-пт с 11:00 до 21:00, выходные и праздничные дни с 10:00 до 21:00.

Сайт: <http://skaz-gorod.ru>.

ФАННИ Парк — парк развлечений.

Территория составляет почти 8 га, которые отлично вместили в себя места для прогулок с детьми и отдыха.

Множество европейских аттракционов на любой вкус — от детских батутов до экстремальных горок. И конечно же, символ нашего парка — колесо обозрения «Солнечный круг».

В парке располагается Аква ФАННИ, который пользуется популярностью в летний сезон.

ФАННИ парк — место для проведения праздничных и официальных мероприятий.

Посещаемость Парка в выходные достигает 10 000 чел.

На территории есть уютное кафе под открытым небом, где можно насладиться вкусной едой и приятным обслуживанием по доступной цене.

В зимний сезон особую популярность набирает каток. На его территории есть все необходимое для приятного отдыха: прокат коньков, гардероб, помощник фигуриста, приятная музыка, вежливый персонал, а самое главное — натуральный лёд!

Расположение: Самарская обл, г.Тольятти, ул. Фрунзе, 16Б.

Режим работы: пн-пт 10:00–21:00 сб,вс 10:00–21:00

Сайт: <http://funny-park.ru>.

Лэдландия, это Автогород для детей, проект АО АвтоВАЗ, ТЦ Акварель и ГИБДД Тольятти. В Автогороде самые настоящие детские дороги, светофоры, дорожные знаки.

Расположение: Самарская обл, г.Тольятти, Южное шоссе, 6

Сайт: <https://vk.com/ladlandia>.

Агентство праздников «СЧАСТЛИВЫЙ РЕБЕНОК». Аниматоры и ведущие Тольятти. Агентство праздников "СЧАСТЛИВЫЙ РЕБЕНОК" организует праздники различного масштаба и бюджета, всегда демонстрируя свой профессионализм и индивидуальный подход к каждому заказу.

Расположение: Самарская обл, г.Тольятти, ул. Юбилейная, 1А.

Режим работы: ежедневно 8:00–22:00

Сайт: <http://animatori-tolyatti.ru>.

Мастерская чудес семицветик. Цель - развитие через творчество.  
Мастер-классы, хобби-курсы. Творческие посиделки. СО-ТВОРЧЕСТО.

Расположение: Самарская обл, г.Тольятти, Земной проезд 1, подъезд 5.

Режим работы: по предварительной записи

Сайт: <https://vk.com/flovers7colors>.

Произведем оценку конкурентов по нескольким показателям, таким как удобство расположения, режим работы, доступность цен, техническая оснащенность, разнообразие предоставляемых услуг, качество предоставляемых услуг, уровень рекламы. Результаты анализа представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Сравнительная оценка конкурентов в баллах

Показатели	ООО «Новое поколение»	Сказочный город	Фанн и парк	Лэдландия	Агентство праздников «Счастливый ребенок»	Мастерская чудес Семицветик
Удобство расположения	5	5	5	5	4	4
Режим работы	5	5	5	5	5	3
Доступность цен	5	4	5	4	4	5
Техническая оснащенность	5	5	5	5	4	4
Разнообразие предоставляемых услуг	4	4	5	3	3	3
Качество услуг	5	5	4	5	4	4
Уровень рекламы	5	4	5	3	4	5
Средний балл	4,86	4,57	4,86	4,29	4,00	4,00



Таким образом по результатам анализа предприятие ООО «Новое поколение» по среднему баллу имеет значение 4,86, такое же как и у Фанни парка. Остальные предприятия имеют более низкие оценки по рассматриваемым критериям.

Для большей наглядности построим многоугольник конкурентоспособности (рисунок 2.3)

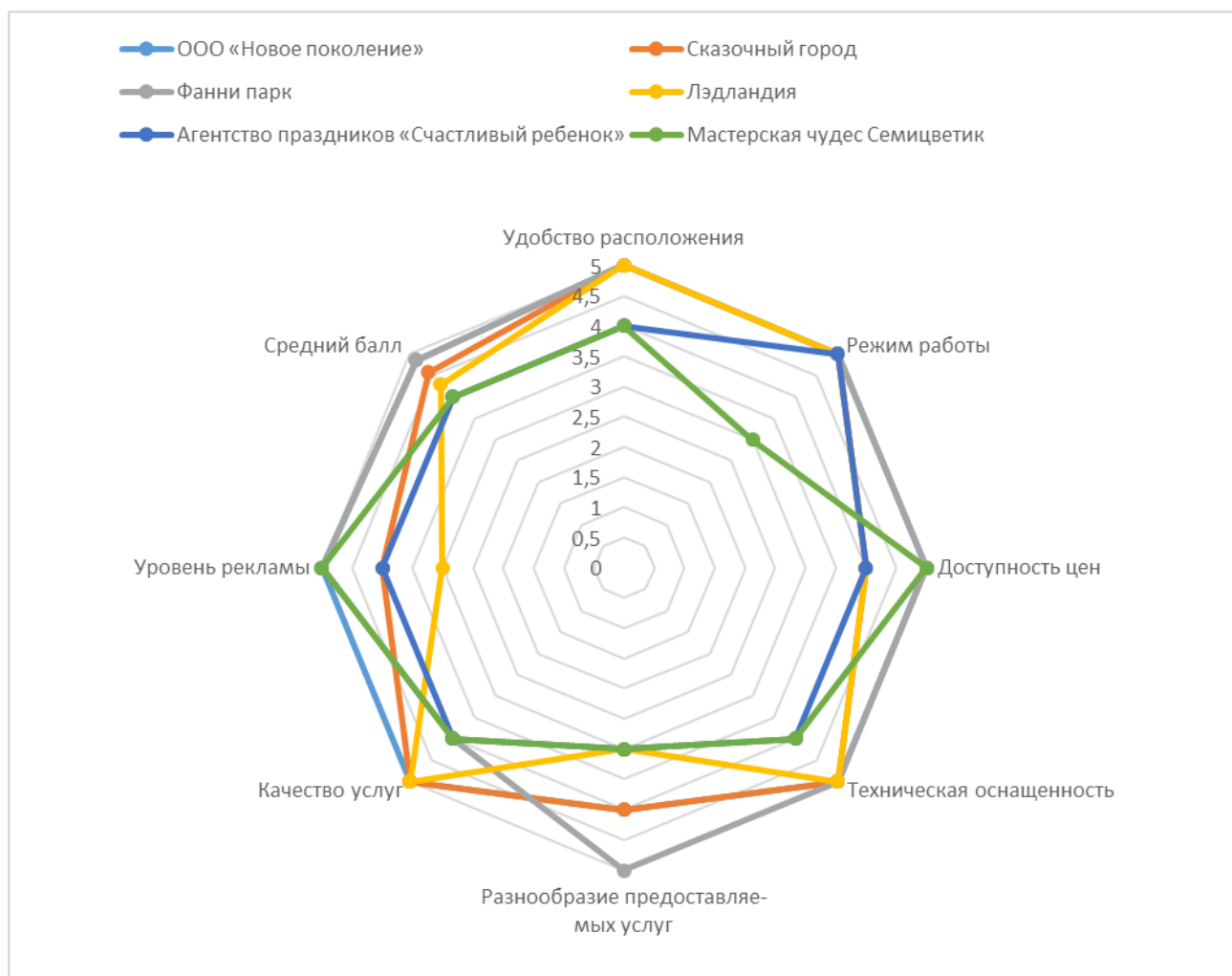


Рисунок 2.3 - Многоугольник конкурентоспособности

Исходя из приведенных оценок и анализа многоугольника конкурентоспособности, можно заключить, что практически по всем показателям лидирующие позиции занимает ООО «Новое поколение» и Фанни парк.

Наиболее низкие показатели у агентства праздников «Счастливый ребенок» и Мастерской чудес «Семицветик».

Таким образом, основными стратегиями компании ООО «Новое поколение» будут являться:

- расширение спектра услуг;
- дальнейшее поддержание высокого качества услуг;
- проведение эффективной рекламной политики;
- поиск партнеров и инвесторов;
- выход на новые рынки.

Портрет потребителя.

К потребителям ООО «Новое поколение» относятся клиенты, которые пользуются услугами данной организации. Дети и родители (Юные граждане). Также люди, участвующие в мастер классах и творческих мероприятиях данного предприятия.

Поскольку организация имеет образовательно-развлекательный уклон, то клиентами являются также воспитанники детских садов и школ. Ко всему прочему у организации имеются выездные тематические мероприятия в парках и на выставках города.

Прямых поставщиков ООО «Новое поколение» не имеет. Материал и реквизиты закупаются самостоятельно. Наставники в процессе работы информируют администраторов о недостающих вещах. Далее это становится обязанностью управляющей.

Формирование программы маркетинга.

Качество услуг является одним из важнейших факторов успешной деятельности любой организации, обеспечивающих защищенную позицию в конкурентной среде и высокую долю продаж на рынке услуг. Управление качеством услуг представляет собой процесс, включающий выявление характера и объема потребностей в услуге, оценку фактического уровня ее качества, разработку, выбор и реализацию мероприятий по обеспечению запланированного уровня качества.

Ценовая политика.

