

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
очной формы обучения, группы 05001321
Акиншина Александра Николаевича

Научный руководитель
к.и.н., доцент, Гукова Е. А.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Основные идеи и сущность конкурентоспособности	6
1.1 Конкуренция и конкурентоспособность предприятия.....	6
1.2 Методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия....	12
1.3 Построение и реализация программы повышения конкурентоспособности на предприятии.....	22
Глава 2 Основные проблемы и пути повышения конкурентоспособности в ООО «Додо пицца Белгород»	29
2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «Додо пицца Белгород».....	29
2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «Додо Пицца» Белгород».....	41
2.3 Разработка программа повышения конкурентоспособности.....	48
Заключение	59
Список литературы	63
Приложения	68

Введение

Актуальность темы исследования исходит из того, что современная экономика ставит перед всеми предприятиями, вне зависимости от их размеров и форм собственности, множество задач, но их главной и основной задачей можно считать выживание фирмы среди себе подобных. В условиях современного рынка невозможно добиться положительного и стабильного успеха в бизнесе, если при этом не планировать его дальнейшее и эффективное развитие, не накапливать постоянно информацию о собственных перспективах развития и возможностях, о состоянии целевых рынков, а так же о положении на них конкурентов и своей конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия - относительная характеристика, которая выражает степень отличия данного предприятия от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов [8, с. 224].

Высокий уровень конкурентоспособности предприятия объясняется удовлетворенностью и объективной готовностью потребителей раз за разом приобретать и использовать продукцию только данной фирмы, отсутствием претензий к предприятию со стороны общества, акционеров, партнеров, престижностью работы на данном предприятии. Конкурентоспособность предприятия, будучи многогранным понятием, не только включает качественные и ценовые параметры промышленной продукции, но так же зависит от уровня менеджмента, сложившейся системы управления финансовыми потоками, инвестиционной и инновационной составляющими его деятельности. Кроме того, на конкурентоспособность оказывает влияние конъюнктура, складывающаяся на том или ином рынке, степень конкуренции, испытываемая данным предприятием со стороны других участников рынка, техническая оснащенность, степень внедрения инновационных технологий, мотивация и квалификация персонала, а так же финансовая устойчивость.

Современное экономическое развитие можно охарактеризовать ведущим значением технико-технологических факторов, являющихся основным материальным источником экономического роста. Внедрение новых технологий на сегодняшний день стало главным средством повышения эффективности производства, улучшения качества продаваемых товаров и услуг, а также основным условием конкурентоспособности предприятий.

Оценка конкурентоспособности организации может рассказать сложившуюся ситуацию на предприятии, определить его положение на рынке, помочь в решении определённых проблем в производстве, менеджменте, а так системе сбыта товаров. А поэтому можно сказать, что актуальность темы данной работы не вызывает сомнения.

Объект исследования – ООО «Додо Пицца Белгород».

Предмет исследования – процесс разработки программы повышения конкурентоспособности предприятия.

Цель исследования – разработка программы повышения конкурентоспособности ООО «Додо Пицца Белгород».

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих **задач**:

- раскрыть понятие конкуренции и конкурентоспособности предприятия;
- разобрать различные методы оценки и анализа конкурентоспособности;
- ознакомиться с построением и реализацией программы повышения конкурентоспособности;
- рассмотреть организационно – экономическую характеристику деятельности ООО «Додо Пицца»;
- провести анализ конкурентоспособности ООО «Додо Пицца»;
- разработать программу повышения конкурентоспособности ООО «Додо Пицца»;

Теоретика - методическая основа исследования: представлена отечественными и зарубежными учеными в сфере конкурентоспособности. В частности труды таких авторов как: Елсукова Ю. Ю. [25], Сысоева Е.А. [40], Фатхутдинов Р. А. [42], Портер М. [35] .

Информационной базой исследования послужили работы в области конкурентоспособности предприятия, а именно: Хасанова А.Р. [44], Зайцев Н. Л. [26], Пястолов С. М. [37], Поляничкин Ю.А. [34], Юрьева Т.В. [48] и др.

Большую часть в совершенствование конкурентных преимуществ внесли вклад специалисты : Яшин Н.С. [49], Дубинина Н. А. [24], Горбашко Е. А. [20], Чувин В. А. [45] и другие.

Но на данный момент проблема конкуренции подобных заведений в городе Белгороде изучена не так хорошо, а это в свою очередь говорит о её нынешней актуальности.

Эмпирическая база исследования: различная нормативно – правовая документация, различные информационные документы, а так же данные о предоставляемой продукции, финансовая и бухгалтерская отчётность ООО «Додо Пицца», включающая в себя баланс, устав предприятия.

Методы исследования: экономический анализ, метод сравнений и графический.

Практическая значимость результатов исследования: имеющиеся конечные данные возможно применить для улучшения конкурентоспособности ООО «Додо Пицца».

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введение, двух глав, 6 пунктов, а также заключение, списка литературы, приложений.

Глава 1 Основные идеи и сущность конкурентоспособности

1.1 Конкуренция и конкурентоспособность предприятия

Невозможно переоценить роль и значение конкуренции как фактора, который определяет характер и направления маркетинга, его дальнейшей практической деятельности.

Понятие конкуренции так же как и маркетинга имеет очень большое количество значений, а это в свою очередь говорит о том, что на сегодняшний день универсального ее определения не существует. Конкуренция – это соперничество, соревнование между товаропроизводителями на рынке за более выгодные условия производства и сбыта товаров для получения на этой основе максимально возможной прибыли [5, с. 213]. Так же конкуренция - это и некий механизм автоматического регулирования различных пропорций общественного производства [14, с. 128].

Являясь обязательным атрибутом рынка, конкуренция безусловно возникает из рынка и в то же время, ещё служит неотъемлемым условием его жизни и дальнейшего развития.

Конкурентные направления на развитом рынке, как рассказывает нам практическая деятельность, относятся к более сильным и устойчивым в отличие от монополистических. Главенствующими в конкуренции оказываются и большие, и маленькие, и сильные, а порой и даже слабейшие фирмы. Монополия не вытесняет конкуренцию, по причине того, что борющиеся друг с другом сильно отличаются между собой. Нельзя рассказывать о конкуренции лишь как о борьбе сильнейшего против слабейшего – в данном случае сильнейшие монополии действительно уничтожили бы всех своих более слабых соперников [47, с.304].

В действительности и на сегодняшний день, конкурентная борьба обладает наиболее усложнённой базой. Совершенно каждому типу хозяйственных единиц свойственны свои определённые особенности: у ведущих мощных монополий – это их сила, у мелких фирм – их гибкость, у

специализированных компаний – приспособленность к особым сегментам и «нишам» рынка, у фирм-новаторов – преимущества первооткрывателей и т.д. В конкретных рыночных ситуациях решающее преимущество получает то одно, то другое качество.

Для участников рыночных отношений, и в главной степени для товаропроизводителей, конкуренция носит объективно вынужденный характер, заставляя их регулярно применять новые и различные технологии, повышать производительность труда, снижать или сдерживать рост цены на производимую продукцию [23, с.152]. По-другому заявляя, конкурентная борьба систематически вынуждает уменьшать индивидуальные издержки, соблюдать экономию средства, достигать более рационального и правильного комбинирования применяемых условий изготовления.

Работа каждой хозяйственной единицы в обстоятельствах конкурентной борьбы подвергается парному контролю: внутреннему непосредственному контролю в границах фирмы, а так же наружному опосредованному контролю на рынке со стороны фирм – конкурентов, через конечные результаты рыночной деятельности. Вторая форма контроля является более жесткой, однако более объективной. Беспристрастность и объективность оценки возможностей любой хозяйственной единицы определяется тем, что в конечном счете данную оценку проводит непосредственный потребитель, который, пользуясь различными собственными интересами, отдает своё предпочтение товарам того или иного конкурента. Конкуренция – это самый действенный и недорогой метод экономического контроля, так как стоит обществу минимальных затрат [12, с. 208]. Такого рода контроль, как упоминалось, постоянно вынуждает производителя сокращать свои издержки производства и цены, увеличивать объем сбыта собственной продукции, бороться за заказы и каждого потребителя, а так же непрестанно улучшать качество продукции.

Тем не менее далеко не каждая конкуренция сможет обеспечить эффективную работоспособность рынка – недобросовестная конкуренция

проявляет отрицательное воздействие на всю экономику. Закон РФ «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» запрещает недобросовестную конкуренцию, для которой характерно распространение неверных, ложных и искаженных сведений, которые способны нанести вред другим хозяйствующим субъектам; самостоятельное использование товарных знаков фирменных наименований, маркировки и внешнего оформления товаров других фирм; получение, использование, разглашение научно – технической, производственной, коммерческой и иной информации без согласия ее владельцев и т.п [3, с. 524].

Суть конкурентного противостояния и его движущей силы подробно и точно рассматриваются в работах знаменитейшего современного экономиста Майкла Портера. Он сделал выводы о том, что в конкурентной борьбе принимают участие далеко не лишь её прямые кандидаты [1, с. 216]. Скорее, конкуренция в определённой отрасли, лежащая в основе экономики, и конкурирующие силы распространяются значительно дальше простого противостояния двух сторон в отдельной отрасли промышленности. Потребители, поставщики, потенциальные участники и продукты – заменители – все обозначаются конкурентами, в различной степени оказывающими влияние на определённо выбранную отрасль.

Итогом исследований Портера стала концепция пяти сил конкуренции, позволяющая определить детерминанты, оказывающие наибольшее воздействие на хозяйствующие субъекты в условиях рыночной конкуренции. Согласно указанному учению, состояние конкуренции на определенном рынке можно рассматривать как результат взаимодействия пяти конкурентных сил:

- угроза вторжения новых конкурентов;
- угроза появления продуктов-заменителей;
- экономический потенциал поставщиков;
- экономический потенциал покупателей;
- соперничество среди существующих конкурентов.

Ниже указан рисунок, показывающий их непосредственное направление их взаимодействие (рис. 1.1.1).

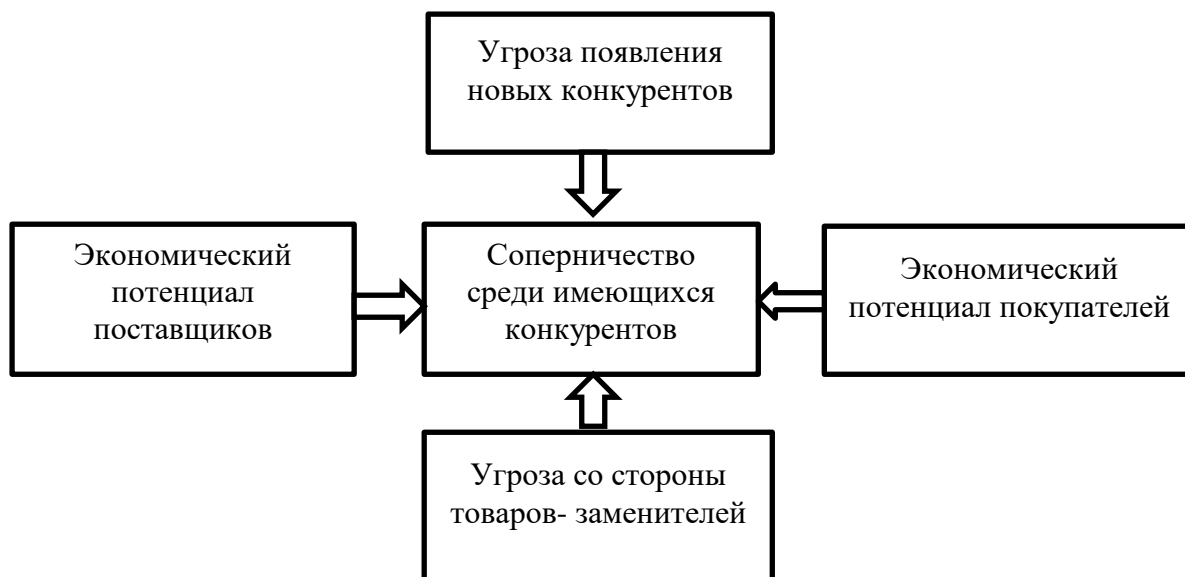


Рисунок 1.1.1 – Пять конкурентных сил М. Портера

Указанные силы, в конечном итоге, выстраивают определённые условия, в которых уже функционирует конкретный рынок и составляющие его единицы. Положение любой силы и их коллективное влияние устанавливают способности компании в конкурентоспособной войне и её конкурентоспособные возможности [15, с. 218]. Значение каждой из пяти данных сил определяется внутренней структурой выбранной отрасли, ее производственными, технологическими, экономическими и другими характеристиками.

Майкл Портер отмечает, что конкуренция – это именно динамичный и развивающийся процесс, который непрерывно меняет ландшафт, на котором появляются новые товары, новые различные направления для маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты. Условия на рынке не стоят на месте, а постоянно изменяются, потому что в движении находятся те силы, которые в силу своих возможностей создают условия для будущих перемен. Сам М. Портер выделяет около одиннадцати основных

движущих конкурентных сил, изменяющих условия и характер конкурентной борьбы. Очевидно, что указанный перечень хотя и является достаточно полным, но все же не полностью исчерпывающим. Рассмотренная модель пяти сил конкуренции Портера является концептуальным средством для формулирования и диагностики принципиальных структурных сил механизма рыночной конкуренции.

На сегодняшний день даны различные определения конкурентоспособности (табл. 1.1.2).

Таблица 1.1.1 – Примеры определения конкурентоспособности

1	2
Р. А. Фатхутдинов	Свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке
П. Завьялов	Концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, которые реализуются в товарах и услугах, успешно противостоящим конкурирующим аналогам как на внутреннем, так и на внешнем рынке
Калашникова Л.М.	Конкурентоспособность предприятия – комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы

1	2
Дементьева А.В.	Конкурентоспособность предприятия – это способность использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутреннем и внешнем рынках

Различия учёных в определениях категории «конкурентоспособность» определяются особенностями ее экономической сущности. Прежде всего следует отметить сложный характер конкурентоспособности. В современной экономике термин «конкурентоспособность» используется применительно к категориям разного уровня: конкурентоспособность товара, фирмы, отрасли, региона и, наконец, конкурентоспособность страны [43]. Чтобы иметь более точное и понятное представление о взаимосвязи и взаимообусловленности различных уровней конкурентоспособности, воспользуемся (рис. 1.1.2), представляющей собой некую «пираму конкурентоспособности» [32].



Рисунок 1.1.2 – Пирамида конкурентоспособности

Между понятиями конкурентоспособности на разных уровнях существует тесная взаимосвязь и взаимозависимость. В частности, страновая и отраслевая конкурентоспособность в конечном итоге зависят от способности конкретных товаропроизводителей выпускать конкурентоспособные товары. Но, с другой стороны, выпуск конкурентоспособной продукции может осуществляться в условиях, созданных для товаропроизводителей в отрасли и в стране в целом, т. е. конкурентоспособность объектов каждого нижестоящего уровня является основным фактором конкурентоспособности всех вышестоящих объектов [10]. В свою очередь, объекты вышестоящих уровней создают условия, обеспечивающие конкурентоспособность объектов на нижних уровнях.

