

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ**

**Кафедра «Бухгалтерский учет и аудит»**

**РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Выпускная квалификационная работа**

**студента очной формы обучения  
направления подготовки 38.03.06 Торговое дело  
профиль «Коммерция»  
4 курса группы 06001218  
Биндас Кристины Владимировны**

Научный руководитель:  
ст. преп. Назарова А.Н.

**БЕЛГОРОД 2016**

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1.ОСНОВНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ.....	5
1.1.Понятие и сущность коммерческой деятельности предприятия.....	5
1.2.Структура и методы системы управления.....	10
1.3.Системы управления коммерческой деятельности торгового предприятия.....	19
2.ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ПРОВАНС».....	29
2.1.Характеристика деятельности предприятия.....	29
2.2.Анализ финансовых показателей коммерческой деятельности организации.....	34
2.3.Анализ динамики розничного товарооборота.....	46
3.РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	52
3.1.Оценка системы управления ООО «Прованс».....	52
3.2.Мероприятия по усовершенствованию деятельности ООО «Прованс».....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## Введение

Система управления приобрела особую значимость в России на современном этапе. Управление в целом предприятием и управление коммерческой деятельностью в частности являются одним из наиболее актуальных проблем в рыночных отношениях.

Процесс глобализации рынка и интеграционные процессы торговли послужили толчком появления большого числа новых форматов в торговле, стремящихся потеснить уже существующие предприятия и занять место в экономике, завоевать свою долю на рынке. Устоять в этой борьбе без создания системы эффективного управления невозможно.

Важной задачей в процессе управления является достижение качественно нового уровня коммерческой работы, так как в современных условиях степень влияния коммерческой деятельности на эффективность деятельности предприятия становится все более значимой. Возникла потребность в расширении управленческих задач, разработке новых приемов и методов управления коммерческой деятельностью торговых предприятий. Исходя из этого необходим постоянный поиск путей совершенствования управления коммерческой деятельностью.

В связи с этим выпускная квалификационная работа на тему «Разработка системы управления коммерческой деятельностью торгового предприятия» является актуальной.

Целью данной выпускной квалификационной работы является изучение системы управления коммерческой деятельности и разработка мероприятий по усовершенствованию деятельности предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующий ряд задач:

1. изучить теоретические основы системы управления коммерческой деятельностью;

2. рассмотреть системы управления коммерческой деятельности торгового предприятия;
3. изучить организационно-экономическую характеристику предприятия, оценить его финансовое положение;
4. провести анализ розничного товарооборота;
5. разработать мероприятий по усовершенствованию деятельности организации.

В качестве объекта исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Прованс» кофейня «Прованс», предметом исследования – рассмотрение системы управления в организации.

Теоретической основой работы послужили материалы в области коммерческой деятельности, отечественная научная и учебная литература, периодические издания в области системы управления. В качестве информационной базы для написания работы использовались учредительные документы организации, годовая бухгалтерская отчетность за период 2013-2015 годы.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений, изложена на 76 листах компьютерного текста, включает 21 таблицу, 9 рисунков, список литературы насчитывает 50 источника, к работе приложено 4 документа.

# 1. ОСНОВНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ

## 1.1. Понятие и сущность коммерческой деятельности предприятия

Сегодня в коммерческой деятельности занято большее количество человек и организаций, чем в производстве. Кроме того, на любом из производственных предприятий существует коммерческая служба, от ее успешной деятельности и зависит развитие конкурентоспособности всей организации.

На сегодняшний день понятие коммерческой деятельности носит множество трактовок. Так, В.А.Абчук, к примеру, характеризует коммерческую деятельность как комплекс операций, обеспечивающих куплю-продажу товаров и вместе с торговыми процессами представляющих собой торговлю [1,с.123]. Такой же точки зрения придерживается и А. О. Блинов, говоря о том, что коммерческая деятельность – это товарно–денежный обмен, в процессе которого товары от поставщика переходят в собственность торгового предприятия с ориентацией на потребности рыночного спроса [7,с.205].

Другой подход к определению коммерческой деятельности предлагает Ю. К. Баженов. В его интерпретации, коммерческая деятельность –это комплекс приемов и методов, обеспечивающих максимальную выгодность любой торговой операции для каждого из партнеров при учете интересов конечного потребителя[6,с.83].

Главная цель коммерческой деятельности –получение прибыли через удовлетворение покупательского спроса при высокой культуре торгового обслуживания. Эта цель в равной степени важна как для организаций и

предприятий, так и для отдельных лиц, осуществляющих операции купли-продажи на рынке товаров и услуг.

А. Э. Арустамов приводит следующие содержание основ коммерческой деятельности. Оно включает такие направления как:

1. Закупка материально-технических ресурсов промышленными предприятиями и товаров оптово-посредническими и др. торговыми предприятиями.

2. Планирование ассортимента и сбыта продукции на промышленных предприятиях.

3. Организация сбыта продукции предприятиями-изготовителями.

4. Выбор наилучшего партнера в коммерческой деятельности.

5. Розничная торговля как форма коммерческо-посреднической деятельности [5,с18].

Коммерческие отношения могут развиваться в условиях экономической свободы субъектов деловых отношений, которая предполагает владение капиталом и умение управлять финансами, ориентацию на извлечение максимально возможной для складывающихся условий прибыли и наиболее выгодные способы ее капитализации, умение управлять коммерческим риском, формирование таких организационных структур коммерции, которые способны приспосабливаться к меняющимся условиям, восприимчивость к изменениям в потребностях рынка, полное равноправие партнеров [21,с.174]. В тоже время нельзя считать экономической свободой в коммерческой деятельности полную независимость от интересов и действий субъектов рынка, поскольку в ряде случаев для достижения каких-либо стратегических целей необходим компромисс с деловыми партнерами [9,с.310]. Кроме того, свобода коммерческих взаимоотношений может ограничиваться условиями внешней среды, коммерческой тайной и другими объективными факторами.

Для достижения поставленных задач необходимо руководствоваться следующими основными принципами:

1. Неразрывная связь коммерции с принципами маркетинга.
2. Гибкость коммерции, ее направленность на учет постоянно меняющихся требований рынка.
3. Умение предвидеть коммерческие риски.
4. Выделение приоритетов.
5. Проявление личной инициативы.
6. Высокая ответственность за выполнение принятых обязательств по торговым сделкам.
7. Нацеленность на достижение конечного результата– прибыли.

Тесная связь коммерции с маркетингом определяется, прежде всего, сущностью современной концепции маркетинга, преобладающей на большинстве рынков и воплощенной в лозунге «Продавать нужно только то, что можно продать» [35,с.233]. До середины текущего столетия действовала концепция маркетинга, делавшая основной упор на активизацию коммерческих усилий. Значение этой концепции до настоящего времени еще не утрачено в России[4,с.403]. С помощью маркетинга коммерческие работники, руководители предприятий получают необходимую информацию о том, какие изделия и почему хотят покупать потребители, о ценах, которые потребители готовы платить, о том, в каких регионах спрос на данные изделия наиболее высок, где сбыт продукции предприятия может принести наибольшую прибыль. С помощью маркетинга определяют, в какие виды производства, какую область наиболее выгодно вложить капитал, где основать новое предприятие. Маркетинг позволяет понять, каким образом производитель, предприятие должно организовать процесс сбыта, упор на активизацию коммерческих а своей продукции, как надо проводить кампанию по продвижению на рынке новых изделий, строить стратегию рекламы и т. д. [34,с.77].

Маркетинг позволяет рассчитать различные варианты эффективности затрат на производство и реализацию изделий и услуг, определить, какие виды продукции, проданные конкретному потребителю в определенном

регионе, принесут наибольшую отдачу на каждый рубль, вложенный в производство, транспортирование, хранение, рекламу, сбыт. Сегодня многие отечественные предприятия выходят на внешний рынок, начинают действовать в непривычной хозяйственной среде, где рыночные отношения достигли высокого уровня развития. Однако, не овладев передовыми методами маркетинга, такие предприятия обречены на неудачи в конкурентной борьбе. Знания маркетинга позволяют необходимым образом организовать работу с потребителем, объективно оценить своих конкурентов, их силу и слабость, определить сравнительные преимущества в конкурентной борьбе, правильно выбрать сегмент или «нишу» рынка, сферу хозяйственной деятельности. Гибкость коммерции должна проявляться, прежде всего, в своевременном учете требований рынка, для чего необходимо изучать и прогнозировать товарные рынки, развивать и совершенствовать сбытовую рекламу, а также внедрять в коммерческую деятельность инновации, при необходимости – изменять профиль деятельности, вносить изменения в организационные структуры коммерции.

Умение предвидеть коммерческие риски является очень важным принципом для предпринимателя в сфере торговли. Риск – это степень неопределенности результата. Коммерческий риск – это возможные убытки в коммерческой работе. Он может быть определен как сумма ущерба, понесенного вследствие неверного решения и расходов до его реализации. Коммерческий риск может возникнуть вследствие инфляции, с ухудшением финансового положения фирмы, а также в результате заключения рискованной сделки, невыполнения договорных обязательств контрагентами, связанных с действиями конкурентов, из-за уничтожения или порчи груза при транспортировке, от стихийных бедствий, от возможной нечестности работников фирмы. Кроме того, коммерческий риск может возникнуть по причине нестабильности социально – политической ситуации [18,с.197].

Выявляются вероятные, маловероятные и случайные группы факторов риска. К вероятным относятся хорошо известные и ожидаемые



предпринимателем обстоятельства; к маловероятным – известные факторы, степень проявления которых крайне мала. В группу случайных включаются факторы, которые не учитывались экспертами. В ходе анализа эксперты могут давать оценки о вероятности возникновения различных величин потерь, о вероятности допустимого и критического риска. По степени риска выделяют допустимый риск – вероятность потери прибыли, критический – вероятность потери прибыли и недополучения части дохода, катастрофический – возможность банкротства [24,с.111].

Для того чтобы уменьшить степень вероятного риска и одновременно обеспечить достижение заданных уровней рентабельности необходимо:

- провести поиск партнеров с достаточными финансовыми средствами и располагающими информацией о рынке. В случае успеха с ними придется разделить часть прибыли;
- обратиться к услугам внешних консультантов-экспертов, например, для проведения научно обоснованных прогнозов изменения цен, спроса, действия конкурентов;
- образовать специальный резервный фонд для самострахования за счет части прибыли;
- передать часть риска другим лицам и организациям путем страхования торгового бизнеса [32,с.201].

Коммерческая деятельность без рисков невозможна, однако, при ее планировании важно предусмотреть влияние коммерческого риска. Для того чтобы риск был «взвешенный», необходимо использовать максимально возможный объем информации. Всесторонний анализ коммерческой деятельности, финансовых результатов, эффективности партнерских связей, всестороннее исследование рынка, тщательный подбор персонала. Выделение приоритетов в коммерческой деятельности не менее важно, чем в производстве. Реализация этого принципа предполагает постоянное изучение и знание всех деталей коммерческой деятельности. Личная инициатива

зависит непосредственно от каждого человека, работающего в сфере коммерции, и определяется не только личными характеристиками, но и культурой труда личности. Характеристики формируют основу деловых качеств коммерсанта [36,с.8].

Под культурой труда подразумевают определенный уровень общей организации труда, отказ от устаревших и восприимчивость к новым, более эффективным методам и приемам общения с коллегами и подчиненными, поиск и вовлечение в сферу труда новых научно-технических достижений, бережное отношение к собственности, а также готовность быстро воспринимать все новое, что может оказать воздействие на повышение эффективности деятельности. Высокая ответственность за выполнение принятых обязательств по торговым сделкам – это принцип, который создает репутацию коммерсанту в деловом мире. Реализация этого принципа – залог эффективности коммерческой деятельности. Работа коммерческой организации в сфере товарного обращения оценивается с помощью различных показателей: объектом реализации товаров, уровнем издержек обращения, показателями товарооборачиваемости и другими. Однако наиболее точно отражают показатели прибыли. Поэтому нацеленность коммерческого предприятия на достижение в конечном результате прибыли является одним из основных принципов коммерческой деятельности[41,с.89].

## **1.2. Структура и методы системы управления**

Коммерческая деятельность предприятий разных форм собственности и разных видов деятельности не протекает сама по себе. Для осуществления коммерческой деятельности с целью удовлетворения запросов потребителей, обеспечения функционирования предприятия необходимо ею управлять.

Г. В. Савицкая, рассматривает управление коммерческой деятельностью как систему управления.

Система управления – совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) осуществление коммерческой деятельности[41,с.130].

Для системы управления коммерческой деятельностью необходимо:

- разработать цели осуществления коммерческой деятельности;
- распределить функции производства и управления коммерческой деятельностью;
- распределить задания между работниками;
- установить порядок взаимодействия работников и последовательность выполняемых ими функций;
- организовать производство продукции и торгово-технологический процесс [33,с.68].

Структура управления состоит из четырех подсистем: методологии, процесса, структуры и техники управления, которые представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Структура элементов системы управления коммерческой деятельностью организации

Для выполнения функций управления коммерческой деятельностью в каждой организации создается управляющая система – аппарат управления. Под структурой аппарата управления понимаются количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимная связь. Структура аппарата управления активно воздействует на процесс функционирования системы управления развитием предприятия [41,с.212].

В свою очередь структура аппарата управления зависит от следующих факторов:

- характера производства и его отраслевых особенностей (состава, масштабов, уровня технической оснащенности);
- формы организации управления (линейная, линейно-функциональная, матричная);
- степени соответствия структура аппарата управления иерархической структуре предприятия;
- соотношения между централизованной и децентрализованной формами управления;
- соотношения между отраслевой и территориальными формами управления (по продукту, по региону);
- уровня механизации и автоматизации управленческих работ, квалификации работников, эффективности их труда [49,с.170].

Методология управления включает цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы, школы управления. Методология управления коммерческой деятельностью базируется на теоретических положениях и методологии менеджмента [19,с.68].

Процесс управления коммерческой деятельностью – часть управленческой деятельности, включающая формирование системы коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, создание системы информационного обеспечения управления [44,с.35].

Структура управления – совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления коммерческой деятельностью, реализованных в конкретных организационных формах. Структура управления включает функциональные структуры, схемы организационных отношений, организационные структуры и систему обучения или повышения квалификации персонала [43,с.57].

Методология и процесс управления характеризуются как процесс, а структура и техника управления – как явление. Все элементы, входящие в систему управления, также должны быть профессионально организованы для эффективной работы компании в целом и достижения поставленных целей.

Взаимосвязь элементов системы управления схематично изображена на рисунке 2.