Возможные ценовые стратегии:

Ценовая политика проектируемого предприятия ориентирована на создание оптимальных условий для:

- свободного выхода на рынок,
- завоевания позиции лидера среди предприятий-конкурентов,
- повышения спроса среди потенциальных покупателей,
- создание устойчивой основы для дальнейшей работы с партнерами,
- стабильного взаимовыгодного сотрудничества с инвесторами,
- эффективного развития предприятия в будущем.

Потенциал предприятия понимается как совокупность средств и возможностей предприятий в реализации рыночной деятельности.

Потенциал предприятия-совокупность ресурсов, определяющих его возможности осуществлять в будущем производство товаров и услуг, получать доходы и прибыль.

Специфической особенностью организации является то, что она воплотила в себе обучающую и образовательную модель поведения персонала и так же клиентов организации.

Так же ООО «Новое поколение» занимательно тем, что это единственное место обучающее-развлекательного формата в городе Тольятти. Организация привлекает к себе внимание еще и тем, что предпринят нестандартный подход к обучению детей и взрослых в игровой развлекательной форме. Для того, чтобы достигнуть такого признания персонал проходит постоянные тренинги и обучение по актерскому мастерству и профоерентации.

К назначению выпускаемой продукции относится образование населения и предоставление отдыха детей и взрослых. Социальная ориентация детей во взрослую жизнь путём обучения детей профессиям и воспитанию морально-нравственных норм поведения.

ООО «Новое поколение» выполняет работы по обучению детей. Для этого построен минигород, в котором существуют множество станций, на

которых обучают детей разным профессиям. Когда ребёнок приходит в детский городок ему выдается трудовая книжка, он проходит медкомиссию и идёт знакомиться с городом, получая профессии. Юному гражданину в этом помогают наставники, которые находятся на каждой станции.

Наставники в игровой форме знакомят граждан города с профессией, рассказывают детали и тонкости профессионального долга работника того или иного направления. Обучение состоит из двух частей из теории и практики.

Например, станция МЧС. Сначала наставник проводит инструктаж, рассказывает детям о профессии. Это состоит в форме обоюдного общения. Дети по ходу беседы дают обратную связь. Каждая станция оборудована реквизитами и оборудованием соответствующей профессии. На станции МЧС Наставник, рассказывая о работе спасателя, знакомит детей так же еще и с оборудованием, благодаря которому сотрудники МЧС выполняет свою работу.

#### **2.4 Оценка конкурентоспособности организации в условиях рынка**

С целью оценки конкурентоспособности предприятия ООО «Новое поколение» был проведен опрос. Оценка производилась по 8 параметрам: удобство месторасположения, режим работы, доступность цен, техническая оснащенность, разнообразие предоставляемых услуг, качество предоставляемых услуг, квалификация персонала, увлекательность развлекательных программ.

Анкета для участников опроса приведена в приложении В. Оценка производилась по пятибальной шкале. Всего было опрошено 37 человек в возрасте от 20 до 40 лет. Для подведения итогов были рассчитаны средние значения по каждому показателю.

Результаты проведенного опроса показаны в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - Результаты проведенного опроса

Показатели	Средний балл
Удобство расположения	4,8
Режим работы	5
Доступность цен	4,9
Техническая оснащенность	5
Разнообразие предоставляемых услуг	4,1
Качество услуг	4,9
Квалификация персонала	5
Увлечательность развлекательных программ	3,9

Для большей наглядности построим многоугольник конкурентоспособности.



Рисунок 2.4 - Графическое изображение «квадрата потенциала»

По данным проведенного анализа были выявлены слабые стороны предприятия ООО «Новое поколение», к которым относятся низкая увлечательность развлекательных программ и недостаточное разнообразие предоставляемых услуг.

Также во время опроса участниками были высказаны следующие пожелания для повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Новое поколение»:

- расширение ассортимента предоставляемых услуг,
- добавить более активные виды услуг, возможно проведение каких-либо соревнований,
- проведение мероприятий не только в помещениях, но и на открытом воздухе,
- добавить выездные мероприятия.

В настоящий момент ООО «Новое поколение» находится на этапе роста, для того чтобы максимально продлить период роста комплексной услуги, можно использовать следующие методы:

Повышение качества услуги (данный метод на сегодняшний день наиболее актуален для сферы услуг, т.к. потребности очень быстро растут, появляется такое понятие как «новое обучение», который требует высокого качества не только качественного образования, но и всех остальных);

Выпуск модернизированной услуги (изменение видов услуг), следование моде на развлечения, переоснащение средств размещения по мере морального и физического старения и т.д. позволят следить и успевать за изменением спроса, что, соответственно, приведет к поддержанию высокого уровня объема продаж);

Проникновение в новые сегменты рынка (необходимо искать новые рынки (организация фотокружка, тренировка юных спортсменов, детей с ограниченными возможностями), появление которых будет обусловлено прогнозируемым улучшением ситуации в стране и ростом доходов населения при приоритетном развитии внутреннего рынка услуг, а также стремлением людей к здоровому образу жизни);

Переориентация рекламы (в соответствии с модными течениями: реклама экологически чистой услуги, реклама комфорта и т.д.);

Своевременное снижение цены для привлечения клиентов (к примеру, в межсезонье).

Обеспечение конкурентоспособности услуг ООО «Новое поколение» на рынке г. Тольятти требует установления благоприятных и конкурентных условий услуг и продажи услуг на внутреннем рынке.

Подводя итоги можно сделать выводы, что деятельность организации прибыльная, услуги пользуются хорошим спросом, изначально была подобрана команда профессионалов, благодаря которой с первого же года предприятие стало приносить прибыль.

Таким образом, по результатам анализа, можно сделать вывод, что основными целями организации является расширение ассортимента предоставляемых услуг.

## **Глава 3 Пути повышения уровня конкурентоспособности организации**

### **3.1 Планирование повышения конкурентоспособности организации**

Как показал проведенный анализ, в настоящее время в компании сложилась ситуация, когда, с одной стороны, имеется устойчивый поток клиентов, сложилась ассортиментная матрица основных услуг, которые фирма предлагает своим клиентам, имеется определенный уровень спроса на услуги компании. С другой стороны, не происходит развития предприятия, не определены зоны ближайшего развития, не ясно, куда двигаться предприятию дальше. Можно говорить, что фирма вышла на определенное «плато» в своем развитии и стагнирует.

Сама по себе такая ситуация не является кризисной, она является естественной в развитии любой компании, когда после этапа интенсивного роста отмечается стабилизация экономических показателей, происходит отработка технологии предоставления услуг, работа над их качеством, используются те заделы и наработки, которые были достигнуты на предыдущих этапах, за счет них в определенном смысле компанией «снимаются сливки».

Однако крайне важно на этом этапе не законсервироваться на достигнутом уровне и не остановиться в своем развитии. Важно глубоко оценить существующие возможности и риски сложившейся ситуации, определить стратегические перспективы дальнейшего функционирования предприятия.

Компании «Новое поколение» в настоящее время важно рассмотреть возможности развития ассортимента тех услуг, которые она предлагает своим клиентам. Это обусловлено несколькими обстоятельствами:

- во-первых, ассортиментная матрица услуг, предлагаемых фирмой своим потребителям, была заложена еще в момент создания компании, и с того момента существенно не менялась;



- во-вторых, многие постоянные клиенты компании начали реже приобретать ее услуги, поскольку со многими из них они уже познакомились, а ничего нового компания им пока предложить не может. В этой ситуации клиенты начинают переориентироваться на други компании данной сферы, что является тревожным сигналом и способно спровоцировать в ближайшее время заметный отток клиентов, а следовательно, и падение объемов реализации услуг;
- в-третьих, в компании начал снижаться приток новых клиентов, поскольку услуги фирмы известны на рынке, и первичное насыщение ими спроса уже произошло, а вторичный спрос формируется хуже, медленнее.

Однако самым важным фактором, которые должен стимулировать компанию к поиску путей развития – это современная ситуация, связанная с пандемией коронавирусной инфекции. Распространение COVID-19 привело к тому, что индустрии оказания услуг, в том числе образовательных и услуг в сфере организации досуга и праздников, был нанесен серьезный ущерб. Как отмечают исследователи, во многих отраслях бизнеса сейчас неоднозначный период из-за карантина COVID-19. Во многих странах закрыты границы, отменяются массовые мероприятия делового и развлекательного характера, спортивные мероприятия, запланированные встречи, приостановлена конгрессно-выставочная деятельность. На этом общем неблагоприятном фоне серьёзные убытки несут в том числе компании ивент-индустрии и оказания образовательных и досуговых услуг. Это связано с Указом Президента РФ об отмене массовых мероприятий.

В настоящее время ситуация с пандемией постепенно стабилизируется и теряет остроту, однако очевидно, что компании сферы услуг начнут работать после снятия всех ограничений конкуренция между ними станет особо сильна, потому что каждая фирма будет стремиться компенсировать себе те потери, которые она понесла в период временной приостановки деятельности.

В этих условиях можно прогнозировать, что сервисные предприятия начнут совершенствоваться и развивать ассортимент своих услуг, чтобы в новых условиях работы на рынке удовлетворить меняющийся спрос потребителей.

Сегодня такая работа над ассортиментом услуг крайне необходима и для компании «Новое поколение». Ассортимент услуг предприятия нуждается в диверсификации, в его ориентации не только на уже сложившуюся категорию потребителей услуг, но и в охват новых категорий потребителей. Основная цель управления ассортиментом – обеспечение высоких темпов развития компании предприятия и максимально полное удовлетворение спроса потребителей в новых условиях работы рынка.

