

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КАК
ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ АО КОРПОРАЦИЯ «ГРИНН» ФИЛИАЛ
«МЕГАКОМПЛЕКС «ГРИНН»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис
заочной формы обучения, группы 05001334
Пилюгиной Катерины Андреевны

Научный руководитель
к.г.н., доцент
Комарова М. Е.

БЕЛГОРОД 2017

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты организации процесса обслуживания на предприятиях индустрии развлечения.....	6
1.1. Индустрия развлечений как вид сервисной деятельности.....	6
1.2. Сущность деятельности предприятий развлечения, их классификация и тенденции развития.....	12
1.3. Конкурентный потенциал предприятий индустрии развлечений.....	19
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности АО Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН».....	27
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	27
2.2. Оценка эффективности финансовой деятельности компании.....	34
2.3. Анализ процесса обслуживания клиентов организации.....	40
3. Разработка комплекса мероприятий по повышению уровня сервиса и качества обслуживания в АО Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН».....	47
3.1. Мероприятия по совершенствованию культуры обслуживания.....	47
3.2. Определение затрат и расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	57
Заключение.....	64
Список использованных источников.....	67
Приложения.....	71

Введение

Эффективность функционирования любого бизнеса тесно связана с обслуживанием, а точнее с качеством обслуживания клиентов. Уровень обслуживания во многом зависит от квалификации персонала, его заинтересованности, мотивации, обучаемости, умения осваивать новые технологии, а также от наличия стандартов качественного обслуживания в компании.

В сфере обслуживания есть определенные пробелы, и, как правило, всегда найдутся клиенты, посетители, гости, которые будут недовольны тем, как им оказали те или иные услуги. Именно поэтому в сервисных компаниях организация работы с персоналом требует повышенного внимания. Повышение уровня обслуживания клиентов – это долгосрочный вклад в бизнес, основанный на завоевании верности клиентов путем удовлетворения их потребностей.

С развитием рыночных отношений наиболее ценной компетенцией любой организации становится способность устанавливать длительные и продуктивные взаимоотношения с клиентами, поставщиками и партнерами. Среди множества предложений, схожих по цене, качеству и срокам, определяющими становятся внутренние, «человеческие» критерии: индивидуальный подход к предпочтениям клиента, доброжелательность и внимательность сотрудников компании – персонала контактной зоны.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы состоит в том, что низкий уровень системы обслуживания заметно отражается на снижении доходов и конкурентоспособности любой фирмы.

Данные обстоятельства вызывают необходимость проведения мероприятий, целью которых будет совершенствование качества обслуживания потребителей и, как следствие, повышение конкурентоспособности предприятия в целом.

Сегмент развлечений является важным элементом для общества, дающим миллиардные обороты. Через развлечения человек удовлетворяет свои

духовные, интеллектуальные или физиологические потребности, оценивает себя как личность, анализирует свою роль в различных ситуациях и социальных системах, получает заряд эмоций и острых ощущений. Досуг и развлечение является одной из важнейших сфер повседневной жизни человека, которая, наряду с образованием, способна существенно влиять на состояние общества.

В настоящее время, сфера развлечений является одной из самых динамично развивающихся отраслей. Возникновение и развитие индустрии развлечений являются прямым следствием достижения определенного уровня доходов населения, когда, помимо удовлетворения базовых нужд, возникает потребность в дополнительных услугах, и появляются свободные средства для того, чтобы этими услугами пользоваться.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является АО Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН»

Предмет исследования – организации процесса обслуживания потребителей на предприятиях индустрии развлечения и ее влияние на повышение конкурентоспособности.

Целью исследования является разработка комплекса мероприятий по повышению уровня сервиса и качества обслуживания в АО Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН».

Для достижения поставленной в выпускной квалификационной работе цели решались следующие задачи:

- 1) изучить теоретические аспекты организации процесса обслуживания на предприятиях индустрии развлечения;
- 2) провести анализ финансово-хозяйственной деятельности АО Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН»;
- 3) разработать комплекс мероприятий по повышению уровня сервиса и качества обслуживания в АО Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН».

Для решения поставленных задач в выпускной квалификационной работе использовались следующие методы:

- системный;
- статистический и экономический анализ;
- методы проектирования и прогнозирования.

Теоретической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные проблемам качества обслуживания, конкуренции, и анализа финансовых результатов: Алексеева М. М., Баканова М. И., Вартанова А. С., Клименко А. В., Лисенкова М. В., Кондракова Н. П., Сергеева И. В., Савицкой Г. В., Шуляк П. Н. и др.

Информационную базу исследования составили: нормативно-правовая документация, статистические данные, бухгалтерская отчетность АО Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН» за 2014-2016 год.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что разработанные рекомендации могут быть использованы при решении задач в области повышения уровня сервиса и конкурентоспособности предприятия.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных разделов, заключения, списка использованных источников, приложений.

1. Теоретические аспекты организации процесса обслуживания на предприятиях индустрии развлечений

1.1. Индустрия развлечений как вид сервисной деятельности

Развлекаясь, человек или целая группа людей удовлетворяет свои духовные потребности, оценивает собственную личность, анализирует свою роль в масштабах различных социальных систем. Процессы развлечения осуществляются как в естественной, так и в искусственно созданной обстановке. Индустрия развлечений ставит своей целью создание условий развлечений, т.е. совокупностей явлений, от наличия которых зависит сам процесс развлечения.

Индустрия развлечений, решает многогранные задачи:

- воспитания;
- формирования оптимистического настроения;
- образования;
- отдыха;
- развития культуры человека;
- формирование и развитие личности.

Заполняя развлечениями, часть своего свободного времени, человек восстанавливает себя и как трудовая единица.

Долгое время изучению и удовлетворению духовных потребностей людей уделялось недостаточное внимание, поэтому неразработанность в вопросах экономики, организации, управления предприятиями индустрии развлечений связана с относительной молодостью этой индустрии. Хотя индустрия развлечений выступает как самостоятельно обособленное звено экономической системы, привлекая материальные, финансовые, трудовые ресурсы, предприятия индустрии развлечения характеризуются специальными технологиями и системами управления. К индустрии развлечений относятся предприятия (организации, учреждения), чья основная деятельность связана с удовлетворением потребностей человека в развлечениях. Такими единицами

являются предприятия с ярко выраженным развлекательным характером деятельности – цирки, зоопарки, аттракционы, игротеки, парки отдыха, передвижные городки и т. п.

Разнообразные зрелищные предприятия, включая стационарные и передвижные театры, кинотеатры, изостудии, концертные организации и коллективы (оркестры, ансамбли, мюзик-холлы и др.), также обеспечивают процессы развлечений.

Предприятия индустрии развлечений также стремятся предоставить своим клиентам максимум услуг и становятся своеобразными гипермаркетами развлечений. Владельцы заинтересованы в том, чтобы посетитель провел в центре как можно больше времени и потребил как можно больше услуг.

Зарождение потребностей в развлечении побуждает человека к физическому действию: нахождению развлечений, потреблению их. Динамика потребностей сопровождается сменой эмоционального фона. Пока человек ищет предмет развлечения, он ощущает тоску, беспокойство. Когда он встретился с предметом развлечения, его охватывает чувство радости, а затем эмоции успокоения.

Разнообразие в индустрии развлечений признается всеми как достоинство, но в то же время является существенным фактором, затрудняющим менеджмент и маркетинг данных объектов. Наиболее точно действительность в отношении сформированности теоретической базы индустрии развлечений отражают высказывания специалистов и предпринимателей, оперирующих в данном секторе экономики: «Само понятие «индустрия развлечений» достаточно широко, и до настоящего времени, как у власти, так и у бизнеса нет его единого четкого определения. В индустрию развлечений входят кинотеатры, театры, гольф-клубы, парки, аквапарки, ночные клубы, спортивные и оздоровительные центры, роллердромы, катки и пр. С индустрией развлечений связаны многие направления предпринимательской деятельности: туристический, строительный бизнес, компании пищевой промышленности и

т. д. Существует мнение, что игорный бизнес также являются частью индустрии развлечений»[3, с. 47].

Компания Pricewaterhouse Coopers следующим образом определяет понятие «индустрия развлечений»: «В понятие индустрии развлечений включена любая деятельность, защищенная авторскими правами и имеющая отношение к кинобизнесу, музыке, телевидению, литературе, производству компьютерных программ, видео- и аудиоматериалов, а также компаний, связанных с их доставкой и сбытом» [26, с. 31].

Большинство существующих определений индустрии развлечений сводятся к перечислению видов деятельности или предприятий, отнесенных к развлечениям. Однако данный подход не выявляет специфику деятельности предприятий, занятых в развлечении людей и не отражает вид потребности, на который они ориентированы.

К сфере обслуживания населения развлечениями в мировой практике относятся также предприятия туризма, включая средства размещения туристов. Ряд предприятий, организаций, учреждений обеспечивают развлечения в форме своей не основной деятельности. Помимо гостиниц, к ним относятся зоны отдыха и исторические достопримечательности.

В России деятельность по организации развлечений развивалась на благотворительных началах. В начале XIX в. в Петербурге было создано общество, ставящее своей целью устройство народных развлечений. В праздничные дни в массовых развлечениях участвовало свыше 2 тыс. человек. Народные дома (к 1914 г. их было 237) считаются первыми клубными учреждениями. Широкое распространение получили игры. К началу XX в. в России сложилась сеть досугово-просветительских учреждений[28, с. 175].

К 1991 г. в СССР насчитывалось 134,6 тыс. клубных учреждений, 2471 музей, 747 профессиональных театров, 140 киноустановок. Сформировались тенденции развития индустрии развлечений.

Современная ситуация в России характеризуется разрушением индустрии развлечений, сформированной за последние десятилетия, и возникно-

вением новых тенденций. Растет число музеев, профессиональных театров при сокращении числа посещений. Увеличилось число национальных природных парков.

В настоящее время во всем мире стало активно использоваться совершенно новое направление – анимация, т.е. оживление отдыха и организация непосредственных впечатлений отличного участия в мероприятиях. Очень популярны тематические парки (типа Диснейленда, Леголенда, Порт Аventura) с ожившими персонажами, с которыми можно пообщаться. Стали появляться так называемые шоу-музеи с «живыми» представителями экспонируемой тематики.

Развлекательные комплексы, будь то многоэтажная громада или отдельные арендованные площади в торговом комплексе – прочно вошли в нашу жизнь. Общее у них одно – сочетание нескольких типов предприятий индустрии развлечений в одном месте. Причем чем дальше, тем больше удовольствий совмещаются под одной крышей. Сейчас не выходя за пределы комплекса, можно посмотреть фильм, потанцевать на дискотеке, поиграть в бильярд или боулинг, поужинать в ресторане, занять ребенка аттракционами или детскими игровыми автоматами.

Такие комплексы имеют различную направленность и разные формы услуг, предоставляемых клиентам. Традиционным видом такого клуба является сосуществование в одном комплексе целого набора развлечений – бильярд, рулетка, боулинг, пивной бар, ресторан, сауна и др.

Современный потребитель предпочитает получить максимум разнообразных предложений от одной компании, а не тратить свое время на поиски. Жесткая конкуренция стимулирует к постоянному совершенствованию, как качества предлагаемых товаров, так и сервиса.

Что касается процесса управления предприятием индустрии развлечений, то на практике он реализуется через совокупность методов и средств управления, необходимых для согласования совместной деятельности людей, управленческих звеньев, связей между ними, а также форм управления. Для

того чтобы рассмотреть особенности управления развлекательными комплексами необходимо изучить общие теоретические аспекты системы управления любого предприятия.

Система управления предприятием включает:

- 1) цели, принципы и методы менеджмента;
- 2) основные показатели деятельности предприятия;
- 3) повышение качества продуктов и услуг;
- 4) экономию используемых в производстве ресурсов (сырья, материалов, топлива, электроэнергии, рабочей силы и т.д.);
- 5) планирование (включая анализ, прогнозирование, моделирование, оценку планов и программ);
- 6) структуру организации, учет и контроль;
- 7) мотивацию труда персонала;
- 8) ресурсное, информационное, правовое и организационно-технологическое обеспечение системы менеджмента;
- 9) внутреннюю и внешнюю среду деятельности фирмы;
- 10) управление персоналом;
- 11) принятие и реализацию управленческих решений [18, с. 273].

Каждая управленческая система состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем – управляемой (объекта управления) и управляющей (субъекта управления).

К управляемой подсистеме относятся все элементы и подсистемы (например, предприятия), обеспечивающие процесс создания материальных благ и оказания услуг.

К управляющей подсистеме относятся все элементы и подсистемы, обеспечивающие процесс управления, т.е. процесс целенаправленного воздействия на коллективы людей и ресурсы управляемой подсистемы.

Немаловажное значение в сфере развлечений имеет маркетинг отношений, он охватывает создание, поддержание и расширение прочных связей с потребителями и другими партнерами. Все более и более маркетинг смещает

акцент от индивидуальных сделок к созданию более ценных отношений и маркетинговых сетей связей. Маркетинг отношений ориентирован на длительный срок. Цель его состоит в том, чтобы предоставить долгосрочные ценности потребителям. Мерой его успеха служит долгосрочное удовлетворение их потребностей. Маркетинг отношений требует, чтобы все отделы компании вместе, как одна команда, работали на основе маркетинговой концепции и имели единую цель – лучше обслужить клиента.

Маркетинг предполагает установление отношений на разных уровнях – экономическом, социальном, техническом и юридическом, а их цель – обеспечить высокую лояльность потребителя к товару (услуге) и фирме.

Выделим пять различных уровней отношений, которые могут сложиться с потребителем, купившим такой, например, товар, как организация вечеринки или банкета.

1. Основной уровень отношений. Продавец компании продает товар, и далее не предпринимает никаких действий.

2. Реагирующий уровень отношений. Продавец продает потребителю товар и просит звонить в случае, если у него возникнут какие-либо вопросы.

3. Ответственный уровень отношений. Через небольшой промежуток времени после покупки продавец сам звонит покупателю для проверки ситуации и отвечает на его вопросы. Вовремя и после сделки продавец запрашивает у покупателя предложения по улучшению и возможному совершенствованию товара, а также о каких-либо его недостатках. Эта информация помогает компании непрерывно улучшать свои предложения.

4. Проактивный уровень отношений. Продавец или другие сотрудники компании время от времени звонят клиенту с предложениями относительно усовершенствований товара, которые были сделаны, или о творческих предложениях на будущее.

5. Уровень партнерства. Компания непрерывно работает с этим и другими потребителями, чтобы добиться предложения лучшей потребительской ценности.

Чтобы добиться более прочных связей с потребителем и лучше удовлетворить его потребности, можно применить один из трех подходов.

Первый предусматривает, прежде всего, введение в отношения с потребителем дополнительных финансовых выгод.

Второй подход состоит в том, чтобы ввести наряду с финансовыми, дополнительные социальные льготы. При этом персонал компании работает над тем, чтобы укрепить социальные связи с потребителями путем изучения потребностей и желаний каждого из них, а затем индивидуализировать и персонифицировать свои товары и услуги. Так они превращают потребителей в клиентов.