Подводя итоги можно так же сказать, что конкурентоспособность обладает таким важным свойством, как конкретность проявления, т. е. привязанность ее к конкретным условиям и прежде всего к конкретному рынку и определенному периоду времени. Конкурентоспособности характерен динамический характер, она изменяется на протяжении всего времени, и зависит это, например, от жизненного цикла субъекта (объекта) конкурентоспособности, изменений во внешней и внутренней среде, а также и от других различных обстоятельств [17, с. 671]. К числу наиболее важных особенностей конкурентной борьбы следует отнести её возможность оказывать на нее влияние, т. е. управлять ею как одним из важнейших параметров стратегического развития компании [19, с. 384]. Кроме того, конкурентоспособности присуще свойство определённой противоречивости, что объясняет потребность сочетания заинтересованностей покупателя и товаропроизводителя.

1.2 Методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия

Наравне с абстрактными разработками сути конкуренции и конкурентоспособности, в экономической литературе давно обсуждается

проблема, связанная с практической оценкой конкурентоспособности [44]. Допустимо установить, что в вопросах оценки конкурентоспособности продукции на сегодняшний день, учёными были достигнуты определенные успехи, а так же разработаны вполне применимые способы оценки конкурентоспособности схожих продуктов и услуг [11, с. 216]. Более сложная остановка наблюдается уже в оценке конкурентоспособности предприятий. Невзирая в таком случае на то, что некоторые операции в данном направлении, уже давно принимались и принимаются, специальной и общепризнанной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия, современными экономистами в настоящее время разработано не было [33, с. 325].

В то же время, необходимость в оценке конкурентоспособности различных предприятий необходима, потому, как в условиях современной экономики оценка своих конкурентных позиций является неотъемлемой частью деятельности любого хозяйствующего субъекта [39, с. 848]. Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли необходимо предприятию в основном для того, чтобы определить, в чем сильные и слабые стороны перед конкурентами, а так же помогает сделать выводы для дальнейшей выработки предприятием собственной, эффективной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества [18, с. 688].

Предприятия придают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон с целью оценки своих настоящих возможностей в конкурентной борьбе, а так же разработке мероприятий и средств, за счёт которых предприятие смогло бы увеличить уровень своей конкурентоспособности и гарантировать успех своей будущей деятельности [25, с. 81].

В ходе маркетингового изучения с целью оценки имеющегося уровня конкурентоспособности компании как правило используют определённые количественные показатели, которые указывают на степень устойчивости предприятия, а так же возможности создавать продукцию, пользующуюся

спросом на данном рынке и позволяющую предприятию получать намеченный и стабильный результатов своей деятельности [7]. Предприятие, которое имеет более низкий уровень затрат, связанных с производством, получает в свою очередь наибольшую величину прибыли, что в будущем позволяет увеличить объёмы производства, повышать его уровень технической оснащённости, эффективность, качество продукции, а также совершенствовать систему её дальнейшего сбыта [49, с. 248].

В результате конкурентоспособность такого предприятия и выпускаемого им продукции будет увеличиваться, что способствует увеличению её доли за счёт других предприятий, не имеющих подобных финансовых и технических возможностей [21, с. 464].

Существенную роль так же принадлежит анализу затрат на обращение, производимый методом отнесения величины сбытовых расходов к размерам прибыли. Подобное сравнение производится как правило не только согласно целой сумме сбытовых затрат, но и по отдельным её элементам: сбытовым филиалам, торговым посредникам, по определённым товарам и рынкам сбыта. Анализ эффективности инвестиционных проектов, издержек обращения, дает возможность выявить разные непродуктивные затраты согласно целой системе товародвижения от продавца к покупателю [9].

Организационные меры, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия, можно свести к следующим:

- обеспечение технико-экономических и качественных показателей, создающих приоритетность продукции предприятия на рынке;
- изменение качества изделия и его технико-экономических параметров с целью учёта требований потребителя, а так же его конкретных запросов, увеличение интереса к надёжности продукта [27, с. 2];
- обнаружение, а так же обеспечение преимуществ продукта по сравнению с его товарами заменителями;

- выявление положительных и отрицательных сторон аналоговых продуктов что издают соперники, а так же надлежащее применение данных итогов с целью развития уже собственного предприятия [28, с. 109];
- изучение предложений соперников согласно совершенствованию подобных продуктов, с какими они представляются в рынке, и создание мер, предоставляющих плюсы согласно сопоставлению с соперниками;
- установление разных перспектив усовершенствования собственного продукта способом увеличения различных характеристик данных товаров, например, таких как долговечность, надёжность, экономичность, а так же улучшение внешнего оформления продукта [13];
- выявление и применение различных расценочных обстоятельств с направлением повышения уровня конкурентоспособности продукта в том числе, используемых предприятиями – соперниками (скидок с цены, сроков и объема гарантий);
- нахождение и использование возможных приоритетных сфер использования продукции, в особенности новой;
- приспособление продукции к работе в различных условиях: тропических или полярного климата, на различных видах почв (каменистых, песчаных, болотистых) [4, с. 216];
- дифференциация продукции, обеспечивающая относительно устойчивое предпочтение покупателей, отдаваемое определённым видам взаимозаменяемых товаров, значение ценовой конкуренции в этих условиях снижается, поскольку покупатели в основном опираются на сложившиеся предпочтения в отношении качества продукции, особенностей её эксплуатации, а так же репутации предприятия [20, с. 448];
- воздействие напрямую на потребителя путём искусственного ограничения поступления на рынок более новых товаров, осуществление интенсивной маркетинговой работы, предоставления валютного либо товарного кредита, в частности, в направлении рассрочки платежа.

Исходя из всего этого можно сделать вывод, что оценка конкурентоспособности предприятия на конкретном рынке или его сегменте формируется исходя из тщательного анализа технологических, производственных, финансовых и сбытовых возможностей предприятия, она ориентирована на определение потенциальной возможности предприятия и мероприятия, которые предприятие должно провести для обеспечения конкурентных позиций на конкретном рынке [16, с. 353].

Такая оценка так же должна содержать следующие показатели:

- потребность в капиталовложениях фактических и на будущее, как в целом, так и по отдельным видам продукции и конкретным рынкам;
- ассортимент конкурентоспособных продуктов, их объёмы и стоимость (продуктовая дифференциация);
- подборка рынков или их сегментов для каждого продукта (рыночная дифференциация);
- необходимость в средствах на развитие спроса, а так же активизирования сбыта;
- выборочный список мер и приёмов, которыми предприятие может воспользоваться, что бы обеспечить себе преимущество на рынке;
- выпуск высококачественной и надёжной продукции, постоянное обновление и модернизация продукции на основе собственных разработок и изобретений, которые в свою очередь должны быть обеспечены патентной защитой, качественное и своевременное выполнение обязательств по текущим сделкам в отношении сроков поставок товаров и услуг [24, с. 30].

Оценка и анализ конкурентоспособности может проводится для достижения следующих целей:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для объединенной и качественной деятельности;
- составления плана выхода предприятия на новые рынки сбыта;

- воплощение инвестиционной деятельности;
- исполнение государственного регулирования экономики [6].

В настоящее время в науке нельзя выделить единую систему или методику оценки конкурентоспособности предприятия. Вместо этого используют различные методы, а так же их различные комплексы, которые в свою очередь могут отличаться в зависимости от специфики предприятия, на котором будет проводиться анализ конкурентоспособности [29].

Таблица 1.2.1 – Методы оценки конкурентоспособности

Наименование метода	Сущность метода	Преимущества
1	2	3
Оценка с позиции сравнительных преимуществ	Так как производство и реализация предпочтительнее в том случае, если издержки производства ниже, чем у ближайших конкурентов, то в качестве основного критерия, используемого в данном методе, являются низкие издержки.	Простота оценки уровня конкурентоспособности
Оценка с позиции теории равновесия	Каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. В этом случае у предприятия отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов производства, а, следовательно, нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора. Основным критерием в данном случае является наличие факторов производства, не используемых в полной мере [34, с. 191].	Возможность определения внутренних резервов
Оценка исходя из теории эффективности конкуренции	Основным критерием при использовании структурного подхода к оценке конкурентоспособности предприятия является концентрация производства и капитала.	Данная оценка конкурентоспособности предприятия охватывает все наиболее важные показатели хозяйственной деятельности промышленного предприятия, исключает дублирование отдельных показателей.

Продолжение табл. 1.2.1.

1	2	3
Оценка на базе качества продукции	Критерием конкурентоспособности является качество продукции [41, с. 384].	Возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности.
Профиль требований	С помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и наиболее сильный конкурент. В качестве критерия используется сопоставление профилей.	Основным преимуществом данного метода оценки конкурентоспособности предприятия является его наглядность.
Профиль полярностей	В качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания от ближайших конкурентов.	Данный метод показывает как сильные, так и слабые стороны компании.
Матричный метод	В основу методики положен анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции.	При наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.
SWOT-анализ	Метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе результатов проведенного анализа выявить существующие возможности для развития предприятий.	SWOT-анализ представляет собой лишь один из способов систематизировать уже существующие знания. Если эти знания неверны или их слишком мало, то и результаты анализа будут иметь небольшую ценность. В SWOT-анализе возникает сложность разделения будущего и настоящего времени при оценке факторов внешней и внутренней среды компании [30, с. 228].

Продолжение табл. 1.2.1

1	2	3
<p>Построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности»</p>	<p>Оценка конкурентоспособности предприятия проводится по восьми факторам: - концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;</p> <ul style="list-style-type: none"> - качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню рыночных лидеров; - цена товара с возможной наценкой; - финансы; - торговля; - послепродажное обслуживание; - внешняя торговля предприятия; - предпродажная подготовка [31, с. 192]. 	<p>Невозможно вывести прогнозы относительно будущего продукта или услуги, также не учтены недобросовестные виды борьбы за потребителя.</p>
<p>Метод экспертных оценок</p>	<p>Метод основан на организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов [40]</p>	<p>Позволяет быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения</p>
<p>Метод оценки основных групповых показателей и критериев конкурентоспособности предприятия</p>	<p>Оценка конкурентоспособности предприятия включает следующие этапы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выбор критериев для оценки конкурентоспособности предприятия; - расчет коэффициентов весомости выбранных критериев; - определение количественных значений единичных показателей [35]; 	<p>При наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки</p>

Как видно из таблицы, существует множество различных методов оценки конкурентоспособности, которые могут сильно отличаться друг от друга и иметь свои преимущества по сравнению с другими методами. Они

так же могут использоваться в комплексе для ещё большей эффективности анализа. Данные методы различаются по цене, от самых дешёвых до тех за которые организации придётся заплатить не малую сумму денег. Именно для этого, а так же для выявления возможности улучшения конкурентоспособности необходимо провести и анализ экономической деятельности предприятия.

Для оценки экономической эффективности данного предприятия необходимо выполнить оценку его структуры, динамики имущества и источников финансирования. Оценка структуры и динамики имущества дает понятие о соотношении как основного так и оборотного капитала, структуре запасов в оборотных активах предприятия, а также смене их непосредственной стоимости за выбранный для анализа период времени.

Структура и движение источников финансирования показывает части собственных, заемных и привлеченных средств, а также их динамику за определённый период, что является общепризнанным методом анализа бухгалтерской отчетности. Так же ещё одним, очень значимым фактором является сохранение ликвидности и платежеспособности, они тем самым говорят о способности предприятия своевременно, а так же в необходимом размере, производить расчеты по своим текущим обязательствам.

Разумно согласиться, что с анализом платежеспособности согласованно понятие «несостоятельность организации», при анализе которой применяются два основных критерия: недостаток имущества для оплаты задолженности, а так же неспособность должников к платежам [48, с. 144]. Степень платежеспособности по текущим обязательствам Ктл определяется как отношение текущих заемных средств (краткосрочных обязательств) к среднемесячной валовой выручке. Однако по отчету о финансовых результатах можем получить только показатель выручки – нетто.

Ликвидностью какого-либо актива подразумевает под собой возможность его преобразовываться в денежные средства [26]. Чем короче период возможной трансформации в денежные средства, тем выше

показатель ликвидности активов данного предприятия. Под ликвидностью понимается присутствие у предприятия оборотных активов в размере, которое является в достаточной мере для закрытия текущих обязательств. Для оценки уровня ликвидности обычно рассчитываются показатели абсолютной, критической и текущей ликвидности [2, с. 421].

$$\text{Коэффициент текущей платежеспособности (Ктп)} = (\text{П1} + \text{П2}) / (\text{N} / \text{T})$$

$$\text{Коэффициент абсолютной ликвидности (Ка)} = \text{A1} / (\text{П1} + \text{П2})$$

$$\text{Коэффициент критической ликвидности (Кл)} = (\text{A1} + \text{A2}) / (\text{П1} + \text{П2})$$

$$\text{Коэффициент текущей ликвидности (Ктл)} = (\text{A1} + \text{A2} + \text{A3}) / (\text{П1} + \text{П2})$$

- П1 - кредиторская задолженность;
- П2 - краткосрочные заемные средства;
- N - выручка;
- T - число месяцев в рассматриваемом периоде;
- A1 - денежные средства, денежные эквиваленты;
- A2 – фин. вложения, деб. задолженность и другие оборотные активы;
- A3 - запасы.

Изучив используемые на сегодня методы оценивания уровня конкурентоспособности предприятия, можно прийти к выводу, что на данный момент времени не существует идеальной со всех сторон методики комплексного выявления конкурентоспособности предприятия. Для более точной оценки и дальнейшего повышения конкурентоспособности предприятия разработано множество методов, применяющихся как по отдельности, так и в комплексе, в зависимости от задач, поставленных перед началом проведения данной оценки конкурентоспособности. На сегодняшний день многообразие различных методов дает возможность подобрать наиболее продуктивный и простой метод оценивания конкурентоспособности, который в свою очередь будет соответствовать каждому конкретному предприятию, исходя из специфики его деятельности.

1.3 Построение и реализация программы повышения конкурентоспособности на предприятии

Российские и иностранные организации и предприятия ведут работы по разработке и реализации колоссально большого количества программ повышения конкурентоспособности, любая из которых, как правило, называется уникальным, специфическим набором разнообразных мероприятий и процедур, подстроенных к определённым условиям работы каждого определённого предприятия. Данное обуславливается разнообразием, комплексностью и многомерной аспектностью проблем и целей, что возникают перед различными фигурами ведения хозяйства, а также несходствами в их окружении, в котором им так же необходимо осуществлять свою работу. Следовательно, отработка многоцелевой модели продвижения разработки проекта по увеличению уровня конкурентоспособности представляется довольно трудоёмкой задачей.

Как правило, выделяют следующие пункты:

- определение и регулированием приоритетности целей;
- конкретизация целей, а так же проработка ресурсных и часовых ограничений;
- представление стратегий реализации программы;
- планирование действий и определение каждой из фаз программы;
- построение организационной структуры программы;
- установление необходимых методов анализа и выбор инструментария измерения достигнутых в дальнейшем результатов;
- определение расходов, сопряжённых с реализацией программы;
- оценка эффективности предложенных мероприятий [45, с. 232].