Задачи управления ассортиментом представлены на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 - Актуальные задачи управления ассортиментом компании ООО «Новое поколение»

В таблице 3.1 представлены принципы эффективного управления ассортиментом услуг компании «Новое поколение», которых следует придерживаться для качественного удовлетворения меняющегося покупательского спроса и повышения экономической эффективности работы компании в современных условиях.

Таблица 3.1 - Принципы формирования ассортимента услуг ООО «Новое поколение» в современных условиях

Наименование принципа	Содержание принципа
Обеспечение достаточной широты и глубины ассортимента	Позволяет максимально удовлетворить спрос покупателей. Обеспечивает рост товарооборота и эффективное использование площади
Устойчивость товарного ассортимента	Обеспечивает ритмичный сбыт услуг предприятия. Сокращает временные затраты покупателей. Стандартизирует технологические процессы и операции и организует их производство с минимальными затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов
Обеспечение условий рентабельной деятельности предприятия	Учитывается издержкостоемкость и налогооблагаемость реализации отдельных групп услуг и другие экономические факторы с целью обеспечения общей рентабельности деятельности предприятия
Соответствие ассортимента требованиям, предпочтениям, спросу потребителей	Главный принцип. Укрепление рыночной доли и ее рост связаны с полнотой освоения той или иной ниши
Рациональность ассортимента	Формирование ассортимента услуг исходя из комплексности их потребления в рамках определенных сегментов. Создается больше удобства для потребителей, облегчается процесс ознакомления покупателя с услугами, сокращаются временные затраты на осуществление покупок, повышаются импульсивные покупки

Эффективное управление ассортиментом услуг позволит предприятию «Новое поколение»:

- снизить число потерянных клиентов, которые ушли из компании, не найдя в ее услугах то, что им интересно;
- увеличить приток денежных средств в кассу предприятия;
- увеличить продуктивную рабочую нагрузку на персонал;
- повысить прибыльность работы предприятия.

Управление ассортиментом должно в компании определяться внешними и внутренними условиями среды функционирования фирмы (спросом, предпочтениями и требованиями покупателей, ассортиментом услуг у конкурентов, требованиями, предъявляемыми к выбранному формату услуг и т.д.). Процесс управления ассортиментом складывается из следующих функций: планирование и прогнозирование; организация; координация и

регулирование; учет, контроль и анализ; активизация и стимулирование. Ниже проведем проектирование рекомендаций по совершенствованию конкурентоспособности предприятия «Новое поколение» за счет развития ассортимента услуг.

### **3.2 Рекомендации по совершенствованию конкурентоспособности и прогнозы развития**

На текущий момент в ассортименте услуг компании «Новое поколение» отсутствуют услуги по организации мероприятий и праздников на открытом воздухе, в условиях естественной природной среды. Все текущие предложения услуг фирмы в основном касаются проведения мероприятий внутри зданий, прежде всего, в помещениях самого предприятия.

Между тем, в условиях угрозы пандемии более востребованными у потребителей становятся праздники и иные мероприятия на природе с тем, чтобы как можно меньше было бы тесных контактов в закрытых помещениях.

В этой связи предлагается внедрить в работу организации два новых вида услуг в сфере организации праздников и мероприятий на природе, открытом воздухе – это активные программы проведения праздников и мероприятий в веревочном парке «New Age» и выездные программы по организации игры в лазертаг. Рассмотрим последовательно оба мероприятия.

Первое мероприятие требует инвестиций на строительство в ближайшей к месту расположения компании «Новое поколение» зеленой зоне г.Тольятти – Прибрежном парке – площадки веревочного парка для организации активного отдыха горожан и проведения на его территории организованных мероприятий на свежем воздухе.

В настоящее время все основные услуги компании «Новое поколение» ориентированы в основном на детей младшего возраста (празднование праздников, дней рождений и пр.). Однако с просьбой организовать праздник или провести мероприятие в компанию нередко обращаются и родители с

детьми младшего и среднего школьного возраста, с подростками и старшими школьниками. Для этой возрастной категории детей обычные детские площадки для малышей и праздники с аниматорами уже не интересны. Однако такие дети более старшего возраста нуждаются в организации активного отдыха и досуга. Именно с ориентацией на данную категорию детей предлагается на базе арендованной территории городского парка организовать Вербочный парк «New Age».

По своей сути вербочный парк – это подвесная полоса препятствий с мостами, дорогами и лестницами, тарзанками, канатами для лазанья, сетками, качелями, лианами, скоростными спусками (троллей). Он представляет собой группу препятствий из веревок, мостиков, деревянных брусков, сеток и других самых необычных предметов, установленных на разной высоте над землей. Задача посетителей Вербочного парка – пройти вербочную трассу по полосе препятствий от начала и до конца.

Суть вербочного парка – дать его посетителям почувствовать себя героем шоу или кинофильма, шаг за шагом преодолевающим преграды ради получения удовольствия от процесса и достижения конца дистанции.

Вербочный парк считается универсальным аттракционом, подходящим как для детей, так и для взрослых, так как проходить трассы разрешено людям различного возраста. Прохождение маршрутов различных уровней сложности позволяет совместить свои физические навыки с такими качествами как ловкость и смекалка.

Общий вид проекта создания Вербочного парка на территории Прибрежного парка представлен на рисунке 3.2.

На рисунке 3.2 показана примерная схема маршрутов, которые будут пролегать по территории Вербочного парка. Цифрами на рисунке обозначены:

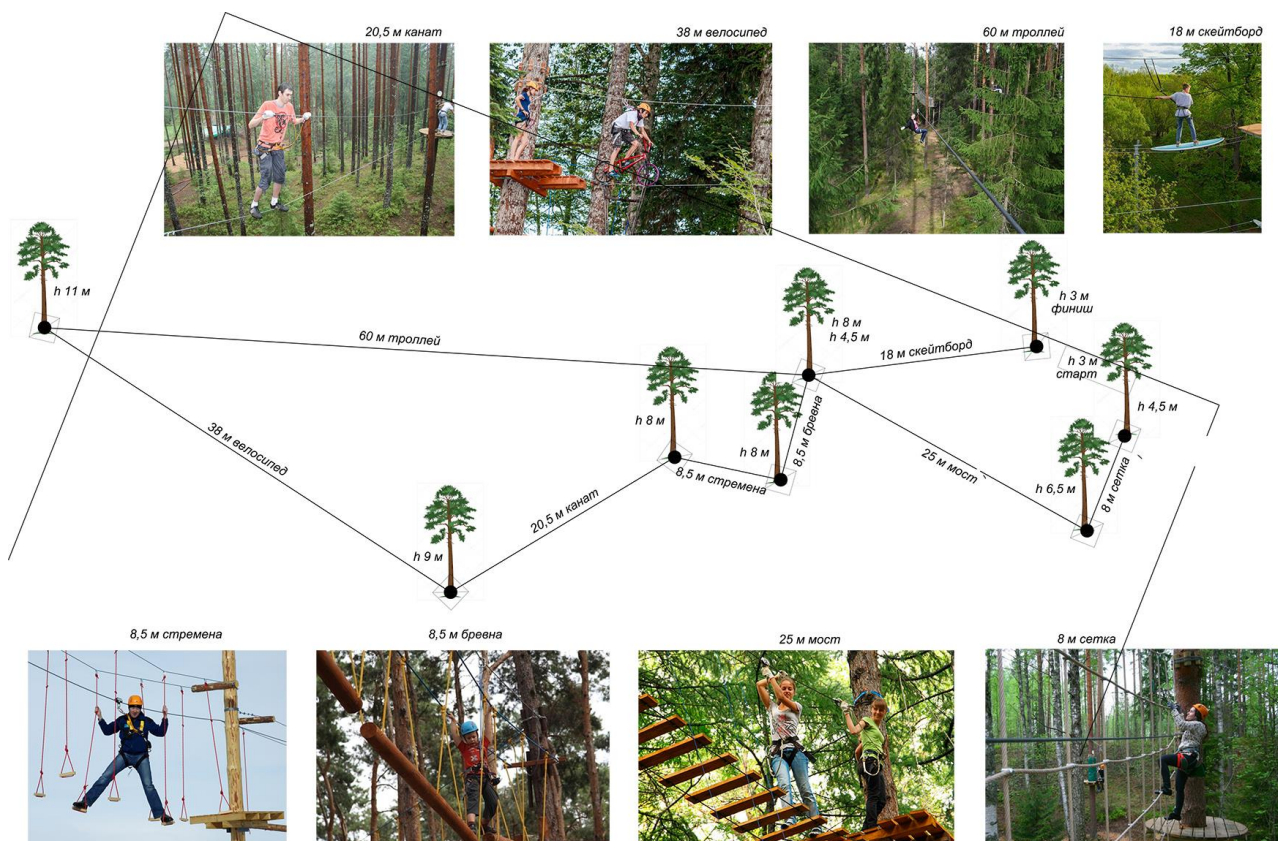


Рисунок 3.2 - Проект Веревочного парка компании «Новое поколение» на арендованном участке Прибрежного парка Тольятти