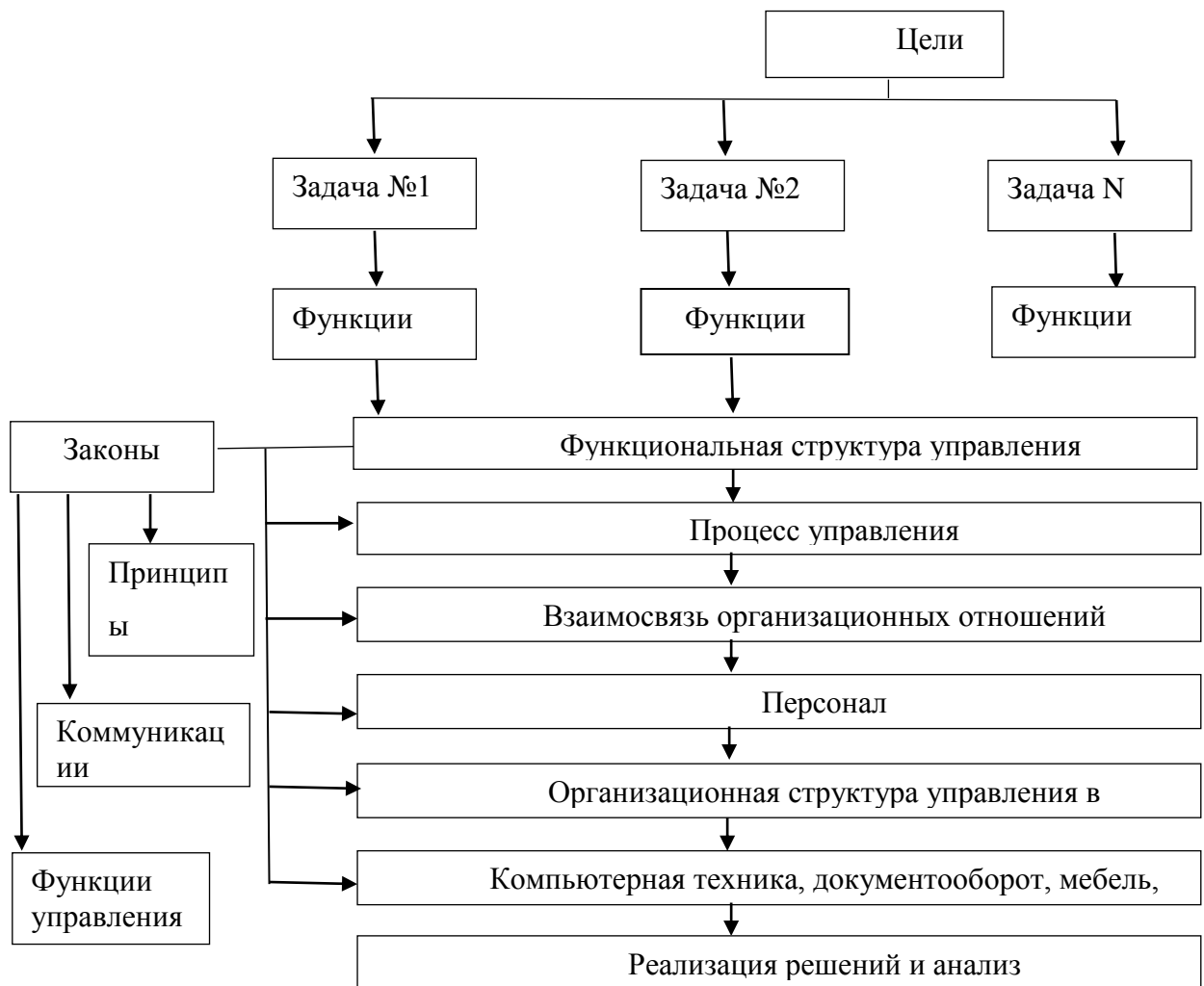


Рис. 2. Взаимосвязь элементов системы управления

Основными элементами, составляющими систему управления коммерческой деятельностью, являются: цель, процесс управления, метод, коммуникации, задача, закон, принцип, организационные отношения, функция, технология, решение, характеристики информационного обеспечения, система документооборота, организационная структура [11,с.9].

Организация управления коммерческой деятельностью включает следующие основные элементы:

- установление целей коммерческой деятельности; разработка задач;
- определение функций (работ) в отдельных звеньях соответственно задачам;
- построение организационной структуры, обеспечивающей способность адаптироваться к изменениям условий производства и коммерции;
- распределение ответственности за коммерческую деятельность;
- создание системы передачи информации, обеспечивающей эффективность принятия решений, контроля и координации [23,с.52].

Цели коммерческой деятельности организации (предприятия) разделяют на группы конкретных задач, которые объединяют по сфере деятельности:

- закупка товаров (ресурсов);
- организация их хранения;
- организация сбыта (продажи).

Для решения задач формируют набор функций или операций, которые необходимо выполнить. Так, для решения задач по закупке товаров (сырья, материалов) необходимо выполнение следующих функций: поиск поставщиков, установление с ними договорных связей, учет договоров и контроль договорной работы, выбор методов доставки и др.

Для решения ряда различных задач могут потребоваться одинаковые функции. Поэтому весь набор функций анализируется, группируется и затем составляется функциональная структура коммерческого отдела. В зависимости от условий функционирования компании процесс выполнения функций может быть циклическим и разовым, непрерывным и дискретным, последовательным и параллельным [10,с.147].

Выбранная схема процесса определяет приоритет тех или иных организационных отношений. Исходя из функциональной схемы, процесса и организационных отношений, определяют состав персонала по численности и квалификации. Этих данных достаточно, чтобы построить организационную структуру управления (линейно-функциональную, иерархическую, матричную и др.).

Зная перечень всех должностей, выполняемых функций и подчиненность, можно рассчитать техническое оснащение рабочего места персонала. После этого в соответствии с делегированными полномочиями работники могут разрабатывать, согласовывать, принимать, утверждать и реализовывать решения. Кроме того, практически на все элементы распространяются законы и правила (принципы) профессиональной деятельности.

В основу построения организационных структур коммерческой службы и управления коммерческой деятельностью положены следующие основополагающие принципы:

1. Наличие четко сформулированной цели коммерческой деятельности предприятия. Цели при формировании структуры могут быть сформулированы на основе внутреннего предвидения, определяемого средствами предприятия и внешними факторами. Цели должны быть достаточно детализированы. Эффективность их может быть достигнута, если они совместимы друг с другом, и не противоречат основной цели предприятия. Целями коммерческой службы могут быть: увеличение сбыта продукции, к примеру, на 10%; рост числа покупателей за счет перехода на

новые сегменты рынка; увеличение объема продаж, приходящегося на один заказ; сокращение расходов на закупку материальных ресурсов.

2. Обеспечение взаимодействия между коммерческой деятельностью и целями предприятия. Коммерческая деятельность формируется и изменяется в соответствии с интересами и потребностями производства. Следовательно, функции управления коммерцией реализуются с учетом целей предприятия.

3. Обеспечение согласованности между подразделениями (службами). Каждому подразделению (службе) производственного или торгового предприятия свойственны определенная предназначенность и выполняемые функции, т. е. они обладают в той или иной степени автономностью. Вместе с тем их действия должны быть скоординированы и согласованы во времени, что обуславливает единство системы управления предприятием.

4. Обеспечение иерархичности структуры управления и единого подчинения. Четкое разграничение функций между отдельными звеньями в управлении. Характерным признаком управления является иерархический ранг. Организация управления коммерческой деятельностью должна быть ориентирована на вертикальные и горизонтальные связи. Заключается в том, что не следует допускать наличия двух руководителей, имеющих одинаковые полномочия. Невыполнение этого принципа ведет к двойственности подчинения и нарушению порядка в работе.

5. Обеспечение комплексного подхода в управлении. С позиции комплексности принимаются во внимание все факторы, воздействующие на управленческие решения коммерческой деятельности. Предусматривается также связь коммерческих процессов предприятия с субъектами внешней среды.

6. Обеспечение малозвенности в структуре управления. Подмалозвенностью понимается несложная структура управления. Но при этом должны достигаться стабильность и надежность управления коммерческой деятельностью.



7. Обеспечение адаптивности структуры управления. Внутренняя и внешняя среда подвержена постоянным изменениям. Особенно это проявляется в период зарождения потребительского рынка. Поэтому гибкость и приспособляемость структуры управления коммерческой деятельностью к переменам и условиям окружающей среды имеют существенное значение.

8. Обеспечение исполнительной информацией. Выработка и принятие управленческих решений основываются на исполнительной информации. Она включает получение исходной информации, обработку, анализ и выдачу результатов управляющего воздействия. Эта задача выполняется с помощью современных технических средств, позволяющих автоматизировать процесс информационного обеспечения. На предприятии должна быть организована эффективная система связи, обеспечивающая передачу информации и имеющая обратную связь. Эта система обеспечивается современными системами информатики и использованием вычислительной техники.

9. Гибкость, т. е. приспособляемость ее к изменяющимся рыночным условиям. Управление коммерческой деятельностью нельзя отделить от системы управления всем предприятием, которое выполняет еще и функции, связанные с технологической, торговой, экономической и финансовой деятельностью. Следовательно, при построении структуры управления коммерческой деятельностью необходимо учитывать взаимодействие и соподчиненность всех составляющих элементов, образующих целостную систему управления предприятием [16, с.191].

Методы управления коммерческой деятельностью базируются на общих методах управления, принятых в менеджменте. Методы управления - это способы воздействия на управление коммерческими процессами и деятельностью. Они подразделяются на административные, организационные, экономические и правовые.

Административные методы определяются сферой деятельности и конкретными условиями предприятия. Необходимо учитывать и

альтернативные варианты управления, выбор и реализация которых определяется предвидением целевых результатов деятельности предприятия.

Следует отметить, что иерархическое построение системы управления и содержание управленческих функций во многом зависят от занимаемых позиций руководством организации. Здесь возможны различные компромиссные решения.

Организационные методы основаны на организационном, организационно-распорядительном, организационно-методическом и нормативном обеспечении. Они содержат регламентирующие требования организационного и методического характера, распорядительные, инструктивные и нормативные материалы, являющиеся предпосылками формирования управленческих решений.

Экономические методы в своем определении опираются на взятый курс и экономическую стратегию торгового предприятия, его потенциальные ресурсы, экономическое положение рынка. Совокупность экономических элементов – это исходные позиции в управлении коммерческой деятельностью предприятия. Воздействие экономических методов предопределяется окружающей экономической средой [30,с.236].

Правовые методы ориентированы на использование правового механизма, который базируется на принятых правовых и законодательных актах, соответствующих нормативах и положениях. Правовые методы заключаются в юридическом регулировании коммерческих процессов с учетом целевых задач торгового предприятия [27,с.38].

Названные методы управления не исключают друг друга и реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования торгового предприятия и рыночной среды.

Планирование – одна из важнейших функций управления коммерческой деятельностью производственного или торгового предприятия. Планирование закупок, товарных запасов и продаж связано с динамикой производственных и торговых процессов и способствует

достижению поставленных целей предприятия [25,с.56]. Планы закупок и продаж обычно содержат показатели, которые должны быть достигнуты в результате их выполнения. В планах отражается содержание работ, устанавливается персональная ответственность за их выполнение, намечаются сроки и определяются методы контроля и анализа эффективности выполнения заданий [15,с.219].

### **1.3. Системы управления коммерческой деятельностью торгового предприятия**

Сущность организации как функции управления состоит в упорядочении, согласовании, регламентировании действий исполнителей, участвующих в процессах закупки, продажи и продвижения товаров до потребителей. Организация управления включает также оперативное регулирование, под которым подразумеваются текущие управленческие решения, инструкции, приказы, распоряжения, указания, вырабатываемые и принимаемые субъектами управления в соответствии с конкретной рыночной ситуацией [28,с.72].

Учет как функция управления коммерческой деятельностью представляет собой документальное оформление поступлений, приемки, реализации товаров и их движения в торговом предприятии. Благодаря учету обеспечивается сохранность материальных ценностей и денежных средств, контроль за торговыми процессами и результатами коммерческой деятельности.

Под контролем подразумевается активное слежение за исполнением управленческих воздействий, проверка соблюдения документов, регламентирующих коммерческо-предпринимательскую деятельность торгового предприятия [39,с.13].

Контроль вместе с учетом информирует руководство о результативности торговых процессов и служит средством корректирующего воздействия со стороны органов управления на тех, кому надлежит исполнять управляющие решения.

Функции коммерции обусловлены взаимодействием с рынками, потребителями, конкурентами и другими элементами внешней среды. Полученные исходные данные из внутренних и внешних источников трансформируются в информацию, на основе которой осуществляется коммерческая деятельность в торговом предприятии [40,с.201].

Российский опыт работы коммерческих организаций показал, что их построение необходимо осуществлять с учетом следующих факторов:

- численность аппарата управления и персонала;
- вида деятельности (производственная, закупочная, сбытовая, посредническая);
- объема и номенклатуры производимой, закупаемой или реализуемой продукции;
- количества поставщиков и покупателей;
- условий доставки сырья, материалов, продукции, товаров;
- наличия необходимого транспорта;
- наличия зданий, складских помещений и т.д.

Организационная структура управления – это совокупность отделов и служб, занимающихся построением и координацией функционирования системы управления коммерческой деятельностью, разработкой и реализацией управленческих решений [3,с.87].

В зарубежной практике выделяются два аспекта коммерции. Один связан с деятельностью службы коммерции, а другой, с обеспечением взаимных интересов между структурными подразделениями предприятия и коммерческой службой.

В рамках первого аспекта деятельность службы коммерции ориентирована на один из следующих вариантов: товары; функции; товарные рынки и покупатели; товары и функции; функции и товарные рынки.

Из этого перечня преобладают варианты по товарам и по функциям.

Рассмотрим структуру управления коммерческим подразделением в этих двух вариантах.

На рисунке 3 изображена структура управления коммерческой службой, в состав которой входят коммерческие группы, специализированные по товарному признаку.

В каждой группе сосредоточена определенная номенклатура товаров. Эти группы осуществляют закупку и продажу товаров с учетом потребностей покупателей и сокращения издержек обращения.



Рис. 3 Структура управления коммерческой службой по товарному признаку

На рисунке 4 представлена структура управления коммерческим подразделением, действующим по функциональному признаку.

Вся цепочка обращения продукции представлена четырьмя блоками, каждый из которых наделен свойственными ему функциями, в том числе и коммерческими. Первый блок обеспечивает закупку сырья для изготовления продукции на своих предприятиях, которая затем поступает в продажу.

Второй блок осуществляет прямые закупки товаров у производителей для последующей реализации.

Третий блок связан с продвижением товаров, сопровождаемым складированием и хранением.

Четвертый блок выполняет операции по подготовке товаров к продаже и подаче к местам продажи. Все товары, поступающие в продажу, группируются по однородному признаку.

Коммерческая деятельность координируется и контролируется коммерческим директором, который подчиняется руководителю торговой фирмы (компании).