Этап определения и упорядочения приоритетности целей закладывает главную основу процесса выработки и реализации программы повышения конкурентоспособности. Такие элемент должны не только быть конкретными

и измеряемыми, согласованными и взаимоувязанными, достигаемыми, сориентированными во времени и сформулированными в письменном виде, но и учитывать определяющее влияние на деятельность предприятия факторов конкурентной среды, выступать ориентирами при определении форм и методов конкурентного противостояния и тому подобное.

На втором этапе параллельно с конкретизацией целей проводится диагностика ресурсных и часовых ограничений относительно их достижения.

Следующим шагом является разработка стратегии реализации программы, что включает комплекс взаимоувязанных действий по достижению определенных целей повышения конкурентоспособности.

Для её формирования руководству компании необходимо:

- определить в четкой и доступной форме теорию увеличения конкурентоспособности;
- объяснить значимость организационного улучшения;
- оценить имеющееся эксплуатационное положение и его факторы;
- разработать модели достижений;
- проработать политику и проекты улучшения.

Следующий этап можно обозначить составлением плана повышения конкурентоспособности, который в свою очередь должен принимать во внимание такие виды управленческой ответственности, как:

- поддержка креативности и различных новшеств, создание обстановки поощрения новых идей;
- введение системы рационализаторских предложений по решению конкретных проблемам и их вознаграждению;
- создание постоянных или временных проблемных или исследовательских групп и, если необходимо, многоцелевых групп для всестороннего изучения и решения проблем;
- определение направлений научных исследований и разработок и тому подобное.

На этом же этапе так же осуществляется полная декомпозиция процесса реализации программы, то есть четко и объективно оговариваются и ввязываются отдельные фазы данного процесса.

За ним идёт этап создания организационной структуры программы. Данный этап должен обеспечить как общий централизованный контроль за разработкой и реализацией программы, так и оперативное руководство работой исполнителей со своевременными корректировками их деятельности на всех этапах [36, с. 41]. Работа над структурой и содержанием программы начинается после выхода распоряжения руководителя предприятия о создании рабочих групп и координационного совета, которые являются основными элементами в организационной структуре управления программой повышения конкурентоспособности предприятия.

Последующим этапом является установление методов и выбор инструментария для измерения достигнутых результатов. Данный пункт предполагает подбор адекватных инструментов оценки уровня реализации поставленных в программе целей. Эти методики и показатели должны комплексно и практично характеризовать результативность выполнения программы, требовать умеренных усилий относительно сбора первичных данных о компании. В следствии того, что главной целью программы выступает повышение конкурентоспособности, то весомое место среди таких методов занимают показатели и методики оценки конкурентоспособности предприятия, а так же его продукции или услуг.

Этап определение расходов, связанных с реализацией программы хоть и является почти заключительным, но имеет большую ценность для всей программы. Расходы, связанные с реализацией программы повышения конкурентоспособности, определяются на основе прогноза потребности в основных видах ресурсов. Выполнение программы должно подкрепляться системным связанным набором соответствующих видов обеспечения, каждый из которых, в свою очередь, требует выделения определенных объемов разнообразных типов ресурсов (часовых, материальных,

интеллектуальных и тому подобное). Учитывая ограниченность ресурсов предприятия, целесообразным есть определить минимально необходимое количество ресурсов для успешного выполнения программы. Поэтому системный подход к разработке программы повышения конкурентоспособности основывается на следующих принципах распределения ресурсов: максимально возможная эффективность использования, рациональность распределения; минимальная достаточность.

Максимально возможная эффективность использования предусматривает оценку эффективности использования ресурсов, которые выделяются для выполнения программы. Рациональность распределения связана с ранжированием по степени важности приоритетных целей, для достижения которых в первую очередь и в полном объеме должны быть выделены ресурсы. Минимальная же означает выделение такого объема ресурсов, который минимизирует затраты предприятия на выполнение программы, и в то же время обеспечивает ее успешную реализацию.

Заключительным этапом является оценка эффективности мероприятий. Оценку ожидаемой эффективности следует проводить на основе целевого подхода, опираясь на определенный на первом этапе комплекс целей. За результатами отмеченной оценки могут быть приняты решения:

- о неотложности доработки или коррекции составляющих программы;
- о необходимости углубленного анализа резервов и перспективных путей решения проблем предприятия;
- о целесообразности перераспределения ресурсов и ответственности за выполнение запланированных действий между задействованными подразделениями и лицами и тому подобное.

После разработки программы повышения конкурентоспособности идёт её непосредственная реализация.

Реализация программы повышения конкурентоспособности связана с значительной степенью неопределенности и многообразием различных рисков, наиболее существенными из которых могут быть следующий:

- риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;
- внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытие границ и тому подобное);
- неопределенность политической ситуации, риск неблагоприятных социально-политических изменений в государстве или регионе;
- неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметров новой техники и технологии;
- колебание рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и тому подобное;
- неопределенность природно-климатических условий, возможность различных стихийных бедствий;
- производственно-технологический риск (аварии и отказы оборудования, производственная нехватка и тому подобное);
- неопределенность целей, интересов и поведения участников;
- неполнота или неточность информации о финансовом состоянии и деловой репутации предприятий – участников (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств) и тому подобное.

Важное место при реализации программы занимает контроль, что предусматривает не только проверку достижения целей и выявления причин, которые разрушат ход работы, но и обоснование управленческих решений относительно коррекции выполнения заданий ради предотвращения вреда (срыва сроков; превышения норм использования ресурсов, стоимости; низкого качества и тому подобное).

Контроль программы повышения конкурентоспособности включает:

- мониторинг (систематическое и планомерное слежение за всеми процессами выполнения программы или проекта);
- выявление отклонений от целей с помощью ряда показателей и ограничений, которые вписываются в календарных планах, бюджетах, расчетных потребностях в трудовых и производственных затратах и т.д.;
- прогнозирование последствий ситуации, что сложились;
- обоснование необходимости употребления корректирующих мероприятий.

Контроль осуществляется в трех основных формах.

Предварительный контроль проводится до практического начала работ по исполнению программы и ориентирован на обследование адекватности и соответствии плановых документов.

При текущем контроле, что осуществляется напрямую при реализации программы, объектами выступают:

- время (мониторинг достижения промежуточных целей и объемов работ);
- бюджет (отслеживание уровня расходования финансовых средств);
- ресурсы (проверка фактических затрат материально-технических ресурсов);
- качество (отслеживание уровня качества работ).

Текущий контроль осуществляется с целью своевременного регулирования реализации программы и основывается на сопоставлении итогов с поставленными в программе стоимостными, временными и ресурсными характеристиками.

Заключительный контроль производится на этапе окончания программы ради интегральной оценки реализации программы (проекта) в

целом. На его основе подытоживается полученный опыт и улучшаются различные управленческие операции.

Система контроля обязана обеспечивать своевременную оценку состояния реализации программы (проекта) для объяснения и принятия решений относительно управления временем, стоимостью, ресурсами и качеством выполняемых работ.

В зависимости от необходимой точности выделяют следующие режимы контроля выполнения программы (проекта):

- контроль на момент окончания работ (метод «0–100»);
- контроль на момент 50% готовности работ (метод «50–50»);
- контроль в предварительно определенных точках программы (метод контроля за вехами);
- регулярный оперативный контроль через равные промежутки времени;
- экспертная оценка степени выполнения работ и готовности программы.

В данной главе были рассмотрены основные аспекты как самой конкуренции, так и конкурентоспособности предприятия в целом. В дальнейшем были рассмотрены и методы оценки и анализа конкурентоспособности предприятия с их недостатками. Таким образом, реализация программы повышения конкурентоспособности на предприятии обычно включает в себя этапы: определение и упорядочение приоритетности целей; конкретизация целей та диагностика ресурсных и часовых ограничений; формулировка стратегий реализации программы; планирование действий и определение фаз программы; создание организационной структуры программы; установление методов и выбор инструментария измерения достигнутых результатов; определение расходов, связанных с реализацией программы; оценка эффективности мероприятий.

Глава 2 Основные проблемы и пути повышения конкурентоспособности в ООО «Додо пицца Белгород»

2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «Додо пицца Белгород»

«ООО Додо Пицца Белгород» является первой пиццерией данной компании в городе Белгороде и располагается по адресу Ул.Щорса.37а. Данная организация принадлежит к одной из самых быстроразвивающейся сетей пиццерий в России.

Додо Пицца — это инновационная сеть пиццерий, активно развивающаяся в России, США, Китае, Эстонии, Кыргызстане, Казахстане, Узбекистане, Румынии и Литве. Первая пиццерия была открыта в 2011 году в Сыктывкаре, а численность на сегодняшний день уже составляет 187 заведений. В дальнейшем компания не планирует уменьшать темп своего развития, а на против хочет его увеличить. Из этого можно сделать вывод, что в дальнейшем будущем в Городе Белгороде появится ещё не одно подобное заведение. Компания Додо Пицца работает на Белгородском рынке уже около 4 лет и уже успела себя хорошо зарекомендовать. Всё это время пиццерия работала только на доставку своей продукции клиентам, а несколько месяцев назад была открыта просторная пиццерия с уютным дизайном, где можно заказать продукцию компании, а так же хорошо провести время в семейном кругу или группе друзей.

Основной целью деятельности общества является получение прибыли путём осуществления коммерческо – посреднической, а так же иной деятельности в соответствии с действующим законодательством и настоящим Уставом, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

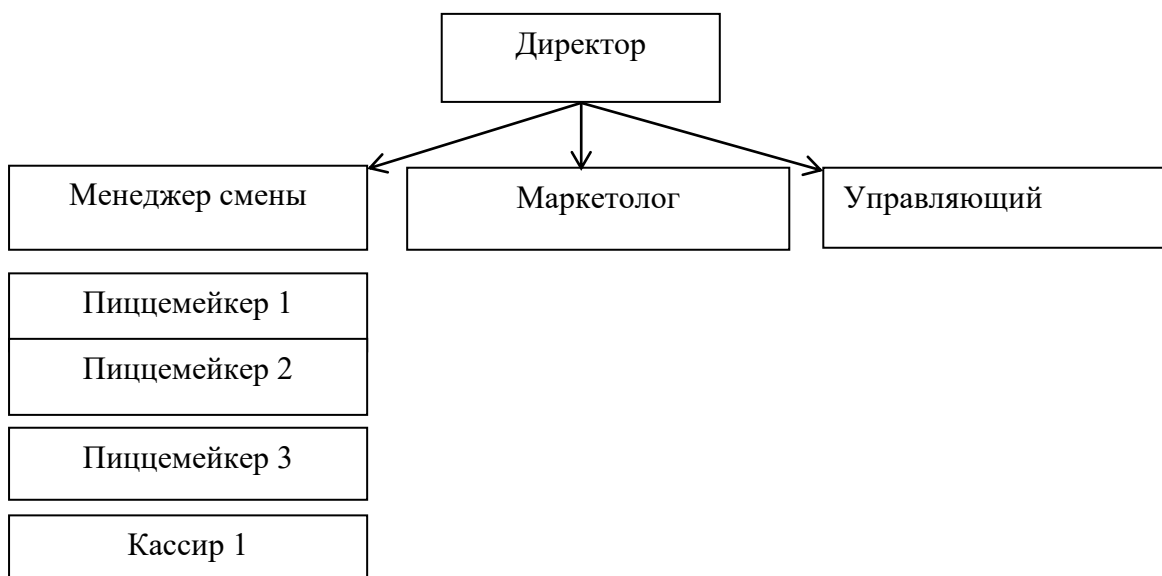
Основными видами деятельности «ООО Додо Пицца Белгород» являются:

- поставка продукции общественного питания;

- организация деятельности ресторанов и кафе;
- розничная торговля по заказам;
- розничная торговля, осуществляемая через телемагазины и компьютерные сети (электронная торговля, включая интернет);
- розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачные изделия в специализированных магазинах;
- сдача внаем собственного недвижимого имущества;
- организация перевозок грузов.

Основным видом реализуемой продукции компании является пицца. Её меню очень разнообразно и сможет удовлетворить любого потребителя. Любая пицца имеет 3 размера от самой маленькой (25 сантиметров) до самой большой (35 сантиметров), что позволяет подстроиться под клиента исходя из его мотивов и целей. В меню так же имеются различные закуски, а так же различные напитки, а так же 2 вида салатов.

Организационная структура ООО Додо – Пицца Белгород изображена на рисунке 2.1.1.



**Рисунок 2.1.1 – Организационная структура ООО Додо-Пицца
Белгород**

Исходя из данного рисунка можно сказать, что данная организационная структура имеет довольно простое строение. Важная информация переходя от высших звеньев к более низким максимально сохраняется и не искажается, что позволяет улучшить показатели выполнения определённых поручений и указаний руководства.

Персонал – самая значимая часть любой организации. Именно благодаря ему предприятие функционирует и развивается. Ниже представлена таблица всех работников ООО «Додо Пицца Белгород», а так же их основные обязанности.

Таблица 2.1.1 – Список сотрудников и их обязанностей ООО «Додо Пицца Белгород»

Должность	Обязанность	Численность (чел).		
		2016	2015	2014
1	2	3	4	5
Директор	Организация, планирование и координация деятельности пиццерии.	1	1	1
Управляющий	Контроль за надлежащим исполнением трудовых обязательств, первичная бухгалтерия, рассмотрение документации, решение кадровых вопросов и т.д.	1	1	1
Маркетолог	Разработка планов рекламных мероприятий, организация рекламных кампаний, оценка их эффективности.	1	1	1

Продолжение табл. 2.1.1

1	2	3	4	5
Менеджер	Руководит работниками смены, а так же контролирует качество продукции.	3	3	4
Пиццмейкер	Работник кухни. Поддержание чистоты на всей кухне.	7	9	10
Кассир	Принятие заказов, а так же поддержание чистоты и порядка в зале пиццерии.	2	0	0
Курьер	Доставка готовой продукции до клиентов.	6	8	7
Итого:		21	23	24

Режим работы: пиццерия работает с 9:00 до 00:00 т.е. пятнадцать часов, без перерывов и выходных.

Смена работника кухни и менеджера начинается с 8:00 и заканчивается в 17:00, в то время как смена кассира начинается в 8:30.

Как видно из данной таблицы с 2014 и до 2016 года в организации наблюдается постоянный спад числа работников, несмотря на то, что в 2016 году была открыта пиццерия в формате семейного кафе и заведению было необходимо набирать абсолютно новых работников, а именно кассиров. Даже введение новых работников, без которых последующее функционирование организации невозможно, число основных работников падает. Из данной ситуации можно сделать вывод, что нашей организации необходимы дополнительные работники. Данная проблема касается не только работников кухни, но и курьеров. Ввод новых курьеров позволит расширить зону доставки, а так же поможет увеличить число потенциальных клиентов.

Кратко рассмотрим особенности основных должностей в организации. Должность пиццмейкера так же как и кассира состоит из 3 уровней. Приходя на работу человек первым делом становится стажёром. Стажёра как правило прикрепляют к полноценному работнику (пиццмейкеру или

кассиру), а тот в свою очередь объясняет новому работнику основы и тонкости данной должности. Стажировка у кассира длится гораздо меньше чем у работника кухни, а именно 1 неделю вместо 3-4 у пиццмейкера. После чего работник становится кандидатом. Для того что бы стать полноценным пиццмейкером кандидату необходимо сдать тест на знание теоретических основ и рецептуре всех видов продукции. Так же необходимо выполнить норматив по приготовлению пиццы на время. После всего этого работник становится полноценным работником кухни.