- 1 – старт, вход на маршруты
- 2 – сетка, подъем по сетке с 5,4 м на 6,5 м
- 3 – мост тибетский без перил, подъем с 6,5 м на 8 м
- 4 – бревна, переход с одной платформы на другую на одном уровне
- 5 – стремена, переход с одной платформы на другую на одном уровне
- 6 – канат, подъем с 8 м на 9 м
- 7 – велосипед, подъем на велосипеде по канату с 9 м на 11 м
- 8 – троллей, спуск длиной 60 м с 11м на 4,5м
- 9 – скейтборд, спуск длиной 18 м с 4,5 м
- 10 – финиш, выход с маршрутов

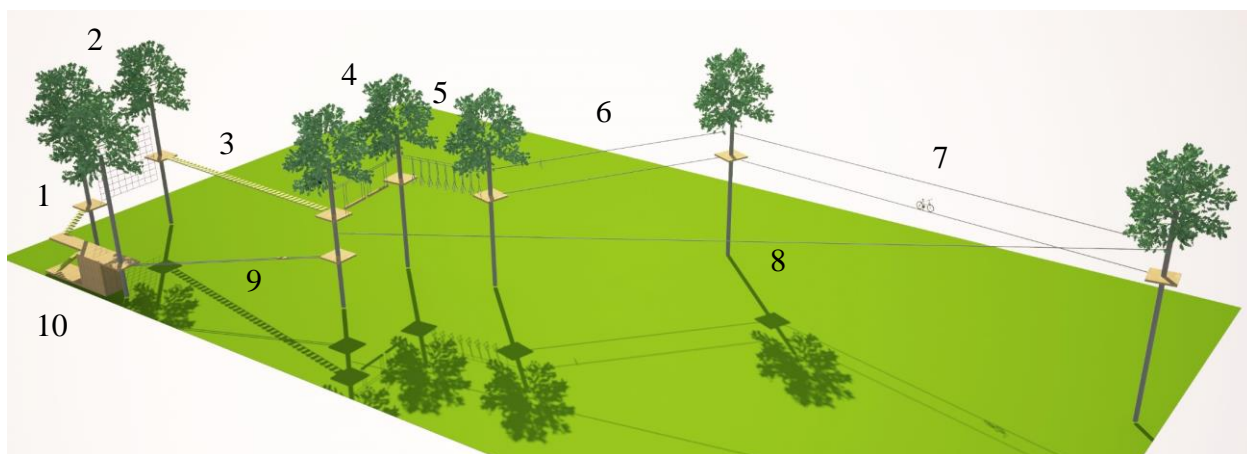


Рисунок 3.3 - Примерная схема маршрутов Вещочного парка компании «Новое поколение» в Прибрежном парке Тольятти

Для создания Вещочного парка будет использоваться экологически чистая древесина, пропитанная противопожарной жидкостью, оцинкованный стальной трос, профессиональные альпинистские канаты, яркие, привлекающие внимание детей элементы.

При строительстве Вещочного парка будет применена щадящая технология строительства, чтобы не нанести вред зеленым насаждениям Прибрежного парка, сохранить целыми деревья и не мешать их росту.

Для обеспечения безопасности посетителей Вещочного парка на всем протяжении его трасс будет спроектирована и создана непрерывная линия страховки, двойная страховка (съемная и несъемная), которая обеспечит максимальную безопасность при прохождении трассы. Посетителям трасс будет предоставляться современное сертифицированное альпинистское снаряжение, разовые шапочки и перчатки – в гигиенических целях для исключения контакта кожи рук с металлом. Непосредственно в парке с посетителями будут работать специально обученные инструкторы компании «Новое поколение».

Вещочный парк как форма организации досуга детей и взрослых на территории Прибрежного парка позволит расширить состав дополнительных услуг компании «Новое поколение» интересным и увлекательным сервисом для детей среднего и старшего возраста и даст возможность: стимулировать

интерес детей и молодежи к совместному командному отдыху и активному, содержательному времяпрепровождению; проводить на базе веревочного парка мероприятия и тренинги по преодолению страхов и препятствий, которые могут встретиться на жизненном пути человека.

В соответствии с требованиями безопасности, предъявляемыми к веревочным паркам, участвовать в прохождении веревочных курсов в нем смогут только дети, имеющие рост более 100 сантиметров, и взрослые, не находящиеся в состоянии алкогольного или наркотического опьянения или под действием медицинских препаратов, без обострения хронических и прочих заболеваний и психофизических состояний, препятствующих их занятиям в Веревоочном парке. Для детей ростом от 100 до 150 см в Веревоочном парке должны быть организованы трассы с повышенной безопасностью и пониженным уровнем риска. Дети в возрасте до 14 лет будут допускаться в Веревоочный парк только в сопровождении взрослого.

Предполагается, что на базе Веревоочного парка «New Age» компания «Новое поколение» сможет проводить новые форматы праздничных организованных мероприятий – они рассмотрены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - Предлагаемые программы коллективных организованных мероприятий на базе Веревоочного парка «New Age» для детей старших возрастных групп

Название программы	Характеристика	Возрастная категория и кол-во участников	Стоимость
Веревоочный тимбилдинг	Программа для детей старшего возраста, нацеленная на развитие умения строить сплоченные команды, находить единомышленников, взаимодействовать, совместно решать задачи, доверять друг другу и пр. Программа включает в себя комбинированные задания спортивной и логической направленности (2-3 часа)	От 14 лет От 10 чел.	15000



### Окончание таблицы 3.2

Верево́чный квест	Программа интеллектуального и в то же время активного командного отдыха на природе, в рамках которой, передвигаясь по тропе маршрута в Верево́чном парке, участники должны будут решить ряд логических загадок и головоломок, что позволит им успешно добраться до нужной точки маршрута и получить приз (2-3 часа)	От 12 лет От 10 чел.	12000
Веселые старты	Спортивная программа активного отдыха и развлечения для детей соревновательной направленности. Может использоваться для развития лидерских навыков, навыков достижения, работы на результат. В основе программы – серия соревнований с использованием оборудования Верево́чного парка на ловкость, меткость, координацию движений и др. (2-3 часа)	От 7 лет От 10 чел.	15000
Сокровища Верево́чного города	Театрализованная программа активного отдыха для детей с участием пирата Верево́чная Борода, в основе которой лежит сюжет поиска пиратских сокровищ, спрятанных в сундуке где-то на территории Верево́чного парка. Участникам мероприятия предстоит дружно и слаженно работать, чтобы преодолеть все трудности и решить все задачки, придуманные хитрым пиратом. Во время прохождения сюжета мероприятия за каждое успешно выполненное задание участники будут получать пиратские монеты, а собрав их нужное количество, смогут купить заветный ключ от сундука. Мероприятие подойдет для развития коллективизма и командообразования. (2 часа)	От 7 лет От 10 чел.	15000

Создание Верево́чного парка на территории арендованного участка Прибрежного парка г. Тольятти можно считать перспективным направлением развития перечня дополнительных платных услуг компании «Новое поколение». Реализация проекта будет способствовать, с одной стороны, развитию спортивного направления отдыха гостей в компании «Новое

поколение», с другой стороны, позволит удовлетворить потребности детей среднего и старшего школьного возраста в активном, интересном отдыхе вне закрытых помещений. Для компании создание Веревочного парка даст возможность повысить объемы продаж дополнительных услуг для семей с детьми и взрослой аудитории, а соответственно и увеличить прибыль предприятия.

Вторым направлением развития ассортимента услуг компании «Новое поколение» рекомендуется сделать направление выездных праздников и мероприятий активной спортивной направленности. Это направление может развиваться активно за счет разного рода услуг. На первом этапе предлагается внедрить новую услугу – проведение выездных игр по лазертагу. Основу этой услуги составит лазертаг (lasertag), известный еще также как «лазерный пейнтбол». По своей сути лазертаг – это командная военно-спортивная игра, в которой используются электронные макеты оружия и безопасные инфракрасные лучи. По своей сути лазертаг представляет собой высокотехнологичный имитатор боевых действий, который основан на использовании лазерных и инфракрасных лучей. В процессе игры нужно поразить больше игроков-противников и интерактивных мишеней безопасными для человека выстрелами специальных бластеров.

«Боевые» действия в лазертаге ведутся в специально возведённом лабиринте со звуковыми и световыми спецэффектами (аренный лазертаг). Возможно также организация лазертага на специально подготовленной открытой площадке (внеаренный лазертаг). Для компании «Новое поколение» рекомендуется второй вариант.

В таблице 3.3 представлены требования к организации и проведению игр в внеаренный лазертаг.

Комплект для игры в лазертаг включает в себя (рисунок 3.4): повязку с датчиками на голове – она фиксирует все «попадания» с имитацией шока (виброэффект); тагер для лазертага – макет оружия со встроенной электроникой.

Таблица 3.3 - Требования к внеаренному лазертагу

Критерий	Внеаренный лазертаг
Территория проведения	На открытом воздухе и в помещении
Площадь	От 300 до 20 тыс. кв.м.

Попадания в цель в лазертаге фиксируют инфракрасными датчиками, которые размещаются на голове, жилете или одежде игрока. Лазерный луч выполняет вспомогательную функцию, облегчая прицеливание. По своим характеристикам он абсолютно безвреден для человека.

В настоящее время компания «Новое поколение» не имеет возможности дополнительно оборудовать площадки для проведения боев по лазертагу в собственном помещении в здании.