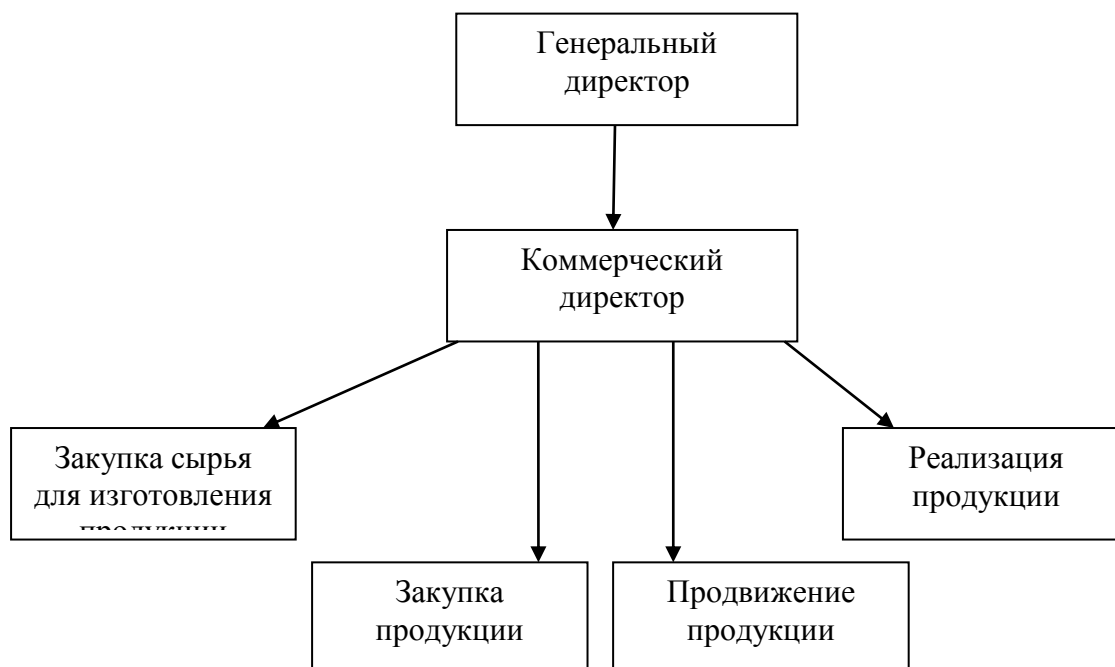


Рис. 4 Структура управления коммерческой службой по функциональному признаку

Важным условием эффективности управления коммерческой деятельностью является ее местоположение и взаимосвязанные действия в организационной структуре торгового предприятия. Эти признаки определяются сферой деятельности предприятия, его стратегическим курсом и объемом реализации продукции [50,с184].

Существует несколько типов организационной структуры торгового предприятия:

- линейная,
- функциональная,
- линейно-функциональная,
- линейно-штабная,
- дивизиональная,
- матричная.

Обычно малые торговые предприятия начинают свою деятельность с простой линейной организации, в которой распределение полномочий идет сверху вниз. Линейная структура управления – структура управления, в которой необходимое разделение системы управления на составляющие части осуществляется на основе производственного признака, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и других признаков.

Линейная организационная структура управления реализует принцип единоначалия и централизма, предусматривает выполнение одним руководителем всех функций управления, подчинение ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений. В линейной структуре управления каждый подчиненный имеет своего начальника, а каждый начальник – несколько подчиненных. Линейная организационная структура управления имеет как преимущества, так и недостатки, которые представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

## Преимущества и недостатки линейной структуры управления

Преимущества	Недостатки
Единство и четкость распорядительства	Высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления
Согласованность действий исполнителей	Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений
Простота управления (один канал связи)	Перегрузка информацией средних уровней из-за множества контактов с подчиненными и вышестоящими структурами
Четко выраженная ответственность	Затрудненные связи между подразделениями одного уровня
Оперативность в принятии решений	Концентрация власти в управляющей верхушке

Функциональное управление, широко используемое в средних предприятиях – это управление по отдельным функциям (маркетинг, финансы, сбыт, кадры), при котором высшее звено руководит сотрудниками низовых уровней, но только в пределах одной функции. Линейные звенья отличаются от функциональных интеграцией функций управления объектом, набором полномочий и ответственности. Выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагаются на специалистов, т.е. каждый орган управления (либо отдельный исполнитель) специализируется на выполнении отдельных видов управленческой деятельности.

В организациях, как правило, специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например, коммерческий отдел, маркетинговый отдел, плановый отдел, бухгалтерия, отдел снабжения, отдел сбыта и т.д. Фрагмент функциональной структуры представлен на рисунке 5.



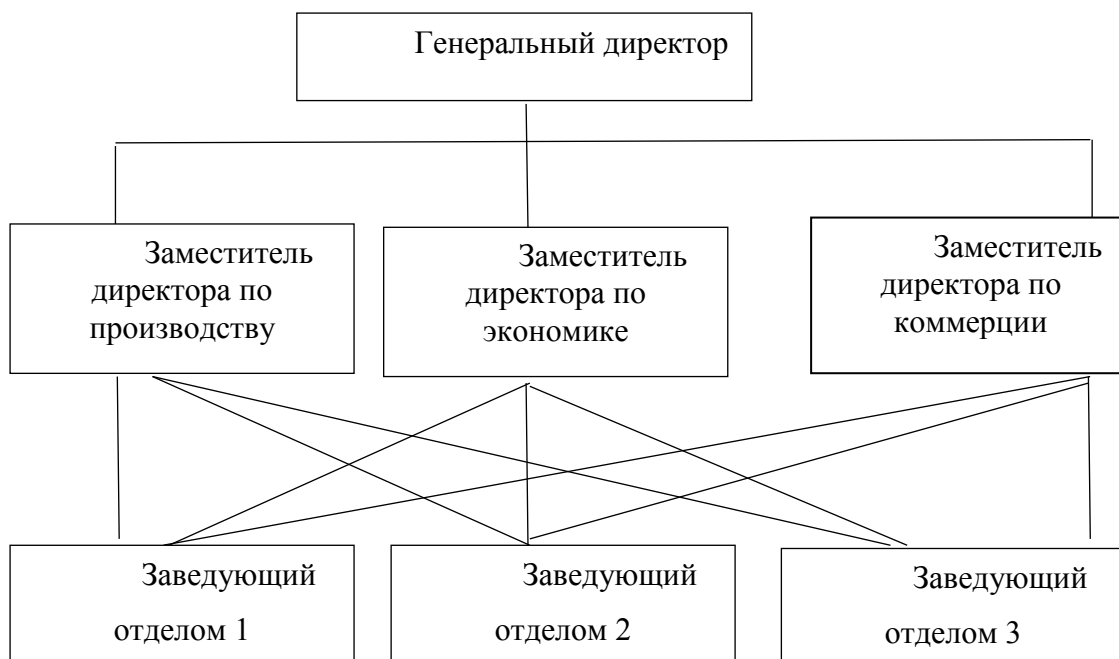


Рис. 5 Фрагмент функциональной структуры

Функциональная структура реализует принцип разделения и закрепления функций управления между структурными подразделениями, предусматривает подчинение каждого линейного подразделения нижнего уровня нескольким руководителям вышестоящего уровня, реализующим функции управления. Достоинства и недостатки этой структуры управления представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

## Достоинства и недостатки функциональной структуры

Преимущества	Недостатки
Высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций (высокий профессионализм)	Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач именно своих подразделений
Освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов	Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными подразделениями
Стандартизация, формализация и программирование процессов и операций управления	Появление тенденций чрезмерной централизации
Исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций	Длительность процедур принятия решений
Уменьшение потребности в специалистах широко профиля	Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения

На предприятиях крупного и среднего бизнеса применима линейно-функциональная структура, фрагмент которой представлен на рисунке 6.



Рис. 6 Фрагмент линейно-функциональной структуры

Основу линейно-функциональных структур составляет так называемый шахтный принцип построения и специализации управленческого процесса по основным функциям.

По каждой из них формируется иерархия служб по уровням (шахтам), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Линейно-функциональные структуры наиболее эффективны в условиях использования аппаратом управления определенного заданного алгоритма при решении типичных задач. Однако при линейно – функциональном управлении слабо учитываются постоянно изменяющиеся внутренние и внешние условия деятельности торгового предприятия, допускается нерациональное распределение информационных потоков, превышаются нормы

управляемости, особенно у руководителей высшего звена.

Многолетний использования линейно – функциональных структур управления в российских организациях показал, что они наиболее эффективны там, где аппарат управления решает рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи. Их достоинства проявляются в управлении организациями с массовыми или крупносерийными типами производства или обслуживания, когда предприятие менее восприимчиво к прогрессу в области науки и техники. При такой организации управления предприятие может успешно функционировать лишь в том случае, если изменения по всем структурным подразделениям происходят равномерно.

На сегодняшних условиях ведения производственной и коммерческой деятельности очень часто приходится принимать быстрые и неординарные решения на изменения, которые вызваны внешней средой. При линейно-функциональной системе управления предприятием и его коммерческой деятельностью наблюдается утрата гибкости во взаимоотношениях работников аппарата управления. В результате затрудняется и замедляется передача информации, скорость и своевременность принятия управленческого решения.

Основные недостатки линейно-функциональной структуры управления коммерческой деятельностью организации могут быть частично устранены созданием штабной или линейно-штабной структурой.

Суть линейно-штабной организационной структуры состоит в том, что при линейном руководителе создается в помощь ему группа специалистов, так называемый штаб, или оперативно – аналитический отдел. В его задачи входит: получение и анализ информации о внешней и внутренней среде; осуществление контроля; подготовка проектов решений; текущее информирование и консультирование руководства. Данный вид структур способствует высокой профессиональной специализации, стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Дивизиональная организационная структура предполагает деление организации на элементы и блоки по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим районам. Данная структура приведена на рисунке 7.

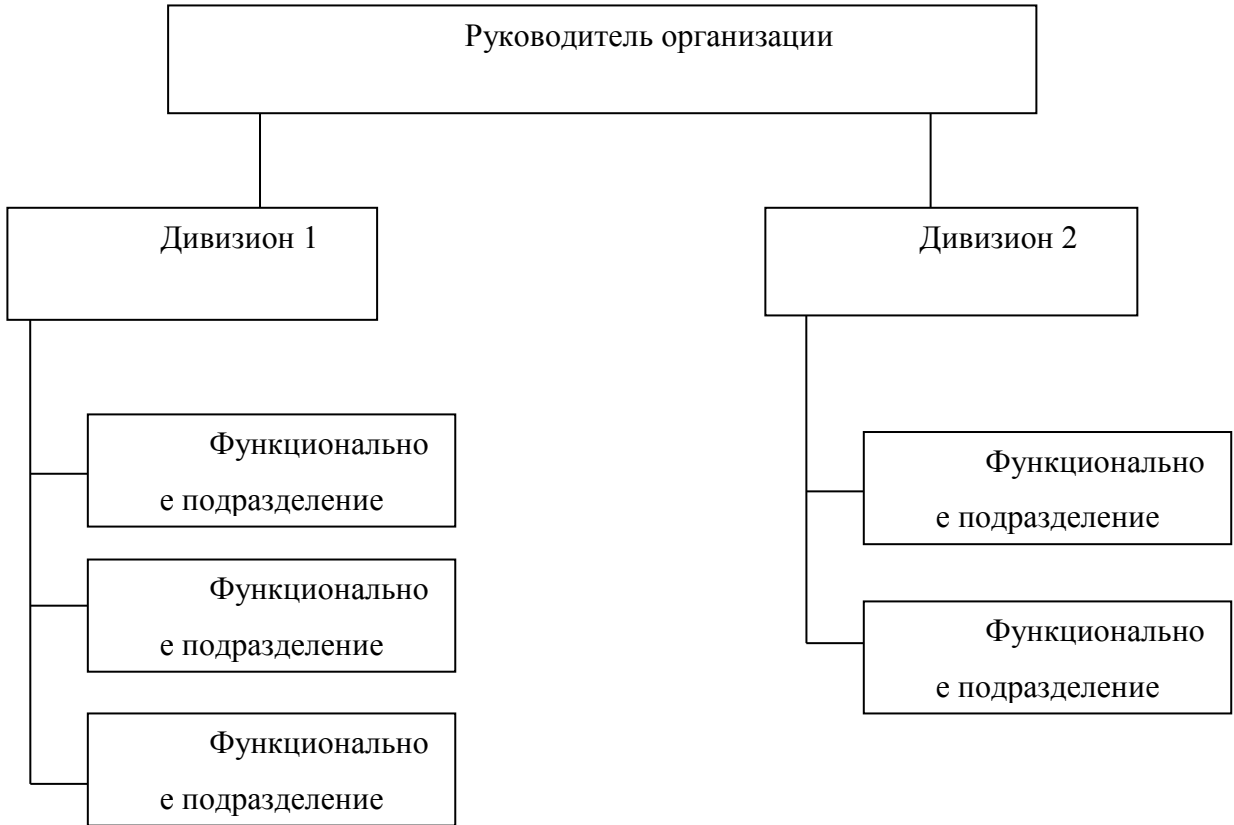


Рис.7. Дивизиональная организационная структура

Разработка такой структуры вызвана расширением масштабов предприятий, диверсификацией производства и изменениями внешней среды. Дивизиональный тип управления – это интеграция по горизонтали, основанная на положении, согласно которому обеспечение лучшего обслуживания потребителей можно достичь только при условии командной работы внутри организации.

Таким образом, дивизиональная структура управления организацией представляет собой интеграционную группу однородных структурных звеньев внутри ее, которая организована по принципу единства цели и объекта управления.

## **2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ПРОВАНС»**

### **2.1. Характеристика деятельности предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Прованс» представляет собой заведение общественного питания, а точнее кофейню. Основным видом деятельности организации является предоставление клиентам услуг в сфере общественного питания, организация приёма и обслуживания посетителей, проведение мероприятий различного рода. Кофейня расположена по адресу: г. Белгород, ул. Щорса, д. 45 к. Контакты организации: (4722) 78-46-68. Время работы: с 10.00 до 23.00, без перерыва и выходных.

Общество с ограниченной ответственностью «Прованс» начало свою деятельность с 1 марта 2011 года. Кофейня создана в соответствии с действующим законодательством ГК РФ и Федеральным законом №14-ФЗ от 02 января 2013 г. «Об обществах с ограниченной ответственностью». Учредительным документом Общества является Устав. Уставный капитал предприятия составляет 10 000 руб. Исполнительным органом является Генеральный директор, Мачалова Светлана Владимировна.

Целью организации является удовлетворение потребностей потенциальных клиентов через предоставление услуг в сфере общественного питания.

Задачи функционирования предприятия:

- 1) обеспечить популярность кофейне «Прованс»;
- 2) завоевать ведущее конкурентоспособное место на рынке предприятий общественного питания;

- 3) привлечь максимальное количество потребителей, за счёт приемлемых цен на ассортимент и бесплатный доступ в интернет;
- 4) создать рабочие места для населения, живущего в окрестностях предприятия;
- 5) предупредить сбои в работе предприятия (срыва поставки, выпуска бракованной продукции, резкого сокращения объемов производства и снижения рентабельности).