Качество является самым важным для компании, а поэтому организация проводит постоянный контроль своей продукции и работников. Каждую неделю в ООО «Додо Пицца Белгород» проводится проверка персонала и выполняемых ими работ на соответствие стандартам и нормам компании.

Проверка проводится с помощью тайного покупателя, который делает заказ в пиццерии, а после чего составляет определённый отчёт. В нём содержится информация о замечаниях по залу, а так же фотографии на проверку качества приобретённой продукции. Ещё один тайный покупатель совершает заказ с доставкой и так же составляет отчёт. Оценивается не только качество пиццы или других блюд, тайный покупатель так же проверяет стандарты принятия заказов для кассиров и передачу заказа от курьера к клиенту.

После проверки строится единый рейтинг для всей сети пиццерий, который отправляется в пиццерии для работы над ошибками. На сегодняшний день тестируется новый приём по проверке качества, которое касается проверки курьеров при доставке продукции клиентам, а точнее фраз используемых при передаче заказа.

Для оценки эффективности деятельности нашей организации нам необходимо провести анализ основных финансово - хозяйственных показателей за 2014 – 2016 годы. (табл. 2.1.1). Основными данными,

используемыми в данном анализе, является бухгалтерский баланс ООО «Додо Пицца Белгород» за 2016 – 2014 годы. (Приложение 1 и 2).

Таблица 2.1.1 – Динамика основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Додо Пицца Белгород» в 2014-2016 г.

Показатели	Годы			Динамика, %	
	2014	2015	2016	2015 г./ 2014 г.	2016 г./ 2015 г.
Выручка, тыс. руб.	47543	45737	46102	- 3,8	0,8
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	40555	43191	36281	6,5	- 16
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	34472	33087	33561	- 4,1	1,4

Сделав анализ данной таблицы можно сделать вывод, что данная организация развивается медленно, а так же некими скачками. Исходя из показателей выручки можно сказать, что организация очень слабо развивается, так как выручка в (2015 году стала меньше на 3,8 %) по сравнению с прошлым годом.

В следующем году рост был ещё менее незначительным и был равен 0,8. В 2016 году показатель чистой прибыли хоть и является самым маленьким, но это не говорит о плохих показателях функционирования компании.

Дело в том, что в 2016 году все средства были направлены на строительства нового заведения и то, что организация в этом году ещё и получило прибыль говорит нам о эффективности её основной деятельности.

Для более полной характеристики организации нам так же необходимо рассмотреть показатели её рентабельности и платёжеспособности.

Ниже, (табл. 2.1.2) мы просчитаем коэффициенты, о которых мы уже упоминали в прошлой главе.

Так же рассмотрим динамику изменения данных показателей а, так же сделаем непосредственные выводы.

Таблица – 2.1.2 Расчет коэффициентов ликвидности и платежеспособности ООО «Додо Пицца Белгород»

Коэффициент	годы			отклонение		Реком.знач
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	
Ктп	1,176352	0,358125	2,476873	-0,8182263	2,11874783	$\geq 2,0$
Ка	0,215349	0,519531	0,133894	0,30418188	-0,38563769	0,2-0,5
Кл	0,27606	0,740234	0,133894	0,46417481	-0,60634082	0.7-1
Ктл	1,114548	1,958984	0,596078	0,84443684	-1,36290594	1.5 - 2.5

Коэффициент текущей платёжеспособности показывает, какую часть текущей краткосрочной задолженности организация может погасить мобилизовав все оборотные средства [37]. Данный показатель сильно колебался начиная с 2014 года и стабилизировался только 2016.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какая доля краткосрочных долговых обязательств может быть покрыта за счет денежных средств и их эквивалентов в виде рыночных ценных бумаг и депозитов, т.е. практически абсолютно ликвидными активами. В нашей таблице можно увидеть, что начиная с 2014 года и до 2015 наблюдается положительная тенденция к увеличению данного показателя с 0,21 до 0,51, что является нормативным значением для данного коэффициента. Несмотря на ежегодное увеличение расходов по обычной деятельности предприятие привлекало всё больше и больше клиентов тем самым увеличивало свою выручку и чистую прибыль. В 2016 наблюдается спад данного показателя с 0,51 в 2015 до 0,13 это было связано с тем, что в данном году была открыта пиццерия в формате семейного кафе, что потребовало немало финансовых вложений на аренду, реставрацию и интерьер помещения. В Связи с этим капитал и резервы компании очень сильно сократились, что не могло не повлиять на способность вовремя покрывать свои краткосрочные обязательства.

Коэффициент критической ликвидности - это более жесткая оценка ликвидности предприятия. Этот коэффициент показывает на сколько возможно будет погасить текущие обязательства, если положение станет действительно критическим, при этом исходят из предположения, что товарно-материальные запасы вообще не имеют никакой ликвидационной стоимости [38]. Для того чтобы правильно оценить данный коэффициент, необходимо установить качество ценных бумаг и дебиторской задолженности. Низкий показатель в 2014 году, а именно 0,27 объясняется недавним открытием самой пиццерии в Белгороде. Организация просто не успела окупить затраты на своё создание, а в связи с тем не могла ещё в полном объёме погашать свои текущие обязательства в критических для компании ситуациях. Такое положение очень вредит организации, а точнее её кредитоспособности для банков, которые в последствии могут увеличить процентную ставку по кредитованию, а в худшем случае и вовсе отказать. В 2015 году наблюдается нормализацию данного показателя и приближения его к нормативному уровню, а именно 0,74. Это говорит о том, что в случае непредвиденных обстоятельств 74% будет погашено за счёт быстрореализуемых активов. Организация окрепла, а так же начала приносить прибыль, в следствии чего отказалась от краткосрочных заёмных средств, что и стало одной из причин улучшения данного показателя. В следующем году данный показатель снова упал ниже рекомендуемого уровня, а причиной этого снова стало открытия пиццерии в формате семейного кафе, для открытия которой было необходимо прибегнуть к заёмным средствам.

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов [46]. Чем значение коэффициента больше, тем лучше платежеспособность предприятия. Этот показатель учитывает, что не все активы можно реализовать в срочном порядке. Коэффициенты ликвидности

представляют интерес не только для руководства предприятия, но и для внешних субъектов анализа:

- коэффициент абсолютной ликвидности - для поставщиков;
- коэффициент текущей ликвидности - для инвесторов;
- коэффициент быстрой ликвидности - для банков.

Коэффициент текущей ликвидности в 2014 году хоть и был ниже нормативного значения, но всё же не в критическом состоянии, а именно не меньше единицы. Это показывало бы, что на один рубль текущих обязательств приходилось бы меньше одного рубля текущих активов. Данная ситуация приносила бы существенные трудности в покрытии текущих обязательств и вынуждала сокращать кредиторскую задолженность, а так же снижать оборотные активы предприятия. Данное положение так же можно объяснить недавним созданием самой организации, а так же её на тот момент ещё не окупившимися затратами. В 2015 году ситуация в организации нормализовалась, прибыль стала стабильной, что ознаменовало приведение данного показателя в норму, а так же позволило организации не прибегать к краткосрочному заёмному капиталу. Упадок данного коэффициента в 2016 году можно описать открытием пиццерии для покрытия расходов которой организация была вынуждена прибегнуть к краткосрочному заёмному капиталу, параллельно этому по данным бухгалтерского баланса финансовые и другие оборотные активы упали до минимального уровня в организации, что в основном и стало причиной спада данного показателя, так как в нём предполагается погашение текущих обязательств только за счёт оборотных активов.

Для более точного анализа экономической деятельности необходим так же расчёт нескольких коэффициентов характеризующих финансовую устойчивость (табл. 2.1.2).

Таблица 2.1.2 - Коэффициенты характеризующие финансовую устойчивость ООО «Додо Пицца Белгород»

Коэффициент	годы			отклонение		Реком.знач
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	
Ксс	0,102775	0,489531	-0,67763	0,38675648	-1,1671629	$\geq 0,1$
Кмз	0,136612	0,786859	-0,87394	0,65024695	-1,6607983	0,6-0,8
Ка	0,438585	0,73944	0,00335	0,30085499	-0,7360901	$\geq 0,5$

Коэффициент обеспеченности (или покрытия) собственными оборотными средствами отражает долю собственных оборотных средств во всех оборотных активах предприятия. С помощью него можно определить, способно ли данное предприятие осуществлять финансирование текущей деятельности только собственными оборотными средствами.

Согласно распоряжению Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12.08.1994 № 31-р нормальное значение коэффициента обеспеченности собственным оборотным капиталом находится выше, чем 0,1. В случае если показатель ниже данного уровня можно говорить о вероятности признания структуры баланса неудовлетворительной, а самого предприятия – неплатёжеспособным в текущем периоде. Показания данного коэффициента в 2014 году соответствуют нормативному показанию, но всё же находится слишком близко к опасному значению. В 2015 году этот коэффициент был выровнен, а так же достиг своих лучших показателей в 0,48. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами с показателем 0,48 говорит нам о том, что в составе активов организации собственный капитал составляет 48 %, т.е. составляет почти половину стоимости имущества компании. Данное обеспечение собственными оборотными активами характерно для достаточно финансово стабильной организации. В 2016 году из-за строительства новой пиццерии, в следствии чего уменьшение капиталов и резервов компании, а так же заёма больших средств на её

строительства гоказания коэффициента стали отрицательными. Это в свою очередь говорило о том, что все оборотные, а также часть внеоборотных активов созданы за счет кредитов и различных займов. Устойчивость в таком случае была минимальной.

Далее идёт коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами - коэффициент равный отношению величины собственных источников покрытия запасов и затрат к стоимости запасов и затрат. Данными для его расчета служит бухгалтерский баланс. Он показывает, какая часть запасов и затрат финансируется за счет собственных источников. Нормативное значение данного коэффициента колеблется от 0,6 до 0,8. В 2016 сильный упадок данного показателя связан с тем, что почти все запасы данного года в организации были сформированы за счёт заемных средств. 2015 год бы очень экономически стабильным. Предприятие уже не нуждалось в каком-либо заёмном капитале и почти полностью могло покрывать свои расходы на формирование собственных запасов. Но данная ситуация не могла оставаться стабильной так как высшее руководство ООО «Додо Пицца Белгород» решило открыть ещё и пиццерию по типу семейного кафе. Данное новшество не могло не отразится на экономике организации. Весь имеющийся капитал и резервы были использованы и организация для своего дальнейшего функционирования была вынуждена прибегнуть к заёмным средствам, а за счёт них уже и сформировать свои запасы. Это стало причиной отрицательного значения данного коэффициента в 2016 году.

Коэффициент автономии показывает долю активов организации, которые покрываются организацией за счет собственного капитала. Оставшаяся доля активов покрывается за счет заемных средств. Значение данного показателя почти полностью зависит от количества собственных капиталов и резервов в организации. В 2014 году большая часть активов обеспечивалось заёмными средствами, из-за этого значение показателя было ниже нормы, а именно 0,44. Это говорило нам о том, что 44 % имущества сформировано за счёт собственных средств компании. Данный коэффициент

необходимо рассматривать в динамике. Можно говорить об усилении финансовой автономии, если коэффициент имеет положительный тренд.

Таким выдался 2015 год компании когда она полностью отказалась от краткосрочных заёмных и лишь частично прибегла к небольшим кредитам для своей деятельности. Показания в данном году выросли на 0,30 и в отличии от прошлого года уже составляли 0,73. Уменьшение значения с течением времени отражает снижение финансовой устойчивости и появление финансовых рисков. Данная тенденция свойственная уже 2016 году, когда весь собственный капитал и резервы полностью были использован организацией для развития организации. Данный показатель был очень близок к нулю, что поставило организацию в ситуацию, в которой её финансовая устойчивость была в очень критическом состоянии.

Исходя из результатов анализа хозяйственно – экономической деятельности ООО «Додо Пицца Белгород» можно сделать выводы о том, что на данный момент организация находится в стабильном состоянии, хотя имеются и определённые проблемы. Активы нашей организации в основном складываются из заёмного капитала, делая нашу организацию более зависимой и менее устойчивой к каким – либо критическим ситуациям происходящих во внешней среде. Исходя из того, что некоторые коэффициенты находятся не совсем в нормативном уровне, они всё же находятся не в критическом положении. Можно сказать, что организация хоть и не сильно, но устойчиво функционирует на данном рынке. Большое влияние на фактор устойчивости данной организации оказывает то, что она является частью огромной сети, которая успела себя зарекомендовать не только в России но и других 8 странах, включая Китай и США. А поэтому, можно сказать, что данному заведению не нужно определённое время для того, что бы зарекомендовать себя в хорошем свете.

2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «Додо Пицца Белгород»

Общественное питание – это отрасль народного хозяйства, занимающаяся производством и продажей готовой пищи и полуфабрикатов. К таким предприятиям относятся: ресторан, кафе, бар, столовая, пиццерия, кофейня, кулинарные и кондитерские цеха, пельменная, блинная, а также различные виды «фаст – Фуда». Все предприятия данной сферы делятся на: государственные и частные.

Миссия всей компании «Додо Пицца» – лучшая пицца и лучший сервис.

Чтобы заведение считалось успешным, необходимо учитывать все факторы, влияющие на конкурентные позиции его продукции: качество товара, ассортиментный набор, поэтому товарная политика занимает важное место в повышении конкурентоспособности всей ресторанной сети.

Основными критериями формирования ассортиментной политики являются спрос и предложение на рынке продуктов, специй и напитков. Анализируя предложение, можно определить так называемые слабые места в меню, определить в каком из ресторанов его следует доработать. Оптимизация номенклатуры блюд позволяет гарантировать предприятию относительно стабильные объемы реализации, покрытие расходов и уровня прибылей.

Для более полного представления о деятельности ресторана и его положения на рынке необходимо провести SWOT-анализ. Данный анализ подразумевает анализ внутренней среды компании, а также выявления возможностей и опасностей для компании со стороны рынка [42]. На основе данного анализа можно выработать стратегии дальнейшего поведения для преодоления опасностей и усиления сильных сторон компании. Так же данный анализ позволит определиться нам с выбором мероприятий для программы повышения конкурентоспособности.

В таблице 2.2.1 проведем SWOT-анализ пиццерии.

Таблица 2.2.1 - Матрица SWOT – анализа ООО «Додо Пицца Белгород»

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие договоров с поставщиками продовольственных товаров и сырья	Высокая цена
Наличие опытного технолога при разработке ассортимента блюд	Сильная конкуренция на местном рынке
Наличие квалифицированного управленческого персонала	Нехватка рабочего персонала
Наличие постоянных потребителей	
Открытость компании	
Возможности	Угрозы
Повышение качества обслуживания	Растущая конкуренция в данном секторе услуг
Рост целевой аудитории	Угроза со стороны товаров заменителей

Проведя SWOT анализ организации ООО «Додо Пицца Белгород» можно сделать вывод о том, что на предприятии существует большое количество сильных сторон и возможностей, но так же имеются угрозы и слабые стороны, которые необходимо преобразовать в сильные стороны, для создания программы повышения конкурентоспособности предприятия.

В городе всё чаще открываются новые и новые заведения представляющие угрозу для нашей компании. Только за 2016 год было открыто больше 10. В Их число входят различные кафе, рестораны, кофейни, а так же различных баров и пабов в которых тоже можно хорошо поесть и отдохнуть. Отдельного внимания следует уделить таким заведениям как «Бергерная». Только с 2016 года открылось 4 бургерных, так же различных форматах. Данные заведения представляют определённую опасность для нашей компании, так как их продукция является серьёзным товарозаменителем, способным переманить клиентов на свою сторону.

Для оценки конкурентоспособности ООО «Додо Пицца Белгород» так же необходимо рассмотреть место среди конкурентных компаний на Российском рынке, а в последствии на рынке города Белгорода. Ниже представлены лидирующие сети пиццерий в России. Данные показатели были представлены на конференции AmoCRM, которая собрала в апреле 2017 году более 15 тысяч человек в СКЦ Олимпийский в Москве [50].

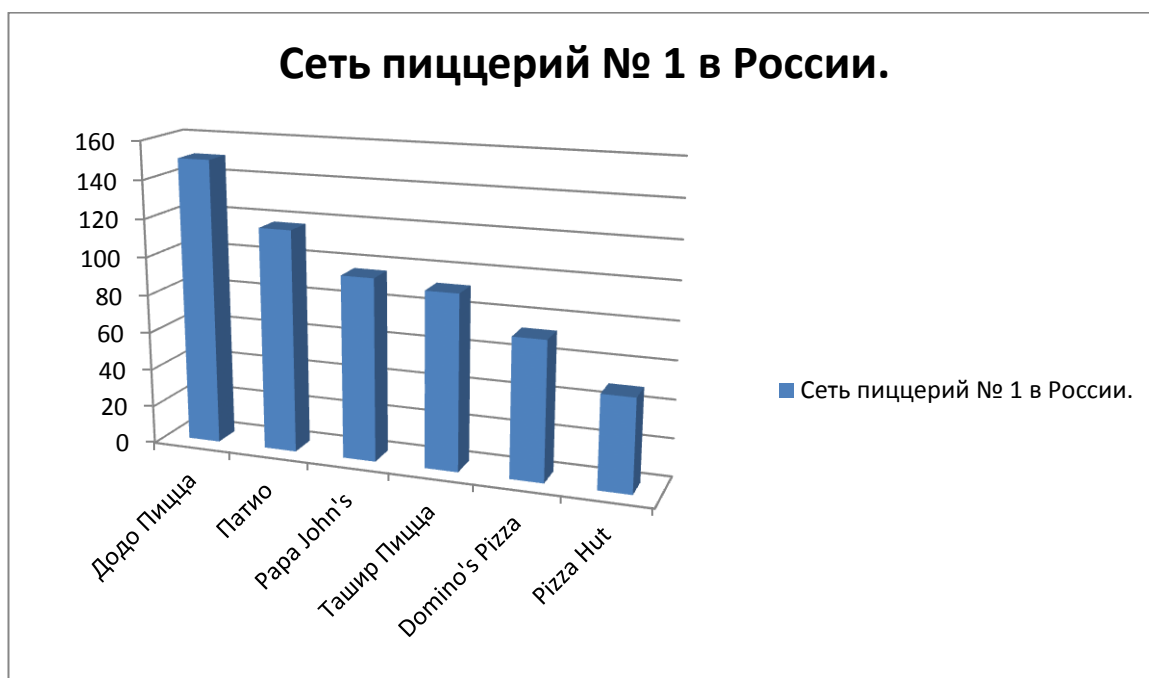


Рисунок 2.2.1 – Самые развиты сети пиццерий в России

Из данной диаграммы мы видим, что компания «Додо Пицца» занимает лидирующее место по количеству точек. Но далеко не все эти пиццерии работают в Белгороде или даже в Белгородской области, из за этого нельзя все данные пиццерии считать конкурентами именно ООО «Додо Пицца Белгород». Действительным конкурентом из данного списка можно считать только компанию «Ташир Пицца». Так же необходимо отметить следующие заведения в городе Белгороде:

1. Ресторан итальянской кухни «Беладжио»
2. Сеть кафе пиццерий «Потапыч»
3. Ресторан «KooDoo pizza & wok»
4. Пиццерия «Forno A Legna»

Далее проведём анализ по определённо выбранным критериям. Критерии были выбраны на основе статьи Ю. Демидовой, в которой были выявлены основные критерии оценки конкурентоспособности подобных заведений. К данным критериям можно отнести:

- цена;
- расположение;
- разнообразие блюд;
- возможности доставки;
- качество [22].

Ниже в табл. 2.2.2 проведем оценку конкурентоспособности по предложенным выше критериям, среди конкурентов в г. Белгород.

Таблица 2.2.2 – Бальная оценка важных критериев качества

Заведение	Цена	Расположение	Разнообразие блюд	Возможность доставки	Качество
Додо Пицца	4	3	3	5	5
Ташир Пицца	4	5	3	0	4
Беладжио	3	3	5	4	5
Потапыч	5	5	4	4	3
КooDoo	4	3	3	5	5
Forno A Legna	4	4	5	3	5

Проведя анализ основных критериев можно сказать, что почти все конкуренты нашей компании находятся на одном уровне. Среди них есть 2 фаворита, а именно сеть кафе пиццерий «Потапыч» и пиццерия «Forno A Legna» данные заведения имеют не больше одного критерия на среднем уровне, по остальным разумеется получают выше среднего, а так же максимальные баллы. Следующие 3 организации, включая нашу компанию, получают на 1 бал меньше и имеют в свою очередь средние показатели по двум критериям. Наименьшую сумму баллов по выбранным критериям получило заведение «Ташир Пицца». В целом предприятие не сильно отстаёт от подобных заведений города Белгорода, но отсутствие услуги на доставку своей продукции, снижает ей место в результате подобной оценке предоставляемых услуг и конкурентоспособности.

Теперь рассмотрим почему тот или иной критерий получил определённое количество баллов. Начнём мы в первую очередь с цены, которая является одним из сильнейших факторов, влияющих на выбор клиента. Четыре заведения получили оценку (4), а именно – «Додо Пицца», «Ташир Пицца», «KooDoo», «Forno A Legna» находятся в одной ценовой категории (325-350р) минимальная цена пиццы. Цена же большой пиццы составляет в среднем от 525 до 625. Средний чек в данных заведениях так же колеблется от 300 до 500 рублей. Следующие заведение – «Беладжио», получило (3) балла, так как находится в более высокой ценовой категории. Средняя цена на маленькую пиццу хоть и находится почти в одной ценовой категории с предыдущими заведениями, но цена на большую пиццу цена на много выше чем у конкурентов и ровняется 800 – 1000 рублей за штуку. Не говоря о том, что масса самой пиццы и ингредиентов меньше. Абсолютным лидером в данном критерии является сеть пиццерий «Потапыч», за что и получила свою оценку в (5) баллов. Средняя цена на обычную пиццу колеблется между 90 и 220 рублями.

Расположение самой «Додо Пиццы» и её конкурентов тоже являются основанием для выбора заведения. Начнём с заведений получивших 3 балла за данный критерий. Таковыми являются: «Додо Пицца», «KooDoo», «Беладжио». Данные пункты общественного питания находятся далеко от центра города, а это означает более слабый поток проходимости. Количество каждого из этих заведений в городе ровно одному на весь город Белгород. Основная часть потребителей данной продукции это её постоянные клиенты, что говорит о слабом притоке новых постоянных клиентов. Сразу за ними идёт пиццерия «Forno A Legna». Её 4 бала объясняется её выгодным расположением не далеко от центра города, что очень важно. В городе находятся 2 подобных заведения, третье находится за пределами города, тем самым привлекая новых клиентов с большей части города. Ну и лидерами в данном критерии можно назвать сеть кафе пиццерий «Потапыч» и «Ташир Пицца», они получают максимальные 5 баллов. Сеть пиццерий «Потапыч»

насчитывает 15 пиццерий в одном городе Белгороде, которые покрывают всю его центральную часть, а так же его окраины. Это говорит о том, что находясь почти в любой точке города человек может прийти до данного заведения, не приходя к дополнительным расходам времени и денег для передвижения. «Ташир Пицца» так же получает максимальный бал, но уже по немного другой причине. Хотя по всему городу и находится всего лишь 3 данных заведения, но они расположены в самых лучших местах, а именно в 3 крупнейших торговых центрах: Мегагринн, Ситимол, Рио. Проходимость в данных торговых центрах очень большая, а значит число потенциальных клиентов тоже очень высоко.

Для хорошего заведения необходимо создать разнообразное меню, которое подойдёт людям с различными вкусами. К группе получивших 3 бала относятся: «Ташир Пицца», «Додо Пицца», «KooDoo». Их меню состоит из стандартного набора групп: пицца, закуска, салат, десерт, напиток. Оценку на бал выше получает «Потапыч». В его меню так же присутствуют: японская кухня, гарниры, а так же первые блюда. Самое разнообразное и клиентоориентированное меню принадлежит: «Forno A Legna» и «Беладжио». Их меню позволит удовлетворить как самые простые и стандартные вкусы, так и очень не стандартные, так же экзотические вкусы их клиентов.

С каждым годом ритм жизни человека ускоряется, человек всё больше времени тратит на работу и всё меньше у него остаётся времени для каких-то личных дел. Часто времени не хватает даже на готовку, а поэтому такой критерий как доставка играет сейчас важную роль для потребителя. «Forno A Legna» получило 3 балла из-за того, что имеет бесплатную доставку только в пределах города, цена доставки на его окраины уже обговаривается при заказе. «Беладжио» и «Потапыч» получают по 4 бала за более широкие зоны доставки. «Потапыч» имеет одни из самых больших зон доставки из всех заведений Белгорода, минусом является то, что минимальная сумма заказа меняется в зависимости от зоны заказа. От 350 по городу и до 1000 в район

Таврово, п. Северного и Майского. Максимальный балл за единую суммы минимального заказа для бесплатной доставки, вне зависимости от района получают «Додо Пицца» и «КооДоо». Имея широкую зону доставки, как по городу так и в такие отдалённые районы как: Таврово и п. Северный. минимальный заказ первой 325 рублей, что равно одной маленькой пицце. Для бесплатной доставки второго необходим заказ на сумму 390 рублей. Отсутствие баллов в «Ташир Пицца» объясняется тем, что заведения города Белгорода просто не предоставляют такую услугу и просто работают в формате ресторана быстрого питания.

Качество, так же как и цена оказывает решающее значение в выборе товара. Почти все заведения показывают отличное качество своей продукции и предоставляемых ими услуг, делаются из свежих ингредиентов, работая непосредственно после получения заказов. Два из которых, а именно «Додо Пицца» и «КооДоо» используют практику открытой кухни. Посетителей и кухню разделяет только стекло, а это значит, что любой посетитель может видеть как готовят именно его заказ. Это имеет положительное влияние на выбор посетителя, а так же создает веру в надёжность и высокое качество предоставляемых услуг. Самую низкую оценку в 3 бала получает «Потапыч». Конкурентным преимуществом данной пиццерии является низкая цена на свою продукцию. Часть меню пиццы готовится из полуфабрикатов или же просто заготавливается определённая норма, которая в последствии выдаётся в заказы. Нельзя сказать, что в данном заведении отвратительная кухня. Просто для определённых групп людей качество, а так же свежесть приготовленных блюд определяет их дальнейший выбор, за это посетители готовы платить больше, тем самым выбирая заведения на уровень выше данного.

Анализ проблем, связанных с текущим уровнем конкурентоспособности предприятия ООО «Додо Пицца Белгород» позволил нам создать ряд мероприятий, которые позволят повысить данный уровень, а так же укрепить своё положение перед конкурентами.

В ООО «Додо Пицца Белгород» были выявлены такие проблемы как:

1. Высокая цена на производимую продукцию;
2. Недостаточное оснащение кассовой зоны;
3. Нехватка персонала;

Все перечисленные проблемы влияют на конкурентоспособность предприятия, что негативно сказывается на всей организации в целом.

Их так же можно объединить в группу мероприятий по повышению лояльности клиентов. Решение выявленных проблем позволит укрепить конкурентоспособность на рынке.

Предложенные мероприятия различны по своим эффектам и значимости. Они имеют не большую стоимость, но помогут улучшить текущую ситуацию в данном заведении. Далее подробнее рассмотрим предложенные мероприятия.

2.3 Разработка программа повышения конкурентоспособности

1. Для решения проблемы высокой цены в нашей компании мы предлагаем внедрить систему дисконтных карт. Система дисконтных карт – это обоюдовыгодная практическая деятельность, позволяющая различным торговым или сервисным предприятиям увеличивать в процессе деятельности свой товарооборот за счет своих, постоянных покупателей и потребителей своих услуг. Клиентам, данная система позволяет экономить, приобретая в свою очередь полезные вещи, а так же оплачивая необходимые услуги.

Можно сказать, что вся суть всех дисконтных карт сводится в своём большинстве к некому поощрению клиентов различными скидками на товары и определённые виды услуг, но есть и определённые различия. Различные типы систем дисконтных карт представлены ниже (рис. 2.3.2).

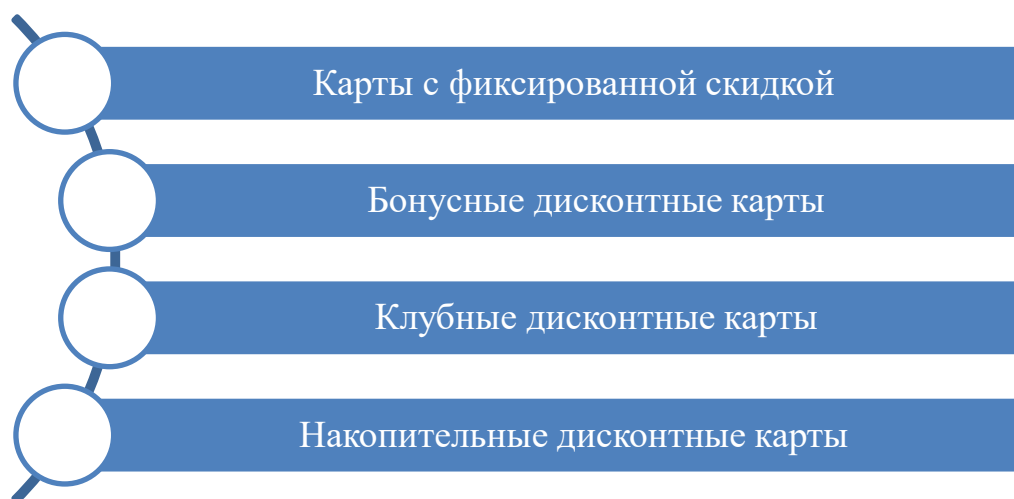


Рисунок 2.3.2 – Типы систем дисконтных карт

В нашем случае предлагается внедрение именно первого типа, так как три следующих карты подразумевают у себя накопление бонусов. В нашей компании уже несколько лет функционирует бонусная, накопительная система, а поэтому более правильным выбором являются просто дисконтные карты с фиксированной скидкой. Суть бонусной программы заключается в накоплении 5 % от суммы заказа на бонусный счёт, который в свою очередь привязан к номеру телефона. Если клиент желает участвовать в бонусной программе, то после того как он назовёт телефон и совершит заказ ему на телефон придёт сообщение с паролем от личного кабинета сайта «Додо Пицца». После чего клиент сможет контролировать и расходовать свои накопленные балы. Хорошим преимуществом данной накопительной системы является то, что данными бонусами можно оплатить до 100 % покупки.