Рисунок 3.4 - Комплект для игры в лазертаг

Для оснащения предприятия необходимым оборудованием и инвентарем для проведения внеаренного лазертака рекомендуется приобрести готовый пакет оборудования для лазертага Lazerwar и комплект оборудования «Средний бизнес». «Средний бизнес» от компании Lazerwar – это сбалансированный набор лазертаг оборудования для старта бизнеса с небольшим бюджетом, рассчитанный на быструю окупаемость. Арсенал состоит из АК-12LT «Хищник» PRO и MP9-LT «Феникс», спроектированных специально для

прокатной эксплуатации и сочетающих в себе эффектный внешний вид, повышенную надежность и доступную цену. В состав комплекта входят снаряжение для лазертага, «Умная аптечка 2.0», три контрольные точки и лазертаг-бомба «Кратер», которые позволят реализовывать различные сценарные возможности в рамках выездных программ. Оружие в комплекте оснащено коллиматорными прицелами, которые придают особую остроту и точность ведению огня. Набор оборудования «Средний бизнес» позволит организовать оказание услуг по внеаренному лазертагу на выезде для команд из 10-12 игроков. В таблице 3.4 показан состав комплекта оборудования для выездного лазертага «Средний бизнес».

Таблица 3.4 - Комплект оборудования для выездного лазертага «Средний бизнес»

Вид оборудования	Количество в комплекте, шт.
АК-12LT «Хищник» PRO	4
Коллиматорный прицел 1x40	10
MP9-LT «Феникс»	4
Оптический прицел для MP-512	2
MP-514 «Terminator»	2
Умная контрольная точка	3
MP-512 «Снайпер»	2
Умная боевая база	2
Smart RGB-повязка	12
Электронная мишень RGB	1
USB База	1
Зарядное устройство «Паук»	3
Bluetooth-база	1
Зарядное устройство «Светлячок»	1
Пульт PRO	1
Зарядное устройство «Li+»	2
Умный пульт Nano	1

Также в подарок к комплекту поставщик оборудования предлагает один подарок бесплатно на выбор АК-12LT «Хищник» PRO + MP9-LT «Феникс» + 2 повязки Smart RGB или командный пункт + 2 гранаты «Тринити»

Для того чтобы выездной лазертаг был интересен для разных возрастных категорий детей и молодежи, рекомендуется внедрить в работу несколько

новых сценариев, которые бы были адаптированы для разных возрастных категорий (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Краткое описание сценариев для проведения выездного внеаренного лазертага

Название сценария	Краткая характеристика содержания	Тип игры
1	2	3
Deathmatch	Игроки делятся на 2 команды. Задача первой группы игроков – «перебить» всех оппонентов из лагеря противника. Особенности: тотальное «уничтожение» команды противника; после «убийства» всех игроков противника – оппонентам засчитывается 1 очко; раунды обычно короткие, длятся несколько минут. После виртуальной смерти игрок ожидает окончания раунда и может вступить в бой только в следующем (также, как в игре Counter-Strike). Если время истекло, а в обеих командах остались «живые» участники, очко присваивается команде с наибольшим количеством участников, оставшихся в бою. «Мёртвым» игрокам запрещено общаться со своими «однопольчанами».	Командная, противоборствующая
Захват контрольных точек	Основной задачей сценария является захват всех точек либо удержание одной или нескольких точек в течение максимального количества времени. Сюжет сценария восходит к серии Battlefield, где от игроков требовалось удержание определённой территории в течение нескольких минут. Этот сценарий предлагает отойти от классического батла и объединить усилия игроков для захвата контрольных точек. Побеждает та команда, которая захватит все точки либо удержит их максимально долго.	Командная, кооперативная
Захват флага	Этот сценарий навеян компьютерными играми. Родоначальниками жанра являются шутеры Quake и Unreal Tournament. Игроки должны произвести захват флага с вражеской базы и донести его до своей дислокации. Особенности сценария в следующем. Если игрок с флагом «погиб», то флаг кладётся на землю. После «смерти» игрок может возродиться только на своей базе. Лежачий флаг может подобраться участниками обеих команд. Если флаг подобран той командой, которой он и принадлежит, то его возвращают на базу. Если его подобрала команда противника, игра продолжается. Длительное время флаг не может лежать на земле, поэтому назначается определённый лимит времени, по истечении которого флаги транспортируются на базу.	Командная кооперативная

### Окончание таблицы 3.5

1	2	3
Deathmatch (Все против всех)	Главная задача игроков в этом сценарии – «перебить» всех противником в честном бою, набивая так называемые фраги-очки за убийства. Этот сценарий для лазертага является одним из популярных режимов. Именно Deathmatch помогает без сложностей весело провести время за игрой.	Индивидуализированная
Штурм здания	Игроки делятся на 2 команды. Задача первой группы игроков удержать оборону здания при условии, что им нельзя возрождаться на своей базе. Другая команда должна произвести штурм здания и удерживать его в течение определённого количества времени. Плюс «захватчиков» в том, что они могут возрождаться на своей базе неограниченное число раз. Игра по этому сценарию ведётся на время. Победа отдаётся «живой» команде, осевшей в здании.	Командная кооперативная на время
Устранение предателей	Сценарий представляет собой классический Deathmatch, но с одним условием: один игрок в команде – предатель и работает на другую команду. Однако другие участники из противоположной команды также не знают, как выглядит «свой», поэтому могут случайно убить и его. В начале игры выбирается по одному предателю на каждую команду. Игра рассчитана минимум на 10 человек.	Командная кооперативная
Побег	В этом сценарии одна команда участников батальон «сбегает» от другой. Задача первых найти спрятанный тайник с золотом. Цель другой команды – обнаружить и обезвредить «сбежавших» игроков. Первая группа начинает игру без патронов, боезапас нужно найти. Вторая же группа участников исполняет роль полиции, которая должна догнать «преступников».	Командная кооперативная

Как видно из таблицы, в формате внеаренного выездного лазертага детям и молодежи могут быть предложены различные игровые сценарии с учетом особенностей той местности, где будет проводиться игра, а также с учетом личных предпочтений заказчиков. Целесообразно предусмотреть организацию и проведение турниров по лазертагу.

Внедрение предложенных услуг в ассортимент компании «Новое поколение» позволит улучшить и расширить выбор услуг по организации и

проведению праздников и мероприятий, даст возможность более эффективно использовать потенциал слабо утовлелворнного спроса.

### 3.3 Эффективность предложенных мероприятий

Для расчета эффективности предложенных мероприятий прежде всего произведем расчет необходимых затрат.

Мероприятие №1 – строительство веревочного парка

Для возведения веревочного парка воспользуемся пакетным предложением компании «Вершина», предлагающей типовые проекты строительства веревочных парков под ключ. Рекомендуются пакет «Веревоочный парк на деревьях №16). Пакет включает в себя 2 трассы, 16 этапов порятеженностью 96 метров, комплектуется 16 комплектами снаряжений для безопасного прохождения. Стоимость оборудования с монтажом 749 тыс. рублей.

В таблице 3.6 дан расчет инвестиционных затрат на приобретение оборудования веревочного парка и его монтаж и установку, подготовку к использованию (входят в цену пакета).

Таблица 3.6 - Расчет инвестиционных затрат компании на приобретение оборудования и установку веревочного парка

Название оборудования	Поставщик	Стоимость, тыс. руб.
Пакет Веревоочный парк на деревьях №16	Вершина	749000

Итого инвестиционные затраты на оборудование веревочного парка составят 749,00 тыс. руб.

Создание веревочного парка как новой площадки для проведения мероприятий потребует приема в штат новых сотрудников в расчете 4 инструкторов на сезон работы парка. Сотрудников предлагается принять с фиксированным окладом 25 тыс. руб. Произведем расчет годовых затрат на содержание новых работников (из расчета 2021 года), при этом в расчете

следует учесть, что веревочный парк будет работать сезонно, с мая по сентябрь включительно, т.е. 5 месяцев в году (таблица 3.7.).

Таблица 3.7 - Расчет затрат на выплату заработной платы сотрудников веревочного парка в 2021 г., руб.

Категория сотрудников	Оклад в мес., руб.	Кол-во рабочих месяцев в 2021 г.	Кол-во штатных единиц, чел.	Сумма в мес., руб.	Сумма в год, руб.
Инструкторы веревочного парка	25000	5	4	100000	500000
Итого			4	100000	500000

Как видно, исходя из планирования графика работы компании на 2021 г., затраты на выплату заработной платы сотрудникам веревочного парка за рабочий сезон парка составят:  $25000 * 4 * 5 = 500$  тыс. руб.

Произведем расчет отчислений во внебюджетные фонды за 1 месяц работы сотрудников веревочного парка (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Расчет отчислений во внебюджетные фонды с зарплаты одного сотрудника веревочного парка за 1 мес.

Статья отчислений	Сумма в мес., руб.
Сумма взносов на обязательное медицинское страхование (5,1%)	1275
Сумма взносов на пенсионное страхование (22%)	5500
Сумма взносов на обязательное социальное страхование (2,9%)	725
Сумма взносов на страхование от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний (0,2%)	50
Итого	7550

Исходя из планируемого 5-месячного периода работы сотрудников веревочного парка рассчитаем годовые затраты на отчисления с фонда оплаты труда этих сотрудников (таблица 3.9).



Таблица 3.9 - Расчет отчислений во внебюджетные фонды с фонда оплаты труда сотрудников веревочного парка в 2021 г., руб.