Концепция данного проекта сформирована на основании распределения потребностей и имеет свою определенную закономерность: при росте благосостояния общества и по мере удовлетворения основных материальных потребностей, вначале самые прогрессивные слои, а затем средний класс, начинают проявлять интерес к более высоким потребностям. Это выражается в желании улучшить свою среду проживания и придать ежедневным действиям более утонченный оттенок. Большинству населения это удастся достичь с помощью посещения соответствующих культурных событий и мест, не входящих в обычный круг деятельности. На данный момент становится модным посещение малых предприятий общественного питания, обладающих приятным и захватывающим интерьером, широким выбором блюд, соответствующих стилю данной организации.

Месторасположение кофейни выбрано достаточно удачно. «Прованс» находится в жилом районе, однако, рядом с торговым центром, что делает ее привлекательной и доступной не только для жителей соседних домов, но и посетителей торгового центра. Расписные окна, кованая мебель, фотообои с видом европейской старого города и набережной делают помещение похожим на открытую веранду уютной кофейни. Большие стеклянные витрины, чтобы посетители видели предлагаемый ассортимент, вызывают желание надолго обосноваться в этом месте, выпить чашечку кофе и слегка подкрепиться.

Интерьер кофейни выполнен в стиле прованс. Провансом называют южный регион Франции. У многих европейцев эта местность ассоциируется

с удивительной природой, палящим солнцем, запахом синего моря и вкуснейшей домашней едой. Само же слово «прованс» переводится как «провинция». Таким образом, прованский стиль интерьера — это стиль провинциальных домов на юге Франции. Именно поэтому все помещение кофейни рассчитано на создание чувства пребывания на юго-востоке Франции. Площадь кофейни поделена на два зала, один из которых представлен в виде побережья моря и выполнен в синих и небесных оттенках. Другой представляет собой старую улицу одной из французских деревень. Стоит заметить, что стиль прованс является одним из самых популярных, так как ассоциируется не просто с деревней, но еще и с морем, солнцем, запахом цветущих растений, то есть с великолепным отдыхом на лоне природы, чего может не хватать жителям пыльных городов. Интерьер позволяет почувствовать уют и тепло, что определяет популярность кофейни в холодные и дождливые времена.

Напиток перестал быть простым обыденным утренним стимулятором для активного дня и стал спутником времяпрепровождения совершенно европейского типа: окна от пола до потолка, особая атмосфера, тихая музыка, десятки сортов кофе.

Поскольку ООО «Прованс» уже существует на рынке предприятий общественно питания, и имеет свою постоянную клиентуру, это говорит о высокой степени знакомства клиентов с данным заведением. Однако большинство из посетителей являются жителями района Харьковской горы, что говорит о возможном расширении клиентской базы. То есть, реклама данного предприятия носит в целом напоминающий характер и указывает на будущие акции и новинки кофейни.

Организационная структура определяет эффективность деятельности предприятия и его потенциальные возможности. Её выбор и совершенствование должно обеспечивать эффективное решение всех задач, которые стоят перед предприятием. Поэтому наиболее эффективной структурой для предприятия ООО «Прованс» будет действующая структура

управления, то есть линейная, которая позволяет эффективно взаимодействовать с внешней средой и целесообразно распределять задачи среди сотрудников и направлять их усилия для достижения основных целей предприятия. Данный вид структуры означает, что есть высший руководитель, которому подчиняются исполнители. Организационная структура предприятия ООО «Прованс» представлена в виде рисунка 2.1.



Рис. 2.1. Организационная структура управления ООО «Прованс»

На генерального директора общества возложены такие функции, как:

- 1) осуществление руководства финансовой и хозяйственной деятельностью общества;
- 2) обеспечение соблюдения законности в деятельности общества;
- 3) организация работы общества;
- 4) составление отчетности организации.

Бухгалтер должен выполнять работу по ведению бухгалтерского учёта и отчётности. На предприятии функционал бухгалтера возлагается на генерального директора. Так как руководитель кофейни имеет для этого специальное образование, рационально совмещение данных должностей.

Функционал бармена состоит из:

- 1) соблюдения соответствия качества подаваемых напитков;
- 2) соблюдения правил безопасности;
- 3) соблюдения правил гигиены;
- 4) контроля за порядком на рабочем месте;
- 5) контроль запасов;
- 6) соблюдения режимов хранения запасов и готовой продукции.

Официант выполняет следующие задачи:

- 1) обслуживание посетителей;



- 2) консультация относительно меню;
- 3) прием заказов от посетителей;
- 4) оформление и предъявление посетителям счетов для оплаты.
- 5) поддержание порядка в зале.

В настоящее время должности бармена и кассира могут совмещаться. Это связано с неоднородной нагрузкой в течение дня. Так, вечерние смены намного продуктивней отрабатывать в паре, поскольку поток посетителей чаще всего увеличивается после 17:00. До этого времени можно совмещать функционал официанта и бармена, сводя на минимум возможности перегрузки.

Следует отметить, что принятые на работу сотрудники обладают и развивают в себе такие качества как:

1. пунктуальность;
2. коммуникабельность;
3. стрессоустойчивость.

Каждый из сотрудников работает по 8 часов в сутки. Если существует необходимость переработки часов, то лишние часы оплачиваются по увеличенному тарифу. В среднем в месяц каждый из работников получает 13000 рублей, без учета чаевых.

В свою очередь ООО «Прованс» предоставляет следующие условия работы:

1. трудоустройство в соответствии с ГК РФ;
2. соц. пакет;
3. установленный оклад;
4. гибкий график работы;
5. обучение в использовании установленной техники.

Также немало важную роль в управлении предприятием играют информационные системы. На предприятиях общественного питания применяются различные информационные системы. Так, ООО «Прованс» использует программный продукт «1С: Бухгалтерия» для автоматизации

бухгалтерского учёта. А также программный комплекс «РестАрт» для автоматизации фронт-офиса на предприятиях общественного питания.

Таким образом, кофейня «Прованс» создана по определенной концепции и направлена на получение прибыли путем удовлетворения потребностей населения. Для этого в организации имеется все необходимое оборудование и штат сотрудников, которые проходят обучение и развивают в себе положительные навыки. Кофейня работает согласно законодательству РФ и обеспечивает соответствующие трудовые условия. Обладает линейной структурой управления, то означает наличие четкой иерархической структуры. Обладает большим потенциалом для увеличения клиентской базы.

## **2.2. Анализ финансовых показателей коммерческой деятельности организации**

Эффективность функционирования ООО «Прованс» характеризуется рядом показателей, таких как ликвидность, финансовая устойчивость, рентабельность, деловая активность и другие. Рассмотрим показатели эффективности хозяйственной деятельности, основанные на данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах в следующих таблицах.

Прежде всего, следует начать с рассмотрения общих показателей предприятия, основанных на данных Приложения 1,2 за 2013-15 гг.

Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия ООО «Прованс» показала, что выручка за 2015 год составила 1831 тыс. руб., что на 155 тыс. руб. меньше аналогичного показателя предыдущего периода. Что касается себестоимости продукции, то

на 2015 год данный показатель составил 1785 тыс. руб., что на 106 тыс. руб. и на % ниже предыдущего года. Данная отрицательная динамика по показателям выручки и себестоимости говорит о сокращении объемов реализации продукции в виду сложившихся экономических условий в стране, таких как введение санкций, сокращение рабочих мест и заработных плат.

Таблица 2.1

Основные показатели эффективности коммерческой деятельности ООО  
«Прованс» за 2013 - 2015 гг., тыс. руб.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Абсолютное отклонение, (+,-)		Темп роста, %	
				2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Выручка, тыс. руб.	2052	1986	1831	-66	-155	97,00	93,00
Себестоимость, тыс. руб.	1587	1891	1785	304	-106	120,00	95,00
Прибыль от продаж, тыс. руб.	465	95	46	-370	-49	49,00	21,00
Чистая прибыль, тыс. руб.	372	12	9	-360	-3	4,00	75,00
Внеоборотные активы, тыс. руб.	698	728	606	30	-112	104,00	84,00
Оборотные средства, тыс. руб.	34	30	33	-4	3	88,4	110,00
Собственный кап-л, тыс. руб.	215	188	283	-27	95	87,00	151,000
Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, тыс. руб.	2	1,5	1,5	-0,5	0	75,00	100,00
Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности, тыс. руб.	136,5	154,5	225,5	18	71	114,00	146,00
Среднесписочная численность работников, чел.	4	3	3	-1	0	75,00	100,00
Фондоотдача, руб.	3	3	2,94	0	-0,06	100,00	98,00
Фондоёмкость, руб.	0,34	0,34	0,34	0	0	100,00	100,00

Прибыль от продаж на 2015 год также уменьшилась на 49 тыс. рублей в сравнении с предыдущим годом и составила 46 тыс. руб. Соответственно, чистая прибыль от продаж подверглась также отрицательному воздействию и на 2015 год составила 9 тыс. руб., что на 25% меньше в сравнении с 2014 годом. Среднесписочная численность работников к 2014 году уменьшилась на 1 штатную единицу в сравнении с 2013, и составила 3 человека. Уменьшение данного показателя может быть связано сокращением объема продаж и возможностью оптимизировать производительность труда. Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности к 2014 году уменьшилась на 0.5 тыс. руб. в сравнении с 2013 годом, это говорит о снижении сумм авансов, оплаченных поставщикам и подрядчикам. Среднегодовая стоимость кредиторской задолженности за этот же период выросла на 18 тыс. руб. и составила 154,5 тыс. руб., данная положительная тенденция говорит о приобретении предприятием новых кредиторских обязательств. Показатель фондоотдачи к 2015 году снизился на 2% и составил, 2,94 тыс. рублей, что говорит о том, что в целом произошло снижение отношения средней стоимости основных фондов к выручке.

Таблица 2.2

Анализ ликвидности баланса ООО «Прованс»  
за 2013-2015 гг., тыс.руб.

Группы статей баланса	Годы			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
<b>АКТИВЫ</b>							
A <sub>1</sub>	1	2	1	1	-1	200,00	50,00
A <sub>2</sub>							
A <sub>3</sub>	33	28	32	-5	4	84,85	114,29
A <sub>4</sub>	698	728	606	30	-122	104,30	83,24
<b>ПАССИВЫ</b>							
П <sub>1</sub>	105	219	247	114	28	208,57	112,79
П <sub>2</sub>							
П <sub>3</sub>	412	351	109	-61	-242	85,19	31,05
П <sub>4</sub>	215	188	283	-27	95	87,44	150,53

Немаловажными показателями являются и показатели ликвидности, которые показывают способность организации отвечать по своим обязательствам, указанные в таблице 2.2 (Приложение 1, 2).

Таким образом, можно заметить, что на ООО «Прованс» наименьшие показатели у части наиболее ликвидных активов. С 2013 по 2015 года они были непостоянны. Однако, их темп роста к 2015 году составил 100% в сравнении с 2013г. Это говорит о том, что денежный эквивалент данного показателя за 2015 и 2013 гг. совпадает. Данная ситуация говорит о колебании денежных средств и их эквивалентов на предприятии. Что касается медленно реализуемых активов, то к 2015 году данный показатель увеличился на 4 тыс. руб. в сравнении с предыдущим, так как в рассматриваемый период увеличился показатель запасов. В это же время происходит уменьшение трудно реализуемых активов на 16,76%. Снижение данного показателя связано с сокращением на предприятии материальных внеоборотных активов. Что касается наиболее срочных пассивов предприятия, которыми является кредиторская задолженность, то 2015 году она увеличилась в сравнении с 2014г. на 28 тыс. руб. или на 12,79%, что говорит о приобретении организацией краткосрочных обязательств. Для долгосрочных пассивов с 2013 года по 2015год характерно уменьшение на 303 тыс. руб. Это говорит о способности предприятия выплачивать долгосрочные кредиты и займы. Что касается постоянных пассивов, таких как капитал и резервы, то с 2014 года в данной статье произошел резкий рост. И к 2015 году данный показатель увеличился на 95 тыс. руб., то есть на 50,53%. Существуют следующие неравенства, показывающие нормы платежеспособности предприятия. Согласно этим неравенствам  $A1 \geq П1$ ,  $A2 \geq П2$ ,  $A3 \geq П3$ , а  $A4 \leq П4$ . На ООО «Прованс» наблюдается совершенно противоположная ситуация в каждом из исследуемых периодов. Так,  $A1 \leq П1$ ,  $A2 \leq П2$ ,  $A3 \leq П3$ , а  $A4 \geq П4$ . Это говорит о кризисе платежеспособности на предприятии.

Для более детального определения платежеспособности предприятия необходимо рассмотреть отдельные показатели ликвидности, которые представлены в таблице 2.3 и рассчитаны на основе данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах (Приложение 1, 2).

Таблица 2.3

Оценка показателей платежеспособности ООО «Прованс»  
за 2013-2015 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Коэффициент текущей ликвидности	0,32	0,14	0,13	-0,18	-0,01	43,75	92,86
Коэффициент быстрой ликвидности	0,01	0,01	0,01	0	0	100	100
Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	0,01	0,01	0,01	0	0	100	100
Общий показатель ликвидности баланса предприятия	0,05	0,03	0,04	-0,02	0,01	60,00	133,33
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-14,21	-18	-9,79	-3,79	8,21	126,67	54,39
Коэффициент маневренности функционального капитала	-0,46	-0,15	-0,15	0,31	0	32,61	100,00

Таким образом, из таблицы можем заметить, что в организации наблюдается неоднозначная ситуация. Коэффициент текущей ликвидности, который определяет способность организации погашать краткосрочные обязательства в 2015 году равен 0,13, что на 0,19 меньше в сравнении с 2013 годом. Уменьшение данного показателя говорит о росте неплатежеспособности предприятия. Это произошло вследствие увеличения кредиторской задолженности с одной стороны и отсутствием роста денежных средств и эквивалентов с другой. Кроме того, норма данного

показателя находится в диапазоне от 1 до 2. Для коэффициентов быстрой и абсолютной ликвидности, так же характерен минимальный показатель. Норма коэффициентов быстрой ликвидности находится от 0,7 до 1,5, значение показателя абсолютной ликвидности не должно опускаться ниже 0,2. Так, с 2015 по 2013 года данный коэффициент остался постоянным и составил 0,01.

Данная постоянно отрицательная тенденция так же обусловлена увеличением кредиторской задолженности на предприятии и стабильно низким показателем денежных средств. Что касается общего показателя ликвидности баланса, который отражает отношение суммы всех ликвидных средств к сумме всех платежных обязательств, то данный показатель уменьшился на 0,1 к 2015 году в сравнении с 2013 годом. Значение общего показателя ликвидности баланса должно быть больше или равно 1, несоответствие данному требованию говорит о преобладании платежных обязательств над ликвидными средствами предприятия. Отрицательный показатель коэффициента обеспеченности собственными средствами показывает, что на предприятии недостаточно собственных средств для его финансовой устойчивости. Показатель коэффициента обеспеченности собственными средствами должен быть больше или равен 0,1. Так, на данном предприятии значение этого коэффициента на 2015 год составило -9,79, что на 8,21 больше значения предыдущего года. Данный коэффициент показывает наличие на предприятии собственных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. Значение данного показателя ниже нормы говорит о финансовой неустойчивости организации. Коэффициент маневренности функционального капитала показывает какая часть функционального капитала включена в запасы. Значение данного показателя на 2014 год увеличилось на 0,31 в сравнении с 2013 годом.