Третий подход к созданию прочных взаимоотношений с клиентом – это подключение наряду с финансовыми и социальными льготами структурных связей. Например, авиалинии предлагают специальные системы резервирования маршрутов для туристических агентов [32, с. 174].

Таким образом, индустрия развлечений – это многоотраслевой производственный комплекс, занимающийся воспроизводством условий для удовлетворения человеческих потребностей в сфере досуга и развлечений. Удовлетворенность качеством организации своего досуга, доступностью тех или иных развлечений и форм отдыха является для человека не только индикатором его социального положения, но и показателем развития экономики страны в целом и социальной отрасли в частности.

1.2. Сущность деятельности предприятий развлечения, их классификация и тенденции развития

Развлечения – одна из важнейших сфер повседневной жизни человека, которая, наряду с образованием, способна существенно влиять на состояние общества. Нужда в них появляется сразу после удовлетворения первичных потребностей. Удовлетворенность их качеством и доступностью является для человека индикатором его социального положения, а для общества – показа-

телем развития экономики страны в целом и ее социальной сферы в частности, т. к. формирование индустрии развлечений есть прямое следствие достижения определенного уровня доходов населения, когда у него появляются свободные средства. Практика создания специальных условий для организации процессов развлечений привела к появлению достаточно мощной индустрии развлечений, которая в ее современном виде сложилась к концу XX века [28, с. 230].

Индустрия развлечений является сложной социально-экономической системой, которая в современной статистической практике еще не нашла отражения, т.е. нет критерия выделения сферы деятельности, занятой развлечением людей. Это объясняется тем, что организационно-экономические признаки предприятия индустрии развлечений плохо поддаются определению. Существует большое разнообразие предприятий, создающих условия для развлечений. Они разбросаны по многим отраслям, не относящимся в традиционной классификации сферы развлечений. В одних случаях создание условий для развлечений – это основная деятельность предприятия, в других – вспомогательная.

Мировая индустрия развлечений аккумулирует миллиарды долларов и является значимой частью экономики большинства стран. Несмотря на масштабность индустрии развлечений, система экономических знаний в отношении данной сферы исследований имеет неопределенный и неоднозначный характер. Открытыми остаются не только вопросы менеджмента и маркетинга. Не полностью сформирован также понятийный аппарат и базовые теоретические положения исследуемой области.

В индустрию развлечений, кроме концертных залов, казино, кинотеатров, входят парки, аттракционы, ночные клубы, интернет-кафе, аквапарки, картодромы и пр. Сюда могут быть отнесены и предприятия, организующие спортивно-зрелищные мероприятия, а также занятия физической культурой. С развлечениями могут быть связаны и некоторые предприятия культуры (библиотеки, музеи, выставки).

Целесообразно различать массовые развлечения и развлечения индивидуального порядка. Развлечения могут организовываться специально или возникать стихийно.

Услуги развлечений можно классифицировать по определенным признакам (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Классификация развлекательных услуг

Признак	Разновидность
Региональный охват территории	региональные, национальные, международные
Характеру организации	индивидуальные, групповые, семейные, организованные, самостоятельные, импульсивные
Интенсивность предоставления	постоянные, периодические, сезонные, разовые
Продолжительность	кратковременные, продолжительные
Вид окружающей среды	аква-, аэро-развлечения
Характер производителя услуг	предоставляемые людьми либо машинами и оборудованием
Возрастная группам потребителей	для детей, подростков, взрослых людей разного возраста
Уровень подготовки потребителей	требующие и не требующие специальных знаний, умений
Уровень доходов потребителей	высокой, средней, низкой цены
Цели, мотивам потребителя услуг	удовлетворение потребностей в отдыхе, расслаблении, восстановлении, познании
Мотивы производителя услуг	коммерческие, благотворительные

Так же, эту классификацию можно дополнить признаками, различающими услуги развлечений по степени регулирования законодательными актами, трудоемкости, сегментам потребителей и другим характеристикам.

Общеизвестно, что развлечения непосредственно влияют на духовное состояние. Посредством развлечения человек удовлетворяет свои духовные, интеллектуальные или физиологические потребности, оценивает себя как личность, анализирует свою роль в различных ситуациях и социальных системах, получает заряд эмоций и острых ощущений.

Ключевым моментом и основным побуждающим мотивом развлечения являются впечатление и удовольствие. Согласно Энциклопедическому Сло-

варю Ф. А. Брокгауза и И. А. Ефрона: «впечатлением обыкновенно называется общий результат воздействия на данный субъект известного сложного явления или совокупности явлений (например, картины, события)». Удовольствие является следствием полученных впечатлений. Толковый словарь русского языка дает такое определение термину «удовольствие»: «Под удовольствием подразумевают контролируемое чувство радости от приятных впечатлений, переживаний, создающее положительный эмоциональный фон». В соответствии с методикой определения элементов потребления, исследуемую систему удовлетворения потребности можно представить в виде следующей схемы (рис. 1.1).

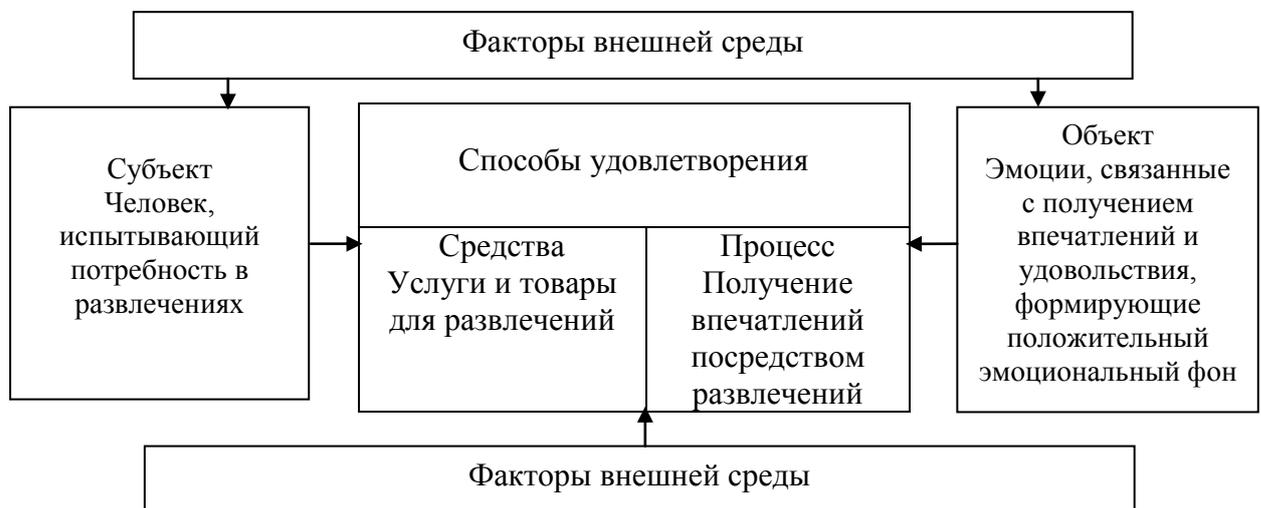


Рис. 1.1. Схема связей элементов потребления развлекательных услуг

Таким образом, продукт индустрии развлечений в широком смысле – это впечатление, удовольствие, получаемые посредством потребления продуктов (услуг и товаров), достаточных для удовлетворения потребностей в процессе и в целях развлечения.

Принимая во внимание, отмеченное выше, а также существование в мировой теории и практике аналогичных и смежных понятий, возможно понимание термина «индустрия развлечений» как взаимоувязанной системы предприятий и предпринимателей, предоставляющих все необходимые для

потребления в процессе развлечения и достаточные для осуществления собственно процесса развлечения людей услуги и товары.

Совокупность предприятий, предоставляющих развлекательные услуги и организующих досуг людей, образует инфраструктуру развлечений. Под инфраструктурным объектом, относящимся к сфере развлечений, следует понимать целостный функционирующий объект, представляющий собой здание, его часть или совокупность зданий нежилого назначения, сооружения и соответствующие объекты, предлагающие услугу или комплекс услуг развлекательного характера.

Современные развлекательные центры редко останавливаются на одном направлении, и, как правило, в основе их предложения лежит продукт, имеющий в своей основе комплекс развлечений и ряд сопутствующих услуг: питание, размещение, розничная торговля и прочее. Данное обстоятельство обуславливает сложную и многоуровневую структуру продукта индустрии развлечений (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура продукта предприятий развлечений

Таким образом, как только становятся известны потребности людей определенного сегмента и преимущества, которые они хотят получить, так сразу появляется возможность понять, объяснить, или прогнозировать их по-

ведение в настоящем и будущем, а значит, составить такую программу развлечения, которая максимально учитывает их интересы, и, следовательно, вероятность превращения их в клиентов очень велика.

Существуют отличия рынка услуг, в том числе услуг развлечений, от других рынков.

1. Услуга развлечения не существует до ее предоставления, т.е. продукт создается в процессе предоставления услуги.

2. Услугам развлечений присуща высокая степень неопределенности, что ставит клиента в невыгодное положение, затрудняет выбор продавца, может вызвать чувство настороженности и подозрения.

3. Оценить качество услуг развлечения покупателю очень трудно. Конфликт между клиентом и продавцом возникает по поводу гарантированной цены и гарантированного сервиса. Невозможность для покупателя измерить качество услуги до ее получения обычно ведет к разочарованию (обманутые надежды).

4. Продавцу трудно поддерживать постоянные контакты с лицами, принимающими решение. Инерция – главный фактор в обеспечении повторяемости контактов. Приверженность покупателей делает возможным повышение цен на услугу.

5. Рынок услуг характеризуется высокой скоростью оборота капитала, что является следствием более короткого производственного цикла и выступает одним из основных преимуществ бизнеса в сфере услуг вообще и услуг развлечений в частности.

6. Услуги обладают высокой чувствительностью к изменениям рыночной конъюнктуры. Это обусловлено невозможностью хранения, складирования и транспортировки услуг и, как правило, временным и пространственным совпадением их производства и потребления.

7. Организация производства услуг имеет свою специфику. Продуцентами услуг обычно являются малые и средние предприятия различного профиля. Обладая большей мобильностью, эти предприятия имеют широкие

возможности для гибкого реагирования на изменения рыночной конъюнктуры.

8. Степень дифференциации услуг высока, что связано с диверсификацией, персонификацией и индивидуализацией спроса на услуги развлечений, что является важнейшим стимулом к инновационной деятельности в этой сфере.

9. Результат деятельности по оказанию услуги развлечений неопределенный, т.к. подвержен во многих случаях влиянию личных качеств производителя и не может быть заранее определен с достаточной точностью. Окончательная оценка этого результата возможна только после потребления услуги [31, с. 85].

В условиях конкуренции процесс управления политикой предоставления услуг развлечений должен базироваться на эффективной маркетинговой стратегии, при разработке которой следует учитывать, по нашему мнению, такие предложения:

– уменьшать затраты времени и усилий, направленных на поиск, приобретение услуг развлечений, упрощая процесс покупки и делая его удобным, а также приятным или интересным переживанием в целом;

–увеличивать затраты на развитие и предложение разнообразных услуг развлечений, направленных на создание индустрии;

– развивать программы лояльности потребителя, что поможет сохранить привлекательность этой сферы бизнеса.

Таким образом, завершенность понимания ключевых терминов индустрии развлечений, сущности, продуктовой направленности и специфики ее продукта позволяет рассуждать об инструментальных подходах менеджмента и маркетинга в управлении этими предприятиями.

1.3. Конкурентный потенциал предприятий индустрии развлечений

К настоящему времени сформировались основные сегменты отечественной индустрии развлечений. Рынок развлечений начинает набирать обороты благодаря росту покупательной способности населения, корректировке ценовой политики производителями, совершенствованию законодательной базы и накопленному опыту в управлении объектами индустрии развлечений. В Москве, Санкт-Петербурге и других крупных городах наметилась тенденция укрупнения объектов развлекательной индустрии, строительства больших развлекательных комплексов с развитым ассортиментом новейшего оборудования.

Отличительной особенностью нынешнего этапа развития индустрии развлечений в России является ее проникновение и становление в российских регионах. Уже сейчас объем инвестиций в индустрию развлечений прогрессирует даже увереннее, чем в сферу торговли, лидировавшую по темпам роста вплоть до последнего времени.

Так, например, в Москве доля инвестиций в данную отрасль составляет уже 7% всех инвестиций в город за год. Для сравнения: доля инвестиций в банковскую сферу – 9%, в промышленность – 8%.

Высокая динамика роста рынка связана, с одной стороны, с бурным развитием крупных торговых центров, а с другой – с потребностями населения в цивилизованном современном досуге.

Одновременно с развитием и укрупнением рынка развлечений ужесточается и конкуренция, что вынуждает предпринимателей мобилизовать все больше сил, искать новые резервы и инструменты управления бизнесом.

Рыночное положение предприятия любой сферы деятельности определяется его конкурентоспособностью. Конкурентоспособность направлена на будущее, зависит и формируется конкурентным потенциалом предприятия, его стратегией.

В работе А. Г. Мокроносова дана следующая трактовка термину «конкурентный потенциал»: «Конкурентный потенциал предприятия характеризует его способность разрабатывать, изготавливать, реализовывать и обслуживать товары, превосходящие по качеству и цене аналоги. Конкурентный потенциал предприятия ограничивается его «забором», то есть складывается из всего того, что происходит во внутренней среде. Если предприятие способно обеспечивать конкурентоспособность своих товаров в любой момент времени, то у него высокий конкурентный потенциал. Чтобы иметь на выходе товар на «отлично», у него как входящие ресурсы, так и система их преобразования в товар, то есть конкурентный потенциал, должны соответствовать оценке «отлично» [38, с. 74].

Как правило, под конкурентным потенциалом предприятия индустрии развлечений понимается совокупность имеющихся ресурсов и возможностей, обеспечивающих способность организации функционировать в конкурентной среде и способствующих достижению конкурентных преимуществ.

Для того чтобы оценить уровень потенциала, необходим надежный инструмент его измерения. Начнем с того, что объективная оценка объекта возможна тогда, когда выяснены его основные свойства, которые выражаются конкретными показателями. На конкурентный потенциал влияют множество факторов, но значимость их неодинакова. Определим составляющие конкурентного потенциала предприятий индустрии развлечений исходя из теории маркетинга услуг.

Анализ международных концепций маркетинга услуг позволяет заключить, что все модели сходятся на том, что наиболее важными моментами в деятельности предприятий сферы услуг являются персонал, процесс обслуживания и материальное доказательство обслуживания, поскольку в каждом из этих элементов содержится та или иная подсказка о характере и качестве услуги. Суммировав данные положения, можно сделать общий вывод о том, что составляющими конкурентного потенциала предприятий сферы услуг, в частности – предприятий развлекательной направленности – являются: про-

цесс обслуживания, персонал, внешнее окружение. Именно эти составляющие являются основой создания конкурентных преимуществ и приоритетного спроса у потребителей на рынке (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Составляющие конкурентного потенциала объектов развлекательной инфраструктуры

Основополагающим фактором в достижении и поддержании конкурентных преимуществ на рынке развлечений является качество составляющих конкурентного потенциала. Повышая качественные характеристики выделенных составляющих конкурентного потенциала, предприятие получает значительные преимущества перед конкурентами.