Категория работников	Сумма в мес., руб	Период начисления, кол-во	Кол-во сотрудников, ед	Сумма в год, руб.
Инструкторы веревочного парка	7550	5	4	151000
Итого				151000

Рассчитаем суммарные затраты предприятия на оплату труда персонала веревочного парка и обязательные страховые отчисления с ФОТ с их заработной платы в 2021 г.:

$$500000 + 151000 = 651000 \text{ руб. или } 651,00 \text{ тыс. руб.}$$

Совокупный объем затрат предприятия на реализацию мероприятия №1 (организация веревочного парка) (инвестиционные затраты и затраты на оплату труда и обязательных отчислений с ФОТ) составят в 2021 г.:

$$749,0 + 651,0 = 1400,00 \text{ тыс. руб.}$$

Проведем планирование объемов продаж услуг Веревоочного парка «New Age» в 2021 г (период – май-сентябрь, 5 мес.). При планировании учтем, что май – это месяц, когда проходят выпускные в начальной и старшей школе, июнь-август – это время, когда работают городские детские лагеря. Все это может существенно повышать спрос на новые услуги компании «Новое поколение» в весенне-летний период (таблица 3.10).

Таблица 3.10 - Планирование объема реализации услуг Веревоочного парка «New Age» для детей старших возрастных групп на 2021 г.

Название программы	май	июнь	июль	авг	сент	Планируемое кол-во мероприятий	Стоимость	Сумма
Веревоочный тимбилдинг	7	8	6	4	7	32	15000	480000
Веревоочный квест	7	8	6	4	7	32	12000	384000
Веселые старты	7	8	6	4	7	32	15000	480000
Сокровища Веревоочного города	7	8	6	4	7	32	15000	480000
Итого	28	32	24	16	28	128		1824000

Таким образом, за сезон 2021 г. планируется реализовать услуг веревочного парка на 1824,00 тыс. руб. Это составляет около 30% от нормативной доходности веревочных парков, гарантируемой производителем для активно работающих городских веревочных парков на этапе выхода на полную мощность (3-4 год эксплуатации). Нормативная годовая доходность веревочных парков, работающих в крупных городах России, по данным производителя, на 3-4 год эксплуатации составляет порядка 6000 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от реализации мероприятия, который определяется как разница между приростом выручки за счет реализации мероприятия ( $\Delta B$ ) и затратами на мероприятия ( $Z$ ) по формуле (1):

$$\text{Эф} (\Delta\Pi) = \Delta B - Z, \quad (1)$$

где  $\text{Эф} (\Delta\Pi)$  – годовой экономический эффект (прирост прибыли), руб.;

$\Delta B$  – прирост выручки за счет реализации мероприятия, руб.;

$Z$  – затраты на мероприятия, руб.

$$\text{Эф} (\Delta\Pi) = 1824 - 1400 = 424 \text{ тыс.руб.}$$

Далее рассчитаем срок окупаемости мероприятия, который представляет собой период, необходимый для возврата затрат, связанных с проведением мероприятия за счет притока денежных средств от его осуществления. Срок окупаемости определяется делением суммы затрат, связанных с проведением мероприятия на величину притока денежных средств. Срок окупаемости может быть рассчитан по формуле (2):

$$\text{Ток} = Z / \Delta B, \quad (2)$$

где  $Z$  – затраты на мероприятия, руб.;

$\Delta B$  – прирост выручки за счет реализации мероприятия, руб./год (период).

$$\text{Ток} = 1400 / 1824 = 0,8 \text{ лет.}$$

Таким образом, годовой экономический эффект от внедрения мероприятия №1 составит 424 тыс.руб. и при соблюдении запланированного объема реализации новых услуг компании срок окупаемости проекта составит менее 1 года, что ниже нормативного срока и следует оценивать позитивно.

Сводная таблица показателей экономической эффективности мероприятия №1 показана в таблице 3.11.

Таблица 3.11 - Сводная таблица показателей экономической эффективности мероприятия №1

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.	Дополнительная выручка, тыс. руб.	Годовой эффект, тыс. руб.	Срок окупаемости мероприятия, год / мес.
Услуги Веревочного парка	1400,00	1824,00	424,00	0,8

Произведем расчет по второму запланированному мероприятию.

Мероприятие №2 – организация внеаренного лазертага

Для проведения внеаренного лазертага также рекомендуется воспользоваться пакетным предложением и приобрести комплект оборудования для выездного лазертага «Средний бизнес» стоимостью 339,71 тыс. руб. В таблице 3.12 дан расчет инвестиционных затрат на приобретение оборудования внеаренного лазертага и его подготовку к использованию (входят в цену пакета).

Таблица 3.12 - Расчет инвестиционных затрат компании на приобретение оборудования внеаренного лазертага

Название оборудования	Поставщик	Стоимость, тыс. руб.
Комплект оборудования для внеаренного лазертага «Средний бизнес»	Lazerwar	339710

Итак, затраты на оборудование лазертага составят 339,71 тыс. руб.

Внедрение выездного лазертага потребует приема в штат новых сотрудников в количестве 2 инструкторов. Предлагается принять их с фиксированным окладом 25 тыс. руб. Произведем расчет годовых затрат на содержание новых работников (из расчета 2021 года), при этом в расчете следует учесть, что услуга выездного лазертага будет предоставляться вне зависимости от сезона, круглогодично (таблица 3.13).

Таблица 3.13 - Расчет затрат на выплату заработной платы сотрудников внеаренного лазертага в 2021 г., руб.

Категория сотрудников	Оклад в мес., руб.	Кол-во рабочих месяцев в 2021 г.	Кол-во штатных единиц, чел.	Сумма в мес., руб.	Сумма в год, руб.
Инструктор по игре в лазертаг	25000	12	2	50000	600000
Итого			2	50000	600000

Как видно, исходя из планирования графика работы компании на 2021 г., затраты на выплату заработной платы сотрудникам внеаренного лазертага составят:  $25000 * 2 * 12 = 600$  тыс. руб.

Произведем расчет отчислений во внебюджетные фонды за 1 месяц работы сотрудников внеаренного лазертага (таблица 3.14).

Таблица 3.14 – Расчет отчислений во внебюджетные фонды с зарплаты одного сотрудника внеаренного лазертага за 1 мес.

Статья отчислений	Сумма в мес., руб.
Сумма взносов на обязательное медицинское страхование (5,1%)	1275
Сумма взносов на пенсионное страхование (22%)	5500
Сумма взносов на обязательное социальное страхование (2,9%)	725
Сумма взносов на страхование от несчастных случаев на производстве и профзаболеваний (0,2%)	50
Итого	7550

Исходя из планируемого 12-месячного периода работы сотрудников (инструкторов по лазертагу) рассчитаем годовые затраты на отчисления с их фонда оплаты труда во внебюджетные фонды (таблица 3.15).

Таблица 3.15 – Расчет отчислений во внебюджетные фонды с фонда оплаты труда сотрудников внеаренного лазертага в 2021 г., руб.

Категория работников	Сумма в мес., руб	Период начисления, кол-во	Кол-во сотрудников, ед	Сумма в год, руб.
Инструкторы по лазертагу	7550	12	2	181200
Итого				181200

Суммарные затраты предприятия на оплату труда персонала лазертага и обязательные страховые отчисления с ФОТ в 2021 г. составят:

$$600000+181200 = 781200 \text{ руб. или } 781,2 \text{ тыс. руб.}$$

Совокупный объем затрат предприятия на реализацию мероприятия №2 (внедрение услуг внеаренного лазертага) (инвестиционные затраты и затраты на оплату труда и обязательных отчислений с ФОТ) составят в 2021 г.:

$$339,71 + 781,2 = 1120,91 \text{ тыс. руб.}$$

Проведем планирование объемов продаж новых услуг выездного лазертага. По этому направлению в целом спрос планируется равномерным в течение года, с повышением в предновогодний период (декабрь), в феврале и марте в связи с празднованиями 8 марта и 23 февраля, в мае в связи с празднованием выпускных и в июне-июле в связи с работой детских городских лагерей. Планирование продаж услуг лазертага представлено в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Планирование объема реализации услуг внеаренного лазертага на 2021 г.

Название программы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Планируемое кол-во мероприятий	Стоимость	Сумма
Любая	22	16	16	16	22	22	22	22	22	16	16	22	98	8500	833000

Таким образом, ожидается, что, исходя из запланированного объема реализации новых услуг внеаренного выездного лазертага компания получит дополнительный объем выручки в размере 833,00 тыс. руб. Эта сумма составляет порядка 30% от нормативной доходности лазертага в крупных городах России, согласно данным компании-производителя (нормативная годовая доходность лазертага на 3-4 год эксплуатации в крупных городах России составляет 2500,00 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от реализации мероприятия №2 по формуле (1):

$$\text{Эф (ДП)} = 833 - 1120,91 = -287,91 \text{ тыс.руб.}$$

Далее рассчитаем срок окупаемости мероприятия по формуле (2):

$$\text{Ток} = 1120,91 / 833 = 1,4 \text{ года.}$$

Таким образом, годовой экономический эффект от внедрения мероприятия №2 составит -287,91 тыс.руб. и при соблюдении запланированного объема реализации новых услуг компании срок окупаемости проекта составит 1,4 года.

В таблице 3.17 представлена сводная таблица показателей экономической эффективности мероприятия №2.