При проведении анализа финансово-хозяйственной деятельности немаловажными является анализ показателей финансовой устойчивости предприятия. Для определения состояния финансовой устойчивости

используются следующие показатели, представленные в таблице 2.4. Исходными данными для расчета послужили показатели бухгалтерского баланса организации.

Таблица 2.4

Анализ показателей финансовой устойчивости ООО «Прованс»  
за 2013- 2015гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Собственный капитал	215	188	283	-27	95	87,44	150,53
Заемный капитал	517	570	356	53	-214	110,25	62,46
Активы (баланс)	732	758	639	26	-119	103,55	84,30
Долгосрочные обязательства	412	351	109	-61	-242	85,19	31,05
Внеоборотные активы	698	728	606	30	-122	104,30	83,24
Коэффициент финансирования	0,42	0,33	0,80	-0,09	0,47	78,57	242,42
Коэффициент финансовой независимости	0,30	0,25	0,45	-0,05	0,20	83,33	180,00
Коэффициент финансовой устойчивости	0,86	0,72	0,62	-0,14	-0,10	83,72	86,11
Коэффициент финансовой зависимости	0,71	0,74	0,56	0,03	-0,18	104,23	75,68
Коэффициент финансового рычага	2,41	2,96	1,26	0,55	-1,70	122,82	42,57
Коэффициент постоянного актива	1,33	2,01	1,76	0,68	-0,25	151,13	87,56
Коэффициент инвестирования	0,31	0,26	0,47	-0,05	0,21	83,87	180,77

Из таблицы можем заметить, что коэффициент финансирования к 2015 году увеличился на 0,47 в сравнении с 2014, что говорит о повышении независимости организации от внешних источников. Данный показатель определяет, что активы предприятия на 80% сформированы за счет собственного капитала. Для коэффициента финансовой независимости, так



же наблюдается тенденция к увеличению. Так, к 2015 году в сравнении с 2013 годом данный показатель вырос на 0,15. Это обусловлено резким ростом доли собственного капитала, а также уменьшением долгосрочной задолженности на предприятии. Обратный вышеуказанному показателю коэффициент финансовой зависимости уменьшается к 2015 году на 0,15. Снижение данного показателя так же произошло вследствие уменьшения долгосрочных задолженностей на предприятии. Коэффициент финансовой устойчивости снизился к 2014 году в сравнении с 2014 на 0,06. Это говорит об уменьшении удельного веса тех источников финансирования, которые предприятие может использовать в своей деятельности длительное время. Уменьшение показателя финансового рычага к 2015 году в сравнении с 2014 на 1,7 говорит об уменьшении доли деятельности предприятия, финансируемого за счет собственных источников, а, следовательно, увеличении задолженностей предприятия. Коэффициент инвестирования показывает, в какой степени внеоборотные активы профинансированы за счет собственного капитала. Увеличение данного показателя к 2015 году на 0,16 обусловлено благодаря росту собственного капитала. В целом, можно заметить, что на предприятии преобладают заемные источники финансирования, использование которых отражается на финансовой устойчивости организации.

Чтобы определить, насколько затраченные средства способны приносить прибыль, необходимо рассчитать показатели рентабельности предприятия, представленные в таблице 2.5.

Из таблицы ниже видно, что показатель рентабельности активов к 2015 году уменьшился на 6,16% в сравнении с 2014 годом. Падение показателя рентабельности активов произошло из-за уменьшения чистой прибыли, а также вследствие уменьшения основных средств и денежных средств и их эквивалентов. Данный коэффициент показывает, что с каждого авансированного на формирование активов рубля в 2015 году приходится 6,59 копеек прибыли до налогообложения. Уменьшение показателя

рентабельности собственного капитала на 2,14% к 2015 году в сравнении с 2014 показывает нам, что понизилась отдача собственного капитала. Это обусловлено ростом собственного капитала и в тот же период уменьшением чистой прибыли. Что касается рентабельности заемного капитала, то данный показатель также уменьшился к 2015 году в сравнении с 2014 на 7,54%.

Таблица 2.5

Оценка показателей рентабельности на ООО «Прованс»  
за 2013-2015гг., %.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Выручка	2052	1986	1831	-66	-155	96,78	92,20
Прибыль от продаж	465	95	46	-370	-49	20,43	48,42
Средняя величина активов (баланса)	763	745	698,5	-18	-46,5	97,64	93,76
Чистая прибыль	372	12	9	-360	-3	3,23	75,00
Средняя величина собственного капитала	396	201,5	235,5	-194,5	34	50,88	116,87
Средняя величина заемного капитала	613,5	543,5	463	-70	-80,5	88,59	85,19
Расходы по обычным видам деятельности	1587	1891	1785	304	-106	119,16	94,39
Рентабельность активов	60,94	12,75	6,59	-48,19	-6,16	20,92	51,69
Рентабельность собственного капитала	93,94	5,96	3,82	-87,98	-2,14	6,34	64,09
Рентабельность заемного капитала	75,79	17,48	9,94	-58,31	-7,54	23,06	56,86
Рентабельность по обычным видам деятельности	29,30	5,02	2,58	-24,28	-2,44	17,13	51,39
Рентабельность совокупных расходов	23,44	0,63	0,50	-22,81	-0,13	2,69	79,37
Рентабельность производства	29,30	5,02	2,58	-24,28	-2,44	17,13	51,39
Рентабельность продаж	22,66	4,78	2,51	-17,88	-2,27	21,09	52,51

Показатель рентабельности совокупных расходов представляет собой отношение чистой прибыли к комплексу всех затрат на реализацию данной продукции. Данный показатель имеет тенденцию к снижению. Так, в 2015 году данный показатель составил 0,5%, что на 0,13% ниже показателя 2014 года. Падение данного показателя говорит об отрицательной тенденции чистой прибыли. Что касается рентабельности производства и рентабельности по обычным видам деятельности, то данные показатели равны, так как в данном расчете расходы по обычным видам деятельности предполагают себестоимость. Данный показатель к 2015 году так же уменьшился на 2,44% в сравнении с предыдущим годом. Это говорит о снижении эффективности использования каждого вложенного в производство рубля. Так, в 2015 году на каждый рубль себестоимости приходится на 2,44 копейки меньше, чем в предыдущий год. Отрицательная тенденция так же наблюдается и в показателях рентабельности продаж. Так, на 2015 год он составил 2,51%, что на 2,27% меньше, чем за 2014 год. Данный коэффициент показывает долю чистой прибыли на каждый заработанный рубль. Падение данного показателя говорит о снижении конкурентоспособности организации на рынке и уменьшении спроса на продукцию. В целом, показатели рентабельности имеют отрицательную динамику, что говорит об уменьшении эффективности использования ресурсов предприятия. То есть с каждым последующим годом на любую единицу материальных, трудовых, денежных и других видов ресурсов приходится меньший процент прибыли.

Так как главным критерием в рыночной экономике является результативность, существует еще ряд коэффициентов, позволяющих определить эффективность использования средств предприятия. Данная совокупность показателей представлена на основании данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах и отображена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Анализ показателей деловой активности ООО «Прованс»  
за 2013 - 2015гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2014 г. от 2013 г.	2015 г. от 2014 г.	2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.
Выручка	2052	1986	1831	-66	-155	96,78	92,20
Средняя величина активов (баланса)	763	745	698,5	-18	-46,5	97,64	93,76
Средняя величина собственного капитала	396	201,5	235,5	-194,5	34	50,88	116,87
Средняя величина запасов	46,5	30,5	30	-16,00	-0,50	65,59	98,36
Средняя величина кредиторской задолженности	143	162	233	19,00	71,00	113,29	143,83
Коэффициент оборачиваемости активов	2,70	2,67	2,62	-0,03	-0,05	98,89	98,13
Коэффициент оборачиваемости собственных средств	5,18	9,86	7,77	4,68	-2,09	190,35	78,80
Коэффициент оборачиваемости запасов	34,13	62,00	59,50	27,87	-2,50	181,66	95,97
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	14,35	12,30	7,86	-2,05	-4,44	85,71	63,90
Время обращения запасов в днях	10	5	6	-4,74	0,24	55,07	104,13
Период оборота кредиторской задолженности в днях	25	29	45	4,18	16,53	116,66	156,47

Таким образом, коэффициент оборачиваемости активов на 2015 год составил 2,62 тыс. руб., что на 1,87% меньше в сравнении с предыдущим годом. Данный показатель характеризует эффективность использования всех имеющихся на предприятии ресурсов в совокупности, независимо от источников их формирования. Так, на 2015 год каждая единица вложенных

ресурсов принесла 2,62 тыс. руб. за пройденный ресурсом производственный период. Что касается коэффициента оборачиваемости собственных средств, данный показатель определяет уровень оборачиваемости собственных средств на предприятии. На 2015 год показатель оборачиваемости текущих активов составил 7,77 тыс. руб. Тенденция к снижению данного показателя говорит о понижении результативности деятельности предприятия. Так же характерен спад и для коэффициента оборачиваемости запасов, который к 2015 году составил 59,50 тыс. руб., что на 2,5 тыс. руб. меньше, чем на 2014 год. Исходя из расчета коэффициента оборачиваемости запасов, время обращения запасов в днях составляет 6 дней. То есть в среднем в течение шести дней происходит обновление запасов на предприятии. Что касается коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности, который представляет собой среднее количество оборотов, которое требуется компании для оплаты ее счетов. На 2015 год данный показатель уменьшился в сравнении с предыдущим на 4,44 и составил 7,86. Чем меньше эта величина, тем больше внутренних средств используется для финансирования потребностей компании в оборотном капитале.

Таким образом, после анализа основных показателей можно сказать, что ООО «Прованс» переживает на данный момент период кризиса, так как большинство показателей имеют отрицательную тенденцию. Организация активно пользуется заемным капиталом, так как пока не имеет возможности полностью обеспечивать функционирование за свой счет. Стараясь уменьшать долгосрочные заемные средства, фирма приобретает краткосрочные, поскольку не имеет возможности покрыть обязательства за счет нераспределенной или чистой прибыли. Однако, показатель капитала и резервов достаточно велик в общей массе пассивов, что говорит о способности функционировать в данной экономической ситуации и прогнозах современного рынка.

### 2.3. Анализ динамики розничного товарооборота

Товарооборот ООО «Прованс» представляет собой совокупность реализованной продукции собственного производства и покупных товаров, выраженных в стоимостном выражении.

Продукция собственного производства – это продукция, изготовленная непосредственно в кофейне из сырья, прошедшего полную, частичную или первичную обработку, и готовая для реализации или доработки (путем механической, химической или тепловой обработки). Продукция собственного производства включает в себя перечень горячих и холодных напитков, кондитерские, мучные изделия и закуски. Учет собственной продукции осуществляется в стоимостных показателях, но отдельные ее виды могут учитываться в штуках, стаканах, порциях, килограммах.

Ассортимент предоставляемой на ООО «Прованс» продукции достаточно велик для подобного предприятия общественного питания. В рисунке ниже учтены позиции из меню, разбитые в группы, представленные в виде удельного веса от всего ассортимента и рассчитанные в процентах.

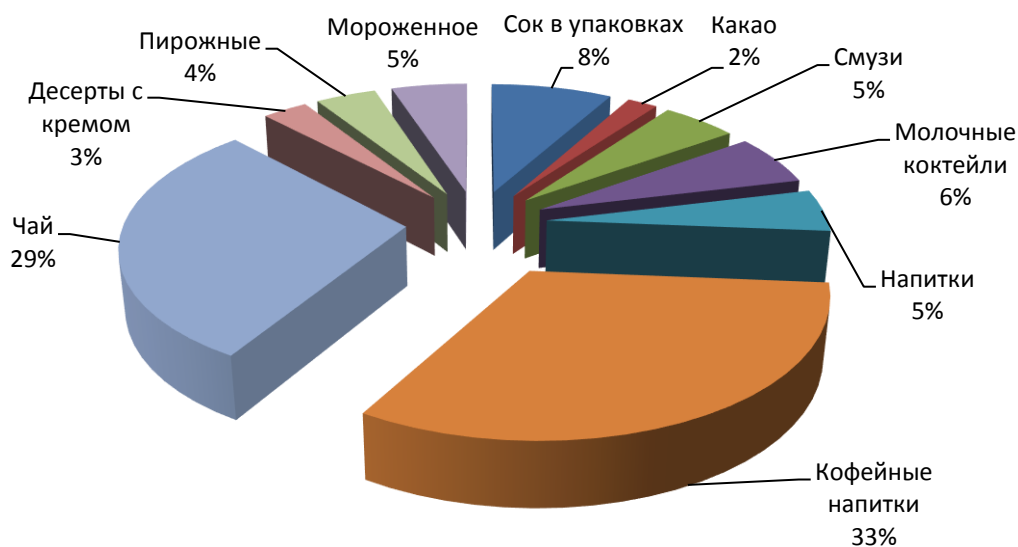


Рис.8. Общая структура напитков на ООО «Прованс»

Для более эффективного анализа товародвижения необходимо провести анализ товародвижения по группам товаров, который представлен в таблице 2.7., представленной ниже.

Таблица 2.7.

Анализ товародвижения по группам продукции  
на ООО «Прованс» за 2013 - 2015 гг., тыс. руб.

№ п/п	Группы продукции	Годы			Отклонение (+;-)	
		2013	2014	2015	2014г. от 2013г.	2015г. от 2014 г.
1	Кофейные напитки	477,5	497,5	492,5	19,0	-5,0
2	Чай	425,0	441,7	439,3	16,7	-1,9
3	Другие напитки	86,7	89,1	88,1	2,4	-1,0
4	Молочные коктейли	197,1	150,4	113,6	-47,5	-36,8
5	Смузи	77,1	54,7	34,3	-18,4	-24,4
6	Какао	42,5	26,1	14,2	-16,4	-9,9
7	Сок	93,1	70,1	40,3	-25,3	-30,5
8	Десерты	280,5	301,6	297,3	21,1	-4,3
9	Мороженое	150,6	130,3	91,6	-20,3	-38,7
10	Сэндвичи и блины	221,9	224,5	219,8	2,6	-4,7
	Всего	2052	1986	1831		

Таким образом, из таблицы можем заметить, что в ООО «Прованс» происходит сокращение объемов реализации продукции. Положительная динамика в 2014 году сохраняется у таких групп продуктов как кофейные напитки, чай, другие напитки. В 2015 году реализация кофейных напитков в сравнении с 2014 годом уменьшилась на 5 тыс. рублей. Чайные напитки к 2015 году были реализованы на сумму 439,8 тыс. рублей, что меньше показателя предыдущего года на 1,9 тыс. рублей, но больше показателя 2013 года на 14,8 тыс. рублей. Отрицательную тенденцию мы прослеживаем по таким группам товаров как молочные коктейли, смузи, какао, сок, мороженое. Так, к 2015 году продажа какао упали на 9,9 тыс. рублей в сравнении с 2014 годом. Показатели реализации мороженого к 2015 году составили 91,6 тыс. рублей, что на 38,7 тыс. рублей меньше в сравнении с 2014 годом. Показатели смузи к 2015 году также уменьшились в сравнении с предыдущим на 24,4 тыс. руб.