1. Качество процесса обслуживания, по сути, отражает качество интерактивного маркетинга, который характеризует процесс взаимодействия между потребителем и персоналом фирмы. Главная его задача – создание и обеспечение качественных стандартов обслуживания. Важно подчеркнуть, что ни фактор «персонала», ни фактор «материального подтверждения» не могут компенсировать недостатки в организации процесса обслуживания. Организационное качество услуги оказывает немалое влияние на восприятие потребителем качества услуги.

2. Качество персонала. В любом деле человеческий труд является важной составляющей прибыльности фирмы. В сфере обслуживания (услуг), особенно в индустрии развлечений, человеческий труд приобретает такое

значение, при котором само существование единого организационно-экономического механизма ставится в прямую зависимость от количества и особенно от качества самого труда. Так как услуги по своей сути нематериальны и характеризуются неотъемлемостью от персонала, межличностное взаимодействие обслуживающего персонала и потребителя, происходящее во время предоставления услуги, зачастую оказывает самое большое влияние на восприятие качества услуги.

3. Качество внешнего окружения. Исследователи называют внешнее окружение «стержнем услуги». Из-за того, что услуги нематериальны и требуют присутствия потребителя во время процесса предоставления услуги, окружающие внешние условия могут иметь существенное влияние на общее восприятие качества услуги. На качество внешнего окружения влияют окружающие условия процесса услуги, дизайн и социальные факторы [24].

Как было установлено выше, составляющие конкурентного потенциала являются носителями воспринимаемого качества услуг. Поэтому произвести оценку конкурентного потенциала предприятия индустрии развлечений возможно через воспринимаемое качество услуг.

В основе современных концепций качества услуг лежит предположение о том, что существует разрыв между ожиданиями потребителя и его восприятием итогового результата. И само воспринимаемое качество определяется как «общее суждение или предпочтение относительно услуги, возникающее в результате сравнения потребителем ожиданий от услуги с его восприятием реального исполнения услуги» [20, с. 5].

Таким образом, в первую очередь необходимо спросить у потребителя о том, что он ожидает получить при взаимодействии с компанией, предоставляющей услугу, а затем оценивать качество услуг на основе сравнения с потребительскими ожиданиями. Данная концепция в полной мере реализуется в модели SERVQUAL, которая используется для оценки воспринимаемого качества услуг. SERVQUAL является сегодня единственным исследовательским инструментом, доказавшим стабильность факторной структуры, и от-

сюда универсальность в различных секторах рынка услуг, включая розничные услуги. Необходимость применения SERVQUAL для оценки конкурентного потенциала объекта развлекательной инфраструктуры объясняется отсутствием в отечественной и зарубежной специальной литературе других работ, предлагающих универсальные инструменты измерения качества сервиса на предприятии, вне зависимости от конкретного сектора сферы услуг.

Ожидания клиента включают множество «тонких» измерений качества, которые целиком зависят от усилий «человеческого фактора», таких как вежливости в общении, тактичности, отзывчивости к требованиям клиента, способности вовремя оказать услугу и т. д. В 1990 году Парасурман с коллегами опубликовал стандарт метода, указывая в нем на оптимальный, по их мнению, подбор стимулов и атрибутов для исследования (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Измерения качества услуг в модели SERVQUAL
(по Ильиной Е.В.)

Измерение	Краткое описание измерения
Надежность (Reliability)	Гарантия и точность оказания заявленной услуги. Корректность, внимательность, надежность, способность точно оказать обещанную услугу.
Реактивность, отзывчивость (Responsiveness)	Помощь потребителям и обеспечение быстрого обслуживания. Активность реакции персонала. Стремление помочь потребителям и предоставить желаемую услугу незамедлительно.
Компетентность, убедительность (Assurance)	Воспринимаемая компетентность, вежливость работников и их способность создавать атмосферу доверия и сохранения конфиденциальности. Способность вызвать у клиента доверие к фирме.
Эмпатия (Empathy)	Степень индивидуального внимания персоналом фирмы к потребителям. Доступность – легкость физического и психологического контакта с сотрудниками. Коммуникативность – стремление фирмы информировать потребителей об услугах на понятном им языке. Понимание – стремление лучше понять специфические потребности клиента и приспособиться к ним. Выражение заботы, обеспечение искреннего внимания к каждому клиенту, проявление индивидуального подхода.
Материальность (Tangibles)	Физическое обслуживание и имеющееся оборудование, внешний вид персонала; доступно изложенные коммуникационные материалы. Внешнее впечатление от услуги. Восприятие помещений, оборудования, внешнего вида персонала, информационных материалов и других физических свидетельств услуги. Создание комфортной среды для клиентов.

Поскольку настоящий метод был сориентирован для исследования именно услуг (рассмотрение товарных групп в него первоначально не было включено), то стандарт стал включать в себя пять базовых стимулов анализа (quality dimensions). Для обозначения данных факторов часто используется аббревиатура RATER, по первым буквам названий факторов.

Применимость модели SERVQUAL к оценке конкурентного потенциала предприятий индустрии развлечений обусловлена возможностью спроецировать результаты оценки базовых стимулов модели на составляющие конкурентного потенциала объекта. Так, например, через оценку стимулов «Надежность», «Отзывчивость, реактивность» становится возможной оценка качества процесса обслуживания центра развлечений (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Оценка конкурентного потенциала
Через базовые стимулы модели SERVQUAL

Составляющие конкурентного потенциала объекта развлекательной инфраструктуры	Базовые стимулы модели SERVQUAL
Внешнее окружение	Материальность (Tangibles)
Процесс обслуживания	Отзывчивость, реактивность (Responsiveness)
	Надежность, точность (Reliability)
Персонал	Эмпатия
	Компетентность, убедительность

Для реализации модели SERVQUAL необходима адаптация классического вопросника, выбор методов сбора информации и разработка исследовательского инструментария. Во-первых, необходимо сформировать комплекс из трех видов анкет. Первая анкета оценивает ожидания потребителей относительно самого совершенного провайдера развлекательных услуг («предпочитаемый» комплекс услуг). Вторая анкета оценивает восприятие качества полученной услуги потребителем в конкретном развлекательном заведении.

В третьей анкете потребитель высказывает мнение относительно важности, значимости выделенных критериев качества услуги.

Данный инструментарий необходимо разработать с учетом возможности использования результатов для оценки отдельных составляющих конкурентного потенциала центра развлечений. Для этого вопросы анкет условно следует разбить на три комплексных блока.

В первой части необходимо оценить центр развлечений по критериям, характеризующим материальную составляющую конкурентного потенциала; второй блок вопросов должен характеризовать организацию процесса обслуживания; последний блок должен способствовать оценке работы персонала.

Оценка критериев производится в соответствии с методикой – по 5-балльной шкале Лайкерта (полностью не согласен – полностью согласен). Обработка анкет сводится к расчету средних баллов по выделенным критериям качества, а также к расчету коэффициентов качества.

После того как выполнены такие расчеты для конкретной выборки своих клиентов, можно оценить степень расхождений по различным блокам модели SERVQUAL, характеризующих состояние отдельных составляющих конкурентного потенциала, а также рассчитать общий индекс качества, получившего название SQI (service quality index). Общий индекс позволяет сопоставить и проранжировать развлекательные заведения по комплексному показателю, выявить «лидеров» и «аутсайдеров».

Следует отметить, что качество исполнения услуг во многом зависит от лояльности внутрифирменного персонала, особенно той его части, которая непосредственно вступает в контакт с клиентами. Поэтому еще одним источником формирования конкурентного потенциала является качество системы управления персоналом. Источником оценки системы управления персоналом являются работники и их удовлетворенность работой в компании. Ключ к успешной реализации системы управления взаимоотношениями с клиентами и полной реализации конкурентного потенциала заключается в нахождении оптимального сочетания механизмов удовлетворения потребностей, как

клиентов, так и персонала. Алгоритм оценки состояния конкурентного потенциала предприятия индустрии развлечений представлен в таблице 1.4.

Таблица 1.4

Алгоритм оценки состояния конкурентного потенциала
предприятия индустрии развлечений

Оценка состояния конкурентного потенциала объекта развлекательной инфраструктуры	
Внешняя оценка (со стороны потребителя)	Внутренняя оценка (со стороны персонала)
Модель SERVQUAL, адаптированная к оценке качества услуг	Модель оценки удовлетворенности персонала
Индекс суммарной потребительской оценки качества услуг	Суммарный индекс удовлетворенности персонала
Состояние «внешнего» маркетинга	Состояние «внутреннего» маркетинга
Комплексная оценка удовлетворенности заинтересованных сторон, характеризующая состояние конкурентного потенциала	

Таким образом, эффективность управления конкурентным потенциалом предприятия проявляется в устойчивом конкурентном положении фирмы на рынке, высокой удовлетворенности клиентов, наличии лояльного круга потребителей. Поскольку удовлетворение от потребления услуги и лояльность может сформироваться только после восприятия качества услуги, то для того, чтобы исследовать удовлетворенность потребителей, необходимо оценить качество оказываемых компанией услуг.

2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности

АО «Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Акционерное общество «Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН» является юридическим лицом, действует на основании устава и законодательства Российской Федерации, имеет гражданские права и несет гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

Полное фирменное наименование: Акционерное общество Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН».

Сокращенное фирменное наименование: АО «Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН».

Место нахождения компании: Россия, 308010, Белгородская обл., г. Белгород, просп. Богдана Хмельницкого, 137Т.

Приоритетное направление хозяйственной деятельности Общества – оказание услуг по управлению объектами коммерческой недвижимости, принадлежащей Группе Компаний «ГРИНН», а также оказание сторонних услуг по консультированию и управлению объектами недвижимости для внешних заказчиков.

Компания является филиалом головной организации «Корпорация «ГРИНН», расположенной в Курске. Временем основания Мегакомплекса «ГРИНН» является 2013 г. Мегакомплекс «ГРИНН» представляет собой крупный торгово-развлекательный центр общей площадью 168 тыс. м². Филиал «Мегакомплекс «ГРИНН» расположен в центральной части города, на пересечении основных транспортных маршрутов. Уникальность комплекса состоит в применении инновационной для этой сферы концепции, при которой менее половины площадей отводится под торговлю, а большая часть – под семейно-досуговые и развлекательно-спортивные направления.

Основными направлениями деятельности АО «Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН»:

- подбор арендаторов для объектов коммерческой недвижимости, находящихся в собственности Корпорации «ГРИНН»;
- управление рекламной кампанией объектов коммерческой недвижимости, принадлежащих Корпорации «ГРИНН»;
- осуществление мероприятий по техническому управлению объектами недвижимости, принадлежащих Корпорации «ГРИНН»;
- ведение необходимой финансовой, бухгалтерской и юридической документации, связанной с оперативным управлением недвижимостью;
- оказание внешних консультационных услуг в области коммерческого и технического управления объектами коммерческой недвижимости.

Филиал «Мегакомплекс «ГРИНН» является одной из немногих компаний на Российском рынке, осуществляющей полный цикл по управлению объектами коммерческой недвижимости, подразумевающий: финансовое, техническое и оперативное управление объектами, а также развитие объектов как доходного актива.

Стратегия развития компании предполагает поступательный рост объемов бизнеса за счет управления объектами коммерческой недвижимости, принадлежащих Корпорации «ГРИНН». В краткосрочной перспективе компания намеривается начать оказание услуг и на внешнем рынке, так как она имеет ряд значительных конкурентных преимуществ, по сравнению с профессиональными внешними управляющими компаниями:

- отлаженная и прозрачная система оперативного управления объектами коммерческой недвижимости;
- значительный и успешный опыт в управлении собственными объектами коммерческой недвижимости;
- собственные «ноу-хау», используемые в повседневном операционном управлении;

–эффективный опыт по дистанционному управлению торгово-развлекательными центрами.

Филиал «Мегакомплекс «ГРИНН» обладает штатом высококвалифицированных кадров. Компания имеет всю необходимую разрешительную документацию, а также лицензии, необходимые для осуществления хозяйственной деятельности, предусмотренной Уставом Общества в соответствии с требованиями Российского законодательства.

Организационная структура управления компании представлена в Приложении 1. Ее можно отнести к линейно-функциональной, Данная схема управления включает линейные подразделения, которые выполняют в организации основную работу, а также функциональные обслуживающие подразделения. Линейные звенья занимаются принятием решений на своем уровне, подразделения же помогают руководителю принимать и вырабатывать решения, а также информируют его. Процесс управления осуществляется «сверху-вниз», а каждый отдел четко выполняет свое назначение.

В основе данной схемы управления лежит шахтный способ построения, при котором осуществляется специализация процесса управления по функциональным подсистемам (производство, маркетинг, финансы, разработки и исследования, персонал и др.). Каждая подсистема формирует свою иерархию, которая пронизывает сверху донизу всю организацию. Оценка деятельности каждой службы производится посредством показателей, которые характеризуют выполнение ею своих задач. Соответствующим образом строится и вся система поощрения и мотивации работников. Конечный же результат (качество и эффективность работы предприятия в целом) отходит на второй план, так как считается, что все подразделения работают, чтобы его достигнуть.

Положительными моментами являются четкость системы взаимодействия подразделений, единоначалие (руководитель берет в свои руки общее управление), разграничение ответственности (каждый знает, за что отвечает),

возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше.

Недостатки управления в данной структуре заключаются в большом количестве промежуточных звеньев, которые находятся между работниками и управленцем, принимающим решения. Управленцы верхнего уровня подвержены перегрузке. Повышается зависимость между результатами работы и квалификацией, деловыми и личностными качествами высшего управленческого состава. Стратегическое управление филиалом «Мегакомплекс «ГРИНН» осуществляет Общее собрание акционеров компании, текущее руководство деятельностью лежит в рамках функциональных обязанностей генерального директора. Ему подчиняются руководители различных отделов.

1. Заместитель генерального директора, возглавляет:

- технический отдел;
- ИТ-отдел;
- хозяйственный отдел;
- охрану;
- транспортное хозяйство.

2. Коммерческий директор, возглавляет:

- отдел работы с поставщиками;
- отдел маркетинга и рекламы;
- сервисный отдел.

3. Финансовый директор, возглавляет такие отделы, как:

- бухгалтерия;
- ревизионный отдел;
- планово-экономический отдел;
- юридический отдел.

4. Директор по персоналу, возглавляет:

- отдел кадров;
- офис-менеджеров.

На основании бухгалтерского баланса предприятия (Приложение 2), отчета о финансовых результатах деятельности (Приложения 3 и 4) и данных внутреннего управленческого учета филиала «Мегакомплекс «ГРИНН», проведем анализ основных технико-экономических показателей деятельности компании за 2014-2016 гг. (Приложение 5).

В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы. Выручка компании в 2014-2016 гг. непрерывно увеличивалась: так, в 2015 г. по сравнению с 2014 г. выручка от реализации выросла на 3,8% и составила 344 604 тыс. руб., в 2016 г. по сравнению с 2015 г. выручка от реализации увеличилась на 7,52% и составила 370 517 тыс. руб. В целом за 2014-2016 гг. рост выручки от реализации составил 11,6%. Рост выручки филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» стал результатом роста объемов деятельности компании.