Таблица 3.17 - Сводная таблица показателей экономической эффективности мероприятия №2

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.	Дополнительная выручка, тыс. руб.	Годовой эффект, тыс. руб.	Срок окупаемости мероприятия, год / мес.
Услуги внеаренного лазертага	1120,91	833,00	-287,91	1,4

На основании произведенных расчетов определим запланированный объем реализации новых услуг компании на 2021 г.:

$$1824,00 + 833,00 = 2657,00 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от реализации мероприятий по формуле (1):

$$\text{Эф (}\Delta\Pi) = 2657,00 - 1400,00 - 1120,91 = 136,09 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, годовой экономический эффект от внедрения мероприятий, очищенный от затрат, составит 250,09 тыс. руб. прироста прибыли предприятия.

Далее рассчитаем срок окупаемости мероприятия по формуле (2):

$$\text{Ток} = (1400,00 + 1120,91) / 2657 = 0,95.$$

Таким образом, при соблюдении запланированного объема реализации новых услуг компании срок окупаемости проекта составит менее 1 года, что ниже нормативного срока и следует оценивать позитивно.

Рентабельность затрат показывает, какой процент дополнительной прибыли дает каждый вложенный рубль инвестированных средств и рассчитывается по формуле (3):

$$P_3 = (\text{Эф (}\Delta\Pi) / Z) * 100\%, \quad (3)$$

где Эф (ΔΠ) – годовой экономический эффект (прирост прибыли), руб.;

Z – затраты на мероприятия, руб.

$$P_3 = (136,09 / (1400,00 + 1120,91)) * 100\% = 5,4\%$$

При оценке по показателю рентабельности затрат эффективность затрат на мероприятия будет доказана, если величина рентабельности будет выше нормативной. В качестве нормативного показателя рентабельности используем норматив – процент доходности по банковским депозитам. По данным на июнь 2020 г. он составил на срок до востребования и по договорам банковского счёта – 5,492% [47]. Таким образом, уровень рентабельности проекта соответствует нормативным показателям.

Ниже представлена сводная таблица показателей экономической эффективности в разрезе обоих предложенных мероприятий и проекта в целом (таблица 3.18).

Таблица 3.18 - Сводная таблица показателей экономической эффективности мероприятий

Мероприятие	Затраты, тыс. руб.	Дополнительная выручка, тыс. руб.	Годовой эффект, тыс. руб.	Срок окупаемости мероприятия, год / мес.
Услуги Веревочного парка	1400,00	1824,00	424,00	0,8
Услуги внеаренного лазертага	1120,91	833,00	-287,91	1,4
Итого	2520,91	2657,00	136,09	0,95

Таким образом, при условии обеспечения плана продаж услуг, реализация предложенного проекта может принести предприятию положительный экономический эффект.

В дополнение к проведенным расчетам рассчитаем прогнозные значения основных технико-экономических показателей хозяйственной деятельности ООО «Новое поколения» после внедрения предложенных мероприятий как результат улучшения деятельности исследуемой организации (таблица 3.19).



Таблица 3.19 - Основные технико-экономические показатели ООО «Новое поколение» до и после внедрения проекта предложенных мероприятий

Показатель	До внедрения мероприятий.	После внедрения мероприятий	Изменения абсолютные, + / -	Изменения относительные, % (темп прироста)
Выручка от реализации, тыс. руб.	6581,00	9148,00	2567,00	39,01
Себестоимость продаж, тыс. руб.	4274,00	6794,91	2520,91	58,98
Валовая прибыль (убыток) Стр.3=стр.1-стр.2	2307,00	2353,09	46,09	2,00
Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	1851,00	1851,00	0,00	0,00
Полная себестоимость продукции, тыс. руб. Стр.5=стр.2+стр.4	6125,00	8645,91	2520,91	41,16
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. Стр.6=стр.3-стр.4	456,00	502,09	46,09	10,11
Стоимость основных средств, тыс. руб.	54,00	1142,71	1088,71	2016,13
Фондоотдача, руб. Стр.8=стр.1/стр.7	121,87	8,01	-113,86	-93,43
Численность персонала, чел.	16,00	22,00	6,00	37,50
Выручка на одного работника (производительность труда), тыс.руб / чел.	411,31	415,82	4,51	1,10
Рентабельность продаж, % Стр.11=(стр.6/стр.1)*100	6,93	5,49	-1,44	-20,79
Уровень затрат на 1 рубль товарной продукции, руб. Стр.12=стр.5/стр.1	0,93	0,95	0,01	1,55

Представленные в таблице 3.19 расчеты показывают, что за счет инвестиций в основные средства (веревочный парк, оборудование лазертага) вырастет себестоимость продаж компании на 59,98%, а также уровень затрат на рубль продукции – на 1,55%. На 93,43% снизится фондоотдача. Однако в то же время управленческие расходы останутся на прежнем уровне. Позитивно изменится большинство технико-экономических показателей фирмы: выручка от реализации увеличится на 39,01%, прибыль от продаж – на 10,11%. При

росте общего количества сотрудников в на 37,5% будет достигнут рост производительности труда работника – на 1,55%.

Таким образом, предложенные мероприятия позитивно скажутся на технико-экономических показателях ООО «Новое поколение».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основу рыночной экономики составляет понятие конкуренции как главной движущей силы эволюции взаимоотношений субъектов, функционирующих в данной среде. За последние десятилетия усиление конкуренции отмечено фактически во всем мире. С развитием конкуренции на рынке всё большее внимание стало уделяться вопросам конкурентоспособности предприятия.

Повышение уровня конкурентоспособности предприятия - одна из важнейших и актуальных проблем для современной экономики, чем и обусловлен выбор темы данной работы.

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия в условиях рынка. Даны определения понятию конкурентоспособность, рассмотрена ее сущность и факторы, влияющие на нее. Также в данной главе описаны методики оценки конкурентоспособности, их плюсы и минусы.

Во второй главе проведен анализ повышения конкурентоспособности организации в условиях рынка на примере ООО «Новое поколение». Дана общая характеристика предприятия и проведен анализ основных технико-экономических характеристик ООО «Новое поколение». В третьем параграфе данной главы рассмотрен анализ конкурентоспособности рассматриваемого предприятия. Проведен SWOT-анализ. По результатам данного анализа были выявлены сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы.

Основными конкурентными преимуществами ООО «Новое поколение» являются качество предоставляемых услуг, эффективное управление системами сбыта и рекламного обеспечения, а также удобное меторасположение и доступные цены.

К слабым сторонам относятся:

- недостаточный ассортимент предлагаемых услуг,

- все предоставляемые услуги являются типовыми и похожи друг на друга,
- отсутствие мероприятий активного, спортивного характера,
- недостаточная известность на рынке,
- наличие сильных конкурентов.

Также был проведен анализ основных конкурентов. По результатам анализа предприятие ООО «Новое поколение» по среднему баллу имеет значение 4,86, такое же как и у Фанни парка. Наиболее низкие показатели у агентства праздников «Счастливый ребенок» и Мастерской чудес «Семицветик».

В параграфе 2.4 была произведена оценка конкурентоспособности ООО «Новое поколение».

С целью оценки конкурентоспособности предприятия ООО «Новое поколение» был проведен опрос. Оценка производилась по 8 параметрам: удобство месторасположения, режим работы, доступность цен, техническая оснащенность, разнообразие предоставляемых услуг, качество предоставляемых услуг, квалификация персонала, увлекательность развлекательных программ.

По данным проведенного анализа были выявлены слабые стороны предприятия ООО «Новое поколение», к которым относятся низкая увлекательность развлекательных программ и недостаточное разнообразие предоставляемых услуг.

Таким образом, по результатам анализа, можно сделать вывод, что основными целями организации является расширение ассортимента предоставляемых услуг.

В третьей главе рассматриваются пути повышения конкурентоспособности ООО «Новое поколение», предлагаются мероприятия и рассчитывается их эффективность.

В первую очередь было произведено планирование повышения конкурентоспособности предприятия. В качестве рекомендаций для повышения

конкурентоспособности предприятия предлагается внедрить в работу организации два новых вида услуг в сфере организации праздников и мероприятий на природе, открытом воздухе – это активные программы проведения праздников и мероприятий в веревочном парке «New Age» и выездные программы по организации игры в лазертаг. Внедрение предложенных услуг в ассортимент компании «Новое поколение» позволит улучшить и расширить выбор услуг по организации и проведению праздников и мероприятий, даст возможность более эффективно использовать потенциал слабо удовлетворённого спроса.

Расчёт экономического эффекта предложенных мероприятий показал, что затраты на внедрение составят 2520,91 тыс.руб., дополнительная выручка планируется в размере 2567 тыс.руб., таким образом годовой эффект за 2021 год составит 136,09 тыс.руб., срок окупаемости проекта – 0,95 лет.

Таким образом, при условии обеспечения плана продаж услуг, реализация предложенного проекта может принести предприятию положительный экономический эффект.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акиндинова В. В. Механизм взаимодействия конкурентных преимуществ и конкурентоспособности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 41. – С. 16–20.
2. Арбатская Е. А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е. А. Арбатская // Известия ИГЭА. - 2016. - № 1. - С. 118-121.
3. Баяндин Н. Конкурентная разведка и новые информационные технологии / Н. Баяндин // Банковское дело в Москве. - 2015. - № 7 (67). - С. 63-65.
4. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т. Б. Бердникова. — М.: Инфра-М, 2017. — 224 с.
5. Бондаренко С. И. Конкурентоспособность продукции металлургического комплекса России: моногр. / С. И. Бондаренко. — М.: Научная книга, 2015. — 104 с.
6. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. - 458с.
7. Власенко В. Е. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 3556–3560.
8. Габибова М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габибова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). – М.: Буки-Веди, 2015. – С. 85-87.
9. Гатина Г. Ф. Методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия / Г. Ф. Гатина, Л. И. Гайнутдинова, А. Е. Вазюкова // Научное и образовательное пространство: перспективы развития : материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 15 апр. 2017 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. — Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. - С. 225–227.