Мы предлагаем выпуск карт с личными промо – кодами длиной в 6 символов. Данные комбинации будут состоять из 6 латинских букв и 9 цифр. Полученное число комбинаций будет равно 5005, что является вполне достаточным. Данный промо - код будет вводиться при заказе, автоматически делая скидку в заказе. Размер скидки дисконтной карты будет зависеть суммы покупки. При заказе на сумму от 2 тысяч рублей будет выдаваться карта на скидку 10 %, а при заказе свыше 2,5 тысяч рублей на 15 %. Данное

мероприятия позволит повысить лояльность клиентов компании, а так же даст мотивацию клиентам для совершения повторной покупки в будущем. Предполагаемый рост объёма продаж является среднестатистическим в данной отрасли. Далее рассмотрим непосредственную эффективность данного предложения (Таблица 2.3.3).

Таблица 2.3.3 – Экономическая эффективность от внедрения системы дисконтных карт

Наименование показателя	Сумма
Затраты на изготовление бонусных карт, тыс. руб.	110
Предполагаемый рост объёма продаж, %	2
Объём средней вы в месяц до внедрения, тыс. руб.	3841
Экономическая эффективность, тыс. руб.	922

Из данной таблицы можно сказать, что данное мероприятие будет эффективным. Экономическая эффективность при годовой выручке в 46102 тыс. руб. будет составлять 922 тыс. руб., что позволит ему быстро окупиться и начать приносить прибыль компании.

2. Одним из выявленных недостатков была выбрана недостаточная оснащённость кассовой зоны заведения.

Следующее предложения тоже связано с системой обслуживания клиентов, а именно с оснащённость кассовой зоны необходимым оборудованием. Выше мы говорили о бонусной системе компании, которую так же можно усовершенствовать, тем самым увеличить качество принятия заказов, а так же его скорость. Для постоянного пользования бонусной системой клиенту необходимо каждый раз при заказе называть номер телефона к которому привязан бонусный счёт. Данная ситуация сильно влияет на скорость обслуживания, а особенно если в очереди на кассе больше 5 человек. А отказ клиенту в данной услуге может сильно подорвать

репутацию нашей компании. В целом компания имеет способ борьбы с данным недостатком, но по техническим причинам он не работает в данной пиццерии. Личный кабинет, пароль от которого приходит клиенту при первом его заказе, так же содержит уникальный QR – код. Клиенту для экономии своего времени может просто скачать данное изображение на телефон, а при заказе просто приложить его к специальному сканеру. Система быстро откроет счёт клиента и ему не придётся называть свой номер. Это позволит ускорить процесс заказа у клиентов, а так же будет формировать хороший имидж для современной и постоянно развивающейся компании. По опыту предыдущих заведений данное нововведение не сильно увеличивает прибыль организации, а именно всего около 1 %. Данный показатель был основан на примере внедрения в другой пиццерии в прошлом. Можно сказать, что внедрение данного новшества сильнее влияет на уровень лояльности клиента к компании, чем на прямой прирост выручки заведения. Создаёт имидж современной и развитой компании.

Так же при внедрении сканеров QR – кода планируется снижению времени принятия заказа на 20 секунд. Именно столько времени занимает введение номера для перехода к личному бонус счёту, а так же его проверка кассиром. Далее будет представлен расчёт эффективности от реализации данного мероприятия, который в свою очередь покажет, имеет ли оно смысл и сколько прибыли принесёт организации в будущем. Расчёты представлены ниже (Таблица 2.3.4).

Таблица 2.3.4 – Эффективность ввода в эксплуатацию сканеров QR – кода

Показатель	До внедрение сканеров QR - кода	После внедрения сканеров QR - кода
1	2	3
Затраты на оборудование, тыс. руб.	–	45
Среднее время обслуживания одного покупателя, мин.	1,3	1.1

1	2	3
Средняя выручка за 12 месяцев, тыс. руб.	46102	46563
Предполагаемый объем увеличения продаж, %	–	1
Экономическая эффективность, тыс. руб.	–	461

Таким образом можно сделать следующий выбор, что при снижении скорости принятия заказа до 1.1 минуты объём продаж возрастёт на 1 %. В суммарном выражении этот показатель будет равен 461 тыс. руб. В данном заведении функционирует 2 кассы, а значит дальнейшего нормального функционирования данной системы необходимо приобрести два подобных сканера на каждую кассовую зону.

3. В результате анализа численности рабочего персонала было выявлен их явный недостаток. Одним из важнейших компонентом любой организации являются её сотрудники, а значит для её нормального функционирования необходимо поддерживать необходимую численность работников. Для нормального функционирования необходим набор ещё 2 сотрудников кухни. На сегодняшний день из-за недостатка сотрудников организация не может позволить постоянный и комфортный график для своих сотрудников, а поэтому им приходится работать смены 4/1, 5/1, а иногда даже и 6/1. Подобный график может влиять на производительность сотрудников, а так же на качество продукции. Данное мероприятие позволит выстроить смены всех работников кухни по типу 5/2, а так же добавит одного сотрудника на вторую смену, когда поток заказов самый наибольший. На приготовление одной пиццы по нормам должно уходить около 10 минут, а именно 3 минуты на раскатку теста и её начинение, 4,5 минуты запекание в печи и остальное время на нарезку, оформление и упаковку. При единовременном заказе более 6 только первые 3 пиццы могут

быть готовы в точный срок, а поэтому сотрудники иногда будут вынуждены ради скорости уступить качеством, в результате чего увеличивается вероятность ошибки при приготовлении, а в последствии появится необходимость её приготовления сначала. Это в свою очередь может занять лишнее время, которое необходимо курьеру для доставки пицц. Так как в нашей пиццерии действует правило на доставку «60 минут или пицца бесплатно» данная ситуация недопустима. Данное мероприятие так же обеспечит работников кухни более удобным временем работы с оптимальным количеством выходных. Так же в случае каких – либо непредвиденных обстоятельств позволит заменить сотрудника, что в последствии не отразится на производительности и качестве производимой продукции. Затраты на предложенные мероприятия исходят из ставки оплаты труда работника, а именно 112,5 руб/час. Рабочая смена любого сотрудника в среднем составляет 8 часов, а график смен 5/2 позволяют нам просчитать примерные затраты на реализацию данного мероприятия, а так же его эффективность для компании (Таблица 2.3.5).

Таблица 2.3.5 – Эффективность от приглашения на работу новых сотрудников.

Наименование показателя	Затраты
Затраты на сотрудников в год тыс. руб.	487
Предполагаемый рост объема продаж, %	3
Объем продаж средний в за год до реализации мероприятия, тыс. руб.	46102
Экономическая эффективность, тыс. руб.	1383

На протяжении действия данного мероприятия объём продаж увеличится на 1383 тыс. руб.

Для более ясной картины можно представить сумму общих затрат, на предложенные в результате анализа, мероприятия.

Далее в таблице 2.3.1 мы рассмотрим общую стоимость мероприятий, которые по нашему мнению помогут компании выйти на новый уровень.

Таблица 2.3.6 – Затраты на предложенные мероприятия

№	Мероприятия	Затраты, руб.
I.	Введение дисконтных карт	110 000
II.	Приобретение и установка сканеров QR- кодов	45 000
III.	Привлечение на работу новых сотрудников	975 000
IV.	Всего	1 130 000

Далее поясним стоимость предложенных нами мероприятий:

I. Введения дисконтных карт показывает затраты на их производство и доставку.

II. Установки сканеров QR – кодов включает затраты на их приобретение и установление опытными рабочими.

III. Затраты на привлечение новых сотрудников отражают затраты на поиск, обучение и оплату труда будущих сотрудников.

Рассчитаем эффективность используя формулы представленные в табл. 2.3.7.

Общие инвестиционные затраты составляют 1 130 тыс. руб.

Ожидаемая норма прибыли 6 %

Данный показатель основан на опыте применения подобных мероприятий в данной отрасли, а так же сумме по всем мероприятиям.

Ставка дисконтирования 12.9 %

Таблица 2.3.7 – Формулы и показатели для расчета эффективности

№	Наименование	Формула
I.	Дисконтируемые будущие доходы	$FVd = FV / (1+d)^n$
II.	Чистая приведенная прибыль	$NPV = (\sum FV / (1+d)^n) - I$
III.	Период окупаемости	$PB = I / (\sum FV / (1-d)^n)$
IV.	Индекс рентабельности	$PI = (\sum FV / (1+d)^n) / I$

Далее, произведём непосредственный расчёт эффективности по формулам, изображенным выше, в табл. 2.3.7.

Таблица 2.3.8 – Расчёты экономической эффективности

	$NT\ 1 = \text{Чистая прибыль } 2016 * 6\% = 33561 * 6\% = 2013 \text{ тыс. руб.}$
	$NT\ 2 = (\text{Чистая прибыль } 2016 + \text{Номин. Доходы } 1 \text{ год}) * 6\% = 35574 * 6\% = 2134$
	$FVd\ 1 \text{ год} = 2013 / (1 + 0,129)^1 = 1782,99$
	$FVd\ 2 \text{ год} = 2134 / (1 + 0,129)^2 = 1674,19$
	$NPV = 3457,18 - 1130 = 2327,18$
	$PP = 1130 / 1486,27 = 0,7$
	$PI = 2327,18 / 1130 = 2,05$

Исходя из расчётов, изображённых выше, можно составить таблицу, объясняющую общие результаты (Таблица 2.3.8).

Таблица 2.3.8 – Общая оценка результатов внедрения предложенных мероприятий

Показатели	Результат тыс.р
Инвестиционные затраты	1 130
Доходы номинальные (1 год)	2013
Доходы номинальные (2 год)	2134
Дисконтируемые будущие доходы (1 год)	1782,99
Дисконтируемые будущие доходы (2 год)	1674,19
Чистая приведенная прибыль	2327,18
Период окупаемости	7 месяцев
Индекс рентабельности	2,05 %

Таким образом, по итогам расчета показателей эффективности можно сделать следующие выводы:

1. Чистая приведенная прибыль больше нуля;
2. Индекс рентабельности больше единицы;
3. Период окупаемости предложенных мероприятий на сумму 1130 тыс. руб. 6 месяцев.

Что свидетельствует о том, что предложенные мероприятия совершенствования, а именно: введение дисконтных карт, приобретение и установка сканеров QR – кодов, привлечение на работу новых сотрудников, будут эффективны.

Итак, подведем итоги по второй главе.

Додо Пицца – это инновационная сеть пиццерий, активно развивающаяся в России, США, Китае, Эстонии, Кыргызстане, Казахстане, Узбекистане, Румынии и Литве. Основной целью деятельности общества является получение прибыли путём осуществления коммерческо – посреднической, а так же иной деятельности в соответствии с действующим законодательством и настоящим Уставом, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Исходя из результатов анализа хозяйственно – экономической деятельности ООО «Додо Пицца Белгород» можно сделать выводы о том, что на данный момент организация находится в стабильном состоянии, хотя имеются и определённые проблемы. Активы нашей организации в основном складываются из заёмного капитала, делая нашу организацию более зависимой и менее устойчивой к каким – либо критическим ситуациям происходящих во внешней среде.

Нами так же был проведен анализ конкурентоспособности ООО «Додо Пицца Белгород». В нём мы сравнили нашу компанию с другими аналогичными компаниями, предоставляющими подобные услуги, на рынке города Белгорода. В результате которого в ООО «Додо Пицца Белгород» были выявлены такие проблемы как: высокая цена на производимую

продукцию, недостаточное оснащение кассовой зоны, а так же нехватка персонала.

В результате чего нами были предложены определённые мероприятия, по совершенствованию найденных проблем, с затратами на их осуществление, а так планируем экономическим эффектом, общая сумма затрат на которые оставила 1130 тыс. руб. После чего была проведена проверка экономической эффективности данных мероприятий. В результате чего мы выявили, что программы повышения конкурентоспособности с предложенными нами мероприятиями, исходя из получившихся показателей является вполне эффективной и полностью оправдывают вложения на свою реализацию в данной организации.

Заключение

Итак, исходя из проведенного нами анализа, можно сказать, что конкурентоспособность обладает таким важным свойством, как конкретность проявления, т. е. привязанность ее к конкретным условиям и прежде всего к конкретному рынку и определенному периоду времени. Конкурентоспособности характерен динамический характер, она изменяется на протяжении всего времени, и зависит это, например, от жизненного цикла субъекта (объекта) конкурентоспособности, изменений во внешней и внутренней среде, а также и от других различных обстоятельств. К числу наиболее важных особенностей конкурентной борьбы следует отнести её возможность оказывать на нее влияние, т. е. управлять ею как одним из важнейших параметров стратегического развития.

Так же можно сказать, что на сегодняшний день не существует идеальной со всех сторон методики комплексного оценивания конкурентоспособности предприятия. Для более точной оценки и дальнейшего повышения конкурентоспособности предприятия разработано множество методов, применяющихся как по отдельности, так и в комплексе, в зависимости от задач, поставленных перед началом проведения данной оценки конкурентоспособности. На данном этапе многообразие различных методов дает возможность подобрать наиболее эффективный и простой метод оценивания конкурентоспособности, который в свою очередь будет подходить для каждого конкретного предприятия исходя из специфики его деятельности.

Построение, а в последствии и реализация программы повышения конкурентоспособности на предприятии обычно включает в себя следующие этапы: определение и упорядочение приоритетности целей, конкретизация целей та диагностика ресурсных и часовых ограничений, формулировка стратегий реализации программы, планирование действий и определение фаз программы, создание организационной структуры программы, установление

методов и выбор инструментария измерения достигнутых результатов, определение расходов, которые связаны с реализацией программы, а в заключении проводится оценка эффективности мероприятий. Всех этих этапов следует придерживаться если вы действительно желаете повысить уровень конкурентоспособности вашей организации.

Додо Пицца — это инновационная сеть пиццерий, активно развивающаяся в России, США, Китае, Эстонии, Кыргызстане, Казахстане, Узбекистане, Румынии и Литве. Основной целью деятельности общества является получение прибыли путём осуществления коммерческо – посреднической, а так же иной деятельности в соответствии с действующим законодательством и настоящим Уставом, как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Далее мы представили организационно – характеристику, в которой рассмотрели организационную структуру, а так же подробно описали деятельность организации и услуги которые она предоставляет.

Проведя анализ хозяйственно – экономической деятельности в ООО «Додо Пицца Белгород» можно сделать выводы о том, что на данный момент организация находится в стабильном состоянии, хотя имеются и определённые проблемы. Активы нашей организации в основном складываются из заёмного капитала, делая нашу организацию более зависимой и менее устойчивой к каким – либо критическим ситуациям происходящих во внешней среде. Исходя из того, что некоторые коэффициенты находятся не совсем в нормативном уровне, они всё же находятся не в критическом положении. Можно сказать, что организация хоть и не сильно, но устойчиво функционирует на данном рынке. Большое влияние на фактор устойчивости данной организации оказывает то, что она является частью огромной сети, которая успела себя зарекомендовать не только в России но и других 8 странах, включая Китай и США.

Нами был проведен анализ конкурентоспособности ООО «Додо Пицца Белгород». В результате которого в ООО «Додо Пицца Белгород» были выявлены такие проблемы как:

- высокая цена на производимую продукцию;
- недостаточное оснащение кассовой зоны;
- нехватка персонала.

Для решения выявленных проблем предлагаются следующие мероприятия:

- внедрение системы дисконтных карт
- недостаточное оснащение кассовой зоны
- привлечение 2 дополнительных сотрудников

Для реализации первого мероприятия были выбраны дисконтные карты с фиксированными скидками. Планируется 2 вида карт с различной скидкой на продукцию в пиццерии, в зависимости от суммы заказа. Затраты на реализацию исходят из стоимости изготовления дизайна карты, а так же её производство и доставку.

Для устранения второй проблемы необходимо установить сканеры QR – кодов. Данная технология уже давно используется в пиццериях других городах, но к сожалению не вводится в эксплуатацию здесь. Главная проблема заключается в том, что само обслуживание в ресторане предполагает данную операцию с сканером. Он необходим для считывания кода, который находится в личном кабинете сайта. С помощью данной операции можно быстро начислить или списать бонусы с бонусного счёта в самой пиццерии. Не используя данный сканер тоже можно проделать данную операцию, но это в свое время занимает дополнительное время при заказе, так как необходимо вносить номер телефона. Введение в эксплуатацию данного сканера позволит не только улучшить имидж нашего заведения, но и уменьшит среднюю скорость заказа в среднем на 20 секунд.

Решение третьей проблемы заключается в дополнительном доборе 2 сотрудников. Данное мероприятия позволит оптимизировать график рабочих смен сотрудников, что позволит в свою очередь выставить график 5/2. Оно так же необходимо в случаях непредвиденных обстоятельств, когда по каким-либо обстоятельствам сотрудник не может выйти на смену. Это так же

поможет удерживать качество производимой компанией продукции, особенно при заказах с большим количеством позиций.

Общая стоимость всех, вышеперечисленных мероприятий для нашей программы повышения конкурентоспособности составляет 1 130 тыс. руб. Сумма увеличения нормы прибыли исходит из опыта применения аналогичных мероприятий в данной отрасли, а так же в таких же пиццериях. И в заключении, проведя анализ и оценку экономической эффективности предложенных мероприятий, получившихся при выполнении расчётов, можно уверенно говорить о результативности применения данных мероприятий в данной организации.

Список литературы

1. Алексунин, В. А. Маркетинг [Текст] : учебник / В.А. Алексунин. – Москва : Дашков и К, 2014. – 216 с.
2. Абрютина, М.С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебник для вузов / М.С. Абрютина. – Москва : Дело и сервис, 2011. – 421 с.
3. Акулич, И.Л. Маркетинг [Текст] : учебник для студентов высших учебных заведений по экономическим специальностям / И.Л. Акулич. – Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 524 с.
4. Алексунин, В.А. Маркетинг [Текст] : учебник / В.А. Алексунин. – Москва : Дашков и К, 2014. – 216 с.
5. Амблер, Т. Практический маркетинг [Текст] / Т. Амблер. – Санкт-Петербург : Питер, 2012. – 213 с.
6. Анурин, В.Е. Маркетинговые исследования потребительского рынка [Текст] / В.Е. Анурин. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 270 с.
7. Багиев, Г. Л. Маркетинг [Текст] / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 736 с.
8. Барышев, А.Ф. Маркетинг [Текст] / А.Ф. Барышев. – Москва : Академия, 2014. – 224 с.
9. Белоусова, С.Н. Маркетинг [Текст] : учебное пособие по специальностям экономики и управления / С.Н. Белоусова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 381 с.
10. Беляев, В.И. Маркетинг [Текст] : основы теории и практики: учеб. / В. И. Беляев. – Москва : КНОРУС, 2015. – 456 с.
11. Бердышев, С.Н. Информационный маркетинг [Текст] : практическое пособие / С.Н. Бердышев. – Москва : Дашков и К, 2013. – 216 с.

12. Бронникова, Т.С. Маркетинг: теория, методика, практика [Текст] : учебное пособие / Т.С. Бронникова. – Москва : КНОРУС, 2012. – 208 с.
13. Васин, С.Г. Управление качеством [Текст] : учебник / С. Г. Васин. – Москва : Юрайт, 2014. – 404 с.
14. Выгодская, Э.Г. Маркетинг [Текст] : / Э. Г. Выгодская, И.П. Колпакова. – Санкт-Петербург : ГИОРД, 2012. – 128 с.
15. Вязикова, Г.В. К вопросу об оценке маркетинговой деятельности предприятия [Текст] : / Г.В. Вязикова // Вестник ОГУ. – 2014. – № 8. – С. 218-222.
16. Гайнуллина, К.А. Качество продукции и показатели, его определяющие [Текст] : / К. А. Гайнуллина, К.Ю. Кутузова // Современные информационные технологии и инновации. – 2014. - № 4. – С. 353-355.
17. Годин, А.М. Маркетинг [Текст] : учебник / А.М. Годин. – Москва : Дашков и К, 2013. – 671 с.
18. Голубков, Е.П. Основы маркетинга [Текст] : / Е.П. Голубков. – Москва : Фин – Пресс, 2013. – 688 с.
19. Глухов, В.В. Управление качеством [Текст] : учебник / В.В. Глухов. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 384 с.
20. Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика [Текст] : учебник / Е.А. Горбашко, И.А. Максимцев. – Москва : Юрайт, 2014. – 448 с.
21. Горбашко, Е.А. Управление качеством [Текст] : учебник / Е.А. Горбашко. – Москва : Юрайт, 2014. – 464 с.
22. Демидова Ю.А. Теоретические аспекты конкурентоспособности [Текст] : / Ю. А. Демидова // Вестник Удмуртского университета. – 2014. – № 4. – С. 37-41.
23. Дробышева, Л.А. Экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] : / Л.А. Дробышева. – Москва : Дашков и К, 2014. – 152 с.

24. Дубинина, Н.А. Системная характеристика содержания понятия «конкурентоспособность продукции» [Текст] : / Н.А. Дубинина // Вестник Астраханского государственного технического университета. – 2015. - № 1. – С. 30-37.
25. Елсукова, Ю.Ю. Конкурентоспособность как экономическая категория маркетинга. Методы оценки конкурентоспособности [Текст] : / Ю. Ю. Елсукова // Философия социальных коммуникаций. – 2014. – № 4 (29). – С. 81-90.
26. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учеб. пособие для вузов [Текст] : / Н.Л. Зайцев. – Москва : ИНФРА – М, 2013. – 455 с.
27. Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения [Текст] : / А.Н. Захаров // Бизнес и банки. – 2012. – № 2. – С. 2-11.
28. Копылов А.В. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия: обзор определений [Текст] : / А.В. Копылов // Бизнес. Образование. Право. Вестн. Волгоград. ин-та бизнеса. – 2010. – № 3. – С. 109-115.
29. Кутузова, К.Ю. Качество продукции и ее составляющие [Текст] : / К.Ю. Кутузова // Юность и знания – гарантия успеха. – 2014. - № 1. – С. 205-208.
30. Ларин М.Ю. Основные недостатки и проблемы практической применимости методов оценки конкурентоспособности промышленных предприятий [Текст] : / М.Ю. Ларин // РИСК. - 2011. - № 4. - С. 228-231.
31. Латкин А.П. Методы оценки конкурентоспособности [Текст] : / А.П. Латкин // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2012. – № 5. – С. 192-196.
32. Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст] : учебник / И.М. Лифиц. – Москва : Юрайт, 2013. – 448 с.

33. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью [Текст] : учеб. пособие / Е.И. Мазилкина. – Москва : Омега-Л, 2012. – 325 с.
34. Поляничкин Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий [Текст] : / Ю.А. Поляничкин // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2012. – № 3. – С. 191-194.
35. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] : / М. Портер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2010. – 454 с.
36. Преображенская, Н.А. Система стандартизации, качество продукции [Текст] : / Н.А. Преображенская // Экономика и экология. – 2014. - № 8. – С. 41-43.
37. Пястолов, С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учеб. пособие / С.М. Пястолов. – Москва : Академия, 2012. – 336 с.
38. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий [Текст] : учеб. пособие для вузов / Г. В. Савицкая. – Москва : Перспектива, 2012. – 344 с.
39. Самсонова, Т.С. Управление качеством продукции как элемент конкурентоспособности продукции [Текст] : / Т.С. Самсонова // Экономика и предпринимательство. – 2014. - № 11. – С. 848 – 850.
40. Сысоева Е.А. Методы и подходы к оценке конкурентоспособности предприятия в зарубежной практике [Текст] : / Е.А. Сысоева // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2011. – № 2. – С. 258-263.
41. Тебекин, А.В. Управление качеством [Текст] : учебник / А.В. Тебекин. – Москва : Юрайт, 2013. – 384 с.
42. Фатхутдинов, Р.Н. Конкурентоспособность: экономика, стратегия управления [Текст] : / Р.Н. Фатхутдинов. – Москва : Инфра – М, 2006. – 225 с.

43. Хандамова Э.Ф. Экономическая природа конкуренции и конкурентоспособности [Текст] : / Э.Ф. Фандаева // Научный журнал КубГАУ. – 2012. – № 82. – С.1-12.
44. Хасанова А.Р. Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия [Текст] : / А.Р. Хасанова // Экономика. Управление. – 2012. – № 7. – С. 26 – 29.
45. Чувин В.А. Создание конкурентоспособной продукции. Концептуальный аспект [Текст] : / В.А. Чувин. – Москва : Либроком, 2009. – 232 с.
46. Экономика предприятия (фирмы) [Текст] : Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 532 с.
47. Юданов А.Ю. Конкуренция. Теория и практика [Текст] : / А.Ю. Юданов. – Москва : ГНОМ и Д, 2011. – 304 с.
48. Юрьева Т.В. Конкурентная политика организации в условиях кризиса [Текст] : монография / Т.В. Юрьева. – Москва : Проспект, 2010. – 144 с.
49. Яшин Н.С. Конкурентоспособность промышленного предприятия: методология, оценка, регулирование [Текст] : / Н.С. Яшин. – Саратов : СГЭА, 2014. – 248 с.
50. Официальный сайт «Додо Пицца» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://dodopizza.ru/Belgorod>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

	Коды		
Форма по ОКУД	0710001		
Дата (число, месяц, год)	31	12	2015
по ОКПО	38933728		
ИНН	3123306668		
по ОКВЭД	55.52		
по ОКОПФ/ОКФС	65	16	
по ОКЕИ	384		

Общество с ограниченной ответственностью "Додо Пицца"

Организация Белгород

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности Доставка продуктов питания

Организационно-правовая форма / форма собственности

Общества с ограниченной ответственностью /Частная
собственность

Местонахождение (адрес)
308019, Белгородская обл, Белгород г, Советская ул, дом № 3, корпус а

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2013 г.
АКТИВ				
Материальные внеоборотные активы	1150	962	1 164	-
Запасы	1210	624	1 464	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	266	376	-
Финансовые и другие оборотные активы	1230	113	106	-
БАЛАНС	1600	1 965	3 110	-
ПАССИВ				
Капитал и резервы	1370	1 453	1 364	-
Краткосрочные заемные средства	1510	-	1 580	-
Кредиторская задолженность	1520	512	166	-
БАЛАНС	1700	1 965	3 110	-

Коробов Алексей

Руководитель Александрович

4 октября 2016 г.

Отчет о финансовых результатах январь -

Декабрь 2015 г.

Общество с ограниченной ответственностью "Додо Пицца Организация <u>Белгород</u> "	Дата (число, месяц, год)	Коды	
Идентификационный номер налогоплательщика		0710002	
Вид экономической деятельности <u>Доставка продуктов питания</u>		31	12 2015
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>Общества с ограниченной</u>	по ОКПО	38933728	
ответственностью _____ / Частная собственность	ИНН	3123306668	
Единица измерения: в тыс. рублей	По ОКВЭД	55.52	
	по ОКОПФ/ОКФС	65	16
	по ОКЕИ	384	

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2015 г.	За Январь - Декабрь 2014 г.
Выручка	2110	45737	47543
Расходы по обычной деятельности	2120	15715	14 878
Прочие расходы	2350	-	1 580
Налоги на прибыль (доходы)	2410	216	203
Чистая прибыль (убыток)	2400	33 087	34 472

Коробов Алексей
Руководитель _____ Александрович
(подпись) (расшифровка)
подписи)

4 октября 2016 г.



ИНН 3123306668

КПП 312301001 стр. 001



32f72d24 50cb8c2d b7c4a8b5 fca690fa

Упрощенная бухгалтерская (финансовая) отчетность

Форма по КНД 0710096

Номер корректировки 0

Отчетный период (код) 34

Отчетный год 2016

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
"ДОДО ПИЦЦА БЕЛГОРОД"

(наименование организации)

Дата утверждения отчетности

Код вида экономической деятельности по классификатору ОКВЭД 56.29

Код по ОКПО 38933728

Форма собственности (по ОКФС) 16

Организационно-правовая форма (по ОКОПФ) 12300

Единица измерения: (тыс. руб. / млн. руб. – код по ОКЕИ) 384

На 4 страницах

с приложением документов или их копий на листах

Достоверность и полноту сведений, указанных
в настоящем документе, подтверждаю:

1 1 – руководитель
2 – уполномоченный представитель

КОРОВОВ
АЛЕКСЕЙ
АЛЕКСАНДРОВИЧ

(фамилия, имя, отчество* руководителя
(уполномоченного представителя) полностью)

Подпись _____ Дата

МП**

Наименование документа,
подтверждающего полномочия представителя

Заполняется работником налогового органа

Сведения о представлении документа

Данный документ представлен (код) на страницах

в составе (отметить знаком V)

0710001 0710002 0710003 0710004 0710005 0710006 с приложением документов или их копий на листахДата представления документа Зарегистрирован за №

Фамилия, И. О.*

Подпись

* Отчество при наличии.

** При наличии.





ИНН 3123306668
КПП 312301001 стр. 002



Местонахождение (адрес)

Почтовый индекс 308034

Субъект Российской Федерации 31
(код)

Район _____

Город БЕЛГОРОД Г

Населенный пункт
(село, поселок и т.п.) _____

Улица (проспект,
переулок и т.п.) ЩОРСА УЛ

Номер дома
(владения) 37А

Номер корпуса
(строения) _____

Номер офиса _____





ИНН 3123306668
КПП 312301001 стр. 003



Форма по ОКУД 0710001

Бухгалтерский баланс

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	1454		
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы ³				
	Запасы	1210	1650		
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	478		
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴				
	БАЛАНС	1600	3582	0	0
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1310	12		
	Целевые средства				
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды				
	Долгосрочные заемные средства	1410	0		
	Другие долгосрочные обязательства				
	Краткосрочные заемные средства	1510	3500		
	Кредиторская задолженность	1520	70		
	Другие краткосрочные обязательства				
	БАЛАНС	1700	3582	0	0



1590 2047

ИНН 3123306668

КПП 312301001 стр. 0 0 4



по ОКУД 0710002

Отчет о финансовых результатах

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка ⁶	2 1 1 0	4 6 1 0 2	
	Расходы по обычной деятельности	2 2 1 0	(1 6 0 5 6)	
	Проценты к уплатеПрочие доходы	2 3 3 0	(0)	
	Прочие расходы	2 3 5 0	(2 7)	
	Налоги на прибыль (доходы) ⁸	2 4 1 0	(1 8 2)	
	Чистая прибыль (убыток)	2 4 0 0	3 3 5 6 1	0



ПРИЛОЖЕНИЕ В

УТВЕРЖДЕН
ПРОТОКОЛОМ ОБЩЕГО СОБРАНИЯ УЧРЕДИТЕЛЕЙ № 4
ОТ 13 ОКТЯБРЯ 2016 ГОДА

**УСТАВ
ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«Додо Пицца Белгород»**

БЕЛГОРОД-2016

ЮУАС А

СТАТЬЯ 1 Общие положения

1.1. Общество с ограниченной ответственностью «Додо Пицца Белгород» учреждено на основании Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Гражданского кодекса Российской Федерации.

1.2. Общество является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

1.3. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами, должно иметь круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения.

1.4. Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

1.5. Правовое положение Общества определяется в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

СТАТЬЯ 2 Наименование и место нахождения Общества

2.1. Полное фирменное наименование Общества: **Общество с ограниченной ответственностью «Додо Пицца Белгород».**

2.2. Сокращенное фирменное наименование Общества: **ООО «Додо Пицца Белгород».**

2.3. Место нахождения Общества: **308019, Российская Федерация, г. Белгород, ул. Щорса, д. 37а.**

СТАТЬЯ 3 Цели и предмет деятельности Общества

3.1. Основной целью деятельности Общества является получение прибыли путем осуществления коммерческо-посреднической, а также иной деятельности в соответствии с действующим законодательством и настоящим Уставом, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

3.2. Основными видами деятельности Общества являются:

- поставка продукции общественного питания;
- организация деятельности ресторанов и кафе;
- розничная торговля по заказам;
- розничная торговля, осуществляемая через телемагазины и компьютерные сети (электронная торговля, включая интернет);
- розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в специализированных магазинах;
- сдача внаем собственного недвижимого имущества;
- организация перевозок грузов.

3.3. Наряду с указанными видами работ и услуг Общество может осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством. Расширение сферы деятельности Общества осуществляется решением органов управления Общества.

3.4. Деятельность, требующая специального разрешения (лицензии), разрешается только при получении такого разрешения (лицензии). Если условиями предоставления специального разрешения (лицензии) на занятие определенным видом деятельности предусмотрено требование о занятии такой деятельностью как исключительной, то Общество в течение срока действия специального разрешения (лицензии) не вправе осуществлять иные виды деятельности, за исключением видов деятельности, предусмотренных специальным разрешением (лицензией) и им сопутствующих.

3.5. Общество самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается

пускаемой продукцией, полученной прибылью, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей.

3.6. Общество вправе принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками Общества ежеквартально, раз в полгода или по результатам финансового года.

СТАТЬЯ 4

Состав и компетенция органов управления Обществом

4.1. Высшим органом Общества является общее собрание участников Общества. Общее собрание участников Общества может быть очередным или внеочередным.

Все участники Общества имеют право присутствовать на общем собрании участников Общества принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решения.

Каждый участник Общества имеет на общем собрании участников Общества число голосов, пропорционально его доли в уставном капитале Общества за исключением случаев, предусмотренных Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Решение общего собрания участников Общества (кроме решения по вопросам, указанным в подпункте 5 пункта 4.2 настоящей статьи) может быть принято без проведения собрания (совместного присутствия участников Общества для обсуждения вопросов повестки дня и принятия решения по вопросам, поставленным на голосовании) путем проведения заочного голосования (опросным путем).

Порядок проведения заочного голосования определяется Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

4.2. К исключительной компетенции общего собрания участников Общества относятся:

- 1) определение основных направлений деятельности Общества, утверждение его планов и отчетов об их выполнении;
- 2) изменение устава Общества, в том числе изменение размера уставного капитала Общества;
- 3) образование исполнительных органов Общества и досрочное прекращение их полномочий;
- 4) утверждение годовых отчетов, годовых бухгалтерских балансов;
- 5) утверждение (принятие) документов, регулирующих внутреннюю деятельность Общества;
- 6) создание филиалов и открытие представительств Общества;
- 7) принятие решения о распределении чистой прибыли Общества;
- 8) принятие решения о размещении Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;
- 9) назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;
- 10) принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества;
- 11) назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;
- 12) решение иных вопросов, предусмотренных Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

4.2.1. При голосовании по вопросу об избрании председательствующего на общем собрании участников Общества каждый участник общего собрания участников Общества имеет число голосов, пропорционально его доли в уставном капитале, решение по указанному вопросу принимается большинством голосов от общего числа голосов участников Общества, имеющих право голосовать на данном общем собрании.

4.2.2. Решение по вопросам, указанным в подпунктах 2, 3, 4, 10 пункта 4.2 настоящей статьи принимаются всеми участниками Общества единогласно.

Остальные решения принимаются простым большинством голосов всех участников Общества, если необходимость большего числа голосов для принятия таких решений не предусмотрена законодательством и настоящим уставом.

4.3. Решение по утверждению годовых результатов деятельности Общества должно быть принято не ранее двух и не позднее четырех месяцев после окончания финансового года.

4.4. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единолично исполнительным органом Общества - директором Общества, избираемым общим собранием

решений Общества сроком на 3 года.

Договор с директором подписывается от имени Общества лицом, председательствовавшим на общем собрании участников Общества, на котором избрано лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа Общества, или участником Общества, уполномоченным решением общего собрания участников Общества.

4.5 Директор:

- 1) без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы во всех государственных, коммерческих и некоммерческих организациях;
- 2) выдает доверенности на право представительства от имени Общества;
- 3) издает приказы о назначении на должность работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
- 4) решает вопросы, связанные с подготовкой и проведением общих собраний участников Общества;
- 5) ведет список участников Общества;
- 6) отвечает за соблюдение техники безопасности и охрану труда;
- 7) осуществляет иные полномочия, не отнесенные законодательством или настоящим Уставом к компетенции общего собрания участников.

Порядок деятельности генерального директора Общества и принятие им решений определяется Уставом, а также договором, заключаемым им с Обществом.

СТАТЬЯ 5

Уставный капитал Общества. Доли в уставном капитале Общества.

5.1. Уставный капитал Общества составляет 12 000 (двенадцать тысяч) рублей, что составляет 100% уставного капитала, и разделен на 100 долей номинальной стоимостью 120 рублей каждая.

К моменту государственной регистрации Общества участники оплатили свою долю в уставном капитале Общества на 100% денежными средствами.

5.2. Увеличение уставного капитала Общества может осуществляться за счет имущества Общества и (или) за счет дополнительного вклада его участников и вкладов третьих лиц, принимаемых в Общество.

5.3. Решение об увеличении уставного капитала Общества принимается на общем собрании участников Общества большинством не менее двух третей голосов от общего числа участников Общества. Каждый участник вправе внести дополнительный вклад в уставной капитал Общества в течение одного месяца со дня принятия решения об увеличении уставного капитала.

5.4. Решение об увеличении уставного капитала Общества за счет дополнительного вклада третьих лиц принимается всеми участниками Общества единогласно на основании заявления третьего лица о принятии его в Общество и внесении вклада с указанием порядка и сроков его внесения, а также с указанием размера доли.

5.5. Общество вправе, а в случаях, предусмотренных законодательством, обязано уменьшить свой уставной капитал. Общество не вправе уменьшать свой уставной капитал, если в результате такого уменьшения его размер станет меньше минимального размера уставного капитала, определенного в соответствии с законодательством на дату представления документов для государственной регистрации соответствующих изменений в уставе Общества, а в случаях, если в соответствии с законодательством Общество обязано уменьшить свой уставной капитал - на дату государственной регистрации Общества.

5.6. Если по окончании второго и каждого последующего финансового года стоимость чистых активов Общества окажется меньше его уставного капитала, Общество обязано объявить об уменьшении своего уставного капитала до размера, не превышающего стоимости его чистых активов и зарегистрировать такое уменьшение в установленном порядке. Стоимость чистых активов Общества определяется по данным бухгалтерского учета в порядке, устанавливаемом законодательством и нормативными актами.

5.7. Если по окончании второго и каждого последующего финансового года стоимость чистых активов Общества окажется меньше минимального размера уставного капитала, установленного законом на дату государственной регистрации общества, Общество подлежит

ликвидации.

В течение 30 дней с даты принятия решения об уменьшении своего уставного капитала Общества обязаны письменно уведомить об уменьшении уставного капитала Общества и его новом размере всех известных ему кредиторов Общества, а также опубликовать в органе печати сообщение о принятом решении.

СТАТЬЯ 6

Права и обязанности участника Общества.

6.1. Участник Общества в праве:

- участвовать в управлении делами Общества в порядке, установленном законодательством и Уставом Общества;
- получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией;
- принимать решение о распределении прибыли;
- иметь дополнительные права, предоставленные участнику Общества решением общего собрания участников Общества, принятых всеми участниками Общества единогласно;
- присутствовать на общем собрании участников Общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений;
- продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале Общества или ее часть одному или нескольким участникам данного Общества, либо третьему лицу;
- выйти из Общества путем отчуждения своей доли обществу, участникам Общества или третьим лицам;
- использовать право преимущественной покупки доли (части доли) в уставном капитале Общества;
- получать в случае ликвидации Общества имущество, оставшееся после расчета с кредиторами.

Участник Общества имеет также другие права, предусмотренные законодательством Российской Федерации.

6.2. Участник Общества обязан:

- оплачивать доли в уставном капитале Общества в порядке, в размерах, в составе и в сроки, которые предусмотрены законодательством и договором об учреждении Общества;
- нести дополнительные обязанности, на основании решения участников Общества, принятого всеми участниками Общества единогласно, которые могут быть прекращены по решению общего собрания участников Общества, принятому всеми участниками Общества;
- своевременно информировать Общество об изменении сведений о своем имени или наименовании, месте жительства, а также сведений о принадлежащих ему долях в уставном капитале Общества;
- не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Общества.

Участник общества несет и другие обязанности, предусмотренные законодательством.

6.3. Участник Общества не отвечает по его обязательствам и несет риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости внесенного им вклада в уставной капитал.

СТАТЬЯ 7

Исключение участника общества из Общества

7.1. Участники Общества, доли которых в совокупности составляют не менее чем десять процентов уставного капитала общества, вправе требовать в судебном порядке исключения из Общества участника, который грубо нарушает свои обязанности либо своими действиями (бездействием) делает невозможной деятельность Общества или существенно ее затрудняет.

СТАТЬЯ 8

Порядок перехода доли (части доли) в уставном капитале Общества к другому лицу

8.1. Переход доли или части доли в уставном капитале Общества к третьим лицам осуществляется на основании сделки, в порядке правопреемства или на ином законном основании.

8.2. Продажа либо отчуждение иным образом доли или части доли в уставном капитале

Общества третьим лицам допускается с соблюдением требований, предусмотренных Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

8.3. Доля участника Общества может быть отчуждена до полной ее оплаты только в части, 5 которой она оплачена.

8.4. Доли в уставном капитале Общества переходят к наследникам граждан и к правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками Общества. До принятия наследником умершего участника Общества наследства управление его долей в уставном капитале Общества осуществляется в порядке, предусмотренном Гражданским кодексом Российской Федерации.

8.5. К приобретателю доли или части доли в уставном капитале Общества переходят все права и обязанности участника Общества, возникшие до совершения сделки, направленной на отчуждение указанной доли или части доли в уставном капитале Общества, или до возникновения иного основания ее перехода, за исключением дополнительных прав и обязанностей участника.

СТАТЬЯ 9

Залог долей в уставном капитале Общества

9.1. Участник общества вправе заложить принадлежащую ему долю (часть доли) в уставном капитале Общества третьему лицу.

СТАТЬЯ 10

Порядок хранения документов Общества и предоставление Обществом информации участнику и другим лицам

10.1. Общество обязано хранить следующие документы:

- договор об учреждении общества, Устав, а также внесенные в Устав общества и зарегистрированные в установленном порядке изменения и дополнения;
- протокол учредителей Общества о создании Общества, а также иные решения и протоколы общих собраний Общества;
- документ, подтверждающий государственную регистрацию Общества;
- документы, подтверждающие права Общества на имущество, находящееся на его балансе;
- внутренние документы Общества;
- положения о филиалах и представительствах Общества;
- документы, связанные с эмиссией облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг Общества;
- списки аффилированных лиц Общества;
- заключение аудитора, государственных и муниципальных органов финансового контроля;
- иные документы, предусмотренные федеральными законами и иными правовыми актами РФ, Уставом Общества, внутренними документами Общества, протоколами общего собрания участников Общества и исполнительного органа Общества.

10.2. Общество хранит эти документы по месту нахождения его исполнительного органа.

СТАТЬЯ 11

Фонды общества

11.1. Общество может создавать резервный фонд и иные фонды. Решение о создании фонда и его размере принимается участником Общества.

СТАТЬЯ 12

Реорганизация и ликвидация Общества

12.1. Общество может быть добровольно реорганизовано в порядке, предусмотренном Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Другие основания и порядок реорганизации Общества определяются Гражданским кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами.

Реорганизация Общества может быть осуществлена в форме слияния, присоединения,

разделения, выделения и преобразования.

Не позднее 30 дней с даты принятия решения о реорганизации, а при реорганизации в форме слияния или присоединения - с даты принятия решения об этом последним из Обществ, участвующих в слиянии или присоединении, Общество обязано письменно уведомить об этом всех известных ему кредиторов Общества и опубликовать в органе печати, в котором публикуются данные о государственной регистрации юридических лиц, сообщение о принятом решении.

При этом кредиторы Общества в течение 30 дней с даты направления им уведомления или в течение 30 дней с даты опубликования сообщения о принятом решении вправе письменно потребовать досрочного прекращения или исполнения соответствующих обязательств Общества и возмещения им убытков.

Государственная регистрация Обществ, созданных в результате реорганизации и внесение записей о прекращении деятельности реорганизованных Обществ осуществляется только при представлении доказательств уведомления кредиторов.

Если разделительный баланс не дает возможности определить правопреемника реорганизованного Общества, юридические лица, созданные в результате реорганизации, несут солидарную ответственность по обязательствам реорганизованного Общества перед его кредиторами.

12.2. Общество может быть ликвидировано добровольно в порядке, установленном Гражданским кодексом Российской Федерации, с учетом требований Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» и Устава Общества.

Общество может быть ликвидировано также по решению суда по основаниям, предусмотренным Гражданским кодексом Российской Федерации.

Ликвидация Общества влечет за собой его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства другим лицам.

СТАТЬЯ 13 Ответственность Общества

13.1. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом.

13.2. Общество не отвечает по обязательствам своего участника.

13.3. Участники Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале Общества.

13.4. Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам общества, равно как и Общество не несет ответственности по обязательствам Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.