Себестоимость при этом снижалась – на 6,65% в 2015 г., на 0,28% в 2016 г. и на 6,92% в целом в 2016 г. по сравнению с 2014 г.

Валовая прибыль компании также росла. В 2015 г. по сравнению с 2014 г. валовая прибыль увеличилась на 6,01% и составила 290 615 тыс. руб. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. валовая прибыль увеличилась на 8,97% и составила 316 681 тыс. руб. В целом за 2014-2016 гг. рост валовой прибыли составил 15,52%.

Значительный размер управленческих расходов стал причиной того, что предприятие получило убыток от продаж в размере 83 204 тыс. руб. в 2014 г. и 7 734 тыс. руб. в 2015 г. В 2016 г. в результате роста выручки, снижения себестоимости и управленческих расходов филиал «Мегакомплекс «ГРИНН» получил прибыль от продаж в размере 15 466 тыс. руб.

Рост чистой прибыли компании в 2015 г. по сравнению с 2014 г. составил 1,18%, однако в 2016 г. по сравнению с 2015 г. чистая прибыль уменьшилась на 20,65%, в денежном выражении снижение чистой прибыли составило 7 751 620 тыс. руб. В целом за 2014-2016 гг. снижение чистой прибыли составило 7 313 605 тыс. руб., или 19,71%.

Графически динамика выручки и валовой прибыли представлена на рисунке 2.1.

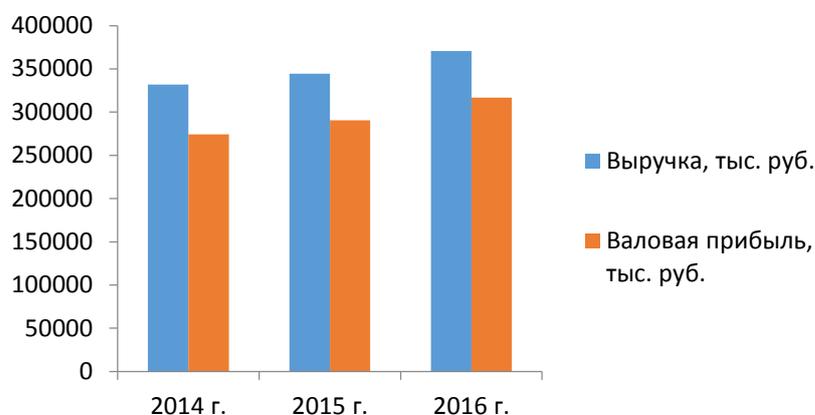


Рис. 2.1. Динамика выручки и валовой прибыли филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» в 2014-2016 гг.

Анализ динамики оборотных средств и внеоборотных активов компании позволил сделать вывод о том, что оборотные средства предприятия снижались на протяжении исследуемого периода, в то время как внеоборотные активы росли. Так, общее снижение оборотных средств предприятия в 2016 г. по сравнению с 2014 г. составило 61,32%, или 22 077 932 тыс. руб. Рост внеоборотных активов составил 97,97% в 2016 г. по сравнению с 2014 г., 55 572 688 тыс. руб. в денежном выражении.

Темпы роста заемного капитала превысили темпы роста собственного капитала, но в целом размер собственного капитала превышал размер заемного, что свидетельствует о платежеспособности и финансовой устойчивости компании.

Положительными факторами, свидетельствующими о росте финансовой устойчивости филиала «Мегакомплекс «ГРИНН», является увеличение денежных средств компании – на 5,47% в 2016 г. по сравнению с 2014 г.; снижение дебиторской и кредиторской задолженности.

Фондоотдача увеличивалась в 2014-2016 гг., так, в 2014 г. данный коэффициент был равен 0,39, в 2015 г. – 0,43, в 2016 г. – 0,49. Рост фондоотда-

чи, т.е. объема выручки на 1 рубль основных производственных фондов, означает повышение эффективности использования основных фондов компании. Об этом же свидетельствует снижение показателя, обратного показателю фондоотдачи-фондоёмкости (2,56 в 2014 г., 2,32 в 2015 г., 2,04 в 2016 г.).

Далее проведем анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами предприятия

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Среднесписочная численность персонала, чел.	125	134	152	9	18	27	7,2	13,4	21,6
Средняя заработная плата, руб.	23450	25500	26890	2050	1390	3440	8,7	5,4	14,6
Всего по штатному расписанию чел., в т. ч.:	125	134	152	9	18	27	7,2	13,4	21,6
Руководители	21	21	21	–	–	–	–	–	–
ИТР и служащие	66	62	67	-4	-6	-1	-6,1	8,1	1,5
Рабочие	38	51	64	13	13	26	34,2	25,5	68,4
В возрасте 18-30 лет	28	29	39	1	10	11	3,5	34,4	39,2
В возрасте 31-45 лет	76	78	86	2	8	10	2,6	10,2	13,1
В возрасте старше 46 лет	21	27	27	6	–	6	28,5	–	28,5
Основной персонал	112	120	136	8	16	24	7,1	13,3	21,4
Вспомогательный персонал	13	14	16	1	2	3	7,6	14,2	23,1

Как видно из таблицы 2.1., среднесписочная численность персонала в 2014-2016 гг. росла. В 2015 г. по сравнению с 2014 г. среднесписочная численность персонала компания увеличилась на 7,2% (9 чел.) и составила 134 чел. В 2016 г. по сравнению с 2015 г. среднесписочная численность персонала выросла на 13,4% (18 чел.) и составила 152 чел.

При этом рост численности персонала сопровождался увеличением размера средней заработной платы: 23 450 руб. в 2014 г., 25 500 руб. в 2015 г., 26 890 руб. в 2016 г.

Наибольшую долю в структуре персонала занимали ИТР и служащие: 66 чел. в 2014 г., 62 чел. в 2015 г., 67 чел. в 2016 г., и рабочие – 38, 51 и 64 чел. соответственно. Такая структура персонала является обоснованной и объясняется направлением деятельности организации.

Наибольшая доля персонала приходилась на возраст 31-45 лет: 76 чел. в 2014 г., 78 чел. в 2015 г., 86 чел. в 2016 г.

В целом, структура персонала сбалансирована и отвечает целям деятельности компании. Сотрудники филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» получают конкурентоспособную заработную плату. Предприятие полностью обеспечено трудовыми ресурсами высокого качества.

Таким образом, рост основных технико-экономических показателей деятельности компании за исследуемый период времени свидетельствует об эффективности ее функционирования. Структура персонала сбалансирована и отвечает целям деятельности компании. Сотрудники филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» получают конкурентоспособную заработную плату. Предприятие полностью обеспечено трудовыми ресурсами высокого качества.

2.2. Оценка эффективности финансовой деятельности компании

Охарактеризовав направления деятельности филиала «Мегакомплекс «ГРИНН», рассмотрев финансово-экономические показатели, перейдем непосредственно к анализу финансового состояния.

Проверим степень платежеспособности и ликвидности организации, для этого сравним показатели балансового отчета предприятия по различным группам активов и обязательств. Ликвидность баланса определяется как степень покрытия обязательств ее активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Для комплексной оценки платежеспособности организации используется общий показатель платежеспособности:

$$K_{\text{общ}} = \frac{A1 + 0,5 * A2 + 0,3 * A3}{П1 + 0,5 * П2 + 0,3 * П3}, (1)$$

где $K_{\text{общ}}$ – коэффициент ликвидности.

Любую ликвидность необходимо оценивать при помощи соответствующей характеристики – коэффициента ликвидности, смысл которого заключается в прямом сопоставлении текущих обязательств организации к ее активам необходимых и используемых для погашения.

Для оценки ликвидности в краткосрочной перспективе рассчитывают следующие показатели: коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности.

Коэффициент абсолютной ликвидности ($K_{\text{аб}}$) – показатель отражающий величину доли краткосрочных долговых обязательств, способных быть покрытыми за счет различных денежных средств и их эквивалентов. Проще говоря, данный коэффициент показывает ту часть краткосрочных заемных обязательств, которые возможно погасить немедленно.

Величину коэффициента абсолютной ликвидности определяют, исходя из данных баланса по следующей формуле:

$$K_{\text{аб}} = \frac{A1}{П1 + П2}, (2)$$

Нормативное значение данного коэффициента должно быть больше минимального предела, который изменяется от 0,05 до 0,1.

Коэффициент текущей ликвидности ($K_{\text{тл}}$) – показатель характеризующий возможность коммерческой организации сократить свою краткосрочную задолженность в минимально коротком периоде за счет своих наиболее ликвидных оборотных средств. Коэффициент текущей ликвидности ($K_{\text{тл}}$) определяют по следующей формуле:

$$K_{\text{тл}} = \frac{A1+A2+A3}{П1+П2}, (3)$$

где А3 – медленно реализуемые активы, руб.

Коэффициент быстрой ликвидности вычисляют по следующей формуле:

$$K_{\text{бл}} = \frac{A1+A2}{П1+П2}, (4)$$

Чтобы оценить изменение финансовой ситуации в организации за исследуемый период с точки зрения ликвидности произведем расчет коэффициентов характеризующих платежеспособность филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» и отразим полученные результаты в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Коэффициенты ликвидности и сравнение с рекомендуемыми значениями

Коэффициент	Годы			Отклонение (+,-)		Рекомендуемые значения
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	
Кобщ	1,83	1,57	1,25	-0,26	-0,16	≥ 1
Каб	0,89	0,63	0,47	-0,20	-0,17	$>0,05-0,1$
Ктл	2,37	2,16	2,00	-0,22	-0,15	>1
Кбл	2,40	2,18	2,02	-0,26	-0,16	>2

Анализ данных таблице 2.2 позволил сделать следующие выводы.

Коэффициент абсолютной ликвидности, отражающий способность организации ликвидировать часть или полную сумму краткосрочной задолженности за счет собственных денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, в 2016 г. имеет значение, которое соответствует допустимому уровню – 0,47, но при этом за исследуемый период он снизился на 0,42. Это произошло из-за сокращения финансовых вложений в 2016 г. на 8 млн. руб.

Коэффициент текущей ликвидности в 2015 г. снизился с 2,4 до 2,18, а в 2016 г. с 2,18 до 2,02. На это снижение оказало влияние уменьшение величины дебиторской задолженности за исследуемый период на 10,952 млн. руб., снижение запасов на 37 тыс. рублей и прочих оборотных активов на 590 тыс.

рублей. Значение коэффициента быстрой ликвидности на конец отчетного периода равно 2,02. Это говорит о том, что у филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» имеется достаточно активов, способные, при наступлении определенных событий, в максимально короткие сроки конвертировать в денежные средства. В целом за рассматриваемый период коэффициент быстрой ликвидности по отношению к 2014 г. снизился на 0,38 единиц и приблизился к минимальным допустимым значениям.

Для окончательной оценки финансовой устойчивости компании проведем ряд расчетов финансовых коэффициентов: автономии (Ка), плеча финансового рычага (Кфр), обеспеченности собственными средствами (Кос), маневренности (Км), соотношения дебиторской и кредиторской возможности (Кдкз), инвестирования (Ки), концентрации заемного капитала (Кзк).

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод о том, что снижение коэффициента автономии (Ка) с 0,60 в 2014 г. до 0,53 в 2016 г. не отразилось на снижении финансовой независимости организации, так как полученное значение соответствует рекомендуемому. Однако следует отметить стабильную тенденцию на снижение.

Все полученные значения результатов расчета коэффициентов и их ограничения за 2014, 2015 и 2016 гг. отразим в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость
филиала «Мегакомплекс «ГРИНН»

Коэффициент	Годы			Отклонение (+,-)		Рекомендуемые значения
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	
Ка	0,60	0,66	0,53	0,06	-0,13	>0,5
Кфр	0,68	0,51	0,88	-0,16	0,36	<1
Кос	0,58	0,54	0,51	-0,04	-0,04	>0,6-0,8
Км	0,94	0,61	0,89	-0,34	0,29	0,5
Кдкз	1,88	1,96	1,55	0,08	-0,41	–
Ки	2,53	9,5	18,01	275,49	89,58	–
Кзк	0,40	0,34	0,47	-0,06	0,13	≤0,5

Значение плеча финансового рычага (Кфр) изменялось разнонаправленно. В 2015 г. отмечаем его снижение на 0,16, а в 2016 г. он увеличился с 0,51 до 0,88. Таким образом, в 2016 г. с 1 рубля собственного капитала организация получала 0,88 рублей заемного.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами (Коос) также изменился в сторону снижения (2014 г. – 0,58, 2015 г. – 0,54, 2016 г. – 0,51). Данный коэффициент ниже нормативного в 1,17 раза. Это свидетельствует о недостаточной обеспеченности запасов и затрат собственными источниками формирования.

Снижение коэффициента маневренности (Км) с 0,94 в 2014 г. до 0,89 в 2016 г., говорит об изменении величины собственных источников средств организации находящихся в мобильной форме. Расчетная величина превышает рекомендованное значение в 1,78 раза.

Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности (Кдкз) характеризует ситуацию, при которой величина дебиторской задолженности превышает величину кредиторской. Но, в целом, за исследуемый период данный коэффициент сократился на 0,33.

Стабильный рост коэффициента инвестирования (Ки) с 2,53 в 2014 г. до 18,01 в 2016 г. отражает факт роста финансирования доли внеоборотных активов компании за счет собственных средств и долгосрочных кредитов.

И, наконец, отмечаем разнонаправленную динамику изменения коэффициента концентрации заемного капитала (Кзк) предприятия за исследуемый период (2014 г. – 0,40, 2015 г. – 0,34, 2016 г. – 0,47).

Следующим показателем, на основании которого определяют финансовое состояние предприятия, является рентабельность. Данный параметр демонстрирует то, насколько эффективно в компании используются имеющиеся экономические, трудовые, денежные и природные ресурсы. Расчет рентабельности происходит исходя из данных, представленных в отчете о финансовых результатах. Расчет показателей рентабельности представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Показатели рентабельности за 2014-2016 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Рентабельность продаж	4,32	4,09	3,96	-0,23	-0,13	-0,36	-5,32	-3,18	-8,33
Рентабельность основного капитала	5,8	5,85	5,94	0,05	0,09	0,14	0,86	1,54	2,41
Рентабельность собственного капитала	20,61	33,35	34,02	12,74	0,67	13,41	61,81	2,0	65,06
Рентабельность активов	40,4	39,73	32,58	-0,67	-7,15	-7,82	-1,66	-17,99	-19,36

Как видно из таблицы 2.4, показатели рентабельности филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» свидетельствуют о том, что деятельность компании является рентабельной, а значит, эффективной. Однако снижение показателей рентабельности продаж и рентабельности активов свидетельствует об ухудшении финансового состояния компании.

Таким образом, проведя анализ структуры баланса компании «Мегакомплекс «ГРИНН» и рассчитав необходимые коэффициенты, делаем заключение о том, что, несмотря на присутствие некоторых негативных моментов, структура баланса организации в целом удовлетворительна. Так как некоторые рассчитанные коэффициенты не соответствуют установленным нормативным значениям, напрашивается вывод о том, что у компании существуют определенные проблемы в части эффективности использования оборотных средств. Но, в целом, финансовое состояние организации абсолютно устойчиво.

2.3. Анализ процесса обслуживания клиентов организации

Торговая деятельность в настоящее время претерпевает серьезные изменения, превращаясь в динамично развивающийся бизнес, один из самых регламентированных сегментов рынка вступает в период жесткой конкурентной борьбы. В условиях усиления конкуренции на данном рынке проблема создания и удержания конкурентных преимуществ – одна из самых актуальных. Большинство торговых сетей предоставляют потребителю практически одинаковые услуги по схожим ценам. Поэтому, чтобы вырваться вперед или хотя бы удержать ранее завоеванные позиции, среди торговых сетей будет все больше возрастать роль неценовой конкуренции, особенно качество обслуживания клиентов организации.

Качество обслуживания как характеристика деятельности отдельного предприятия оценивается следующей системой показателей.

1. Устойчивость и широта ассортимента.
2. Соблюдение технологии обслуживания потребителей.
3. Профессиональное мастерство сотрудников.
4. Организация рекламы и информации, которые помогают потребителю выбрать требуемое предприятие.
4. Предоставление покупателям дополнительных услуг.
5. Мнение потребителя об уровне и качестве обслуживания.

АО «Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН» уделяет значительное внимание качеству обслуживания клиентов.

В настоящее время процесс обслуживания клиентов филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» характеризуется тремя основными направлениями взаимодействия:

- 1) управляющая компания – арендаторы;
- 2) управляющая компания – персонал;
- 3) арендаторы – персонал.

Схематично данное взаимодействие представлено на рисунке 2.2.



Рис. 2.2. Схема взаимодействия участников процесса обслуживания клиентов филиала «Мегакомплекс «ГРИНН»

При заключении договоров аренды каждый арендатор уведомляется о том, что в компании филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» действуют стандарты обслуживания клиентов, касающийся как соблюдения времени работы торговых точек на территории торгово-развлекательного комплекса, так и правил обращения с клиентами.

Эффективный процесс обслуживания клиентов филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» характеризуется следующими параметрами:

- индивидуальный подход к каждому клиенту;
 - минимизация времени клиента, затраченного на получение услуги;
 - оперативность реагирования на жалобы и устранение выявленных недостатков в работе с клиентами;
 - полнота, актуальность и достоверность информации;
- предоставление информации клиентам посредством разнообразных коммуникаций;
- единообразие требований к качеству предоставляемых услуг, соблюдение установленных сроков по всем процедурам взаимодействия;
 - возможность получения услуги в любой торговой точке на территории Мегакомплекса.

Так же установлен порядок общения персонала с клиентами по телефону и посредством переписки.

Требования к персоналу во время общения по телефону:

–впечатление о компании складывается у клиента по первому телефонному разговору, поэтому каждый сотрудник обязан уметь грамотно общаться по телефону;

–недопустимо игнорирование телефонных звонков: не позднее, чем после третьего сигнала звонка должен следовать ответ;

–отвечая на телефонный звонок, необходимо вежливо поздороваться, произнести название филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» и свое имя;

–телефонные переговоры должны вестись громким четким голосом, речь должна быть внятной, доброжелательной;

–сотрудник, обслуживающий клиента по телефону, обязан дать консультацию по интересующему клиента вопросу, а в случае, если сотруднику для этого требуется уточнение информации, он должен взять контактный телефон и перезвонить клиенту после выяснения всех обстоятельств;

–в случае, когда сотрудник, у которого звонит телефон, обслуживает присутствующего клиента, на телефонный звонок должен ответить кто-то из коллег: телефонный звонок не должен быть оставлен без внимания.

Почтовая переписка используется для направления документации, связанной с обслуживанием потребителей, а также в случаях, когда клиент направляет обращение по почте.

Письменное обращение может быть направлено клиентом по адресу местонахождения филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» либо представлено лично в канцелярию структурного подразделения компании. Также клиент может написать на официальный сайт филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» в раздел «Виртуальная приемная». Любое письменное обращение в адрес компании регистрируется и обрабатываются.

После регистрации обращения, полученного исполнительным аппаратом либо через «Виртуальную приемную», направляется генеральному директору, который отписывает его для рассмотрения в соответствующее структурное подразделение компании. В структурном подразделении назначается ответственный исполнитель за подготовку ответа на каждое конкрет-

ное обращение. Письменное обращение клиента должно быть рассмотрено сотрудниками филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» в течение 15 календарных дней. Ответ на письменное обращение клиента должен содержать конкретную информацию о сути вопроса, заданного клиентом, фамилия, имя, отчество и телефон исполнителя, и должен быть подписан уполномоченным на то должностным лицом.

Действия по письменному обращению клиента не производятся в случаях:

–если письменное обращение содержит нецензурные, либо оскорбительные выражения, угрозы жизни, здоровью и имуществу сотрудника филиала «Мегакомплекс «ГРИНН», а также членов его семьи;

–если текст письменного обращения не поддается прочтению;

–если в письменном обращении потребителя содержится вопрос, на который ему уже был предоставлен ответ по существу в связи с ранее направляемыми обращениями, и при этом в обращении не приводятся новые доводы или обстоятельства. Потребителю направляется уведомление о предоставленном ранее ответе на данный вопрос;

–если ответ по существу поставленного в обращении вопроса не может быть дан без разглашения сведений, составляющих коммерческую тайну. Потребителю направляется уведомление о невозможности предоставить ответ на данный вопрос;

–письменное обращение клиента не рассматривается и ответ на обращение не дается, если в письменном обращении не указаны контактные данные клиента.

Интерактивное интернет-обслуживание потребителей организуется на базе официального сайта филиала «Мегакомплекс «ГРИНН».

Интернет обслуживание ведется по двум направлениям:

– предоставление справочной информации;

– удовлетворение электронных обращений потребителей.

Также компанией устанавливаются требования к внешнему виду персонала – опрятность, не вызывающий внешний вид является обязательным.

Для удобства обслуживания клиентов на территории филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» установлены различные указатели и стенды с информацией о расположении развлекательных и торговых точек, в том числе интерактивный экран. Мегакомплекс оснащен необходимой инфраструктурой, в том числе раздевалками, туалетами, точками питания.

Для получения информации о степени удовлетворенности клиентов филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» качеством и процессом обслуживания в рамках выпускной квалификационной работы был проведен опрос среди клиентов компании. Было предложено в открытой форме ответить на вопрос о качестве обслуживания на территории филиала «Мегакомплекс «ГРИНН». В опросе участвовали 76 человек различной возрастной категории. Результаты представлены на рисунке 2.3.

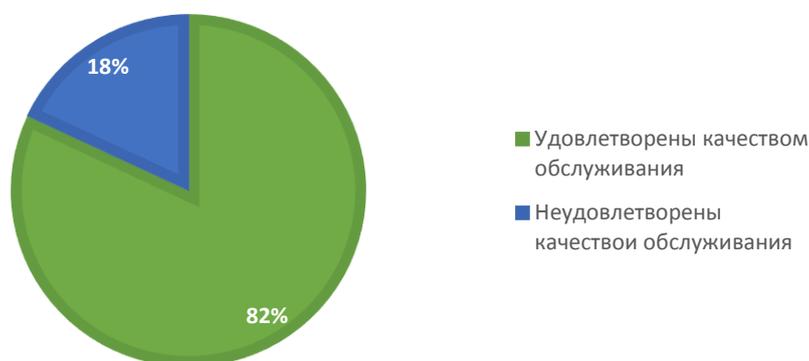


Рис. 2.3. Результаты опроса о степени удовлетворенности клиентов филиала

В результате опроса было выявлено, что 82% опрошенных довольны качеством обслуживания, и не имеют претензий к администрации Мегакомплекса.

18% опрошенных среди причин недовольствия обслуживанием указали следующие:

–отсутствие торгового персонала на рабочем месте;

–недостаточную информированность об акциях, проводимых на территории торгово-развлекательного центра;

–недостаточную осведомленность торгового персонала о реализуемых товарах либо нежелание сообщить данную информацию.

В результате анализа процесса обслуживания клиентов филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» выяснилось, что процесс обслуживания регламентирован стандартами компании, но единого стандарта не существует, что снижает эффективность процесса. Кроме того, компания не предпринимает регулярных мер по оценке соблюдения указанных стандартов, в плане торгового персонала, доверяя сведениям, получаемым от арендодателей.

Таким образом, анализ деятельности АО «Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН» позволяет сделать следующие выводы.

Филиал «Мегакомплекс «ГРИНН» является одной из немногих компаний на Российском рынке, осуществляющей полный цикл по управлению объектами коммерческой недвижимости, подразумевающий: финансовое, техническое и оперативное управление объектами, а также развитие объектов как доходного актива. Рост основных технико-экономических показателей деятельности компании за исследуемый период времени свидетельствует об эффективности ее функционирования. Структура персонала сбалансирована и отвечает целям деятельности компании. Сотрудники филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» получают конкурентоспособную заработную плату. Предприятие полностью обеспечено трудовыми ресурсами высокого качества.

Несмотря на присутствие некоторых негативных моментов, структура баланса организации в целом удовлетворительна. Так как некоторые рассчитанные коэффициенты не соответствуют установленным нормативным значениям, напрашивается вывод о том, что у компании существуют определенные проблемы в части эффективности использования оборотных средств. Но, в целом, финансовое состояние организации абсолютно устойчиво.

В результате анализа процесса обслуживания клиентов филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» выяснилось, что процесс обслуживания регламентиро-

ван стандартами компании, но единого стандарта не существует, что снижает эффективность процесса. Несмотря на преимущественно положительные отзывы потребителей о процессе обслуживания клиентов на территории филиала «Мегакомплекс «ГРИНН», существует ряд проблем, требующих дальнейшего решения.

На современном этапе одним из важных и приоритетных направлений является переход экономики к инновационному развитию, конкурентные преимущества которого формируются благодаря профессиональной подготовке высококвалифицированных кадров.

Успех работы предприятия обеспечивают высококвалифицированные работники, занятые на нем. Именно поэтому современная концепция управления предприятием предполагает наличие системного подхода к вопросам повышения квалификации кадров на предприятии. Поэтому одним из направлений решения выявленных проблем должна стать система повышения квалификации персонала филиала «Мегакомплекс «ГРИНН».

Одна из составляющих успешного функционирования торгово-развлекательного комплекса – культура обслуживания клиентов, а проблема организационной культуры является относительно новой и малоизученной в Российской Федерации и за рубежом.

Постоянные реформы, проводимые в нашей стране, предусматривают создание гибкой и эффективной системы управления на основе внедрения и развития новых принципов. Успех проводимых преобразований в значительной степени будет определяться культурой организации на всех уровнях и в первую очередь в организациях и предприятиях сервиса.

Таким образом, дальнейшим направлением решения выявленных проблем должны стать мероприятия, направленные на повышение качества и культуры обслуживания, а именно – создание единого корпоративного стандарта обслуживания и выявление способов информирования потребителей услуг Мегакомплекса о предстоящих акциях торгово-развлекательного комплекса.

3.Разработка комплекса мероприятий

по повышению уровня сервиса и качества обслуживания в

АО Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН»

3.1. Мероприятия по совершенствованию культуры обслуживания

Торгово-развлекательный комплекс «МегаГринн» представляет собой культурно-пространство. Культура свойственна любой форме человеческого существования в качестве его характерного и обязательного признака. Быстрее всего развивается то предприятие, коллектив которого имеет хорошо развитую организационную культуру.

Используя общие характеристики, выделенные в результате анализа точек зрения многих авторов, можно понимать организационную культуру как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации получающих выражение в заявляемых на предприятии ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Цель организационной культуры – формирование на предприятии благоприятной внутренней среды для более продуктивного осуществления работниками своих обязанностей. Ценности являются ядром, стержневым элементом организационной культуры. Вторая группа включает средства (способы) реализации системы ценностей организационной культуры.

Культура обслуживания в торгово-развлекательном комплексе – это система ценностей и убеждений, поддерживаемых предприятием, реализующая идею, что его главной целью является оказание потребителю качественных услуг на основе определенных правил, технологических циклов, процедур, системы поощрений и действий. В практической работе предприятия показатель эстетической культуры сервиса особенно важен, т.к. дает реальную возможность выявления передовых и отстающих структурных подразделений, и определения конкретных мероприятий для дальнейшего ее повышения.

В целях повышения культуры обслуживания в филиале «Мегакомплекс «ГРИНН» главным для каждого сотрудника должно стать получение мораль-

ного, а не материального удовлетворения от работы. Это в свою очередь позволяет сформулировать следующие основные направления деятельности по повышению культуры обслуживания в филиале «Мегакомплекс «ГРИНН»:

- выработать миссию предприятия не только в бизнесе, но и в хозяйственной организации, а также обеспечить ее принятие всеми сотрудниками;
- разработать систему целей и ценностей, общую для всех участников бизнеса;
- определить пути совмещения модели развития бизнеса, стратегии и культуры;
- совершенствовать имидж предприятия в соответствии с ее миссией и создать систему мотивации сотрудников к работе над его совершенствованием;
- поощрять высокую культуру обслуживания в работе персонала дополнительными материальными и моральными стимулами (а именно предлагаем: бонусы за положительные отзывы клиентов; создание доски почета; корпоративные выезды на отдых вместе с членами семей сотрудников и т.д.);
- организовывать контроль проявлений корпоративной культуры во взаимоотношениях с внешней средой и внутри организации;
- разработать модели поведения сотрудников различных уровней и подразделений в соответствии с принятой моделью бизнеса;
- проводить тренинги персонала, направленные на повышение культуры обслуживания клиентов с применением деловых, имитационных, инновационных игр.

Все перечисленные направления должны способствовать формированию корпоративного духа сотрудников филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» и ощущению каждым сотрудником себя как части организации, ее миссии, целей, культуры. Кроме того, предлагаются разработки системы тренингов для повышения культуры общения с посетителями. Так как после исследования в торгово-развлекательном комплексе выявлено, что слабым звеном в области

культуры обслуживания является торговый персонал, то практические рекомендации руководству предприятию будут касаться именно его.

В таблице 3.1 представлен проект совершенствования культуры обслуживания посетителей филиала Мегакомплекс «ГРИНН».

Таблица 3.1

Проект совершенствования культуры обслуживания посетителей
филиала Мегакомплекс «ГРИНН»

Проблема	Решение
Отсутствие торгового персонала на рабочем месте	Разработка системы тренингов для повышения культуры общения с посетителями
Недостаточная осведомленность торгового персонала о реализуемых товарах либо нежелание сообщить данную информацию	
Недостаточная информированность посетителей об акциях, проводимых на территории торгово-развлекательного центра	Разработка Корпоративного стандарта общения с потребителями
Отсутствие единого стандарта, регламентирующего процесс обслуживания посетителей	

Рассмотрим каждое мероприятие более подробно.

1. Разработка системы тренингов для повышения культуры общения с посетителями.

Процесс обучения в сфере сервиса и социально-культурной деятельности является многофункциональным и реализуется через передачу знаний, умений и навыков, систему культурных ценностей, представляет собой развитие и формирование познавательных и деятельностных компетенций и свойств личности. В свою очередь качество сервиса непосредственно находится в зависимости от наличия грамотного и квалифицированного персонала.

Для повышения культуры общения, коммуникабельности и качества обслуживания посетителей филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» необходимо повышение квалификации торгового персонала и административного персонала. Для этого необходимо пройти семинары-тренинги, например, такие как:

«Технология и психология работы с клиентами» и «Современные технологии управления торговым персоналом».

Эффективно работающий администратор торгово-развлекательного комплекса должен решать три задачи:

– в полной мере и четко предоставлять и доносить посетителям информацию об услугах, предоставляемых торгово-развлекательным комплексом, как по телефону, так и при личной встрече;

– вести непосредственную работу в соответствии с должностными обязанностями и корпоративными стандартами компании;

– поддерживать имидж своей компании на высоком уровне корпоративной культуры.

В настоящее время тренинг стал не только важным элементом современного бизнес образования, но одной из самых эффективных моделей дополнительного профессионального образования. Необходимо отметить, что термин «тренинг» обычно соотносится не с отдельными упражнениями, а с комплексом упражнений, осуществляемых по специальной, научной обоснованной методике.

Тренинг обязательно проводится под руководством квалифицированного специалиста – тренера или тренинг-менеджера. Под руководством тренера каждый участник тренинга может опробовать различные формы поведения, не опасаясь за возможные последствия своих ошибок, и получить обратную связь в корректной форме. Это позволяет участникам тренинга осознать имеющиеся свои неверные установки, ошибочные стереотипы и освоить новые эффективные модели поведения.

Особенностью тренинга является высокая интенсивность передачи информации и формирование профессионально необходимых умений и навыков за короткий промежуток времени (1-3 дня) прямо в ходе проведения занятий. Одним из самых важных аспектов любого процесса обучения является оценка их результативности и эффективности. Замерить результативность и эффективность тренингового обучения сложно, но возможно. Результатив-

ность формирования знаний, умений и навыков можно оценивать с помощью входного и выходного тестирования.

Формат тренинга имеет целый ряд достоинств.

1. Подходит для интенсивной передачи знаний и формирования умений и навыков, необходимых для повышения эффективности любой трудовой деятельности.

2. Слушатели прямо в процессе обучения приобретают опыт практического использования освоенного материала.

3. Тренинг позволяет успешно формировать, изменять и корректировать установки, ценности и ключевые формы поведения участников.

4. Практическое обучение в обстановке высокой эмоциональной вовлеченности создает оптимальные условия для более успешного переноса, освоенного в трудовую деятельность, чем менее активные методы вроде лекций и семинарских занятий.

5. Тренинг предоставляет участникам обучения возможность продуктивно обмениваться индивидуальным опытом и профессиональными «секретами».

6. Групповые тренинги обеспечивают управляемое сплочение участников и содействуют командообразованию.

7. Обучение в игровой форме моделирует ситуации, максимально приближенные к действительности и формирует уникальный опыт, соответствующий реальной деятельности.

8. Обучение может проводиться в захватывающей «экстремальной» форме.

9. Довольно устойчивые знания, умения и навыки формируются в достаточно краткие временные сроки.

В качестве возможных ограничений тренингового обучения можно выделить следующее:

1) проведение тренинга в неоправданно краткие сроки может не обеспечить формирование системных знаний и не позволит закрепить необходимые умения и навыки;

2) без необходимого подкрепления эффект тренинга может быть краткосрочным.

Для того чтобы усилить достоинства и нейтрализовать недостатки тренинговых программ, направленных на профессиональную подготовку штатных сотрудников, необходимо, чтобы тренинговое обучение осуществлялось не только в соответствии с функциональными обязанностями, но являлось обязательной и необходимой составной частью целостного бизнес-процесса и стратегии развития организации, а также была направлена на закрепление конечного результата на уровне требуемых стандартов деятельности персонала. Этому требованию отвечает следующее мероприятие.

2. Разработка Корпоративного стандарта общения с потребителями.

Одной из проблем менеджмента в сфере обслуживания является тесная зависимость качества оказываемых услуг от работы персонала. Каждый сотрудник индивидуален: один с удовольствием обслуживает клиента, толерантно относясь к его капризам, у другого просьбы клиента вызывают недовольство, третий теряется в любой новой ситуации, с которой сталкивается, обслуживая клиента.

Кроме психофизиологических факторов на поведение сотрудника в общении с клиентом, а значит, и на стабильность качества услуг оказывают влияние множество других факторов: система мотивации, квалификация сотрудника, наличие контроля со стороны руководства и пр. В связи с этим в сервисном менеджменте особая роль принадлежит инструментам, позволяющим управлять качеством услуг.

Как показали проведенные нами исследования, одним из таких инструментов являются корпоративные стандарты.

Под корпоративным стандартом мы понимаем документ, содержащий обязательные для исполнения в данной организации нормы, правила, требо-

вания, характеристики. Статус корпоративных стандартов закреплён в Федеральном законе Российской Федерации «О техническом регулировании» от 27.12.2002 г. № 184-ФЗ (ст. 13).

Закон определяет цели разработки корпоративных стандартов (ст. 17):

- совершенствование технологий;
- обеспечение качества;
- распространение и использование передового опыта.

Основной целью внедрения стандарта является обеспечение компании стратегического конкурентного преимущества. Наличие стандартов гарантирует клиенту, что независимо от того, с кем именно из сотрудников компании он общается, он получит обслуживание «фирменного» качества, которое присуще данной фирме.

Одним из сложных этапов разработки корпоративных стандартов является формирование содержательной части. К основным правилам, которые разработчикам необходимо принять во внимание, относятся следующие:

Правило 1. Корпоративные стандарты не должны противоречить обязательным требованиям государственных стандартов.

Правило 2. Необходимо обеспечить возможность количественного измерения требований стандарта к объекту стандартизации.

Правило 3. Стандарты должны содержать: организационно-методическое обеспечение, необходимое для их реализации, в том числе для взаимодействия структурных подразделений организации; ресурсы и персонал; ответственность персонала; документацию.

Рекомендуемая структура корпоративного стандарта имеет следующий вид:

- титульный лист;
- лист утверждения;
- содержание стандарта;
- назначение;
- область применения;

- нормативные ссылки;
- определения, обозначения, сокращения;
- ответственность;
- описание процедуры;
- приложения;
- лист согласования;
- лист регистрации изменений.

В сервисных организациях особенно велика роль стандартов, содержащих требования к основному бизнес-процессу – процессу обслуживания. Процесс обслуживания посетителей в филиале Мегакомплекс «ГРИНН» включает:

- встречу покупателей;
- выявление предпочтений;
- консультации;
- демонстрацию товара;
- расчет с покупателем;
- взвешивание (отмеривание и пр.);
- упаковку;
- транспортировку товара и пр.

Каждый из указанных элементов представляет самостоятельный бизнес-процесс, который также может быть представлен в виде совокупности более мелких подпроцессов (операций), нуждающихся в стандартизации.

Трудность разработки стандартов обслуживания заключается не только в необходимости определения большого количества бизнес-процессов и их стандартизации, но и прогнозирования ситуаций, с которыми в перспективе может столкнуться обслуживающий персонал. При этом важно принять во внимание различные типы обслуживаемых клиентов и разработать применительно к каждому из них алгоритмы и шаблоны поведения.

Стандартизация процесса обслуживания и других бизнес-процессов в сервисных организациях позволяет персоналу действовать по заранее продуман-

манной и отработанной схеме, не отвлекаясь на поиск возможных решений. В то же время необходимо сделать так, чтобы стандарты не ограничивали творческий потенциал сотрудников при решении тех или иных вопросов. В этой связи в стандарте целесообразно определить области, где решения могут приниматься сотрудниками самостоятельно, а где – по согласованию с руководством.

Высшим достижением менеджмента сервисных организаций следует признать реализацию подхода, получившего название «соучастие в решении проблемы». Суть его заключается в соучастии любого сотрудника в решении проблем клиента, к которому тот обратился, вне зависимости от функциональных обязанностей. Такой подход не только не исключает необходимость разработки корпоративных стандартов, но и поднимает их на более высокий уровень, предполагая привлечение более широкого количества персонала к работе со стандартами.

Для равномерного распределения нагрузки при внедрении проекта совершенствования культуры обслуживания посетителей филиала Мегакомплекс «ГРИНН» необходимо определить четкие временные границы выполнения конкретных мероприятий. Календарный план-график внедрения проекта представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Календарный план-график по проекту

Задачи	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата окончания работ	Состав участников (должность)
1. Разработка Корпоративного стандарта общения с потребителями	20	01.08.2017	20.08.2017	Генеральный директор, директор по персоналу, юрист
2. Разработка системы тренингов для повышения культуры общения с посетителями	7	01.09.2017	07.09.2017	Генеральный директор, директор по персоналу, юрист
Итого	27	01.08.2017-07.09.2017		

Разработка системы тренингов предусматривает поиск поставщиков необходимых услуг и заключение с ними договоров, а также оплату стоимости тренингов.

Таким образом, проанализировав данные таблице 3.2, можно сказать о том, что временные затраты на внедрения проекта по совершенствованию культуры обслуживания посетителей филиала Мегакомплекс «ГРИНН» составляют 27 дней. Ответственными за проведение и внедрение предложенных мероприятий назначены:

- генеральный директор;
- директор по персоналу;
- юрист.

Данные специалисты филиала Мегакомплекс «ГРИНН», которых планируется задействовать в проекте, обладают достаточной квалификацией и высокой компетентностью. Распределив ответственность, следует провести идентификацию рисков проекта. Целью идентификации рисков является выявление и документирование неопределенных событий или условий, наступление которых может повлиять на проект, и отразим их в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Риски проекта совершенствованию культуры обслуживания посетителей
филиала Мегакомплекс «ГРИНН»

Возможный риск	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
Риск отказа от участия в мероприятиях	Конфликты в организации	Заблаговременное информирование работников организации о предстоящих изменениях	Моральное и материальное стимулирование за участие персонала в проекте
Отказ руководства от финансирования проектных мероприятий	Не окупаемые затраты проектных мероприятий, нерентабельные мероприятия	Тщательная разработка и проверка предлагаемого проекта	Поиск других источников финансирования

В таблице 3.3, конкретизированы риски, которые могут помешать в разработке и внедрении предлагаемого нами проекта.

Таким образом, выявив проблемы, был предложен ряд конкретных мероприятий по их устранению, обозначены сроки исполнения, назначены ответственные за проект лица и сформулированы риски.

3.2.Определение затрат и расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Для оценки экономической эффективности предложенного проекта совершенствования культуры обслуживания посетителей филиала Мегакомплекс «ГРИНН» рассмотрим затраты на реализацию мероприятий, предусмотренных проектом и представленных в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Затраты проекта совершенствования культуры обслуживания посетителей филиала Мегакомплекс «ГРИНН»

Мероприятие	Стоимость, тыс. руб.
Комплекс из 10 тренингов, рассчитанный на группу из 20 человек	2 160
Разработка Корпоративного стандарта общения с потребителями	440
Итого	2 600

Данные затраты включают в себя:

1. Стоимость Комплекса из 10 тренингов, рассчитанный на группу из 20 человек.

Первый комплекс тренингов – «Технология и психология работы с клиентами» – ориентирован на торговый персонал организации.

Стоимость одного двухдневного тренинга на группу из 20 человек включает проезд до г. Москвы и обратно, проживание на базе тренингового Центра, двухразовое питание и непосредственное проведение тренинга продолжительностью 16 часов.

Стоимость составляет 160 тыс. руб. с группы 20 чел. Стоимость на одного человека равна $160 \text{ тыс. руб.} / 20 \text{ чел.} = 8 \text{ тыс. руб.} / \text{чел.}$

Комплекс тренингов «Технология и психология работы с клиентами» включает 6 тренингов, с периодичностью в месяц, соответственно, общая стоимость комплекса составляет $160 \text{ тыс. руб.} * 6 = 960 \text{ тыс. руб.}$ за весь комплекс.

Ориентировочное время проведения данного цикла тренингов: август 2017 г. – январь 2018 г.

Второй комплекс тренингов – «Современные технологии управления торговым персоналом» – рассчитан на административный персонал организации.

Стоимость одного трехдневного тренинга на группу из 20 человек включает проезд до г. Москвы и обратно, проживание на базе тренингового Центра, двухразовое питание и непосредственное проведение тренинга продолжительностью 20 часов.

Стоимость составляет 300 тыс. руб. с группы 20 чел. Стоимость на одного человека равна $300 \text{ тыс. руб.} / 20 \text{ чел.} = 15 \text{ тыс. руб.} / \text{чел.}$

Комплекс тренингов «Современные технологии управления торговым персоналом» включает 4 тренинга, с периодичностью в месяц, соответственно, общая стоимость комплекса составляет $300 \text{ тыс. руб.} * 4 = 1200 \text{ тыс. руб.}$ за весь комплекс.

Ориентировочное время проведения данного цикла тренингов: февраль 2018 г. – май 2018 г.

Таким образом, общие затраты на данное мероприятие составят:

$960 \text{ тыс. руб.} + 1\,200 \text{ тыс. руб.} = 2\,160 \text{ тыс. руб.}$

В качестве поставщика тренинговых услуг, в результате проведенного мониторинга, выбрана компания Sales Training International, г. Москва, пр-т. Мира, д.101, стр.2, офис 322.

Можно выделить основные показатели результативности тренингового обучения.

1. Со стороны компании:

- повышение производительности труда работников;
- повышение мотивации к работе, рост количества предложений участников обучения по оптимизации внутриорганизационных бизнес-процессов;
- уменьшение числа конфликтных ситуаций в коллективе;
- улучшение эмоционального климата в коллективе;
- уменьшение количества жалоб клиентов;
- увеличение количества клиентов;
- повышение авторитета компании;
- увеличение прибыли;
- возврат инвестиций.

2. Со стороны участников тренинга:

- эмоциональная оценка («понравилось» – «не понравилось»);
- уровень необходимости для профессионально-управленческой деятельности и в жизни;
- уровень освоения знаний и навыков;
- уровень применения сформированных знаний и навыков;
- сравнение степени сплоченности группы в начале и в конце тренинга.

3. Со стороны тренера:

- полнота реализации программы;
- уровень включенности всех участников в учебную деятельность;
- отсроченная обратная связь.

Важным моментом в оценке эффективности тренинга служит измерение дохода, который он принесет организации. Оценить экономический эффект данного мероприятия позволит коэффициент ROI (Return Of Investment), который показывает процентное соотношение прибыли от курса обучения к сумме затрат на него. Проведение оценки необходимо осуществлять во время и после процесса обучения, а также через некоторое время, когда результаты станут более заметными.

Вместе с тем, при оценке эффективности тренинга необходимо принимать во внимание, что основной эффект любого обучения является отсроченным. Поэтому судить об эффективности тренинга следует через определенный период времени.

2. Стоимость разработки Корпоративного стандарта общения с потребителями.

Данное мероприятие планируется осуществлять по принципу привлечения аутсорсинговой компании, которая профессионально оценит проблемные стороны деятельности Мегакомплекса, разработает и внедрит Корпоративный стандарт общения с потребителями.

В качестве поставщика данных услуг выбрана компания «Богданов и партнеры», г. Москва, ул. Черняховского д. 12.

Затраты на разработку и внедрение Корпоративного контроля составят 440 тыс. руб. В стоимость входит:

- анализ текущей ситуации в компании;
- разработка стандартов обслуживания;
- обсуждение результатов.

На первом этапе собирается и анализируется информация о текущих стандартах качества обслуживания клиентов в компании (не заявляемых, а действующих). С этой целью в различные торговые точки отправляются «тайные покупатели», проводится собеседование с успешными сотрудниками, также изучается стиль работы компании, ее цели. Для получения объективного представления о ситуации в компании проводится ряд проверок во всех подразделениях компании – таким образом, определяются реальные данные по качеству обслуживания, выявляются основные проблемы в качестве сервиса.

С учетом информации, полученной ранее, специалисты разрабатывают стандарты обслуживания в соответствии со стилем и направленностью деятельности фирмы. Также устраняются недочеты в работе консультантов и продавцов (а также других сотрудников, от которых зависит удовлетворен-

ность Клиента), выделяются те специалисты, на которых можно равняться. Это облегчает внедрение новых стандартов.

На последнем этапе новый стандарт обсуждается с Заказчиком, объясняются его сильные стороны, на которые необходимо обратить особое внимание.

Помимо непосредственной разработки стандартов обслуживания, в стоимость входит:

- 1) внесение изменений в стандарты обслуживания по результатам проверок и с изменением рыночной ситуации;
- 2) пересмотр стандартов обслуживания с течением времени;
- 3) внесение дополнений на основании опыта внедрения стандартов.

В результате внедрения стандарта будет получен следующий эффект:

- достижение единого качества оказания услуг и обслуживания клиентов;
- оптимизация рабочих процессов и процедур (исключение лишних или ошибочных действий со стороны персонала);
- понятность рабочего процесса для сотрудников, минимизация временных затрат руководителей на адаптацию новых сотрудников;
- повышение мотивации сотрудников за счет понимания ими критериев оценки работы и работы коллег.

Таким образом, затраты на реализацию проекта совершенствования культуры обслуживания посетителей филиала Мегакомплекс «ГРИНН» составят: 2 160 тыс. руб. + 440 тыс. руб. = 2 600 тыс. руб.

Рассчитаем эффективность от внедрения предлагаемых мероприятий.

Расчет эффективности проекта включает в себя:

- дисконтируемые будущие доходы (DCF);
- чистая приведенная стоимость (NPV);
- срок окупаемости (PP);
- чистый денежный поток (PI).

Дисконтируемые будущие доходы вычисляются по формуле:

$$DCF = \frac{CF}{(1+r)^t}, \quad (5)$$

где CF – денежный поток,

r – ставка дисконтирования,

t – срок реализации проекта.

Коэффициент дисконтирования (дисконт) определяется как отношение ставки рефинансирования, установленной Центральным банком Российской Федерации, и объявленного Правительством Российской Федерации на текущий год темпа инфляции.

Примем ставку депозита на уровне 7,5%, темп инфляции на уровне 5,4%, таким образом, ставка дисконтирования – 12,9%.

2. Чистая приведенная стоимость:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, (6)$$

где CF – денежный поток,

r – ставка дисконтирования,

IC – первоначальные инвестиции, инвестиционные затраты,

T – срок реализации проекта.

3. Дисконтированный срок окупаемости:

$$DPBP = \frac{DCF_t \times t}{IC}, (7)$$

4. Индекс доходности:

$$PI = \frac{PV}{IC}, (8)$$

где PV – приведенная стоимость.

Рассчитаем вышеперечисленные показатели эффективности. Результаты расчетов представим в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Показатели	1 год	2 год	Сумма
Первоначальные инвестиции (IC), тыс. руб.	2 600	–	2 600
Номинальные доходы (F), тыс. руб.	2 700	2 900	5 600
Дисконтированные доходы (FVd), тыс. руб.	2 348,25	2 433,22	4781,47
Чистая приведенная стоимость (NPV) тыс. руб.	–	–	1 886,34
Дисконтированный срок окупаемости (DPBP), год	–	–	1 год 1 мес.
Индекс доходности (PI), %	–	–	1,23

По данным таблицы 3.5 можно сказать, что проект эффективен, так как $NPV > 0$, а индекс доходности > 1 и период окупаемости достаточно короткий (1 год 1 месяц).

Таким образом, в результате анализа процесса обслуживания клиентов филиала Мегакомплекс «ГРИНН» были выявлены проблемы обслуживания, предложен ряд конкретных мероприятий по их устранению, определены сроки исполнения, назначены ответственные за проект лица и сформулированы риски. В результате анализа экономической эффективности проекта совершенствования культуры обслуживания посетителей филиала Мегакомплекс «ГРИНН» установлено, что затраты проекта составят 2 600 тыс. руб., NPV равен 1 886,34 тыс. руб., срок окупаемости – 1 год 1 мес. Отсюда сделан вывод, что проект является эффективным.

Заключение

Результаты проведенного исследования позволили сформулировать ряд выводов и рекомендаций по совершенствованию обслуживания потребителей АО Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН».

Индустрия развлечений – это многоотраслевой производственный комплекс, занимающийся воспроизводством условий для удовлетворения человеческих потребностей в сфере досуга и развлечений. Удовлетворенность качеством организации своего досуга, доступностью тех или иных развлечений и форм отдыха является для человека не только индикатором его социального положения, но и показателем развития экономики страны в целом и социальной отрасли в частности. Продукт индустрии развлечений в широком смысле – это впечатление, удовольствие, получаемые посредством потребления продуктов (услуг и товаров), достаточных для удовлетворения потребностей в процессе и в целях развлечения.

Завершенность понимания ключевых терминов индустрии развлечений, сущности, продуктовой направленности и специфики ее продукта позволяет рассуждать об инструментальных подходах менеджмента и маркетинга в управлении этими предприятиями.

Эффективность управления конкурентным потенциалом предприятия проявляется в устойчивом конкурентном положении фирмы на рынке, высокой удовлетворенности клиентов, наличии лояльного круга потребителей. Поскольку удовлетворение от потребления услуги и лояльность может сформироваться только после восприятия качества услуги, то для того, чтобы исследовать удовлетворенность потребителей, необходимо оценить качество оказываемых компанией услуг.

На основе проведенного анализа, рост основных технико-экономических показателей деятельности компании за исследуемый период времени свидетельствует об эффективности ее функционирования. Структура персонала сбалансирована и отвечает целям деятельности компании. Со-

трудники филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» получают конкурентоспособную заработную плату. Предприятие полностью обеспечено трудовыми ресурсами высокого качества.

Проведя анализ структуры баланса компании «Мегакомплекс «ГРИНН» и рассчитав необходимые коэффициенты, делаем заключение о том, что, несмотря на присутствие некоторых негативных моментов, структура баланса организации в целом удовлетворительна. Так как некоторые рассчитанные коэффициенты не соответствуют установленным нормативным значениям, напрашивается вывод о том, что у компании существуют определенные проблемы в части эффективности использования оборотных средств. Но, в целом, финансовое состояние организации абсолютно устойчиво.

Одна из составляющих успешного функционирования торгово-развлекательного комплекса – культура обслуживания клиентов, а проблема организационной культуры является относительно новой и малоизученной в Российской Федерации и за рубежом. Постоянные реформы, проводимые в нашей стране, предусматривают создание гибкой и эффективной системы управления на основе внедрения и развития новых принципов. Успех проводимых преобразований в значительной степени будет определяться культурой организации на всех уровнях и в первую очередь в организациях и предприятиях сервиса. Поэтому следующим направлением решения выявленных проблем должны стать мероприятия, направленные на повышение качества и культуры обслуживания, а именно – создание единого корпоративного стандарта обслуживания и выявление способов информирования потребителей услуг Мегакомплекса о предстоящих акциях торгово-развлекательного комплекса.

В результате анализа процесса обслуживания клиентов филиала «Мегакомплекс «ГРИНН» выяснилось, что процесс обслуживания регламентирован стандартами компании, но единого стандарта не существует, что снижает эффективность процесса. Несмотря на преимущественно положительные отзывы потребителей о процессе обслуживания клиентов на территории фили-

ала «Мегакомплекс «ГРИНН», существует ряд проблем, требующих дальнейшего решения. Выявив эти проблемы, был предложен ряд конкретных мероприятий по их устранению, обозначены сроки исполнения, назначены ответственные за проект лица и сформулированы риски.

Таким образом, в результате анализа процесса обслуживания клиентов филиала Мегакомплекс «ГРИНН» были выявлены проблемы обслуживания, предложен ряд конкретных мероприятий по их устранению, определены сроки исполнения, назначены ответственные за проект лица и сформулированы риски. В результате анализа экономической эффективности проекта совершенствования культуры обслуживания посетителей филиала Мегакомплекс «ГРИНН» установлено, что затраты проекта составят 2 600 тыс. руб., NPV равен 1 886,34 тыс. руб., срок окупаемости – 1 год 1 мес. Отсюда сделан вывод, что проект является эффективным.

Реализация предложенных в выпускной квалификационной работе мероприятий будет способствовать совершенствованию культуры обслуживания посетителей филиала Мегакомплекс «ГРИНН» и повышению конкурентоспособности предприятия.

Список использованных источников

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая и третья: по состоянию на 1 февр. 2005 г : офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Юрайт, 2005. – 480 с.
2. Российская Федерация. Федеральный закон «О техническом регулировании» [Текст] : от 27.12.2002 г. № 184-ФЗ (ст. 13) : офиц. Текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Юрайт, 2002. – 34 с.
3. Аванесова, Г. А. Сервисная деятельность [Текст] : Учебное пособие для студентов вузов / Г. А. Аванесова.– М. : Аспект Пресс, 2012. – 240 с.
4. Аврашков, Л.Я. Экономика предприятия [Текст] : учебное пособие / Л. Я. Аврашков, О. В. Антонов.– М. : ЮНИТИ, 2013. – 378 с.
5. Алексеева, М. М. Культура обслуживания [Текст] : учебное пособие / М. М. Алексеева.– М. : Финансы и статистика, 2013. – 248 с.
6. Альбеков, А.У. Экономика коммерческого предприятия [Текст] : учебное пособие / А. У. Альбеков, С. А. Согомоян.– Ростов н. – Д. : Феникс, 2014. – 378 с.
7. Альберт, М. Основы менеджмента [Текст] : учебник / М. Альберт. – М. : Дело ЛТД, 2015. – 279 с.
8. Арзуманова, Т. И., Экономика организации [Текст] : учебное пособие / Т. И. Арзуманова, М. Ш. Мачабели.– М. : «Дашков и К», 2013. – 240 с.
9. Баканов, М. И. Теория анализа хозяйственной деятельности [Текст] : учебное пособие / М. И. Баканов.– М. : Финансы и статистика, 2011. – 674 с.
10. Бардовский, В. П. Экономика [Текст] : учебник / В. П. Бардовский, А. В. Рудакова. – М. : Изд-во Форум. — Инфра-М. – 2011. – 672 с.
11. Басовский, Л. Л. Управление качеством [Текст] : учебное пособие / Л. Л. Басовский. – М. : Высшее образование, 2012. – 314 с.
12. Баталова, Ю. С. Система показателей качества обслуживания [Текст] : учебное пособие / Ю. С. Баталова. – Самара: СГЭА, 2012. – 176 с.

13. Базылев, Н.И. Экономическая теория [Текст] : учебник / Н. И. Базылев. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 662 с.
14. Бланк, И. А. Менеджмент предприятия [Текст] : учебное пособие / И. А. Бланк.– К. : Эльга, 2011. – 645 с.
15. Бородич, С. А. Экономика [Текст] : учебное пособие для студентов экономических специальностей / С. А. Бородич. – М. : Новое знание. – 2011. – 403 с.
16. Ботавина, Р. Н. Организационно-управленческие инновации в управлении предпринимательскими структурами [Текст] : монография / Ботавина Р. Н. ; Российская акад. предпринимательства. – Москва. : Наука и образование, 2013. – 150 с. : ил., табл.
17. Брейли Ричард, Майерс Стюарт: Принципы корпоративных финансов [Текст] / пер. с англ. Н. Барышниковой. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 1008 с.
18. Вартанов, А. С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология [Текст] : учебник для студентов / А. С. Вартанов. – М. : Финансы и статистика, 2015. – 235 с.
19. Валигурский, Д. И. Организация предпринимательской деятельности [Текст] : учебник / Д. И. Валигурский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : «Дашков и К», 2014. – 520 с.
20. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебное пособие / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2014 г. – 528 с.
21. Гренроос, К. Модель качества услуг и ее применение в маркетинге [Текст] / К. Гренроос // Маркетинг услуг. – 2014. – № 1 (37). – С. 2-10.
22. Гродский, В.С. Экономикс [Текст]: учебное пособие для бакалавров / В. С. Гродский. – М. : ИНФРА-М. – 2013. – 220 с.
23. Дятлов, В. А. Основы кадрового менеджмента [Текст] : учебное пособие / В. А. Дятлов, В. В. Травин. – М. : 2012 г. – 205 с.
24. Егоршин, А. П. Маркетинг [Текст] : учебник / А. П. Егоршин.– Н. Новгород. : НИМБ, 2016. – 498 с.

25. Еремеева, Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст] : учебное пособие / Н. В. Еремеева. – М. : Колос, 2015. – 352 с.
26. Ильин, А. И. Планирование на предприятии [Текст] : учебное пособие / А. И. Ильин. – М. : Новое издание, 2012 г. – 272 с.
27. Клименко, А. В. Особенности сферы услуг и механизм ее влияния на развитие экономики [Текст] : учебник / А. В. Клименко. – М. : СПб. Гос. инженер-экон. акад, 2011. – 230 с.
28. Коротков, Э. В. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства [Текст] : учебник / Э. В. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 224 с.
29. Краковская, Т. А. Сервисная деятельность [Текст] : учебное пособие / Т. А. Краковская. – М. : ИКЦ МарТ, 2015. – 328 с.
30. Крейнина, М. Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки [Текст] : учебник / М. Н. Крейнина. – М. : Дис, 2014. – 390 с.
31. Кулибанова, В. В. Маркетинг [Текст] : учебник / В. В. Кулибанова. – М. : Изд-во Нева, 2011. – 231 с.
32. Кулибанова, В. В. Маркетинг сервисных услуг [Текст] : учебное пособие / В. В. Кулибанова. – СПб. : Вектор, 2013. – 192 с.
33. Кучер, Л. С. Организация обслуживания [Текст] : учебное пособие / Л. С. Кучер. – М. : Издательский Дом «Деловая литература», 2014. – 544 с.
34. Лебедева, А. Э. Сервисная деятельность [Текст] : учебное пособие для студентов вузов / А. Э. Лебедева. – Томск. : ТУСУР, 2015. – 294 с.
35. Лебедев, О. Т. Менеджмент [Текст] : учебник / О. Т. Лебедев. – СПб. : Издательский дом «МиМ», 2016. – 318 с.
36. Лисенков, М. В. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия [Текст] / М. В. Лисенков // Вестник ТГУ. – Вып. 2 (58) – 2008. – С. 63-65.
37. Литовченко, В. П. Финансовый анализ [Текст] : учебное пособие / В. П. Литовченко. – М. : «Дашков и К», 2013. – 216 с.
38. Маркулов, С. В. Анализ управленческих решений [Текст] : учебное пособие / А. В. Маркулов. – М. : Феникс, 2013. – 413 с.

39. Моисеева, Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг [Текст] : учебное пособие / Н. К. Моисеева, Ю. П. Анискин. – М. : ЮНИТИ, 2014. – 232 с.
40. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность [Текст] : учебник / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – М. : Феникс, 2014. – 238 с.
41. Новаторов, Э. В. Управление и организация в сфере услуг [Текст] / Э. В. Новаторов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 1. – с. 5-8.
42. Паламарчук, А. С. Экономика предприятия [Текст]: учебное пособие / А. С. Паламарчук. – М. : ИНФРА – М, 2013. – 458 с.
43. Ребрин, Ю. И. Управление качеством [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / Ю. И. Ребрин. – Таганрог: Изд-во. : ТРТУ, 2014. – 174 с.
44. Салимова, Т. А. Управление качеством [Текст] : учебное пособие / Т. А. Салимова. – 4-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2015. – 416 с.
45. Сергеев, И. В. Экономика предприятия [Текст] : учебное пособие / И. В. Сергеев. – М. : Финансы и статистика, 2015. – 442 с.
46. Тертышник, М. И. Экономика предприятия [Текст] : учебное пособие / М. И. Тертышник. – М. : ИНФРА – М, 2013. – 328 с.
47. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2015. – 448 с.
48. Шуляк, П. Н. Финансы предприятия [Текст] : учебник / П. Н. Шуляк. – М. : Финансы и статистика, 2011. – 648 с.
49. Юлдашева, О.У. Теория и методология формирования и развития маркетингового потенциала фирмы [Текст] : / учеб. пособие для студ. заоч. формы обучения / О. У. Юлдашева. – СПб. : Изд-во Инфо-да, 2015. – 240 с.
50. Фомченкова, Л. В. Конкурентный потенциал – основа повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / Л. В. Фомченкова // Российское предпринимательство. –2005. –№ 1 (61). – с. 66-71. – Режим доступа: <http://bgscience.ru/lib/1298/>

Приложения

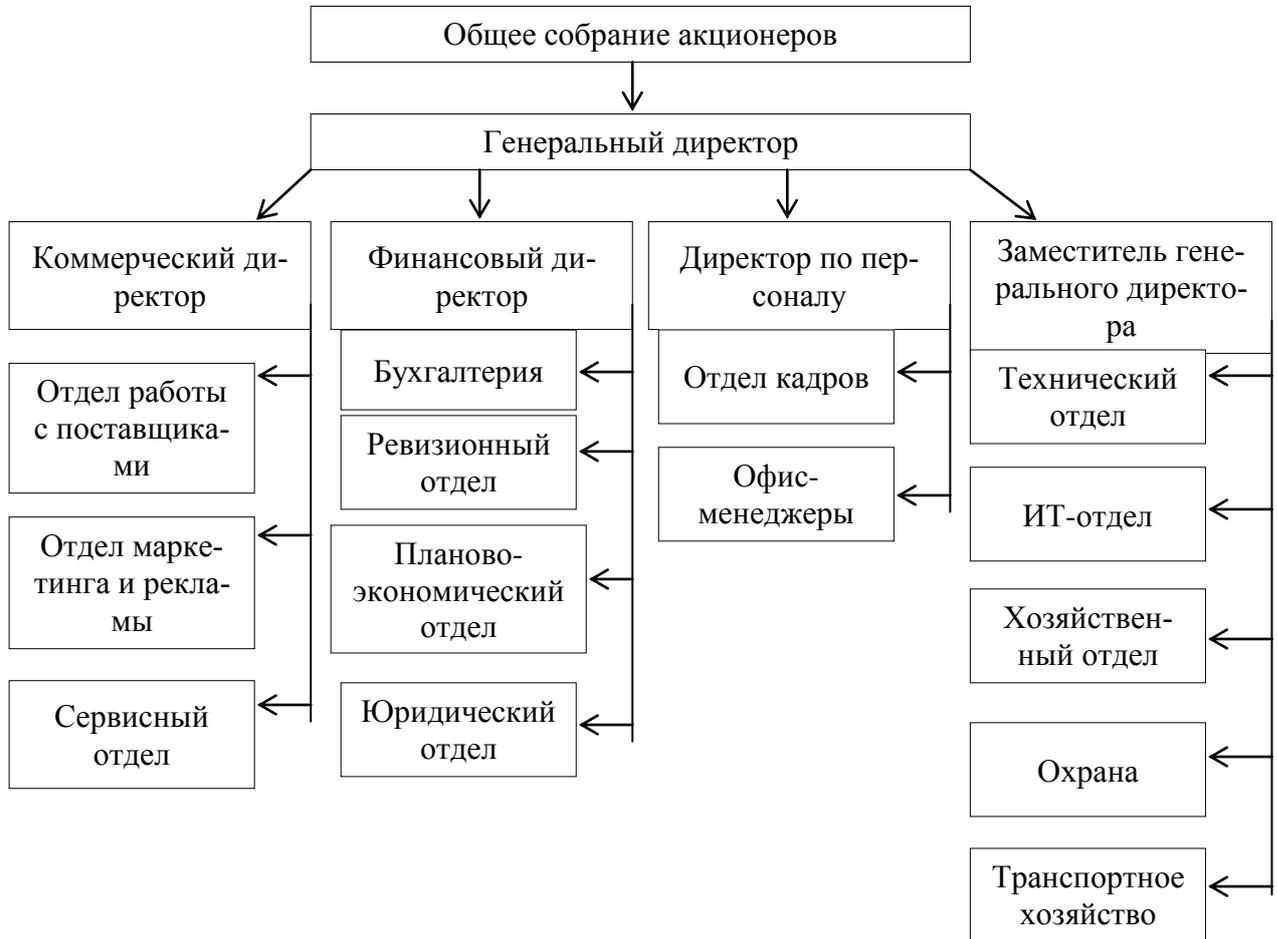


Рис. 1. Организационная структура управления АО «Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН»

Приложение 2

Приложение № 1
к Приказу Министерства фи-
нансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н

(в ред. Приказов Минфина России
от 05.10.2011 № 124н,
от 06.04.2015 № 57н)

Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 20 16 г.

		Коды	
		0710001	
Дата (число, месяц, год)		15	3 2017
Форма по ОКУД			
Организация	АО «Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН»	по ОКПО 02573958	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН 2702032046	
Вид экономической деятельности	аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом	по ОКВЭД 68.20.2	
Организационно-правовая форма/форма собственности	Акционерное общество /		
Частная собственность		по ОКОПФ/ОКФС 12247 16	
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ 384	
Местонахождение (адрес) Россия, 308010, г. Белгород, просп. Богдана Хмельницкого,			
137Т			

Пояснения 1	Наименование показателя 2	31 декаб- ря	На 31 декаб- ря	На 31 декаб- ря
		20 16 г. 3	20 15 г. 4	20 14 г. 5
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	—	—	—
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок	—	—	—
	Нематериальные поисковые активы	—	—	—
	Материальные поисковые активы	—	—	—
	Основные средства	750 428	789 603	831 223

	Доходные вложения в материальные ценности	–	–	–
	Финансовые вложения	111 545 343	92 277 442	55 893 042
	Отложенные налоговые активы	–	–	–
	Прочие внеоборотные активы	2 906	2 236	1 724
	Итого по разделу I	112 298 677	93 069 281	56 725 989
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	58	39	54
	Запасы			
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	–	–	14
	Дебиторская задолженность	12 905 213	15 288 413	17 308 335
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1 022 472	22 591 639	18 697 269
	Денежные средства и денежные эквиваленты	289	145	274
	Прочие оборотные активы	24	40	42
	Итого по разделу II	13 928 056	37 880 276	36 005 988
	БАЛАНС	126 226 733	130 949 557	92 731 977

Пояснения 1	Наименование показателя 2	31 декаб- ря	На 31 декаб- ря	На 31 декаб- ря
		На 20 16 г. 3 —	20 15 г. 4 —	20 14 г. 5 —
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	946	946	946
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(—) 7	(—)	(—)
	Переоценка внеоборотных активов	—	—	—
	Добавочный капитал (без переоценки)	41 988 451	41 988 451	41 988 451
	Резервный капитал	142	142	142
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	21 241 901	32 395 296	15 767 449
	Итого по разделу III	63 231 440	74 384 835	57 756 988
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	20 000 000	30 000 000	15 000 000
	Отложенные налоговые обязательства	8 118	8 920	9 862
	Оценочные обязательства	—	—	—
	Прочие обязательства	—	—	—
	Итого по разделу IV	20 008 118	30 008 920	15 009 862
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства	31 018 000	26 418 050	5 000 000
	Кредиторская задолженность	11 967 796	137 184	14 964 661
	Доходы будущих периодов	—	—	—
	Оценочные обязательства	1 379	568	466
	Прочие обязательства	—	—	—

	Итого по разделу V	42 987 175	26 555 802	19 965 127
	БАЛАНС	126 226 733	130 949 557	92 731 977

Руководитель

(подпись)

(расшифровка подписи)

“ 15 ” марта 20 17 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанным Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных активах, обязательствах могут приводиться общей суммой с раскрытием в пояснениях к бухгалтерскому балансу, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)", "Собственные акции, выкупленные у акционеров", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает показатели "Паевой фонд", "Целевой капитал", "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества", "Резервный и иные целевые фонды" (в зависимости от формы некоммерческой организации и источников формирования имущества).

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Приложение 3

(в ред. Приказа Минфина России
от 06.04.2015 № 57н)**Отчет о финансовых результатах**за **январь-декабрь** **20 15** г.

		Коды	
		0710002	
		15	3 2016
Форма по ОКУД		02573958	
Дата (число, месяц, год)		2702032046	
Организация	АО «Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН»	по ОКПО	
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	
Вид экономической деятельности	аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом	по ОКВЭД	
Организационно-правовая форма/форма собственности	Акционерное общество /		
Частная собственность		по ОКОПФ/ОКФС	
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	
		12247	16
		384	

Пояснения 1	Наименование показателя 2	За Январь-Декабрь	
		20 15 г. 3	20 14 г. 4
	Выручка 5	344 604	331 967
	Себестоимость продаж	(53 989)	(57 840)
	Валовая прибыль (убыток)	290 615	274 127
	Коммерческие расходы	(-)	(-)
	Управленческие расходы	(298 349)	(357 331)
	Прибыль (убыток) от продаж	(7 734)	(83 204)
	Доходы от участия в других организациях	32 800 000	34 400 000
	Проценты к получению	9 266 234	5 712 360
	Проценты к уплате	(3 245 050)	(1 892 450)
	Прочие доходы	695	12 093
	Прочие расходы	(88 453)	(305 399)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	38 725 692	37 842 400
	Текущий налог на прибыль	(1 189 807)	(743 745)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	6 556 272	6 824 891

	Изменение отложенных налоговых обязательств	941	156
	Изменение отложенных налоговых активов	–	–
	Прочее	–	–
	Чистая прибыль (убыток)	37 536 826	37 098 811

Руководитель

(подпись)

(расшифровка подписи)

“ 15 ” марта 20 16 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Приложение 4

(в ред. Приказа Минфина России
от 06.04.2015 № 57н)**Отчет о финансовых результатах**за **январь-декабрь** **20 16** г.

		Коды	
		0710002	
		15	3 2017
Форма по ОКУД		02573958	
Дата (число, месяц, год)		2702032046	
Организация АО «Корпорация «ГРИНН» филиал «Мегакомплекс «ГРИНН»		68.20.2	
Идентификационный номер налогоплательщика		12247 16	
Вид экономической деятельности аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом		384	
Организационно-правовая форма/форма собственности Акционерное общество / Частная собственность			
Единица измерения: тыс. руб.			

Пояснения 1	Наименование показателя ²	За Январь-Декабрь	
		20 16 г. ³	20 15 г. ⁴
	Выручка ⁵	370 517	344 604
	Себестоимость продаж	(53 836)	(53 989)
	Валовая прибыль (убыток)	316 681	290 615
	Коммерческие расходы	(-)	(-)
	Управленческие расходы	(301 215)	(298 349)
	Прибыль (убыток) от продаж	15 466	(7 734)
	Доходы от участия в других организациях	24 000 000	32 800 000
	Проценты к получению	13 140 172	9 266 234
	Проценты к уплате	(5 846 450)	(3 245 050)
	Прочие доходы	19 570	695
	Прочие расходы	(89 564)	(88 453)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	31 239 212	38 725 692
	Текущий налог на прибыль	(1 454 808)	(1 189 807)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	4 793 836	6 556 272

	Изменение отложенных налоговых обязательств	802	941
	Изменение отложенных налоговых активов	–	–
	Прочее	–	–
	Чистая прибыль (убыток)	29 785 206	37 536 826

Руководитель

(подпись)

(расшифровка подписи)

“ 15 ” марта 20 17 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.
2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации № 6417-ПК от 6 августа 1999 г. указанный Приказ в государственной регистрации не нуждается), показатели об отдельных доходах и расходах могут приводиться в отчете о финансовых результатах общей суммой с раскрытием в пояснениях к отчету о финансовых результатах, если каждый из этих показателей в отдельности несущественен для оценки заинтересованными пользователями финансового положения организации или финансовых результатов ее деятельности.
3. Указывается отчетный период.
4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.
5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.
6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) отчетного периода".

Приложение 5

Динамика основных экономических показателей филиала «Мегакомплекс
«ГРИНН»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Выручка от реализации работ, услуг, тыс. руб.	331967	344604	370517	12637	25913	12637
Себестоимость работ, услуг, тыс. руб.	57840	53989	53836	-3851	-153	-3851
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	274127	290615	316681	16488	26066	16488
Управленческие расходы, тыс. руб.	357331	298349	301215	-58982	2866	-58982
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	(83204)	(7734)	15466	75470	23200	75470
Чистая прибыль, тыс. руб.	37098811	37536826	29785206	438015	-7751620	438015
Оборотные средства, тыс. руб.	36005988	37880276	13928056	1874288	-23952220	1874288
Внеоборотные активы, тыс. руб.	56725989	93069281	112298677	36343292	19229396	36343292
Собственный капитал, тыс. руб.	57756988	74384835	62231440	16627847	-11153395	16627847
Заемный капитал, тыс. руб.	34974989	56564722	62995293	21589733	6430571	21589733
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	831223	789603	750428	-41620	-39175	-41620

Продолжение прил. 5

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014	2015 / 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	173083 35	152884 13	129052 13	- 201992 2	- 238320 0	- 44031 22	11,6 7	15,5 9	25,4 4
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	149646 61	137184	119677 96	- 148274 77	- 118306 12	- 299686 5	- 99,08	8623, 9	- 20,03
Денежные	274	145	289	-129	144	15	-47,1	99,3	5,47

средства, тыс. руб.									
Фондоотда- ча, руб. / руб.	0,39	0,43	0,49	0,04	0,06	0,1	10,25	13,95	25,64
Фондоёмкость, руб. / руб.	2,56		2,32		2,04		-0,24		-0,28