Для более детального анализа товарооборота рассмотрим его показатели в разрезе одного года. В таблице 2.8. представлены показатели по товарообороту за 2015 год, а также рассчитан удельный вес по каждой группе продукции.

Таблица 2.8

**Структура ассортимента товаров в ООО «Прованс»  
по объему продажи товаров за 2015 год**

№ п/п	Группы продукции	Объем продаж, тыс. руб.	Уд. вес группы товаров в общем объеме продаж, %
1	Кофейные напитки	492,5	26,9
2	Чай	439,3	24,0
3	Другие напитки	88,1	4,8
4	Молочные коктейли	113,6	6,2
5	Смузи	34,3	1,9
6	Какао	14,2	0,8
7	Сок	40,3	2,2
8	Десерты	297,3	16,2
9	Мороженое	91,6	5,0
10	Сэндвичи и блины	219,8	12,0
	Итого	1831	100

Из таблицы видим, что наибольшим удельным весом за 2015 год обладают некоторые группы продукции. Так, кофейные напитки занимают 26,9% от всего объема реализации. Удельный вес чая составляет 24%. Что касается десертов, то их показатель равен 16,2%. Также популярны сэндвичи и блины, удельный вес которых составил 12%. Самый маленький удельный вес у таких групп продукции как какао и смузи. Показатели удельного веса объема продажи какао составляет 0,9%, а для смузи - 1,8. Кроме того удельный веса реализации сока и других напитков составляет 2,2% и 4,8% соответственно.

Для более наглядного представления занимаемой в товарообороте доли каждой группы ассортимента представлен рисунок 2.



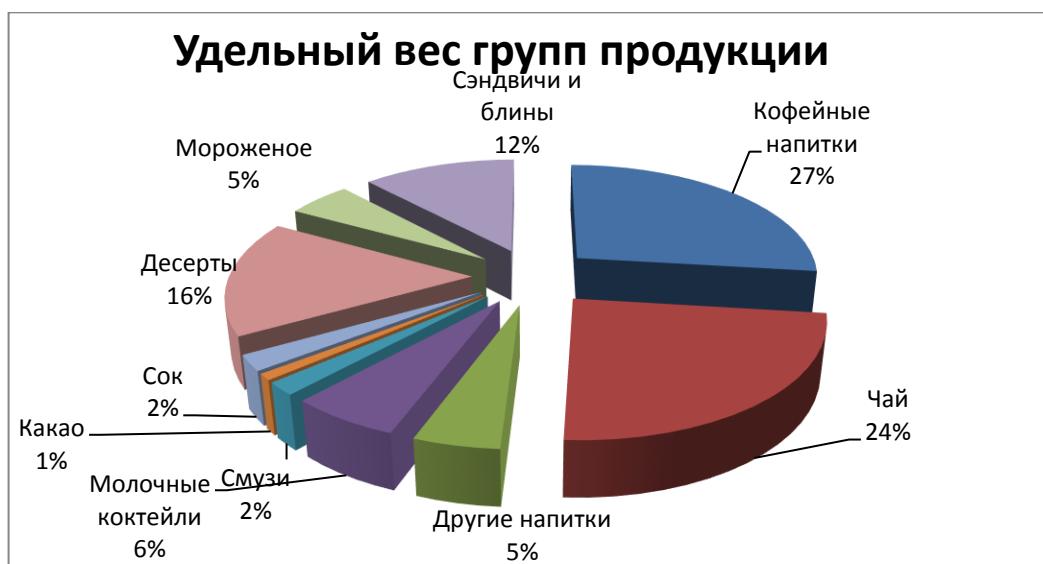


Рис.9. Удельный вес групп продукции на ООО «Прованс»

Продукция на ООО «Прованс» делится на товары приобретенные у поставщиков и собственную продукцию. Так как для эффективного процесса товародвижения необходимы надежные поставщики, ниже проведен их анализ и составлен рейтинг. Данные представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9.

Расчет рейтинга поставщиков на ООО «Прованс»

Критерий выбора поставщика		ООО «Мир продуктов»	ИП Ковалев	ООО «Ресторанный сервис»	ООО «Хорика»	ООО «Прохлада»
Удельный вес критерия	Цена	0,3	0,4	0,1	0,3	0,2
	Качество товара	0,3	0,2	0,2	0,3	0,2
	Условия платежа	0,1	0,2	0,1	0,2	0,2
	Надежность поставщика	0,2	0,1	0,2	0,1	0,2
	Возможность внеплановых поставок	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2
Итого		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Оценка критерия по десятибалльной шкале у данного поставщика		7	9	8	8	10
Сумма произведений удельного веса критерия на оценку		7,00	9,00	8,00	8,00	10,00

Из таблицы видим, что поставщиком с самым низким рейтингом является ООО «Мир продуктов», несмотря на то, что критерии цены и качества товара достаточно высоки. Одинаковое, восьмое, место в рейтинге занимают такие поставщики как ООО «Ресторанный сервис» и ООО «Хорика». Удельный вес их критериев не совпадает, однако, они получили одинаковую оценку по десятибалльной шкале. Поставщик с самым высоким рейтингом является ООО «Прохлада». Удельный вес критериев одинаков, так как в равной степени руководство кофейни удовлетворяют все пункты. Также по десятибалльной шкале данный поставщик получил 10 из 10.

С каждым из поставщиков заключены договоренности на определенный товар. Большинство партнеров поставляют только определенные группы товаров. Так как узкая специализация позволяет им предоставлять более качественную продукцию.

Рассмотрим объемы предоставляемого товара поставщиков за 2015 год, сравнивая их по критериям местонахождения, предоставляемым позициям и объемам закупок. Данные представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10.

## Основные поставщики товаров в ООО «Прованс» за 2015 год

Поставщик	Поставляемые товары	Специализация	Объем поставок, тыс. руб.	Уд. вес в общем объеме поставок, %
ООО «Мир продуктов»	Молочные продукты	посредник	288,0	31,11
ИП Ковалев	Чай, кофе	посредник	243,6	26,31
ООО «Ресторанный сервис»	Посуда, сиропы	посредник	180,0	19,44
ООО «Хорика»	Кондитерские изделия	посредник	200,5	21,66
ООО «Прохлада»	Безалкогольные напитки	посредник	13,7	1,48
Итого			925,8	100

Из таблицы видно, что наибольший удельный вес занимают поставки ООО «Мир продуктов», чей показатель равен 31,11% и составляет 288 тыс. рублей за 2015 год. Чая и кофе поставляется в год на 243,6 тыс. рублей, удельный вес которых равен 26,31%. Кондитерские изделия занимают 21,66% от общего объема поставок. ООО «Ресторанный сервис» предоставил сиропов и посуды за 2015 год на сумму 180 тыс. рублей и составил 19,44% от общего объема поставок. Меньше закупок в год приходится на безалкогольные напитки. Сумма поставок за 2015 год составила всего лишь 13,7 тыс. рублей, что соответствует 1,48% удельного веса.

Таким образом, ассортимент ООО «Прованс» достаточно широк для данного типа предприятий общественного питания. К настоящему времени в кофейне преобладает реализация собственной продукции. Несмотря на то, что общие показатели товарооборота снизились, некоторые группы продукции, такие как кофе, чай, кондитерские изделия, стабильно растут. Данная тенденция позволяет сохранить клиентскую базу и дает предпосылки для будущего продвижения кофейни.

### **3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **3.1. Оценка системы управления ООО «Прованс»**

Механизм управления предприятием общественного питания состоит из нескольких элементов, которые можно подразделить на:

- 1) хозяйственный (коммерческий) расчет;
- 2) внутрифирменное планирование;
- 3) ценообразование и финансы;
- 4) маркетинг и стимулирование хозяйственной деятельности [47,с.286].

Однако, одну из наиболее важных ролей играет коммерческий расчет, поскольку является одним из важнейших методов хозяйствования и синтезирует в себе экономические рычаги и инструменты, направленные на измерение соответствия затрат и результатов, а также обеспечение рентабельности предприятия [46,с.21].

Существуют определенные принципы, на которых может быть основана организация коммерческого расчета в ООО «Прованс»:

1. окупаемость затрат на производство и реализацию продуктов питания и рентабельность процесса обслуживания посетителей;
2. оперативно-хозяйственная самостоятельность в управлении производственными ресурсами с ориентацией производства продуктов питания на удовлетворение рыночного спроса на выбранном сегменте потребителей готовых продуктов питания;
3. материальная заинтересованность в рациональности функционирования предприятия среди всех работников данной организации;

4. финансовый контроль со стороны руководства над деятельностью и результатами хозяйствования [45,с.321].

Среди наиболее актуальных вопросов, касающихся хозяйственной деятельности организации наиболее актуальной является проблема формирования эффективной системы управления с учетом влияния внутренней среды. На сегодняшний день данной тематике посвящено большое количество работ [37,с.260]. Тем не менее, существует ряд вопросов, связанных с организационно-экономическим механизмом создания и функционирования эффективной системы управления, которые до сих пор не имеют четкого решения. Кроме того, следует учитывать разные специфика организаций, такие как сфера деятельности, среда функционирования, персонал и многое другое, влияющие на разработку качественной системы управления.

Оценка системы управления является одним из самых важных элементов разработки проектных и плановых решений, позволяющих определить уровень прогрессивности действующей структуры, разрабатываемых проектов или плановых мероприятий на предприятии. Она проводится с целью определения наиболее выгодного решения. Рациональность системы управления, как и любого другого проекта, реализуемого на предприятии должна оцениваться на стадии проектирования [38,с.183].

Комплексный перечень показателей эффективности системы управления классифицируется с учётом двух направлений оценки её функционирования:

- 1) в зависимости от степени соответствия достигаемых результатов установленным целям производственно-хозяйственной организации;
- 2) в зависимости от соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям к его содержанию, организации и результатам.

Принципиальное значение для оценки системы управления в ООО «Прованс» будет влиять на выбор базы, необходимой для сравнения и определения уровня ее эффективности, и братья за норму.

Один из многих подходов оценки сводится к сравнению показателей, характеризующих эффективность организационной структуры эталонных вариантов систем управления. За эталон может братья разработанный и спроектированный с учетом всех имеющихся средств и методов показатель. Характеристики такого показателя принимаются за норму [2,с.58]. Может применяться также сравнение с показателями эффективности и характеристиками системы управления, выбранной в качестве эталона, определяющего допустимый или достаточный уровень эффективности организационной структуры [12,с.39].

Существует следующая классификация показателей, используемых при оценке системы управления:

1. Показатели, определяющие эффективность системы управления, характеризующиеся с помощью конечных результатов деятельности предприятия и затрат на управление. При оценке эффективности системы на основе данных показателей, определяющих конечные результаты функционирования предприятия, в качестве эффекта, обусловленного деятельностью или совершенствованием системы управления, могут рассматриваться объём, прибыль, себестоимость, объём капитальных вложений, качество продукции, сроки внедрения новой техники и т.п.

2. Показатели, определяющие состояние и организацию процесса управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве определения используются затраты, необходимые на содержание аппарата управления предприятием, эксплуатацию технических средств, содержание зданий и помещений, подготовку и переподготовку кадров управления [14,с.57].

Показатели, необходимые для оценки процесса управления могут подразделяться на количественные и качественные. При этом, данные

показатели также могут приобретать нормативный характер и использоваться в качестве эффективной планки, в тех случаях, когда система управления меняется в сторону улучшения одного или группы показателей эффективности без изменения (ухудшения) остальных [8,с.43]. К нормативным характеристикам аппарата управления относятся:

- а) производительность;
- б) экономичность;
- в) адаптивность;
- г) гибкость;
- д) оперативность;
- е) надёжность.

Показатель производительность аппарата управления определяется как количество произведённой предприятием конечной продукции. Для предприятий общественного питания конечной продукцией могут быть как готовые блюда, так и полуфабрикаты.

Показатели экономичности аппарата управления определяются с учетом затрат на его функционирование. Для определения экономичности в ООО «Прованс» используются такие показатели, как:

- 1) удельный вес затрат на содержание и функционирование аппарата управления;
- 2) удельный вес управленческих работников в численности промышленно-производственного персонала;
- 3) стоимость выполнения единицы объёма разных видов работ .

Под адаптивностью системы управления понимают её способностью рационально исполнять заданные функции в нужном диапазоне изменяющихся условий. Наиболее адаптивной считается система, диапазон которой постоянно расширяется [22,с.17].

Показатели гибкости определяются как возможность органов аппарата управления меняться свои роли и подстраиваться в зависимости от

возникающих в процессе принятия решений задач, а также налаживать новые связи, не нарушая присущей данной структуре упорядоченности отношений.

Показатели оперативности принятия управленческих решений характеризуется скоростью решения возникающих на предприятии проблем, а также выявление такой оптимальной скорости, которая обеспечит максимальное достижение поставленных целей при сохранении устойчивости налаженных производственных и обеспечивающих процессов.

Под надежность аппарата управления в целом подразумевают его способность безотказно и бесперебойно функционировать [13,с.290].

3. Показатели, определяющие эффективность организационной структуры предприятия и её технико-организационной уровень. К структурам относятся элементы системы управления, уровень централизации функций управления, принятые нормы управляемости, сбалансированность распределения прав и ответственности.

Чтобы осуществить оценку системы управления необходимо учитывать, насколько система управления и ее организационная структура соответствует объекту управления. Рассматриваемые во второй главе материалы установили, что в ООО «Прованс» линейная структура управления. Данная структура действует эффективно на протяжении всего времени функционирования предприятия. Так, в ООО «Прованс» сбалансирован состав функций и целей управления, наблюдается соответствие численности состава работников объёму и сложности работ, происходит в полной мере обеспечение информацией, а также обеспечение процессов управления технологическими средствами с учётом их номенклатуры [17,с.320].

Кроме того, не менее важными для оценки требованиями являются:

1. возможность адекватного отражения динамичности управляемых процессов;
2. сбалансированность и непротиворечивость показателей.



Для оценки отдельных мероприятий, направленных на совершенствование системы управления предприятием допускается использование основных требований к их выбору, а именно:

а) максимальное соответствие результата определенного показателя целевой ориентации проводимого мероприятия;

б) учет полноты отражения достигаемого эффекта [20,с.64].

Учитывая все рассмотренные выше группы показателей, необходимых для оценки системы управления ООО «Прованс», для разработки мероприятий по повышению эффективности деятельности в первую очередь следует обратить внимание на показатели первой группы. Они, в свою очередь, необходимы для разработки действенной системы управления продажами. На ООО «Прованс» планируется ввести две отдельные акции, которые направлены на:

- 1) стимулирование спроса продукции ООО «Прованс»;
- 2) управление потоками посетителей;
- 3) управление нагрузкой на персонал и оборудование в течение дня;
- 4) постепенная замена и введение новой продукции;
- 5) получение дополнительной прибыли.

Таким образом, планирование системы управления на предприятии является одним из важных аспектов деятельности предприятия. Оценка системы проходит на этапе проектирования нововведения, что позволяет увидеть примерный результат и либо скорректировать мероприятие, либо посчитать его нецелесообразным и отложить. Исходя из всех рассмотренных групп показателей для разработки мероприятия в ООО «Прованс» была выбрана группа, позволяющая оценивать и управлять продажами на предприятии.

### 3.2. Мероприятия по усовершенствованию деятельности ООО «Прованс»

На сегодняшний день эффективность деятельности ООО «Прованс» тесным образом связана со способностью данного предприятия удовлетворять потребности клиентов. Более всего клиенты обращают внимание на соответствие цены качеству предоставляемой продукции. Поэтому для более успешной работы кофейни рекомендуется ввести скидки на некоторые товары, а именно блины и мороженое. Данный выбор продукции не случаен, так как направлен, во-первых, на привлечение потенциальных клиентов для быстрого ланча, во-вторых, на стимулирование спроса мороженого, что особенно актуально в летние месяцы.

В процессе планирования акций были рассмотрены теоретические и практические знания сферы маркетинга. Маркетинг — действительно жестокая наука. И его законы, как и множество других, на самом деле действуют. Даже когда мы о них знаем [48,с.71].

Однако, как показывает практика для покупателя гораздо приятнее получить что-то дополнительно за ту же цену, чем получить скидку. Для большего эффекта решено провести в кофейне две разные акции:

1. При заказе до 14:00 одного любого блина с начинкой – простой блин в подарок. Согласно меню, в акции будут участвовать такие блины как:

- а) блин с ветчиной и сыром;
- б) блин с сыром и зеленью;
- в) блин с семгой, творожным сыром и зеленью;
- г) блин с бананом и нутеллой.

Данная акция направлена на:

- регулирование потока клиентов, так как большая нагрузка приходится на вечерние часы;
- расширение клиентской аудитории;

- увеличение выручки и производительности в целом.

2. При заказе 3-х и более шариков мороженого – скидка 30%. Акция будет проходить с новой маркой мороженого – 33 пингвина. Это достаточно популярная марка, вкусовые качества и ассортиментная политика которой преобладают над обычными марками. Данная акция будет действовать с мая по сентябрь и направлена на:

- повышение продаж мороженого данной марки;
- вытеснение и в итоге замена старых марок мороженого в меню на новое;
- привлечение новых потенциальных клиентов.

Таблица 3.1

## Рецептура продукции в расчете на одну порцию

Продукция	Кол-во
Блин	
Мука	40 гр.
Яйцо	1/5 шт.
Молоко	50 гр.
Вода	50 гр.
Соль	1 гр.
Масло	2 гр.
Начинка ветчина и сыр	
Ветчина	10 гр.
Сыр	10 гр.
Начинка сыр и зелень	
Сыр	20 гр.
Зелень	3 гр.
Начинка семга, творожный сыр и зелень	
Семга	30 гр.
Творожный сыр	25 гр.
Зелень	3 гр.
Начинка банан и нутелла	
Банан	60 гр.
Нутелла	25 гр.
Другие начинки	
Сметана	30 гр.
Варенье	30 гр.
Мороженое	
Шарик мороженого для блина	45 гр.
Шарик мороженого для акции	50 гр.

В ассортиментной политике и структуре категорий продуктов не произойдет изменений. Для более детальной проработки акции необходимо определить рецептуру продуктов, участвующих в акции, их количественный качественный состав. Все ингредиенты, участвующих в акции товаров представлены в таблице 3.1.

Необходимо помнить, что акция с блинами будет стимулировать продажу всей блинной продукции. Так как объем реализации увеличиться, затраты на производство блинов тоже возрастут. Именно поэтому нужно также учитывать состав, а точнее начинку всех участвующих в акции блинов.

Из таблицы 3.1, видим, что в некоторых начинках повторяются ингредиенты, такие как сыр и зелень. Однако, сыр, в отличие от зелени употребляется в разных граммах. Данное различие необходимо учитывать при расчете затрат.

Для определения затрат также понадобятся данные из таблицы 3.2, где в количественном и стоимостном выражении представлены продукты, необходимые для приготовления блюд по акции.

Таблица 3.2

## Цены на сырье для продуктов акции

Продукция	Кол-во	Стоимость, руб.
Мука	1 000 гр.	118
Яйцо	10 шт.	65
Молоко	1 000 мл.	116
Вода	50 000 мл.	143
Соль	1 000 гр.	20
Масло	400 гр.	150
Ветчина	500 гр.	250
Сыр	1 000 гр.	320
Семга	250 гр.	320
Творожный сыр	140 гр.	63
Зелень	20 гр.	18
Банан	1 000 гр.	86
Нутелла	630 гр.	380
Сметана	180 гр.	68
Варенье	250 гр.	85
Шарик мороженого для блина	500 гр.	72
Шарик мороженого для акции	1 300 гр.	820

Из таблицы 3.2, видна стоимость продуктов за стандартное количественное выражение (кг, литр). Все продукты, кроме мороженого «33 пингвина» уже используются в кофейне, поэтому цены указаны согласно прайсам поставщиков.

Для подсчета будущей выручки необходимы данные по объему реализации продукции. Данные рассчитаны исходя из объемов реализации похожих продуктов с учетом времени и привлекательности акции, а также опираются на результаты введения подобных акций. Необходимые данные представлены в таблице 3.3.

Из таблицы ниже видим, какое количество блюд, участвующих в акции реализовано каждый месяц. Время обеих акций ограничено. В первом случае акция действует до 14:00, но это не значит, что количество дополнительных блинов будет соответствовать количеству проданных, так как блины могут заказываться и после 14:00.

В акции не участвуют добавки. То есть дополнительно дается только один блин, а добавки в виде джема, сметаны и мороженого можно приобрести за отдельную плату. Согласно статистике будет оставаться маленький процент посетителей, которые не будут покупать дополнительно добавки, а стало быть, количество дополнительных блинов не равно общему количеству добавок. Кроме того, добавок к блинам будет использоваться другой сорт мороженого, не участвующий в следующей акции.

Что касается второй акции, то целесообразно было рассчитывать объемы реализации согласно купленному в одном чеке количеству шариков. В таблице нет порций на 6, 8 и 9 шариков. Данные порции учитываются в двойном или тройном размере в меньших порциях. То есть, к примеру, 6 шариков будут учитываться в этой таблице как две порции по 3 шарика. Как было сказано ранее, акция с мороженым действует с мая по сентябрь, так как это наиболее эффективные месяцы. Однако, мороженое может продаваться и в холодные месяцы, не по акции.

Таблица 3.3.

## Объемы реализации продукции, шт.

Продукция	Кол-во за 2016 г, шт.						Кол-во за 2017 г, шт.					
	июль	авг	сент	окт	нояб	дек	январ	февр	март	апр	май	июнь
Акция 1												
Блины												
- с ветчиной и сыром	63	62	64	66	67	69	50	49	58	52	61	65
- с сыром и зеленью	23	26	25	24	24	27	19	22	25	21	25	23
- с семгой	54	50	49	51	53	55	42	45	46	49	53	52
- с нутеллой	20	21	24	23	22	26	12	18	19	18	21	20
- простой блин	7	8	10	12	10	5	6	6	8	10	11	9
- блин по акции	75	79	85	89	87	91	63	68	71	74	85	88
Добавки												
- сметана	15	14	19	27	28	28	19	25	26	25	28	29
- джем	31	35	42	45	41	49	30	32	35	33	40	42
- мороженое	24	26	20	17	15	10	9	7	8	11	14	16
Акция 2												
Мороженое												
1 шарик	6	5	6	2	3	2	1	1	2	3	5	7
2 шарика	9	10	10	5	3	2	1	1	1	2	3	10
3 шарика	9	13	12	4	2	1	0	1	1	2	4	13
4 шарика	5	8	9	2	2	0	0	0	0	1	2	11
5 шариков	4	5	5	2	1	0	0	0	0	0	1	6
7 шариков	2	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	5

Из обеих акций видим, что количество клиентов, участвующих в акции растет. Так, количество блинов по акции, проданных в июль равняется 75 шт., а к следующему году на начало лета данный показатель составляет 88 шт. То есть, несмотря на разное количество проданных блинов, количество блинов, реализованных по акции растет. Это говорит о том, что большее количество клиентов стало посещать кофейню до 14:00 и пользоваться данным предложением, то, в свою очередь, позволило разгрузить вечерние часы. Увеличение показателей происходит и с объемами мороженого. Уже к началу лета 2017 г. показатели реализации больше показателей летнего периода прошлого года.

Необходимо рассчитать затраты сырья для двух акций за исследуемый период. Опираясь на показатели предыдущей таблицы и, зная, какое количество сырья необходимо на каждую порцию, можем определить нужное количество каждого ингредиента, а, следовательно, и пачек. Рассчитанные данные представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

## Затраты сырья на блюда по акции.

Сырье	Кол-во порций, шт.	Масса для одной порции, гр., шт.	Общие затраты, гр., шт.	Масса упаковки, гр., шт.	Кол-во упаковок, шт.
Мука	2910	40	116400	1000	116,4
Яйцо	2910	0,2	582	10	58,2
Молоко	2910	50	145500	1000	145,5
Вода	2910	50	145500	50000	2,9
Соль	2910	1	2910	1000	2,9
Масло	2910	2	5820	400	14,6
Ветчина	726	10	7260	500	14,5
Сыр	-	-	12940	1000	12,9
- на блин с ветчиной	726	10	7260	-	-
- на блин с зеленью	284	20	5680	-	-
Зелень	883	3	2649	18	147,2
Семга	599	30	17970	250	71,9
Творожный сыр	599	25	14975	140	107,0
Нутелла	244	25	6100	630	9,7
Банан	244	60	14640	1000	14,6
Сметана	283	30	8490	180	47,2
Джем	455	30	13650	250	54,6
Мороженое (добавка)	177	45	7965	500	15,9
Мороженое (акция)	688	50	34400	1300	26,5

Из таблицы 3.4, видим конечное количество упаковок, которое понадобится для реализации вышеуказанных объемов. При расчете были учтены две разные позиции сыра, так как его разное количество используется для начинки блина с ветчиной и сыром и сыром с зеленью. Так, для начинки

одной порции блинов с ветчиной и сыром используется 10 гр. сыра, а для начинки одной порции блинов с сыром и зеленью - 20 гр. Поскольку объем реализации блинов за исследуемый период и граммы для начинки блюда разные, целесообразно было рассчитать эти позиции отдельно. Таким образом можно получить более точную величину затрат по данному сырью, что сделает более актуальными будущие расчеты.

Суммировав два показателя затрат сыра по разным блинам, получим показатель, равный 12 940 гр. Именно по этому показателю далее и будет рассчитываться количество упаковок, необходимых для реализации вышеуказанного объема. Конечный показатель количества упаковок в вышеуказанной таблице выражен с учетом десятых. Стандартное округление не подходит в данной ситуации, так как любое число после запятой показывает, что использование пачки уже началось. То есть, если количество упаковок сметаны, необходимой для реализации составляет 47,2 упаковки, то это означает, что округленное значение данного показателя - 43 упаковки.

Таблица 3.5

Сумма затрат на реализацию блюд по акции, руб.

Сырье	Кол-во упаковок, шт.	Цена упаковки, руб.	Сумма затрат, руб.
Мука	117	118	13806
Яйцо	59	65	3835
Молоко	146	116	16936
Вода	3	143	429
Соль	3	20	60
Масло	15	150	2250
Ветчина	15	250	3750
Сыр	13	320	4160
Зелень	148	18	2664
Семга	72	320	23040
Творожный сыр	107	63	6741
Нутелла	10	380	3800
Банан	15	86	1290
Сметана	48	68	3264
Джем	55	85	4675
Мороженое (добавка)	16	72	1152
Мороженое (акция)	27	820	22140
		Итого	113 992



Так как мы знаем, какое количество упаковок нужно для проведения акции, можем рассчитать сумму затрат на исследуемый период в рублях. Поэтому данные в таблице 3.5. были округлены с учетом вышеизложенного.

Из таблицы 3.5, видим, какая сумма выходит на затраты для каждого продукта, необходимого для приготовления блюда. Общая сумма затрат по всем позициям составляет 113 992 рублей. Затраты на сырье будут наиболее существенным на протяжении всего времени реализации проекта. Также данный вид затрат составляет большую часть себестоимости продукции, участвующей в акции.

Следует сказать, что стоимость уже существующих в кофейне блюд, такие как блины, не изменятся. Для нововведенной продукции в виде новой марки мороженого будет определена цена. Данные по стоимости блюд представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

## Стоимость блюд и добавок, участвующих в акции, руб.

Наименование	Цена, руб.
Блины	
- простой блин	50
- с ветчиной и сыром	110
- с сыром и зеленью	90
- с семгой	160
- с нутеллой	120
Добавки	
- сметана	15
- джем	30
- мороженое	45
Мороженое по акции (за грамм)	1,4

Из таблицы видим, то стоимость мороженого «33 пингвина», закупаемого для акции рассчитывается с учетом граммов.

Для реализации акций будет куплено необходимое оборудование, представленное в таблице 3.7.

Таблица 3.7

## Перечень оборудования для акции

Наименование	Стоимость, руб.
Морозильный ларь для мороженого F 450 E MAX Pro	26 830
Ложка для мороженого Tescoma «President»	876
Электронные весы Polaris PKS 0538DM	842
Итого	28548

Из таблицы видим, что все оборудование необходимо для реализации второй акции с мороженым. Поскольку блины уже реализуются на предприятии, для их приготовления ничего дополнительного покупать не нужно.

Таблица 3.8

Выручка от реализации продукции по акции за исследуемый период,  
руб.

Продукция	Объем реализации, шт.	Цена за шт., гр.	Выручка, руб.
Акция 1			
Блины			
- простой блин	102	50	5100
- с ветчиной и сыром	726	110	79860
- с сыром и зеленью	284	90	25560
- с семгой	599	160	95840
- с нутеллой	244	120	29280
Добавки			
- сметана	283	15	4245
- джем	455	30	13650
- мороженое	177	45	7965
Итого			261500
Акция 2			
Мороженое			
Шарики без скидки	11250	1,4	15750
Шарики со скидкой	23150	0,98	22687
Итого			38437

Для оценки эффективности акций нужно определить выручку от реализации продукции. Выручка от реализации будет рассчитана как произведение предполагаемого объема реализованной продукции за

исследуемый период на ее стоимость. Показатели по выручке представлены в таблице 3.8

Из таблицы 3.8, можем увидеть, какую выручку получим по каждой акции. По первой акции были учтены не только блины, но и добавки, так как по данным позициям производились расчеты по затратам. По акции с мороженым учитывалось количество шариков со скидкой и без скидки. Мы знаем стоимость грамма мороженого без скидки – 1,4 рубля. Таким образом, стоимость одного грамма мороженого с учетом скидки в 30% определяется как  $1,4 \text{ руб.} * 0,7$  и равняется 0,98 рубля. Кроме того, акция действует с мая по сентябрь, однако в промежуток с октября по апрель все равно продавались порции мороженого, хоть и в гораздо меньшем количестве. Показатели октября по апрель учитывали без скидки, что дало более точную оценку выручки. Выручка от реализации обеих акций составляет 299 937 рублей.

Для осуществления данного проекта необходимы средства для покупки оборудования для реализации и хранения мороженого, а также первоначальные затраты на закупку самого мороженого. Так как для первой акции с блинам не нужно дополнительных затрат на сырье и оборудование, то первоначальные вложения будут только для акции 2. Таким образом, первоначальные инвестиционные затраты будут складываться из следующего перечня:

1. оборудование – 28548 рублей;
2. мороженое «Бабл гам» - 820 рублей;
3. мороженое «Манго» - 820 рублей;
4. мороженое «Баварский шоколад» - 820 рублей;
5. мороженое «Банан в шоколаде» - 820 рублей;
6. мороженое «Нежная дыня» - 820 рублей;
7. мороженое «Сникерс» - 820 рублей.

Таким образом, для осуществления данного проекта необходимы первоначальные вложения на сумму 33 468 рублей. Необходимая сумма будет взята из собственных средств предприятия.

Себестоимость продукции состоит из постоянных и переменных затрат. Поскольку для расширения меню не требуется набора дополнительного персонала, себестоимость будет состоять только из переменных, то есть из затрат на покупку сырья. Таким образом, себестоимость равна 113 992 рублей.

Таким образом, имея все необходимые данные, можем рассчитать показатель чистой прибыли по данным нововведениям учетом исследуемого периода, показанный в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Исходные данные для определения чистой прибыли разработанных и реализованных мероприятий

Показатели	Исследуемый период, год
Выручка от реализации, руб.	299 937
Себестоимость, руб.	113 992
Прибыль до налогообложения, руб.	185 945
Ставка налога на прибыль, %	20
Чистая прибыль, руб.	148 756

Чистая прибыль при реализации проекта является положительной, что говорит потенциальной возможности проекта приносить прибыль и позволяет реализовывать его в дальнейшем.

Проект разработки и проведения акций на ООО «Прованс» направлен на увеличение прибыльности предприятия, уменьшения затрат с помощью дифференцирования различных материалов и ингредиентов. Данный проект будет включать в себя:

- 1) покупку необходимой техники;
- 2) расчет необходимых затрат на реализацию проекта.

Таким образом, данный проект заключается в решении таких проблем как увеличение прибыли за счет проведения на предприятии стимулирующих акций. Для данного проекта были проведены различные расчеты и на основе их результатов можно добавить ряд преимуществ от введения акций:

1) выручка. За первый исследуемый период проведения акций насчитывается определенная сумма чистой прибыли;

2) расходы. Довольно невысокий уровень первоначальных инвестиционных затрат в размере 33 468 рублей позволяет реализовать данные мероприятия за счет собственных средств не ухудшая тем самым показатели ликвидности и платежеспособности предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной выпускной квалификационной работы являлось изучение системы управления коммерческой деятельности и разработка мероприятий по усовершенствованию деятельности предприятия.

В результате исследования были решены следующие задачи:

1. изучены теоретические основы системы управления коммерческой деятельностью;
2. рассмотреть системы управления коммерческой деятельности торгового предприятия;
3. изучена организационно-экономическая характеристику предприятия;
4. проведен анализ розничного товарооборота;
5. разработаны мероприятия по усовершенствованию деятельности организации.

Изучение теоретических основ системы управления коммерческой деятельности предприятия позволило сделать следующие выводы.

Система управления – совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) осуществление коммерческой деятельности.

Важной задачей в процессе управления является достижение качественно нового уровня коммерческой работы, так как в современных условиях степень влияния коммерческой деятельности на эффективность деятельности предприятия становится все более значимой. Возникла потребность в расширении управленческих задач, разработке новых приемов и методов управления коммерческой деятельностью торговых предприятий. Исходя из этого необходим постоянный поиск путей совершенствования управления коммерческой деятельностью.

Объектом исследования выступало ООО «Прованс».

Целью организации является удовлетворение потребностей потенциальных клиентов через предоставление услуг в сфере общественного питания.

Задачи функционирования предприятия:

- 1) обеспечить популярность кофейне «Прованс»;
- 2) завоевать ведущее конкурентоспособное место на рынке предприятий общественного питания;
- 3) привлечь максимальное количество потребителей, за счёт приемлемых цен на ассортимент и бесплатный доступ в интернет;
- 4) создать рабочие места для населения, живущего в окрестностях предприятия;
- 5) предупредить сбои в работе предприятия (срыва поставки, выпуска бракованной продукции, резкого сокращения объемов производства и снижения рентабельности).

Динамика основных экономических показателей хозяйственной деятельности предприятия ООО «Прованс» показала, что выручка за 2015 год составила 1831 тыс. руб., что на 155 тыс. руб. меньше аналогичного показателя предыдущего периода. Что касается себестоимости продукции, то на 2015 год данный показатель составил 1785 тыс. руб., что на 106 тыс. руб. и на % ниже предыдущего года. Данная отрицательная динамика по показателям выручки и себестоимости говорит о сокращении объемов реализации продукции в виду сложившихся экономических условий в стране, таких как введение санкций, сокращение рабочих мест и заработных плат.

К настоящему времени в кофейне преобладает реализация собственной продукции. Несмотря на то, что общие показатели товарооборота снизились, некоторые группы продукции, такие как кофе, чай, кондитерские изделия, стабильно растут. Данная тенденция позволяет сохранить клиентскую базу и дает предпосылки для будущего продвижения кофейни.

Для усовершенствования системы управления коммерческой деятельности на предприятия нами были разработаны системы скидок.

Более всего клиенты обращают внимание на соответствие цены качеству предоставляемой продукции. Поэтому для более успешной работы кофейни рекомендуется ввести скидки на некоторые товары, а именно блины и мороженое.

Данный выбор продукции не случаен, так как направлен, во-первых, на привлечение потенциальных клиентов для быстрого ланча, во-вторых, на стимулирование спроса мороженого, что особенно актуально в летние месяцы.

В процессе планирования акций были рассмотрены теоретические и практические знания сферы маркетинга. Маркетинг — действительно жестокая наука. И его законы, как и множество других, на самом деле действуют. Даже когда мы о них знаем.

Проект разработки и проведения акций на ООО «Прованс» направлен на увеличение прибыльности предприятия, уменьшения затрат с помощью дифференцирования различных материалов и ингредиентов. Данный проект будет включать в себя:

- 1) покупку необходимой техники;
- 2) расчет необходимых затрат на реализацию проекта.

Таким образом, данный проект заключается в решении таких проблем как увеличение прибыли за счет проведения на предприятии стимулирующих акций.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абчук, В.А. Анализ коммерческой деятельности организаций: учебное пособие [Текст] / В.А. Абчук, – М.: Инфра-М, 2014. – 320 с.
2. Абрютина, М. С. Экономический анализ товарного рынка и торговой деятельности: учебник [Текст] / М. С. Абрютина. – М.: Дело и сервис, 2013. – 462 с.
3. Артеменко, В.Г. Остапова В.В. Анализ структуры управления [Текст]: учебное пособие / В.Г. Артеменко, В.В. Остапова– М.: Омега-Л, 2012. – 136 с.
4. Акулич, И. Л. Маркетинг: учебник для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям / И. Л. Акулич. – Минск: Вышэйшая школа, 2013. – 524 с.
5. Арустамов Э.А. Организация предпринимательской деятельности / Э.А. Арустамов, Р.С. Андреева. – М.: Эксмо, 2014. – 36 с.
6. Баженов, Ю. К. Основы предпринимательства: учебное пособие по специальностям экономики и управления / Ю. К. Баженов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 381 с.
7. Блинов, А. О. Исследование системы управления: курс лекций / А. О. Блинов. - Минск: БГТУ, 2013. - 306 с.
8. Бухтерева, О.С. Деятельность в сфере торговли: учеб. пособие / О.С.Бухтерева. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 127 с.
9. Герасимов, Б.И. Коммерческая деятельность: учеб. пособие / Б.И. Герасимов, Н.Н. Мозгов. - М.: ФОРУМ, 2014. - 334 с.
10. Голова, А.Г. Управление продажами : учебник / А.Г.Голова. - М.: Дашков и К, 2013. - 277 с.
11. Гродских В.С. Управление на предприятии торговли / В.С. Гродских. – СПб.: Питер, 2013. – 208 с.

12. Грязнова А.Г. Экономическая теория: учебное пособие / А.Г. Грязнова, В.М.Соколинский. – М.: Кнорус, 2014. – 164 с.
13. Годин, А. М. Маркетинг: учебник для экономических вузов по направлению Экономика и специальности Маркетинг / А. М. Годин. – Москва: Дашков и К, 2013. – 371 с.
14. Глушков, И.Е. Учет на предприятиях коммерческой деятельности: в помощь финансовому директору, коммерсанту, бухгалтеру / И.Е.Глушков. - Новосибирск: Экор-книга, 2014. - 143 с.
15. Дурович, А.П. Планирование на предприятии: курс интенсивной подготовки: [учебное пособие] / А. П. Дурович. – Минск: Современная школа, 2013. – 253 с.
16. Казущик, А. А. Основы коммерческой деятельности : учебник / А. А. Казущик. - Минск: Беларусь, 2011. - 246 с.
17. Карпеко, О. И. Экономика предприятия: учебник для студентов высших учебных заведений по специальности "Экономика" / О. И. Карпеко. – Минск: БГЭУ, 2010. – 414 с.
18. Каменева, Н.Г. Стратегическое управление: учеб. пособие по спец. "Управление" / Н.Г.Каменева, В.А.Поляков. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. - 337 с.
19. Косолапова, М.В.Принципы и задачи управления: учеб. для студ. вузов, обуч. по направлению подгот. "Экономика" и спец. "Бух. учет, анализ и аудит" / М.В.Косолапов, В.А.Свободин. - М.: Дашков и К, 2012. - 246 с.
20. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [перевод с английского] / Филип Котлер. – М.: Вильямс, 2012. - 88 с.
21. Кобелев, О. А. Коммерция: учебник для студентов / О. А. Кобелев. – М.: Дашков и К°, 2011. – 282 с.
22. Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / Д.В.Лысенко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 318 с.
23. Любушин, Н. П. Организация управления: учебник / Н. П. Любушин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 75 с.

24. Липсиц И.В., Дымшиц М.Н. Управление торговым предприятием: учебник / И.В. Липсиц., М.Н. Дымшиц. – М.: Геотар-Медиа, 2014. – 118 с.
25. Масленников, Роман. Управление в торговле / Роман Масленников. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 68 с.
26. Мельникова, Н.А. Медиапланирование/ Н.А.Мельникова. - М.: Дашков и К, 2012. - 177 с.
27. Максимова В.Ф. Экономическая теория / В.Ф. Максимова. – М.: Юрайт, 2014. – 80 с.
28. Моосмюллер, Г. Исследование в управлении: учеб. пособие / Г.Моосмюллер, Н.Н.Ребик. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 198 с.
29. Макашева, З.М. Брендинг [Текст] / З.М. Макашев. - СПб.: Питер, 2014. – 204 с.
30. Маркарьян, Э.А. Экономический анализ коммерческой деятельности : учеб. пособие / Э.А. Маркарьян. - М.: КноРус, 2014. - 250 с.
31. Мартынюк, Г.К. Анализ хозяйственной деятельности торговых организаций: учеб. пособие / Г.К.Мартынюк; Хабар. гос. акад. экономики и права. - Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2013. - 89 с.
32. Мазилкина, Е.И. Основы системы управления: Учебно-практическое пособие / Е.И. Мазилкина. - М.: Дашков и К, 2012. - 256 с.
33. Николаева И.П. Коммерция / И.П. Николаева. – М.: Дашков и Ко, 2012. – 328 с.
34. Носова С.С. Маркетинг / С.С. Носова. – М.: Кнорус, 2012. – 92 с.
35. Одинцов, В.А. Маркетинг: учеб. пособие для нач. проф. образования / В.А.Одинцов. - М.: Академия, 2013. - 252 с.
36. Половцева Ф. П. Коммерческая деятельность: учебник / Ф. П.Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 19 с.
37. Пласкова, Н. С. Экономический анализ: стратегический и текущий аспекты, российская и зарубежная практика / Н. С. Пласкова. – М.: Эксмо, 2012. – 302 с.

38. Прокшина, Т. П. Управление предприятием: учебник / Т. П. Прокшина. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 314 с.
39. Романцов, А.Н. Управление на предприятии: сущность и особенности организации: практ. пособие / А.Н.Романцов. - М.: Дашков и К, 2014. - 15 с.
40. Ромат, Е.В. Коммерческая деятельность: [учеб. для студ. вузов, изуч. маркетинг, менеджмент, публик рилейшнз] / Е.В.Ромат. - СПб.: Питер, 2014. - 208 с.
41. Савицкая, Г.В. Управление коммерческой деятельности предприятия: учеб. для студ., обуч. по спец. "Бух. учет, анализ и аудит" / Г.В.Савицкая. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 234 с.
42. Сиганова, О.В. Разработка системы управления: учеб. пособие / О.В. Сиганов. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 261 с.
43. Симонян, Т.В. Управление на предприятии: учеб. пособие для студ. вузов / Т.В.Симонян, Т.Г. Кизилова. - Ростов н/Д: Феникс, 2011. - 212 с.
44. Сажина М.А., Чибриков Г.Г. Управление деятельности / М.А. Сажина, Г.Г. Чибриков. – М.: Форум, 2011. – 208 с.
45. Слагода В.Г., Сибикин М.Ю. Экономическая теория / В.Г. Слагода, М.Ю. Сибикин. – М.: Форум, 2014. – 368 с.
46. Сак А.В. Журавлев В.А. Оптимизация управленческих решений / А.В. Сак В.А. Журавлев. – М.: Гревцов, 2013. – 30 с.
47. Синяева, И.М. Маркетинг: теория и практика: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / И.М.Синяева, О.Н.Романенкова. - М.: Юрайт, 2014. - 352 с.
48. Турманидзе, Т. У. Анализ и диагностика коммерческой деятельности предприятий: учебник / Т. У. Турманидзе, – М.: Маркетинг, 2011. – 78 с.
49. Тарануха, Ю.В. Управление / Ю.В. Тарануха. – М.: КноРус, 2013. – 308 с.
50. Шапкин, И.Н. Исследование системы управления: учебник / И.Н.Шапкин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Магистр: ИНФРА-М, 2011. - 208 с.