10. Годовые отчеты о деятельности ООО «Новое поколение».
11. Гордеев Д. С. Конкурентоспособность и конкурентный потенциал предприятий оптовой торговли / Д. С. Гордеев // РИСК. - 2016. - № 1. - С. 329-333.
12. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) (части первая, вторая и третья) [Электронный ресурс]. - Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://consultant.ru/online>.
13. Гришина Ю. В. Влияние качества на конкурентоспособность продукции сельского хозяйства / Ю. В. Гришина // Молодежь и наука. 2016. № 4. С. 136.
14. Жаксылык М. Конкурентоспособность отечественных предприятий в современных условиях [Электронный ресурс] / М. Жаксылык, А. Ж. Асаинов, 60 И. Е. Сарыбаева // Приоритетные направления развития современной экономической науки. URL: [https://interactiveplus.ru/ru/article/361057/discussion\\_platform](https://interactiveplus.ru/ru/article/361057/discussion_platform) (дата обращения: 13.06.2020).
15. Завьялова Т. А. Понятие конкурентоспособности национальной экономики / Т. А. Завьялова // Креативная экономика. - 2016. - № 2. - С. 40-47.
16. Иноземцев Ю. Взаимосвязь факторов конкурентоспособности / Ю. Иноземцев // Экономист. - 2015. - № 10. - С. 92-94.
17. Каткова Т. В. Конкурентоспособность, как фактор взаимодействия предприятия с внешней средой / Т. В. Каткова // Актуальные вопросы управления, экономики и права. Современное образование и его роль в жизни общества: материалы международной научно-практической конференции. – Новосибирск. — 2018 – С. 55-59.
18. Квасникова В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В. В. Квасникова, О. Н. Жучкевич. — М.: Инфра-М, Новое знание, 2015. — 192 с.

19. Конституция Российской Федерации: принята на всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. ГУ издательство «Юридическая литература» Администрация Президента Российской Федерации, 2011.

20. Котова С. В. Механизм реализации системы управления конкурентоспособностью предприятия и производимой продукции / С. В. Котова // Аллея науки. 2017. № 5. С. 146-149.

21. Кохно Н. О. Методология оценки конкурентоспособности коммерческих предприятий / Н. О. Кохно // Новая наука: финансово-экономические основы. 2017. № 2. С. 102-104.

22. Кошелева Т. Н. Подходы к оценке конкурентоспособности малого предпринимательства // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 15. – С. 961–965.

23. Кузьмина Е. Е. Маркетинг : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. Е. Кузьмина. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 385 с.

24. Курнышева И. Конкурентоспособность и проблемы структурной модернизации / И. Курнышева, С. Лыков, А. Идрисов // Экономист. - 2015. - № 9. - С. 39-47.

25. Левшина О. Н. Методологическое обеспечение анализа конкурентоспособности в производственном предпринимательстве / О.Н. Левшина // Экономические науки. - 2015. - № 7 (56). - С. 253-256.

26. Литвак Б. Г. Экономика АПК: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 507 с.

27. Лоскутова М. В. Анализ теорий конкуренции и конкурентоспособности / М. В. Лоскутова // Социально-экономические явления и процессы. - 2015. - № 9. - С. 101-106.

28. Максимов И. Оценка конкурентоспособности предприятия / И. Максимов // Маркетинг. - 2016. - № 3. - С. 33-39. 33.

29. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 361 с.



30. Мардас А. Н. Экономический анализ : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 176 с.

31. Маркин Е. С. Приоритетные направления повышения конкурентоспособности предприятия в условиях рынка / Е. С. Маркин, Н. П. Ларионова // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития : материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 10 мая 2017 г.) / редкол.: О. Н. Широков [и др.]. — Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2017. — С. 115–118.

32. Метелев И. С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки / И. С. Метелев // Проблемы современной экономики. - 2016. - № 1. - С. 116-120

33. Мокроносов А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2016. – 194 с.

34. Налоговый кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]. - Доступ из справ.-правовой системы "КонсультантПлюс". - Режим доступа: <http://consultant.ru/online>.

35. Павленко Н. С. Показатели конкурентоспособности / Н. С. Павленко, О. А. Родионова Л. Н. Оценка конкурентоспособности продукции / Л. Н. Родионова, О. Г. Кантор // Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - № 1. - С. 63-77.

36. Рущицкая // Аграрное образование и наука. 2017. № 1. С. 58.

37. Попов С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения : учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 447 с.

38. Савич Е. О. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С. 2241–2245.

39. Сидова С. А. К вопросу о повышении конкурентоспособности промышленных предприятий / С. А. Сидова // ХГУ имени ак.Б.Гафурова. – 2019. – С. 163-167

40. Стародубцева Е. А. К вопросу о трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия» / Е. А. Стародубцева // Известия ИГЭА. - 2016. - № 4. - С. 132-135. 40.

41. Темякова Т. В. Модель управления конкурентоспособностью предприятия // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 13. – С. 2481–2485.

42. Тулепов М. Б. Повышение конкурентоспособности предприятий в инновационно-промышленных зонах (на примере мебельной промышленности) / М. Б. Тулепов, Г. И. Яковлев // Реструктуризация экономики: теория и инструментарий / под ред. А. В. Бабкина. - СПб., 2015. - С. 398-439.

43. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 4. - С. 7-12. 42.

44. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент как система повышения конкурентоспособности / Р. А. Фатхутдинов // Управление персоналом. - 2016. - № 1. - С. 24 - 27.

45. Федеральный закон РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс]: [принят 08 февраля 1998 г. № 14-ФЗ в ред. от 29.12.2015]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

46. Хайруллина Д. И. Методические аспекты анализа конкурентоспособности предприятий АПК / Д. И. Хайруллина // Вектор науки ТГУ. № 2 (24). – 2015. – С. 359 – 363.

47. Центральный банк РФ: Базовый уровень доходности вкладов (в июне 2020 года) [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://cbr.ru/Collection/Collection/File/27899/budv\\_2020-06.pdf](https://cbr.ru/Collection/Collection/File/27899/budv_2020-06.pdf) (дата обращения 10.05.2020)

48. Черненко С. С. Принципы организации внутреннего контроля на коммерческих предприятиях / С. С. Черненко // Финансы коммерческих организаций: учет, контроль, анализ. – 2017. — №18. – С. 67-68.

49. Чичиренко М. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / М. А. Чичиренко // Аграрное образование и наука. 2017. № 1. С. 59.

50. Яковлев Г. И. Особенности реализации импортозамещающей стратегии в российской промышленности / Г. И. Яковлев // Вестник Самарского государственного экономического университета. - Самара, 2015. - № 5 (127). - С. 59-64.

51. Яконицева М. В. Маркетинговые средства анализа конкурентоспособности предприятий / М. В. Яконицева // Методология и практика бухгалтерского учета. – 2016. — №8. – С. 64-67.

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2018 г.

	<b>Коды</b>	
Организа	Форма по ОКУД	
ция _____ ООО «Новое поколение»	Дата (число, месяц, год)	
Идентификационный номер налогоплательщика _____	по ОКПО	
Вид экономической деятельности _____	ИНН	
Организационно-правовая форма / форма собственности _____	по ОКВЭД	
Общество с ограниченной _____	по ОКОНФ / ОКФС	
ответственностью _____	по ОКЕИ	
Единица измерения: в тыс.руб.		
Местонахождение (адрес)		

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018г.	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2016г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110			
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	54		
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170			
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	54	0	
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Запасы	1210	1885	10	
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
	Дебиторская задолженность	1230	1028	2026	
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	30	326	
	Прочие оборотные активы	1260			
	Итого по разделу II	1200	2943	2362	
	<b>БАЛАНС</b>	1600	2997	2362	

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2015г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1301	10	10	
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	299	1	
	Итого по разделу III	1300	309	11	
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
	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	0	2351	
	Кредиторская задолженность	1520	2688	0	
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	2688	2351	
	<b>БАЛАНС</b>	1700	2997	2362	



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Дата \_\_\_\_\_

### Анкета

Оценка предприятия ООО «Новое поколение» (оценка по шкале 1-5 баллов)

1. Удобство расположения (1 – совсем не удобное, 5 – очень удобное)

Ответ:

2. Режим работы (1 – совсем не удобный, 5 – очень удобный)

Ответ:

3. Доступность цен (1 – очень высокая, 5 – очень низкая)

Ответ:

4. Техническая оснащенность.

Ответ:

5. Разнообразие предоставляемых услуг.

Ответ:

6. Качество предоставляемых услуг (1 – низкое, 5 – высокое)

Ответ:

7. Квалификация персонала (1 – низкая, 5 – высокая).

Ответ:

8. Увлечательность развлекательных программ (1 – слабая, 2 – отличная).

Ответ: