

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

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ
Кафедра «Учет, анализ и аудит»**

**РЕСУРСНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

**Выпускная квалификационная работа
(бакалаврская работа)**

**обучающегося очной формы обучения
направления подготовки 38.03.06 Торговое дело
профиль «Маркетинг»
4 курса группы 06001315
Литвиненко Игоря Викторовича**

**Научный руководитель
к.э.н., доцент
Матвийчук Л.Н.**

БЕЛГОРОД, 2017

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты исследования ресурсного потенциала торгового предприятия.....	6
1.1. Сущность и роль ресурсного потенциала предприятия.....	6
1.2. Особенности ресурсного потенциала торгового предприятия.....	14
1.3. Критерии оценки эффективности использования ресурсного потенциала торгового предприятия.....	21
2. Аналитические основы эффективного использования ресурсного потенциала в ООО «Восход» за период 2014-2016 гг.....	28
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	28
2.2. Исследование ресурсного потенциала торгового предприятия и его анализ.....	34
2.3. Оценка эффективности использования ресурсного потенциала торгового предприятия.....	46
3. Разработка проекта по повышению эффективности использования ресурсного потенциала ООО «Восход».....	55
3.1. Характеристика проекта.....	55
3.2. Экономическое обоснование проекта	61
3.3. Расчет эффективности предлагаемого проекта	67
Заключение.....	71
Список использованных источников.....	77
Приложения.....	82

Введение

Конкуренция на потребительском рынке, растущие требования населения к качеству товаров и торговому обслуживанию, повышение заинтересованности собственников и работников в наивысших конечных результатах хозяйственной деятельности требуют от менеджеров торговли разработки конкретных мер по поиску путей повышения эффективности использования ресурсов с целью укрепления рыночного положения организаций.

Торговая организация, осуществляя свою деятельность в условиях постоянно меняющейся рыночной среды, особое внимание должна уделять изучению ее влияния на эффективность развития торговой организации, давать оценку потенциала с целью адаптации к внешней среде и укрепления рыночных позиций. Потенциал организации выступает как основа конкурентоспособности и ее эффективной деятельности. Недостаточное внимание к анализу ресурсного потенциала организации, конкурентов и других субъектов рынка приводит к тому, что менеджеры решают проблемы только краткосрочного характера.

Развитие рынка в условиях острой конкуренции, его нестабильность свидетельствуют о важности укрепления ресурсного потенциала торговой организации как основы эффективной деятельности. В связи с этим, тема исследования является весьма актуальной и значимой как для теории, так и для практики хозяйственной деятельности.

Кроме этого, предлагаемые в настоящее время методики оценки эффективности использования ресурсного потенциала, либо не отражают отраслевой специфики торговой деятельности, либо охватывают в процессе анализа лишь незначительную часть аспектов, связанных с подобной деятельностью, что не позволяет комплексно решать задачу управления торговым предприятием на основе выявленных резервов по приращению ресурсного потенциала. В связи с чем, возникает актуальность и в

совершенствовании эффективности использования ресурсного потенциала торгового предприятия.

Значительный вклад в теоретическое обоснование понятийного аппарата ресурсного потенциала внесли отечественные ученые В. Н. Авдеенко, А. Н. Азрилиян, В. Г. Андрийчук, А. Белобородов, Ю. Н. Клепикова, М. А. Комарова, В. А. Котлов, С. А. Кузнецова, А. Н. Люкшинова, В. Д. Маркова, Т. Г. Храмцова и др.

Вопросы теории и практики исследования ресурсного потенциала нашли отражение в работах таких зарубежных авторов, как Р. Блэкуэлл, Ю. Вайтаускас, А. Гракульскис, Р. Каплан, Э. Котляр, О. П. Крастинь, Р. Петрулите, Д. Стоун, А. Дж. Стиклэнд, С. Г. Струмилин, А. А. Томпсон-мл., К. Хитчинг, Д. Энджел и др.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование теоретических и практических аспектов ресурсного потенциала торгового предприятия, а также разработка комплекса мер по обеспечению и повышению использования ресурсного потенциала ООО «Восход».

Для достижения поставленной цели, необходимо решить ряд следующих задач:

- раскрыть сущностные представления и обосновать роль ресурсного потенциала в деятельности рыночных субъектов;
- установить и проанализировать особенности ресурсного потенциала в деятельности торгового предприятия;
- определить критерии и показатели оценки ресурсного потенциала торгового предприятия;
- исследовать состояние ресурсного потенциала в торговом предприятии;
- оценить эффективность использования ресурсного потенциала и определить степень его влияния на деятельность торгового предприятия;
- предложить комплекс мер, направленных по улучшение обеспечения и повышение использования ресурсного потенциала в торговом

предприятию.

Предметом исследования являются теоретические и практические вопросы обеспечения и эффективного использования ресурсного потенциала торгового предприятия в современных условиях хозяйствования.

Объектом исследования выступает торговое предприятие ООО «Восход».

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужила общая методология системного анализа, методы научного познания (анализ и синтез, индукция и дедукция), методы логического анализа исследования и экономические модели.

Методологической базой работы явились основные положения трудов отечественных и зарубежных авторов, занимающихся исследованием проблематики ресурсного потенциала. Аналитическая часть работы построена на методах экономического и инвестиционного анализа, на методах выборочного наблюдения, мониторинговых оценок, моделирования социально-экономических процессов.

Информационная база исследования – данные бухгалтерской и статистической отчетности ООО «Восход» за период 2014-2016 гг., законодательные и нормативно-правовые акты, относящиеся к теме исследования.

Структура и объем выпускной квалификационной работы определяется логической последовательностью исследования и состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. Работа содержит таблицы, рисунки и приложений.

1. Теоретические аспекты исследования ресурсного потенциала торгового предприятия

1.1. Сущность и роль ресурсного потенциала предприятия

В общем понимании, потенциал рассматривается как источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть приведены в действие, использованы для достижения определенной цели.

Для определения потенциала предприятия как объекта исследования экономической науки необходимо остановиться на теоретических подходах к определению категории ресурсного потенциала в исследованиях отечественных и зарубежных ученых-экономистов. На сегодняшний день существует множество различных определений и трактовок понятий «потенциал», «ресурсы», «ресурсный потенциал».

Термин «потенциал» широко применяется в экономической литературе в качестве количественной оценки и выступает как природный, инвестиционный, интеллектуальный, экономический, ресурсный, трудовой и так далее. Согласно определению, приведенному в Большой Советской Энциклопедии, в общем виде «потенциал», без определения его видов, представляет собой совокупность средств, запасов, источников, имеющихся в наличии, которые могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения цели. Иногда термин потенциал трактуется как «возможности» или «способность», но в каждый определенный момент времени можно обозначить совокупность средств, определяющих данную способность [34].

Известный специалист в области исследования региональной экономики К.М. Миско дает определение потенциала как предел человеческих познаний внутренних, скрытых возможностях результативного использования изучаемого объекта, которые могут быть количественно оценены и, в конечном счете, реализованы при идеальных условиях практической деятельности [11].

В таком же обобщенном виде А.Н. Азрилиян и другие предлагают понимать под потенциалом совокупность имеющихся средств, возможностей в какой-либо области.

В научных публикациях можно встретить и другие подходы к рассматриваемой проблеме.

По мнению А.Н. Люкшинова потенциал предприятия – это совокупность его возможностей по выпуску продукции (оказанию услуг). Помимо внутренних переменных он включает в себя и возможности общеорганизационного руководства – управленческий потенциал [13].

По нашему мнению, заслуживает внимания подход Т.Г. Храмцовой к определению «потенциала». В ее интерпретации: потенциал – это не только и не просто количество ресурсов, но и заключенная в них возможность развития системы в заданном направлении. Возможности должны быть реализованы.

Таким образом, под потенциалом следует понимать совокупность средств, запасов, возможностей, использование которых позволяет достичь экономического эффекта.

Для дальнейшего развития исследования важно определить, что следует понимать под ресурсами.

С экономических позиций к ресурсам относятся совокупность отдельных элементов, прямо или косвенно участвующих в процессе производства или оказании услуг. Поэтому важнейшей особенностью категории «ресурсы» является непосредственная связь с процессом производства, то есть ресурсы в процессе использования принимают форму факторов производства.

Экономические ресурсы – это те природные и социальные силы, которые могут быть вовлечены в производство, в процесс создания товаров, услуг и иных ценностей. В экономической науке ресурсы подразделяют на четыре группы: природные, материальные, трудовые и финансовые.

Все виды экономических ресурсов, выделяемых в экономике,

ограничены и в количественном и в качественном отношении. В этом заключается принцип «ограниченности» или «редкости ресурсов», что является их особенностью.

Еще одной особенностью категории «ресурсы» является их воспроизводимость (воспроизводимые ресурсы), то есть способность восстанавливаться взамен потребленной части. К не воспроизводимым ресурсам относятся земельные угодья, полезные ископаемые, воздух и другие, то есть ресурсы, которые практически невозможно воссоздать вновь.

В общем виде ресурсы предприятия, по мнению Л.Г. Окороковой, понимаются как совокупность средств, запасов, источников, средств и предметов труда, имеющихся в наличии у предприятия и могущих быть мобилизованными и приведенными в действие, а также использованными для достижения его целей. Иметь достаточные ресурсы для предприятия означает располагать необходимыми возможностями при определенных условиях для своего развития и нормального функционирования в соответствии с поставленными целями. Однако группа авторов, в том числе М.А. Комаров, Е. Румянцева, А. Яковенко, добавляют в существующую классификацию еще и информационный ресурс, занимающий в настоящее время одну из доминирующих позиций [34].

К ресурсам, которыми располагает предприятие, И.Т. Балабанов относит технические, технологические, трудовые, пространственные (территория, помещения, коммуникации), финансовые ресурсы и возможности. Одновременно в состав предприятия включаются ресурсы организационной структуры системы управления [50].

В настоящее время, помимо экономических ресурсов, большое значение имеют и организационные компетенции. Организационные компетенции хозяйствующего субъекта представляют собой особого свойства ресурс, который, во-первых, содержит опыт, знания, навыки о способах организации и управления бизнес-процессами, позволяющие предприятию постоянно модернизировать свою деятельность, осуществлять

инновации и повышать предлагаемую ею потребителям воспринимаемую ценность товаров и услуг; во-вторых, является носителем индивидуальных, коллективных, организационных и управленческих способностей, встроенных в рутины, процессы и культуру субъекта, в-третьих, определяет потенциал интегрирования, создания и реконфигурации внутренних и внешних способностей субъекта для соответствия быстро изменяющейся среде.

Организационные компетенции не доступны непосредственному восприятию потребителя, не перемещаемы на рынке и поэтому являются абсолютно недоступными защитными механизмами организационного происхождения, а своё выражение находят в результатах деятельности через эффективность использования ресурсов. То есть, в основе организационных компетенций лежит одарённость и предрасположенность, которыми обладает рыночный субъект для завоевания и укрепления конкурентных позиций.

Следовательно, предприятие должно обеспечить высокую эффективность функционирования за счет полного и рационального использования всех имеющихся у него ресурсов.

В связи с этим, под ресурсами следует понимать средства денежные и не денежные, ценности, запасы, возможности их использования при необходимости, источники средств, а также организационные компетенции, которые недоступны непосредственному восприятию. В экономической литературе также существуют различные подходы к классификации видов ресурсов. Обобщив подходы различных авторов, ресурсы предприятия можно классифицировать по следующим признакам (рис. 1.1).

К.С. Борзенкова по степени принадлежности ресурсов предприятию различает внутренние, которыми располагает само предприятие и внешние ресурсы.

По степени реализации ресурсов в хозяйственном процессе различают - фактические ресурсы, т. е. постоянно необходимые для выполнения производственной программы; потенциальные ресурсы, которые могут быть

получены и задействованы при определенных условиях; условные ресурсы, к которым относятся средства различных резервных и специальных фондов, направления использования долгосрочных кредитов банков и прочие.

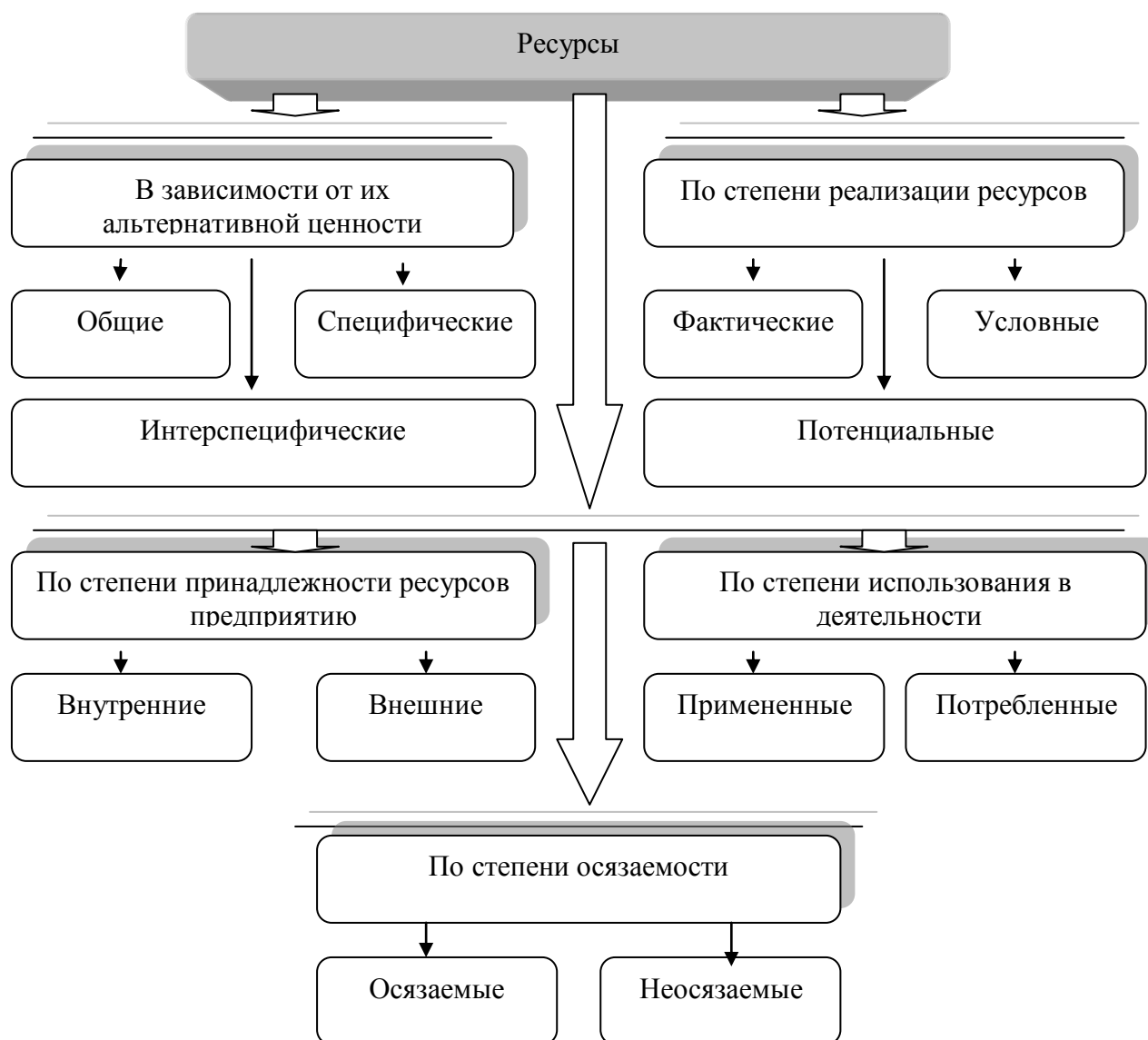


Рис. 1.1. Классификационные признаки ресурсов

Валевич Р.П. и Раицкий К.А. и другие авторы, ресурсы, используемые в деятельности рыночных субъектов, делят на примененные и потребленные:

- примененные ресурсы (единовременные затраты) в стоимостном выражении включают стоимость основных фондов, оборотных фондов и фондов обращения и сумму израсходованного фонда заработной платы, включая выплаты из фонда потребления;

- потребленные ресурсы – это текущие затраты или издержки обращения.

Принципиальным отличием между терминами «ресурсы» и «потенциал» является то, что ресурсы существуют независимо от субъектов экономической деятельности, а потенциал отдельного предприятия, общества в целом неотделим от субъектов деятельности. То есть «потенциал», кроме материальных и нематериальных средств, включает способности работника, коллектива, предприятия, общества в целом к эффективному использованию имеющихся средств или ресурсов.

Рост объемов деятельности зависит от величины накопленных ресурсов и эффективности их использования. В этих целях целесообразно в системе оценочных показателей эффективности ресурсов использовать экономическую категорию, через которую можно учитывать величину накопленных ресурсов, степень использования возможностей и величину созданного общественного продукта. Такой категорией может служить «ресурсный потенциал».

Для определения ресурсного потенциала предприятия как объекта исследования экономической науки необходимо остановиться на теоретических подходах к этому термину в исследованиях ученых-экономистов.

Так, В.А. Свободин характеризует ресурсный потенциал, как совокупность имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов (земельные, трудовые, материальные) [19].

Клепиков Ю.Н. пишет, что величина потенциала предприятия определяется количеством ресурсов, которыми располагает предприятие, и условиями, позволяющими достичь наиболее полного и рационального их использования.

Миско К.М., рассматривает ресурсный потенциал как совокупную величину реализованных и нереализованных возможностей использования ресурсов в процессе удовлетворения общественных потребностей и

выражающуюся в ресурсной форме ее представления [38]. Делается вывод, что наращивание ресурсного потенциала лежит не в плоскости увеличения его объемных характеристик, а в глубоком структурно-компонентном анализе ресурсов.

Комаров М.А. и его соавторы определяют ресурсный потенциал как систему ресурсов, взаимосвязанную совокупность материально-вещественных, энергетических, информационных средств, а также самих работников, которые используют (или могут использовать) их в процессе производства материальных благ и услуг.

По мнению Л.Г. Огороковой ресурсный потенциал предприятия представляет собой совокупность всех ресурсов предприятия, обеспечивающих возможность получения максимального экономического эффекта в заданный момент времени [11].

Важность рассмотрения категории «ресурсный потенциал» обусловлено и тем, что любые цели и задачи по достижению конечных, социально-значимых результатов на перспективный период в значительной степени определяются не наличными на данный момент ресурсами, а ресурсным потенциалом общества.

Ресурсный потенциал, прежде всего, представляет собой не простую сумму, а систему ресурсов, используемых комплексно, т. е. предусматривает обязательную взаимодополняемость отдельных ресурсов в процессе общественного производства. Увеличение в системе одного какого-либо ресурса предполагает одновременное увеличение количества другого ресурса.

Важной отличительной особенностью категории ресурсного потенциала является также и то, что она предусматривает возможность взаимозаменяемости ресурсов, используемых в общественном производстве. Многофункциональность большинства видов ресурсов создает условия вариации применения различных их видов и элементов для достижения одного и того же заданного конечного результата.

Характеризуя ресурсный потенциал, следует учитывать, что в его состав входят не только ресурсы, предназначенные к потреблению в рассматриваемом периоде, но и их страховые и другие запасы. Следовательно, ресурсный потенциал определяет потенциальную (а не только реальную) возможность их потребления в процессе общественного производства.

Ресурсный потенциал характеризует не весь запас данного ресурса, имеющегося в природе или обществе, а только ту его часть, которую можно получить с учетом достигнутого уровня технологического развития общества и экономической целесообразности вовлечения в общественное производство. Поэтому в ресурсный потенциал включаются только такие источники ресурсов, получение которых возможно и эффективно на данном этапе общественного развития.

И, наконец, в ресурсный потенциал включается не только сложившаяся система ресурсов, но и альтернативные ресурсы и их источники, т. е. новые виды ресурсов, ранее не существовавшие (или не используемые), возможность использования которых научно обоснована и получение (или использование) предусмотрено в рассматриваемом периоде перспективно.

В результате проведенного изучения и систематизации различных научных взглядов, мы пришли к выводу, что под ресурсным потенциалом предприятия (отрасли) следует понимать совокупность имеющихся видов осязаемых и неосязаемых ресурсов, сопряженных между собой, использование которых позволяет достичь экономический эффект.

В процессе своего развития ресурсный потенциал предприятий может увеличиваться или уменьшаться. Последнее происходит в тех случаях, когда уменьшаются собственные ресурсы предприятия вследствие оттока занятых, сокращения поступлений материальных ресурсов, выбытия основных фондов, не компенсируемых их восстановлением, и т. д. Снижение потенциала возможно также вследствие стойкого падения спроса на продукцию.

Таким образом, обобщая вышеизложенное, можно сказать о том, что ресурсный потенциал представляет собой возможности и способности предприятия, выраженные как в материально-вещественной, так и в неидентифицируемой форме, которые позволяют достичь экономического эффекта и стабильного развития.

1.2. Особенности ресурсного потенциала торгового предприятия

Торговое предприятие представляет собой имущественный комплекс, используемый организацией для купли-продажи товаров и оказания услуг торговли. Также, под торговым предприятием в настоящее время понимается независимый хозяйствующий субъект, обладающий правовым статусом юридической или физического лица, созданный в целях получения прибыли и осуществляющий деятельность за свой риск по закупке, хранению, реализации товаров, направленную на удовлетворение потребностей рынка.

Основная задача торговых предприятий - обеспечить возможность покупки какого-либо товара при соответствующем качестве торгового обслуживания. Реализовав товар и получив заданную прибыль, торговое предприятие достигает своей цели.

Торговые предприятия выполняют следующие функции: прогнозирование, планирование, организацию торгово-технологического процесса, анализ и контроль. Особенности выполнения функций торгового предприятия связаны со следующими направлениями:

- поиск товаров, в том числе обладающих особыми характеристиками, в наибольшей степени соответствующих требованиям потребительского рынка;
- поиск направлений по усовершенствованию существующих форм обслуживания и внедрению новых;
- поиск идей в целях совершенствования торгово-технологического

процесса.

По задачам и функциям торговые предприятия делятся на оптовые, розничные, предприятия общественного питания, объединения этих организаций и смешанные объединения - оптово-розничные торговые предприятия, производственно-торговые предприятия, торгово-промышленные предприятия (группы).

Предприятия общественного питания занимают особое место в разнообразии торговых предприятий, так как общественное питание - это сеть структурных образований всех форм собственности, осуществляющих в рамках одного предприятия производство, реализацию и организацию потребления продукции.

Потенциал торгового предприятия представляет собой его способность производить и поставлять на рынок продукцию пользующуюся спросом и обеспечивающую получение приемлемой прибыли при наиболее эффективном использовании всех необходимых ресурсов (факторов производства).

Исследование понятия ресурсного потенциала торгового предприятия обусловило его деление на идентифицируемую и неидентифицируемую компоненту. Идентифицируемая компонента характеризует потенциал фактически имеющихся средств, используемых организацией, возможных к идентификации. Неидентифицируемая компонента характеризует возможности организации, выявление которых может быть осуществлено при определенных условиях. Идентифицируемая компонента ресурсного потенциала включает в свой состав производственный, финансовый и др. потенциалы предприятия. Неидентифицируемая компонента потенциала предприятия определяется возможностями получения более высокого дохода за счет эффективного использования системы управления, доминирующей позиции на рынке, применения новых технологий, результаты которых существующими методами учета не определяются [8]. Это положение подкрепляется и выводами, сделанными в контексте предыдущего параграфа,

в соответствии с которыми в составе ресурсного потенциала торгового предприятия выделяют ряд составляющих, которые подразделены на два классификационных признака (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Структура ресурсного потенциала торгового предприятия

В числе идентифицируемой компоненты потенциала (другими словами, его можно назвать осязаемым потенциалом) выделен социально-экономический потенциал, который представлен тремя компонентами, среди которых кадровый, имущественный и финансовый потенциал.

Кадровый потенциал торговых организаций представляет собой способность занятых в ней трудовых ресурсов обеспечивать хозяйственно-экономическую деятельность. Его носителем являются трудовые ресурсы, которыми располагает субъект для осуществления своей деятельности, то есть это персонал и потенциально возможные сотрудники организации, эффективность (качество) которых определяется уровнем знаний и

способностью их получать, заинтересованностью и организованностью.

Все сотрудники должны иметь глубокие и уверенные знания по своей специальности и возможность систематически обновлять и совершенствовать их в соответствии с мировым уровнем знаний по конкретной специальности. Персонал должен быть заинтересован в более качественном и эффективном выполнении своей работы. Поэтому в организации должна активно проводиться мотивационная политика.

Имущественный потенциал организаций представляет собой способность имеющихся реальных активов обеспечить функционирование хозяйственной деятельности для достижения основной и сопутствующих целей организаций гостиничного хозяйства. Он представлен основными фондами предприятия, то есть той материально-технической базой, которая позволяет осуществлять производственный процесс. Несомненным преимуществом может являться наличие собственной материально-технической базы с определённым количеством свободных площадей, которые могут быть рационально использованы для диверсификации деятельности [34].

Третьим компонентом экономического потенциала является финансовый потенциал, который включает потенциал собственных источников финансовых ресурсов, а также потенциальные возможности фирмы для получения финансовых средств из заемных и привлеченных источников. Собственные финансовые ресурсы включают прибыль от реализации продукции, работ, услуг, основных средств, прочих активов, других видов дохода. Часть прибыли поступает в бюджет в виде налогов, остальная часть прибыли остается в распоряжении организации и используется для накопления и потребления; амортизационные отчисления включаются в себестоимость продукции и в составе выручки от реализации продукции возвращаются на расчетный счет производителя; и т.д. Заемные средства включают кредиты и займы; государственные кредиты; облигационные займы. Привлеченные средства – средства от продажи акций;

паевые взносы; иностранные инвестиции; бюджетные ассигнования; средства внебюджетных фондов; денежные средства, централизуемые объединениями предприятий.

В числе неосязаемых составляющих ресурсного потенциала торгового предприятия выделены следующие компоненты.

Производственный потенциал также является частью ресурсного потенциала торгового предприятия и представляет собой совокупность всех средств производства, имеющихся в организации и возможность их развития с учетом непрерывности научно-технического прогресса. Другими словами, производственный потенциал отражает производственные возможности торгового предприятия по оказанию основных и дополнительных видов услуг, продажи сопутствующих товаров, то есть это тот объем оказанных услуг и реализованной продукции, который может быть выполнен в течение определенного периода времени сотрудниками торгового предприятия на базе имеющихся производственных фондов при оптимальной организации труда. Конечные результаты использования производственного потенциала могут выражаться в уровне использования производственной мощности; в объеме реализуемой продукции за определенный период; в удельном весе в производственной программе продукции высшей категории качества; в наличии достаточно полного сформированного портфеля заказов (заявок на поставку продукции) и т.д.

В числе производственного потенциала можно выделить и потенциал поставщика, который включает возможности обеспечения доступа к необходимым ресурсам, как в количественном плане, так и в плане качественных характеристик ресурсов. Данный потенциал определяется возможностью беспрепятственного переключения предприятия с одного поставщика на другого, количеством поставщиков (чем больше возможных поставщиков необходимых фирме экономических ресурсов, тем меньше вероятность того, что они смогут диктовать свои условия), характером конкуренции в отрасли поставщиков (чем выше уровень конкуренции среди

поставщиков, тем лучше для фирмы), удобством месторасположения поставщиков, уровнем качества поставляемых ресурсов, условиями поставки ресурсов (в том числе возможностью получения коммерческих кредитов).

Информационно-коммуникационный потенциал – это уровень развития коммуникации в организации, эффективность работы с информацией на всех стадиях (поступление, обработка, использование) и возможности развития в данной области. Информационный потенциал – характеризуется числом источников и качеством информации предоставляемой предприятием, а также способностью организации ее обрабатывать. В настоящее время грамотный руководитель без особых усилий может обеспечить своих подчиненных широким спектром разносторонней информации (специализированные журналы, семинары, internet и т.д.).

Инновационно-технологический потенциал – это готовность и способность торгового предприятия осуществлять впервые или воспроизводить ту или иную инновацию, которая представляет собой конечный результат инновационной деятельности, воплощенный в виде новой или усовершенствованной услуге (продукте), внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, новых подходов к технологии и организации управления, маркетинговой деятельности.

Достаточно важное место в структуре ресурсного потенциала занимает потенциал менеджмента или управленческий потенциал. Как известно, менеджмент – это часть управления экономикой, распространяющая свое воздействие на управление фирмами, персоналом, производственными процессами в масштабах предприятия, проекта. Следовательно, потенциал менеджмента определяется: количеством и глубиной используемых фирмой принципов и научных подходов управления: компонент «научное сопровождение управления», характером реализации общих и конкретных функций управления, качеством формирования «дерева целей» фирмы, уровнем организационного структурирования фирмы, качеством

информационно-технологического обеспечения процесса управления. Показателями оценки конечных результатов использования потенциала менеджмента на предприятии могут служить эффективность использования привлекаемых инвестиций (заемного капитала); эффективность использования собственного основного и оборотного капитала; коэффициенты использования производственных площадей, а также складских помещений и т.д.

Маркетинговый потенциал представляет собой систему управления торговым предприятием, предполагающую детальный учет и анализ процессов, происходящих на рынке для принятия хозяйственных решений. Он направлен на приспособление производства к общественному спросу и требованиям рынка с учетом особенностей современной конкуренции, повышение конкурентоспособности услуги и максимизацию прибыли.

Потенциал маркетинга характеризуется возможностью торгового предприятия своевременно отслеживать процессы, происходящие на рынке, умело приспособлять производство под текущие и будущие потребности рынка и оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации. По своей сути, маркетинговый потенциал – одна из важнейших функций предприятия в условиях его рыночной деятельности. Она теснейшим образом связана с производственной, финансовой, административной и другими функциями предприятия. Маркетинговый потенциал означает не что иное, как приведение всех ресурсов компании в соответствие с требованиями и возможностями рынка для получения прибыли.

В рамках маркетингового потенциала можно выделить сбытовой потенциал, который представляет собой наличие реальной возможности у торгового предприятия производить и продавать товары не только в объеме завоеванной им доли целевого рынка, но и значительно превосходящем его (при наличии благоприятной рыночной конъюнктуры). Целевые установки и основные долгосрочные решения в предпринимательской деятельности предприятия разрабатываются обычно исходя из приоритета рыночной

информации о сбыте над сферой производства продукции. Это значит, что стратегические решения принимаются на основе учета показателей (критериев), предназначенных для оценки сбытового конкурентного потенциала

Таким образом, многообразие составляющих ресурсного потенциала позволяет констатировать о том, что перспективы функционирования и развития торговых предприятий в современных условиях конкуренции достаточно высоки. Эффективное использование ресурсного потенциала позволяет достигать предприятиям высоких результатов и достойного положения на рынке.

1.3. Критерии оценки эффективности использования ресурсного потенциала торгового предприятия

Выживание любого предприятия, и торгового в том числе, а также его развитие в рыночных условиях связано с эффективностью и качеством работы.

Эффективность работы торгового предприятия можно определить, как оптимальное соотношение использования ресурсов и затрат. Для выяснения сущности экономической эффективности, определения ее критерия и показателей необходимо различать содержание понятий «эффективность» и «эффект».

Эффект – это абсолютная величина, обозначающая результат какого-либо процесса. В экономической литературе, а также в работах ряда зарубежных авторов приводится большое количество определений понятий эффекта. Приведем лишь некоторые наиболее встречаемые и общепризнанные.

Большая Советская Энциклопедия [8] определяет, что понятие «эффект» происходит от лат. effectus – исполнение, действие, от effecio –

действую, исполняю, и может обозначать: результат, следствие каких-либо причин, действий; сильное впечатление, произведенное кем-либо, чем-либо; средство, прием, явление.

Экономический эффект – это разница между результатами экономической деятельности и затратами на нее. Чаще всего его можно исчислить прибылью, полученной от этой деятельности.

А.С.Астахов и другие ученые различают понятия «эффект» и «результат». По мнению этих авторов, данные понятия не совпадают: под эффектом понимается разница между результатом и затратами. Подобное мнение вред ли можно считать верным, особенно с точки зрения рыночных отношений [26].

По нашему мнению, которое совпадает с мнением большинства экономистов, сущность понятий «эффекта» и «результата» равносильны, эквивалентны. Различаться они могут лишь при рассмотрении несущественных содержательных аспектов и по форме. По своей природе «эффект», в том числе «экономический эффект», и «результат» количественно выражаются абсолютной величиной.

При этом под экономическим эффектом на уровне предприятия, в том числе и торгового, понимаются результаты его деятельности, выраженные непосредственно в стоимостной форме. Эффективность использования ресурсного потенциала определяется положительным результатом от возможности и умения использования имеющего потенциала.

Но как бы ни был важен результат, необходимо еще знать, какой ценой, какими затратами он достигнут. Один и тот же эффект может быть получен разными способами, с разными затратами, и наоборот, одинаковые затраты могут дать разные результаты. Необходимо сравнение результатов с затратами. Поэтому, помимо абсолютной величины эффекта, необходимо знать и его относительную величину, получаемую сопоставлением одной абсолютной величины («эффекта») с другой абсолютной величиной («затратами»). Следовательно, эффективность выражает степень эффекта,

поскольку любой эффект требует затрат.

Содержание эффективности использования ресурсного потенциала обычно рассматривается в аспекте двух составляющих: экономической и социальной (рис. 1.3).

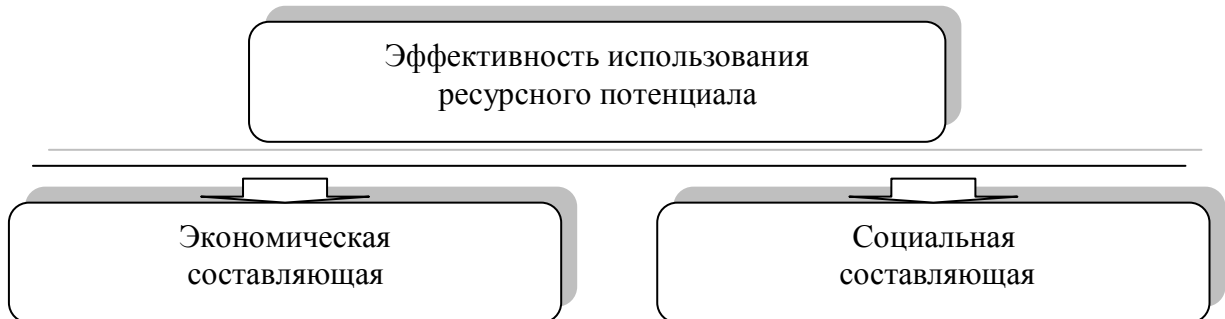


Рис. 1.3. Составляющие эффективности использования ресурсного потенциала

Экономическая эффективность характеризует соотношение результатов с затратами, необходимыми для их достижения, социальная эффективность отражает степень достижения социальных параметров управления. Рассматриваемые в единстве, эти категории составляют социально-экономическую эффективность.

В зарубежной англоязычной литературе понятие эффективности бизнеса и менеджмента выражается двумя ключевыми терминами: «Efficiency» и «Effectiveness». Первым из них выражается соотношение между объемом выпуска продукции и потребными для ее производства ресурсами. Это как бы внутренний параметр функционирования, который используется для оценки экономической работы подразделений и организации в целом. Термин же «effectiveness» применяется для определения степени достижения организацией ее целей. «Эффективный» в этом смысле означает «имеющий высокий уровень эффекта или результата» и характеризуется оптимальным соотношением между выпуском и затратами («efficiency»), а также такими параметрами, как исполнение обязательств, адаптивность и развитие [42].

Существующие инструменты измерения потенциала организации представляют собой отдельные показатели, характеризующие эффективность деятельности предприятия. Измерить потенциал каким-либо одним показателем невозможно, необходима система показателей, учитывающая все функциональные составляющие потенциала. Измерить потенциал можно в соответствии с определенными критериями.

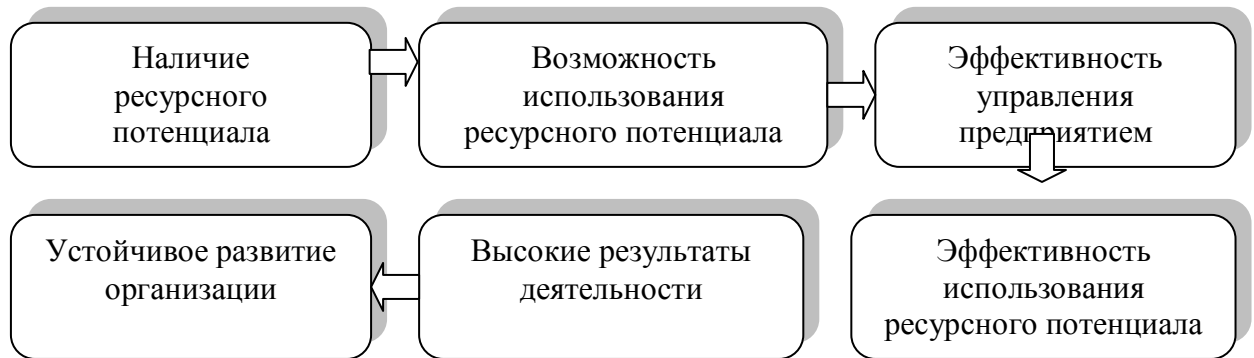


Рис. 1.3. Взаимосвязь между устойчивостью развития и ресурсным потенциалом организации

Возможно выделение трех основных критериев: «эффективность» – максимизация результата при использовании соответствующих ресурсов; «устойчивость» – сбалансированность хозяйственных действий под влиянием внутренней и внешней среды; «сопоставимость» – сравнение (сопоставление) достигнутых экономических показателей со среднеотраслевыми, с нормативными, с показателями конкурентов.

До сих пор экономисты не пришли к единому мнению об учете эффективности использования ресурсного потенциала, но в настоящее время определены основные подходы по его оценке (рис. 1.4).

1. Частный подход означает, что оценка эффективности использования ресурсного потенциала организации определяется по одному показателю.

2. Универсальный подход заключается в том, чтобы найти такой показатель, который бы достаточно полно отражал эффективность использования ресурсного потенциала организации и ее изменение за счет объединения определенного количества частных показателей.

3. Ситуационный подход заключается в том, что поскольку невозможно создать обобщающий показатель или достаточно обоснованную систему частных показателей, то таковым признается общая (качественная) полезность деятельности. В качестве критерия эффективности использования ресурсного потенциала при этом подходе выступает выполнение поставленных целей за тот или иной период деятельности.

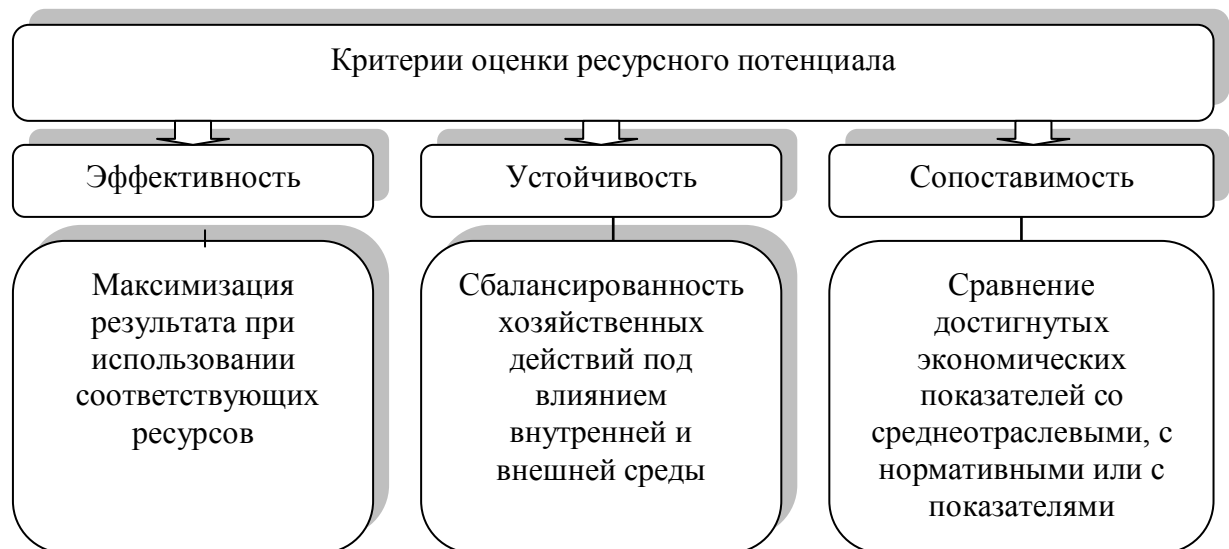


Рис. 1.4. Критерии оценки ресурсного потенциала

Одной из задач при разработке и использовании методики оценки потенциала является определение единого обобщающего показателя, учитывающего состояние, движение и эффективность использования каждого из элементов производственного потенциала, и позволяющего исследовать причинные зависимости в состоянии производственного потенциала в целом. Поэтому одним из важных принципов оценки производственного потенциала является ее комплексность.

В зарубежной практике для оценки потенциальных возможностей предприятий широко используется индикаторный метод. Суть его заключается в разработке показателей, позволяющих в формализованном виде описать состояние параметров того или иного исследуемого объекта. На их основе дается всесторонняя оценка потенциала предприятий и вырабатываются рекомендации по повышению результативности его функционирования.

С понятием «потенциал» предприятия тесно связаны понятия «стратегия» и «стратегические решения». В каждый данный момент предприятие имеет вполне определенный социально-экономический потенциал. В самом общем смысле его можно охарактеризовать как совокупность находящихся в распоряжении предприятия «стратегических» ресурсов, имеющих определяющее значение для возможностей и границ функционирования предприятия в тех или иных условиях.

Выбор направления или стратегии развития потенциала предприятия зависит в основном от состава, структуры и качества имеющихся экономических ресурсов, уровня конкурентоспособности продукции, положения на рынке и т.д.

В общем виде планирование развития потенциала предприятия включает следующие этапы [11]:

- 1) оценка структуры, динамики и эффективности использования ресурсов и возможностей предприятия, его доля или занимаемое положение на рынке;
- 2) определение уровня конкурентоспособности основных видов услуг, самого предприятия в целом и его совокупного потенциала;
- 3) анализ имеющихся производственных ресурсов и потерь экономических ресурсов на предприятии;
- 4) выбор основной стратегии и тактики развития потенциала предприятия;
- 5) планирование развития потенциала предприятия с учетом выбранных перспективных целей и имеющихся ограничений ресурсов;
- 6) осуществление запланированных мероприятий, связанных с обеспечением экономического роста и развития потенциала предприятия.

Таким образом, повышение потенциала предприятия сводится по существу к анализу его структуры, оценке и планированию влияния большой совокупности факторов на конкурентоспособность торгового предприятия и его места на рынке. Также необходимо сказать, что оценку ресурсного

потенциала можно классифицировать по временному принципу: на ретроспективный и перспективный анализ. Ретроспективный анализ представляет собой анализ формирования экономического потенциала за истекший период, который позволяет выявить неиспользованные резервы. Перспективный анализ включает в себя оценку потенциала, позволяющую выявить возможности деятельности предприятия. Наиболее важными задачами оценки потенциала торгового предприятия является изучение:

- величины и динамики выручки торгового предприятия;
- оптимальности использования торговых площадей;
- ликвидности баланса;
- рентабельности деятельности предприятия;
- размера среднего чека;
- приверженности (лояльности) клиентов и т.д.

В настоящее время существует большое количество различных методик проведения анализа деятельности экономического субъекта. Для того чтобы оценка имела практическое применение и для ресурсного потенциала, она должна быть, с одной стороны, комплексной, то есть охватывать все стороны хозяйственного процесса и выявлять всесторонние причинные зависимости, влияющие на деятельность организации. С другой стороны, анализ должен обеспечить системный подход, когда каждый изучаемый объект рассматривается как сложная, постоянно изменяющаяся система, находящаяся под воздействием ряда факторов внешней и внутренней среды.

2. Аналитические основы эффективного использования ресурсного потенциала торгового предприятия ООО «Восход» за период 2014-2016 гг.

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Восход» является коммерческой организацией, создано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства РФ.

Полное фирменное наименование на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Восход». Сокращенное фирменное наименование Общества: ООО «Восход».

Место нахождения ООО «Восход»: Российская Федерация, Белгородская область, Яковлевский район, г. Строитель, улица Промышленная, дом 40.

Общество учреждено на неограниченный срок.

Основной целью деятельности ООО «Восход» является получение прибыли путем осуществления на территории Российской Федерации и других стран производственной, коммерческо-посреднической, а также другой деятельности в соответствии с действующим законодательством РФ и Уставом ООО «Восход» (приложение 1). Общество имеет печати и штампы со своим наименованием, свой расчетный счет в банке, самостоятельный баланс. Оно осуществляет хозяйственную деятельность на принципах самоуправления и самокупаемости, ведет бухгалтерский учет и статистическую отчетность.

В соответствии с Уставом ООО «Восход» имеет право на осуществление следующих видов деятельности:

- деятельность ресторанов и кафе;
- розничная торговля алкогольными напитками, включая пиво;
- деятельность баров.

ООО «Восход» вправе осуществлять и любые другие виды деятельности, не запрещенные законом. На виды, деятельности, подлежащие лицензированию, ООО «Восход» получает лицензии в соответствии с действующим законодательством.

Основным видом деятельности ООО «Восход» являются услуги общественного питания, а именно производство и реализация пиццы, салатов, розничная торговля алкогольными и безалкогольными напитками. ООО «Восход» имеет три кафе по трем адресам, каждое из которых называется «Мастер-пицца» (рис. 2.1).

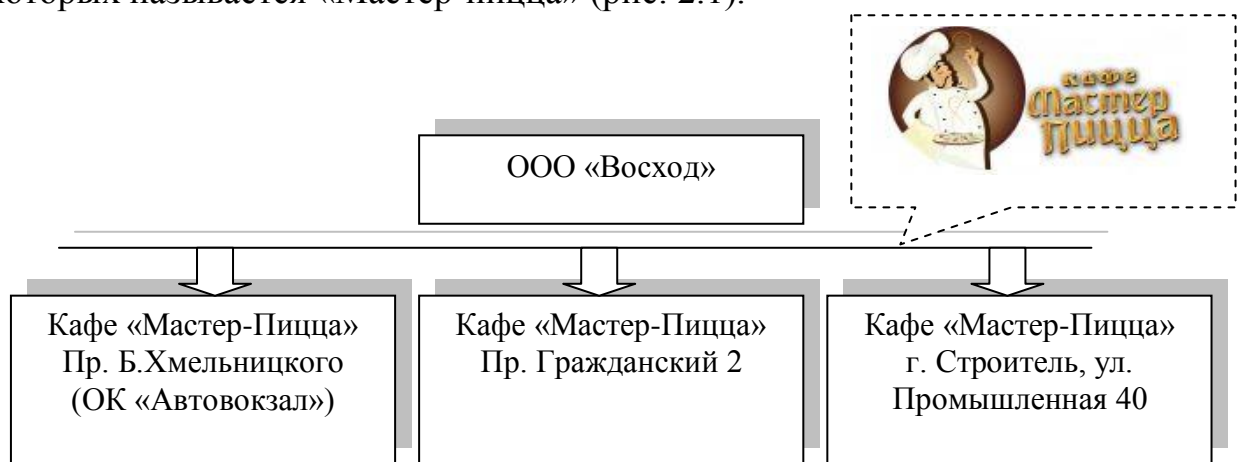


Рис. 2.1. Заведения ООО «Восход», их адреса и логотип

Организационная структура – это один из основных элементов управления организацией. Она характеризуется распределением целей и задач управления между подразделениями и работниками организации. По сути, структура управления – это организационная форма распределения труда по принятию и реализации управленческих решений. Под организационной структурой управления деятельностью кафе следует понимать совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемыми системами. Она направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и обязанностей.

В пиццерии ООО «Восход» имеет место линейная структура

управления, графически изображенная на рисунке 2.2.



Рис. 2.2. Организационная структура ООО «Восход»

Сущность данной организационной структуры заключается в том, что управляющие воздействия на объект могут передаваться только одним доминантным лицом – руководителем, который получает официальную информацию только от своих непосредственно ему подчиненных лиц, принимает решения по всем вопросам, относящимся к руководимой им части объекта и несет ответственность за его работу перед вышестоящим.

Преимуществами линейной организационной структуры являются: единство и четкость распоряжений; согласованность действий исполнителей; простота управления (один канал связи); четко выраженная ответственность; оперативность в принятии решений; личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.

В качестве недостатков линейной структуры выступают: высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечить эффективное руководство по всем функциям управления; отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений; перегрузка

информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами; концентрация власти в управляемой верхушке.

Таким образом, степень централизации управления пиццерий «Мастер-Пицца» высокая, так как руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений.

Во главе ООО «Восход» находится директор. Он осуществляет руководство деятельностью коллектива в соответствии со своими правами и обязанностями. Директор пиццерии несет ответственность за организацию и результаты всей торгово - производственной деятельности, контролирует выполнение плана показателей финансово - хозяйственной деятельности. Сюда входит анализ рационального использования трудовых ресурсов, уровня выполнения финансовых и плановых показателей. Он отвечает за культуру обслуживания потребителей, качество выпускаемой продукции и оказываемых услуг, состояние учета и контроля, сохранность материальных ценностей. Директор персонально отвечает за подбор и расстановку кадров.

Функции учета, планирования и различные финансовые операции выполняют работники бухгалтерии. Ее возглавляет главный бухгалтер. Функции главного бухгалтера: сводит годовой баланс, ведет учет движения товара, перечисляет налоги, начисляет заработную плату.

Директору непосредственно подчиняются администраторы всех трех кафе «Мастер-Пицца». В их должностные обязанности входит множество функций. Администраторы пиццерий руководят всей работой официантов, барменов, уборщиков залов и др. Администратор обязан: контролировать персонал в соблюдении правил обслуживания посетителей, внутреннего распорядка, обеспечивать своевременную подготовку зала к открытию пиццерии, встречать гостей и помогать им в выборе мест, поручая дальнейшее обслуживание официантам, которые не входят в список штатного расписания.

Официант должен владеть техникой обслуживания, знать кулинарную

характеристику блюд, закусок, холодных и горячих и спиртных напитков, наименование и назначение посуды, столовых приборов, белья, оказывать помощь в выборе блюд и напитков.

Таким образом, процесс управления в ООО «Восход» представляет собой совокупность взаимосвязанных действий, направленных на обеспечение оптимального соотношения трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Анализируя экономическую сторону деятельности ООО «Восход» можно сказать, что ее результаты являются весьма успешными (рис. 2.3). Исходными данными для расчетов явился бухгалтерский баланс и отчет финансовых результатах (приложения 2-4).

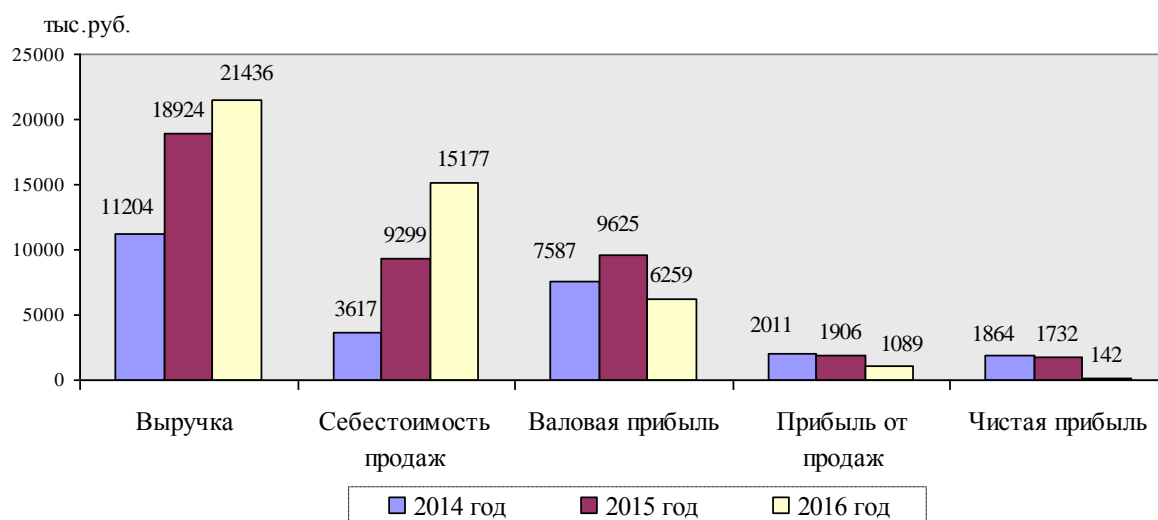


Рис. 2.3. Динамика финансовых результатов ООО «Восход» за 2014-2016 гг.

Так, например, выручка от продаж за 2014-2016 гг. возросла на 91,32% и составила в 2016 году 21436 тыс.руб. Себестоимость продаж также увеличилась, но рост был значительно выше – в 4,19 раз. Валовая прибыль несколько снизилась: с 7587 тыс.руб. до 6259 тыс.руб. Такую же тенденцию имеет и прибыль от продаж и чистая прибыль.

Снижение в динамике валовой прибыли обусловлено, прежде всего, уровнем инфляции и ростом цен на продовольственные товары. Как следствие, увеличение себестоимости продукции. При этом, уровень

издержек обращения увеличился с 32,3% в 2014 году до 70,8% в 2016 году.

По данным таблицы 2.1 мы можем наблюдать, что стоимость оборотных и основных средств растет с годами, следовательно деятельность ООО «Восход» расширяется. Дебиторская задолженность, как и кредиторская снижается, а превышение первой над второй является положительным моментом финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Таблица 2.1

Динамика основных экономических показателей
ООО «Восход» за 2013-2015 гг.

Показатели (тыс.руб.)	Годы			Темп роста, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Выручка	11204	18924	21436	168,90	113,27	191,32
Себестоимость продаж	3617	9299	15177	257,09	163,21	419,60
Валовая прибыль	7587	9625	6259	126,86	65,03	82,50
Прибыль от продаж	2011	1906	1089	94,78	57,14	54,15
Чистая прибыль	1864	1732	142	58,42	8,20	7,62
Оборотные средства	4800	5879	5803	122,48	98,71	120,90
Основные средства	949	701	1124	73,87	160,34	118,44
Дебиторская задолженность	3287	4671	2787	142,11	59,67	84,79
Денежные средства	229	420	449	183,41	106,9	196,1
Собственный капитал	546	2278	152	417,22	6,67	27,84
Заемный капитал	5216	4330	6775	83,01	156,47	129,89
Кредиторская задолженность	1371	1249	375	91,10	30,0	27,4
Валюта баланса	5762	6608	6927	115	105	120

Сравнивая величину собственного и заемного капитала, хотелось бы отметить, что ООО «Восход» работает преимущественно за счет заемных средств. При этом, процент заемных в 2014 и 2016 гг. превышает значение 90%. Данный факт является несколько критическим для устойчивости финансового состояния, но 2015 год, показывает, что анализируемое общество способно и на более благоприятное соотношение: 34,47%

собственного капитала и 65,53% заемного капитала (рис. 2.4).

Таким образом, можно сказать, что ООО «Восход» представляет собой организацию, основной деятельностью которой является деятельность кафе и ресторанов, а целью – получение прибыли. ООО «Восход» в целях получения прибыли владеет тремя пиццериями, две из которых расположены в разных районах города Белгорода, а третья – за его пределами – в г. Строитель.

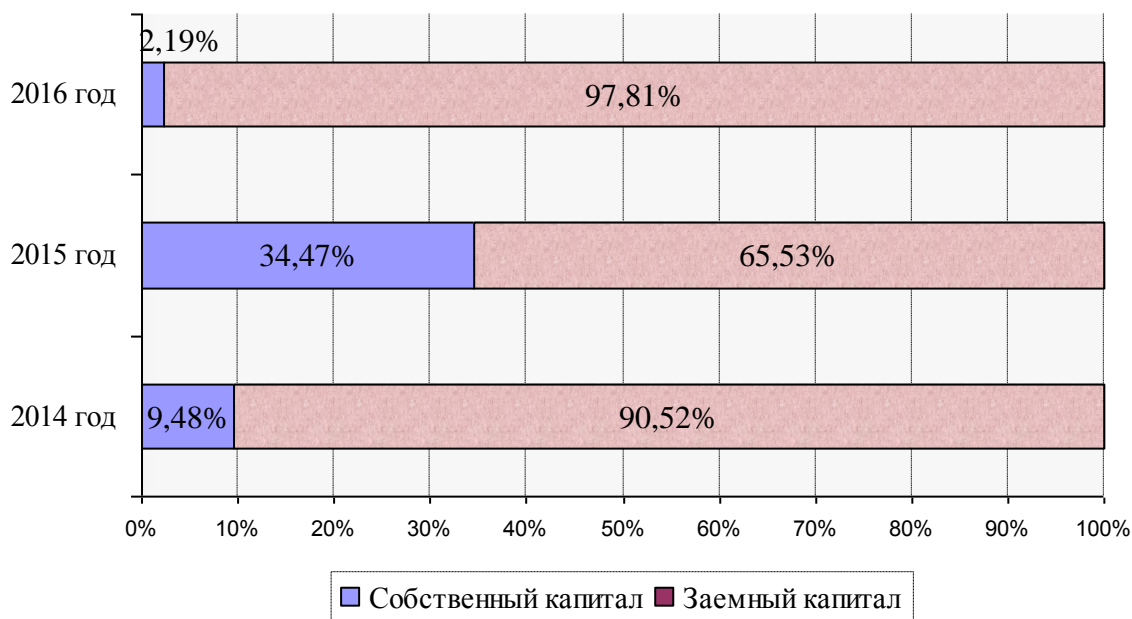


Рис. 2.4. Соотношение собственного и заемного капитала ООО «Восход»

Анализ деятельности данного торгового предприятия показал, что существующая линейная организационная структура позволяет эффективно управлять кафе и получать стабильную выручку, которая в динамике имеет тенденцию к увеличению.

2.2. Исследование ресурсного потенциала торгового предприятия и его анализ

Среди торговых предприятий предприятия общественного питания (столовые, рестораны, кафе, бары, пиццерии, кофейни) занимают основное место, так как они играют заметную роль в организации отдыха населения. Туда приходят не только для того, чтобы поесть, но и отметить юбилей,

важное событие в жизни человека, того или иного коллектива, провести свадебное торжество, деловую или официальную встречу, просто отдохнуть в кругу близких людей.

Первостепенная задача Общественного питания - радушно встретить, быстро и вкусно накормить людей, а также создать посетителям все необходимые комфортные условия для полноценного отдыха. В связи с этим, поэтому использование ресурсного потенциала торгового предприятия должно быть на самом высшем уровне.

Как было сказано в параграфе 1.2, ресурсный потенциал торгового предприятия имеет свои особенности. Важным компонентом ресурсного потенциала торгового предприятия является имущественный комплекс, позволяющий осуществлять торговую деятельность и производственные мощности. Так как основной деятельностью ООО «Восход» является деятельность кафе-пиццерий, то наличие имущества и его состояние – крайне важны для привлечения потребителя и создания у него отличного впечатления.

Все три кафе-пиццерий, находящихся на балансе ООО «Восход», оформлены в разных стилях и несут в себе свою потребительскую концепцию. Так, например, кафе «Мастер-Пицца», расположенная на пр. Б.Хмельницкого (ОК «Автовокзал»), рассчитано на 50 мест и оформлено в современном классическом уютном стиле (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Элементы имущественно-производственного потенциала ООО «Восход» - кафе «Мастер-Пицца» на пр. Б.Хмельницкого

Помимо пиццы, есть суши-бар, а также другое разнообразное меню из блюд и напитков. Фирменный слоган звучит как: «Мастер Пицца» - это

место, где вам всегда предложат самую вкусную пиццу, а также отменно приготовленные блюда японской и европейской кухни.

Кафе «Мастер-Пицца», расположенная на Гражданском проспекте, также рассчитана в среднем на 50 мест, но оформлена в совершенно другом стиле – в ретро стиле времен СССР (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Элементы имущественно-производственного потенциала
ООО «Восход» - кафе «Мастер-Пицца» на пр. Гражданский

Все кафе соответствуют требованиям к помещению. Пиццерии занимает от 50 до 150 кв. м. Здания располагаются по отношению к жилым зданиям на расстоянии не менее 50 м; пиццерии размещены в надземных помещениях; полы водонепроницаемые; потолки побелены, наличие горячей и холодной воды, канализация; помимо основного зала имеются подсобные помещения, например, помещение для муки, для подсобного сырья, туалет и т.д.; помещение оборудовано естественной и искусственной вентиляцией.

Производственный потенциал представляет собой потенциальный объем производства продукции; потенциальные возможности основных фондов и оборотных средств; потенциальные возможности использования сырья и материалов; потенциальные возможности профессиональных кадров; финансовый потенциал.

Рабочие места в пиццериях имеют свои особенности в зависимости от характера выполняемых технологических операций по обработке сырья и приготовлению продукции, видов используемого оборудования, посуды, инвентаря, количества занятых работников и ассортимента выпускаемой продукции. Планировка рабочего места в ООО «Восход» обеспечивает рациональное размещение оборудования, наиболее эффективное

использование производственных площадей, создание безопасных условий труда, а также удобное расположение инвентаря, инструментов на рабочем месте в зоне оптимальной досягаемости. Рабочие места производственных отделов оснащены весоизмерительными приборами, кухонной посудой и инвентарем. Каждое рабочее место оснащено приспособлениями для хранения и перемещения сырья, полуфабрикатов и готовой продукции - передвижными тележками с подъемной платформой, стеллажами, функциональными емкостями, инвентарем и др.

Рассматривая оснащенность каждого кафе «Мастер-Пицца» инвентарем, заметим, что они имеют самое технологическое и современное производственное оборудование. В перечень оборудования и инвентаря для работы пиццерий входят: просеиватель муки, тестомесильная машинка, тестоделительная машинка, печь для приготовления пиццы, пицца-пресс, тестораскаточная машинка, фритюрница, терка для сыра, слайсер, овощерезка, производственный стол, холодильный стол для пиццы, лотки для теста, подогревающая плита для продажи пиццы, шкаф для хранения муки, плита электрическая, водонагреватель, кипятильник, полки нержавеющие, система вентиляции, прилавок витрина холодильный, прилавок для горячих напитков, прилавок-касса, моечная ванна 2-х секционная, машина посудомоечная, стеллаж передвижной, тележка с подъемной платформой. Также в наличии кафе имеется и кухонный инвентарь, соответствующий нормам и стандартам: бак для пищевых отходов, ведра, вилки и ножи поварские, держатели для кухонных ножей и для разливательных ложек, доски разделочные, дуршлагаи, кастрюли различных объемов, котлы, консервооткрыватели и т.д.

Основным критерием использования имущественно-производственного потенциала является объемы выручки, которые как было сказано в предыдущем параграфе, постоянно увеличиваются и производительность труда (выработка) работников, которая в свою очередь характеризует и состояние кадрового потенциала.

Анализ производительности труда ООО «Восход» показал, что в анализируемом периоде возрастает как численность сотрудников предприятия, так и их производительность. Среднесписочное число сотрудников возросло на 3 человека, а производительность труда на 227,09%, и в 2016 году составила 793,93 тыс.руб. на человека (табл. 2.2). Факторный анализ выручки ООО «Восход» показал, что в 2015 году ее прирост произошел (на +7253,17 тыс.руб.) в основном за счет производительности труда, а в 2016 году (на +1513,92 тыс.руб.) за счет роста численности персонала.

Таблица 2.2

Анализ производительности труда ООО «Восход» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		
	2014	2015	2016	2015к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Выручка, тыс.руб.	11204	18924	21436	7720	2512	10232
Среднесписочная численность работников, чел.	24	25	27	1	2	3
Производительность труда, тыс.руб./чел.	466,8	756,96	793,93	290,13	36,966	327,09
Прирост выручки за счет изменения численности работников, тыс.руб.	-	466,833	1513,92	-	-	-
Прирост выручки за счет изменения производительности труда, тыс.руб.	-	7253,17	998,08	-	-	-

В данном контексте очень важным моментом является уровень подготовки поваров - пиццайоло, ведь от вкуса пиццы, которая продается в кафе, зависит во многом успешность предприятия в целом. Как правило, компании отправляют своих поваров на стажировку в Италию или приглашают итальянских специалистов к себе. В пиццериях типа фаст-фуд этот вопрос стоит несколько проще: выпускникам кулинарных училищ предлагается пройти в течение нескольких месяцев подготовку и аттестацию,

после чего их можно смело брать на работу.

Рост производительности труда происходит благодаря имеющемуся потенциалу менеджмента, то есть системе управления производством, предназначенной для реализации стратегических целей и формулировании миссии предприятия.

Оценить использование потенциала менеджмента на предприятии можно различными показателями, в числе которых могут быть и эффективность использования привлекаемых инвестиций (заемного капитала); и эффективность использования собственного основного и оборотного капитала; и коэффициенты использования производственных площадей, а также складских помещений; и коэффициенты, отражающие полноту использования рабочего времени основными и вспомогательными работниками. Но прежде всего, оценку возможно произвести основываясь на доступных данных. Так, общая складская, производственная и торговая площадь всех трех кафе-пиццерий «Мастер-Пицца» составляют 380 кв.м. Следовательно можно рассчитать сколько рублей выручки приходится на 1 кв.м. всех площадей (рис. 2.7).

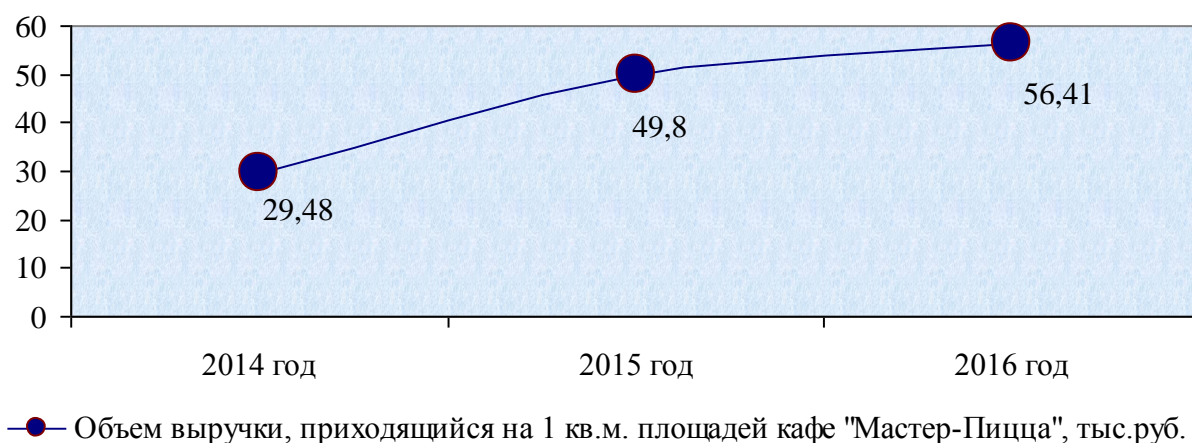


Рис. 2.7. Эффективность использования торговых, складских и производственных площадей ООО «Восход» за 2014-2016 гг.

Как можно увидеть на рисунке 2.7, объем выручки, приходящийся на 1 кв.м. всех площадей с годами возрастает и к 2016 году составил 56,41

тыс.руб., тогда как еще в 2014 году эта цифра была равна 29,48 тыс.руб. Данная тенденция показывает эффективное использование имеющихся основных фондов ООО «Восход». В доказательство этому, нами были рассчитаны показатели эффективности использования экономических ресурсов (табл. 2.3).

Как показывают результатов расчетов, фондоотдача возросла к 2016 году на 7 рублей и составила 19 рублей 7 копеек. Фондоемкость напротив снизилась. Оборачиваемость оборотных средств в разах возросла с 2 до 3,69 раз, а в днях соответственно снизилась, что характеризует как крайне положительную тенденцию в работе ООО «Восход». Относительно затратноотдачи, хотелось бы заметить обратное. Если на 1 рубль затраченных средств в 2013 году приходилось 3 рубля 10 копеек выручки, то в 2016 году этот показатель снизился до 1,41 рубля. Затратоемкость, напротив, возросла с 32 копеек до 71 копейки.

Таблица 2.3

Анализ эффективность использования экономических ресурсов

ООО «Восход» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		
	2013	2014	2015	2014к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Фондоотдача, руб.	11,81	27,00	19,07	15,19	-7,92	7,27
Фондоемкость, руб	0,08	0,04	0,05	-0,048	0,015	-0,032
Оборачиваемость оборотных средств, в оборотах	2,33	3,22	3,69	0,88	0,48	1,36
Оборачиваемость оборотных средств, в днях	154,23	111,84	97,46	-42,39	-14,38	-56,77
Затратноотдача, руб.	3,10	2,04	1,41	-1,06254	-0,6227	-1,6852
Затратоемкость, руб.	0,32	0,49	0,71	0,17	0,22	0,39

Один из важнейших после имущественно-производственного потенциала – это потенциал поставщика, так как от качества поставляемых им продуктов зависит и качество приготовленной еды в кафе. Следовательно, поставщик должен быть в первую очередь надежным.

Пицца состоит из двух основных частей: основа и начинка. Основа пиццы – простое дрожжевое тесто. Начинки – наиболее вариативная часть пиццы. В зависимости от вида пиццы они могут включать в себя морепродукты, грибы, помидоры и даже сладкие фрукты. Себестоимость пиццы во многом будет зависеть от сырья, которое будет использоваться для ее приготовления. Некоторые компании заключают договоры с итальянскими фирмами на поставку сырья в России, чтобы сохранить неповторимый вкус настоящей итальянской пиццы. Однако в этом случае себестоимость одной пиццы будет довольно высокой.

Простой вариант снизить себестоимость пиццы – заказ сырья у российских поставщиков (можно заменить как часть ингредиентов, так и все ингредиенты). Но не стоит идти по пути максимальной экономии, т.к. это может сказаться на качестве выпускаемой продукции, что, в свою очередь, может отрицательно повлиять на потом клиентов.

Исследование потенциала поставщика в ООО «Восход» показал, что на протяжении многого периода времени, наибольший приоритет данным предприятием отдается одним и тем же поставщикам. Так, в их числе можно выделить: ООО «Белгородрыба», ООО «Белгородский продукт», ООО «Мраморная свинина» (табл. 2.4). как можно проследить, множество поставщиков являются «местными», то есть из Белгородской области, что для потребителя выступает одним из решающих критериев в выборе качественной продукции. Как видно из таблицы 2.4, общая доля поставок на стратегических поставщиков приходится 92,6; а оставшаяся 7,4% (в количественном выражении их более 20) на мелких партнеров. Эффективность потенциала поставщика обосновывается, прежде всего, длительностью непрерывного сотрудничества, возможностью внеплановых поставок и удельным весом высшего качества продукции.

Важнейшей составляющей ресурсного потенциала торгового предприятия является потенциал маркетинга, который отражает наличие у предприятия реальной возможности своевременно отслеживать и оперативно

реагировать на всевозможные изменения в макро- и микрорыночной среде.

В данном аспекте ООО «Восход» использует не все свои возможности. Прежде всего – это оптимальный и расширенный ассортимент (меню) предлагаемой продукции, который представлен японской, итальянской и европейской кухней. Ассортиментные группы представлены на рисунке 2.8.

Таблица 2.4

Основные поставщики ООО «Восход»

Поставщики	Удельный вес поставок в общих поставках всех поставщиков
ООО "Алмаг-Юг плюс"	3,6%
ООО "Бакалея"	7,4%
ООО "Белгородская пивная компания"	9,5%
ООО "Белгородрыба"	2,0%
ООО "Белави"	2,1%
ООО "Бупак"	2,5%
ООО "Белгородский продукт"	1,2%
ООО "Компания Добрыня"	0,8%
ООО "Мраморная свинина"	2,2%
ООО "Молоко"	1,4%
ООО "Нептун"	0,5%
ООО "Пивстар"	4,2%
ООО "Рестория"	0,3%
ООО "ТД Славный пекарь"	1,1%
ООО "Фишко"	0,5%
ИП Давыдов С.П.	37,1%
ИП Жилков А.А.	3,8%
ИП Малахова Е.В.	1,4%
ИП Сотов И.С.	2,8%
ИП Топорков В.Г.	8,5%
Итого:	92,6%

Свежевыпеченная пицца разных видов – ключевое звено ассортимента кафе «Мастер-Пицца». Чем шире выбор пиццы, тем лучше. А в ООО «Восход» в номенклатуре, которая не на много отличается от ассортимента, насчитывается более 50 видов. Обязательно в меню включены десерты, салаты, горячие и холодные блюда, а также суши, роллы и т.д..

В ООО «Восход» оформлена алкогольная лицензия, поэтому карта напитков разбавлена вином и пивом. Всё это помогает привлечь

дополнительный поток посетителей, а, значит, и повысить доходность предприятия. Цены в кафе ООО «Восход» демократичные. Ценовая концепция направлена на пожелания и удовлетворение потребителей.

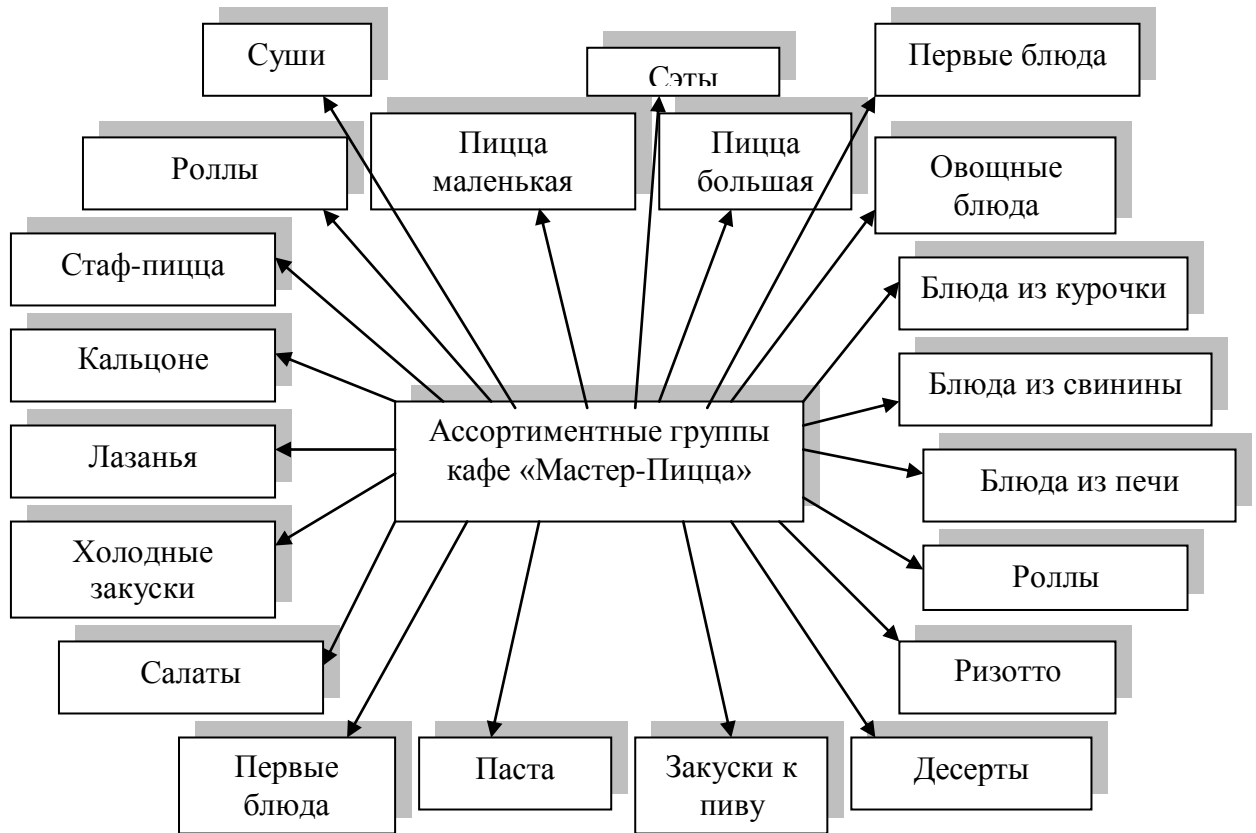


Рис. 2.8. Ассортиментные группы кафе «Мастер-Пицца»

К компетенции системы маркетинга относится и сбытовой потенциал, который можно распознавать и оценивать по количеству лояльных клиентов, по эффективности рекламы, по количеству каналов сбыта, по расход денежных средств, направленных на мотивацию сотрудников.

Рекламные кампании в ООО «Восход» как таковые не разрабатываются и не используются, но размещение наружной рекламы на улицах, стенах домов, в крупных торговых центрах, на кузовах автомобилей присутствует. Также активно используются дисконтные карты во всех кафе «Мастер-Пицца» (рис. 2.8).

Определены правила выдачи и условия действия карт постоянного гостя, например, дисконтная карта является именной и не подлежит передаче

третьим лицам. Для зачисления бонусов по дисконтной карте необходимо в обязательном порядке предъявлять карту до проведения расчета и т.д. Существует три уровня накопления бонусов: минимальный процент бонуса 5%, максимальный бонусный порог 10%. Слоган дисконтной программы звучит как: «Не отказывайте в удовольствии сэкономить на том, что вы любите!».



Рис. 2.8. Дисконтная карта кафе «Мастер-Пицца»

Активное использование всевозможных акций также привлекает посетителей. Данный вид потенциала можно расценивать и как маркетинговый и как его составляющая – сбытовой потенциал. В рамках сбытового потенциала рассмотрим действующие акции: «Две пиццы в одной» и «Пицца даром».

«Две пиццы в одной» - это две вкусные пиццы в одной коробке, которые возможно самим комбинировать и наслаждаться (рис. 2.9).

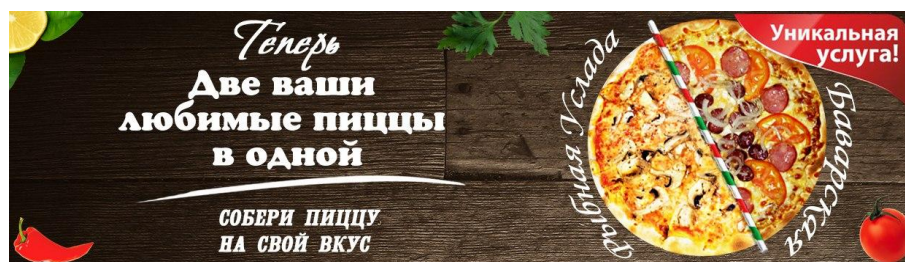


Рис. 2.9. Акция кафе «Мастер-Пицца»: «Две пиццы в одной!»

Пиццмейкеры аккуратно упаковывают половинки выбранных пицц в одну коробочку для доставки на дом или на тарелочку для употребления ее в кафе. Акция: Пицца даром подразумевает, что каждая 4 пицца в подарок! Для

всех любителей пиццы супер-акция! При заказе трех больших пицц, Вы получаете в подарок 4 пиццу – совершенно бесплатно! (подарочная пицца «Классическая» 570гр) (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Акция кафе «Мастер-Пицца»: «Пицца даром!»

Самая надежная реклама любого заведения – качество блюд и обходительный персонал. Для дополнительного привлечения людей можно провести несколько акций, например, раздача флаеров со скидкой на предоставляемые блюда. Еще один вариант - дополнительно можно выпустить брошюры с адресом и названием пиццерии, поместить рекламу в местную газету или в сети интернет.

Информационно-коммуникационный потенциал распознается через уровень обеспечения открытости информационных ресурсов предприятия. К данному виду ресурсного потенциала можно отнести наличие официального сайта кафе «Мастер-Пицца», который является достаточно информативным, красочным и доступным к восприятию (рис. 2.11). Но недостатком можно считать отсутствие коммуникационных связей.

Инновационный потенциал ООО «Восход» проявляется в готовности и способности осуществлять впервые или воспроизводить ту или иную продуктовую инновацию: разрабатывать новые рецепты, возможности акций и бонусных программ, в совершенствовании доставок и т.д.

Таким образом, подводя итог исследованию ресурсного потенциала торгового предприятия ООО «Восход», а именно, принадлежавшим ему трем кафе «Мастер-Пицца», можно сказать, что на данном предприятии имеются все виды ресурсного потенциала, присущие торговому предприятию, а что

самое главное – все возможности используются. В числе исследуемых видов потенциала ООО «Восход» - имущественный, производственный, кадровый, финансовый, потенциал поставщика, потенциал маркетинга, сбытовой потенциал, экономический потенциал.

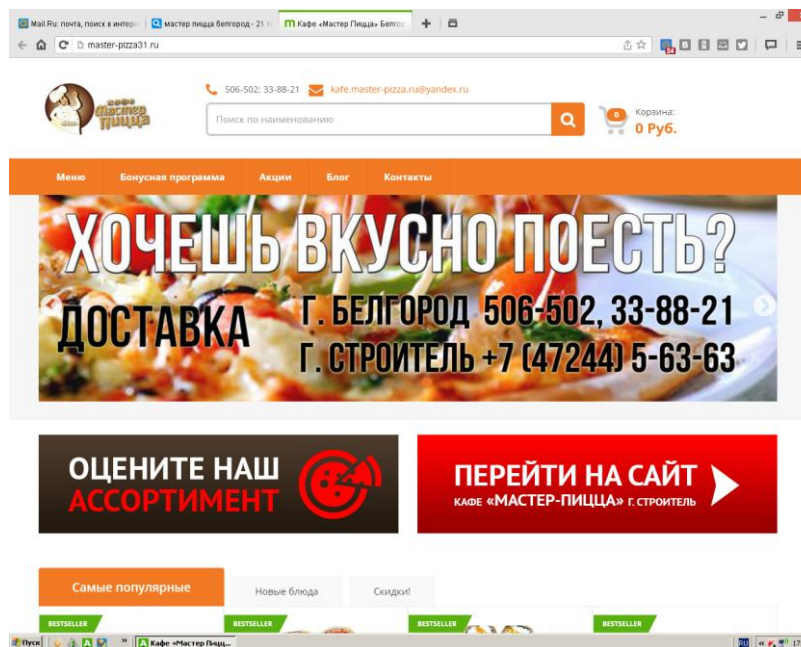


Рис. 2.11. Главная страница официального сайта кафе «Мастер-Пицца»

Эффективность ресурсного потенциала проверяется результатами деятельности торгового предприятия, его ликвидностью, рентабельностью, средним чеком, приверженностью клиентов и т.д.

2.3. Оценка эффективности использования ресурсного потенциала торгового предприятия

Наличие и эффективное использование ресурсного потенциала торгового предприятия оценивается, прежде всего, результатами его деятельности.

Важным показателем, характеризующим правильное использование всего финансового ресурсного потенциала, то есть всех вложений средств в предприятие, являются показатели рентабельности, которые в целом характеризуют степень прибыльности.

Расчет показателей рентабельности показал, что предприятие рентабельно (табл. 2.5). Так, например, на 1 рубль стоимости имущества компании в 2014 году приходилось 32,35 рублей чистой прибыли, в 2015 – 16,48 руб., а в 2016 –2,05 руб. На 1 рубль себестоимости продукции в 2014 году приходилось 55 рублей 60 копеек прибыли от продаж, а в 2016 году – 7 рублей 18 копеек. Показатель рентабельности продаж, по своей сути, является индикатором ценовой политики организации и ее способности контролировать издержки. К 2016 году способность их контролировать в компании снизилась.

Таблица 2.5

Динамика рентабельности ООО «Восход» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Общая рентабельность	0,35	0,29	0,16	-0,06	-0,13	-0,19	82,81	54,27	44,94
Рентабельность реализованной продукции	55,60	20,50	7,18	-	-	-48,42	36,87	35,01	12,91
Рентабельность продаж	17,95	10,07	5,08	-7,88	-4,99	-12,87	56,11	50,44	28,30
Рентабельность собственного капитала	3,41	0,48	0,93	-2,94	0,46	-2,48	14,00	195,42	27,36
Чистая рентабельность	0,17	0,06	0,01	-0,11	-0,05	-0,16	34,59	11,51	3,98
Экономическая рентабельность активов	32,35	16,48	2,05	-	-	-30,30	50,94	12,44	6,34

Говоря о чистой рентабельности, можно заметить значительное ее снижение: с 0,17% до 0,01%. В 2014 году на 1 руб. выручки от реализации приходилось 17 копеек чистой прибыли, а в 2015 и 2016 гг. – 6 и 1 коп. соответственно.

Рентабельность собственного капитала также снизилась. Если в 2014 году на 1 рубль вложенного собственного капитала приходилось 3 рубля 41

копейка чистой прибыли, то в 2016 году – уже 93 копейки.

Снижение показателей рентабельности происходит на фоне уменьшения всех видов прибыли ООО «Восход».

Финансовая устойчивость торгового предприятия, во многом зависит и от оптимальности структуры источников капитала, и от оптимальности структуры активов и в первую очередь от соотношения основных и оборотных средств, а также от уравновешенности активов и пассивов предприятия по функциональному признаку. Степень финансовой устойчивости характеризуется стабильностью финансового положения предприятия, обеспечиваемая высокой долей собственного капитала в общей сумме используемых им финансовых средств.

Оценка уровня финансовой устойчивости ООО «Восход» осуществляется с использованием системы показателей, результаты расчетов которых представлены нами в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Анализ финансовой устойчивости ООО «Восход» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Коэффициент капитализации (соотношения заемных и собственных средств)	9,55	1,90	44,57	-7,65	42,67	35,02
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	-0,09	0,26	-0,17	0,43	-0,43	-0,08
Коэффициент финансовой независимости	0,095	0,345	0,022	0,25	-0,32	-0,07
Коэффициент финансирования	0,105	0,526	0,022	0,42	-0,50	-0,08
Коэффициент финансовой устойчивости	0,76	0,81	0,95	0,05	0,14	0,19

Анализ финансовой устойчивости показал, что ООО «Восход» работает преимущественно за счет заемных средств. На 1 рубль вложенных в активы

собственных средств компания привлекла 9 рублей 55 копеек заемных средств в 2014 году и 44 рубля 57 копеек в 2016 году.

В общей сумме источников финансирования компании доля собственных средств на протяжении исследуемого периода варьирует в пределах 9,5%-2%. За счет собственных источников финансируется в 2015 году 26% оборотных активов, а в 2014 и 2016 гг. данное значение является отрицательным, что говорит о заемном финансировании оборотных активов.

За счет устойчивых источников в ООО «Восход» финансируется от 76% до 95% активов компании.

Результаты деятельности и финансовое состояние предприятия зависят, прежде всего, от того, насколько быстро средства, вложенные в активы, превращаются в реальные деньги, то есть для него крайне важно, сохранять способность выполнять свои обязательства по задолженности точно в момент поступления платежа, что говорит о его ликвидности. Степень ликвидности определяется способностью обратить свои активы за довольно короткое время в наличность, не обесценивая заметно их стоимости, с целью покрытия своих краткосрочных обязательств. Ликвидность баланса предприятия – это степень покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в денежную форму соответствует сроку погашения обязательств, а ликвидность долгосрочных и текущих активов определяется временем, необходимым для превращения активов в денежную наличность.

Баланс считается абсолютно ликвидным, если имеют место следующие соотношения: $A_1, A_2, A_3 \geq$ соответственно Π_1, Π_2, Π_3 , а также $A_4 \leq \Pi_4$.

Проанализировав данные бухгалтерской отчетности ООО «Восход» за период 2014-2016 гг. (табл. 2.7), можно сказать, что ликвидность баланса данного предприятия не удовлетворяет всем необходимым требованиям.

Как видно из данных таблицы 2.7, верное неравенство сохраняется только лишь с быстрореализуемыми активами и краткосрочными пассивами.

Не смотря на то, что баланс нельзя считать ликвидным, это не мешает посетителям кафе «Мастер-Пицца» формировать в себе лояльность и

приверженность к данному заведению. Нами было проведено исследование по оценке имеющихся в городе пиццерий, которые дали свое согласие на проведение рейтинга. На сайте Klub31.ru – все о заведениях Белгорода, предложено рейтингование имеющихся пиццерий по среднему баллу, который формировался по следующим критериям:

- ✓ интерьер;
- ✓ кухня;
- ✓ обслуживание.

Таблица 2.7

Анализ ликвидности баланса ООО «Восход» за 2014-2016 гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-		
	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	2016 к 2014
Активы (тыс.руб.)						
Абсолютно ликвидные активы (А1)	229	448	449	219	1	220
Быстрореализуемые активы (А2)	3287	4671	2787	1384	-1884	-500
Медленно реализуемые активы (А3)	1284	788	2567	-496	1779	1283
Труднореализуемые активы (А4)	962	729	1124	-233	395	162
Пассивы (тыс.руб.)						
Наиболее срочные обязательства (П1)	1371	1249	375	-122	-874	-996
Краткосрочные пассивы (П2)	5	5	0	0	-5	-5
Долгосрочные пассивы (П3)	3840	3076	6400	-764	3324	2560
Постоянные пассивы (П4)	546	2278	152	1732	-2126	-394

Результаты рейтинга со средним баллом отражены в таблице 2.8. Как можно увидеть по данным результатов, оба кафе «Мастер-Пицца», расположенные в г. Белгороде имеют балл выше среднего: 3,79 балла и 3,74 балла на пр. Б.Хмельницкого и пр. Гражданском соответственно при среднем балле 3,61. Это говорит о том, что заведения пользуются спросом и в целом удовлетворяют потребностям клиентов. Рассматривая по категория, кафе

«Мастер-Пицца» на пр. Б.Хмельницкого по интерьеру и кухне получила 3,9 балла, а вот обслуживание – 3,5. Кафе «Мастер-Пицца» на пр. Гражданском по интерьеру и кухне получила 3,9, а вот по обслуживанию – напротив больше – 4,0 балла.

Таблица 2.8

Рейтинг кафе-пиццерий города Белгорода

№ п/п	Наименование пиццерий г. Белгорода	Средний балл рейтинга
1	Bellagio Pizzeria Italiana	4,71
2	Cinema Пицца	3,44
3	Forno a Legna	3,72
4	KooDoo	3,56
5	Буду-буду	4,06
6	Лайм	4,22
7	МакДак	3,50
8	Маленькая Италия	3,81
9	Мастер Пицца на автовокзале	3,79
10	Мастер Пицца на Гражданском	3,94
11	Мулино	4,13
12	Ням-ням	3,28
13	Ням-ням в комплексе "Тропика"	3,38
14	Ням-ням на проспекте Славы	3,34
15	Ням-ням Чураско	3,26
16	Пиццемания	4,11
17	Потапыч на ул. 50-летия Белгородской области	2,90
18	Потапыч в Дубовом	3,93
19	Потапыч возле старого Белгу	3,11
20	Потапыч на Конева	2,77
21	Потапыч на Королева	3,56
22	Потапыч на Костюкова	3,57
23	Потапыч на Народном бульваре	3,78
24	Потапыч на Садовой	3,90
25	Потапыч на Соборной площади	3,67
26	Потапыч на стадионе	2,12
27	Потапыч на Чумичова	2,85
28	Потапыч на Щорса	2,84
29	Риц	4,13
30	Хоттабыч	4,82
Средний балл		3,61

Также, нами были проведены исследования по выявлению размера

среднего чека пиццерий, ассортимент которых находится в приблизительно в одинаковом ценовом сегменте (рис. 2.12). Как можно увидеть по данным рисунка 2.12, средний чек кафе «Мастер-пицца» составляет 330 рублей. Это на 20 рублей меньше самого дорого чека в анализируемом ценовом сегменте и на 200 рублей больше самого дешевого среднего чека [17]. Из этого можно сделать вывод, что кафе «Мастер-пицца» достаточно эффективно использует свой имеющийся ресурсный потенциал, что позволяет ему формировать оптимальную величину среднего чека клиента.

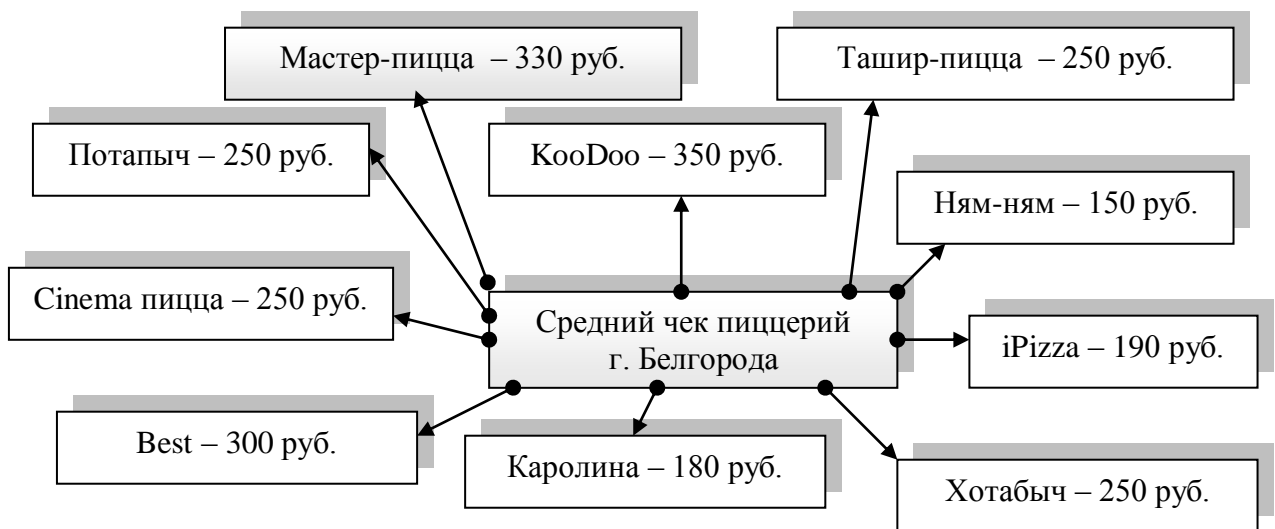


Рис. 2.12. Размеры среднего чека пиццерий г. Белгорода, находящихся в одном ценовом сегменте

От правильной и четкой организации работы обслуживающего персонала зависят настроение и самочувствие всех, кто пользуется их услугами. Наряду с кухней и интерьером, бесспорно одним из основных критериев в оценке деятельности работников является культура обслуживания. Культура обслуживания зависит от применения различных форм и методов работы официантов, использования прогрессивных форм обслуживания. Профессиональными этическими нормами поведения персонала являются вежливость, тактичность, внимательность и предупредительность в отношениях с потребителями в пределах своих должностных обязанностей. Персонал должен уметь создать на предприятии

атмосферу гостеприимства, в отношении потребителей проявлять доброжелательность и терпение, быть выдержанным, обладать способностью, избегать конфликтных ситуаций.

В кафе «Мастер-Пицца», расположенных в г.Белгороде нами было проведено анкетирование 100 посетителей на тему: «Нравится ли Вам посещать кафе «Мастер-Пицца». Результаты изображены на рисунке 2.13.

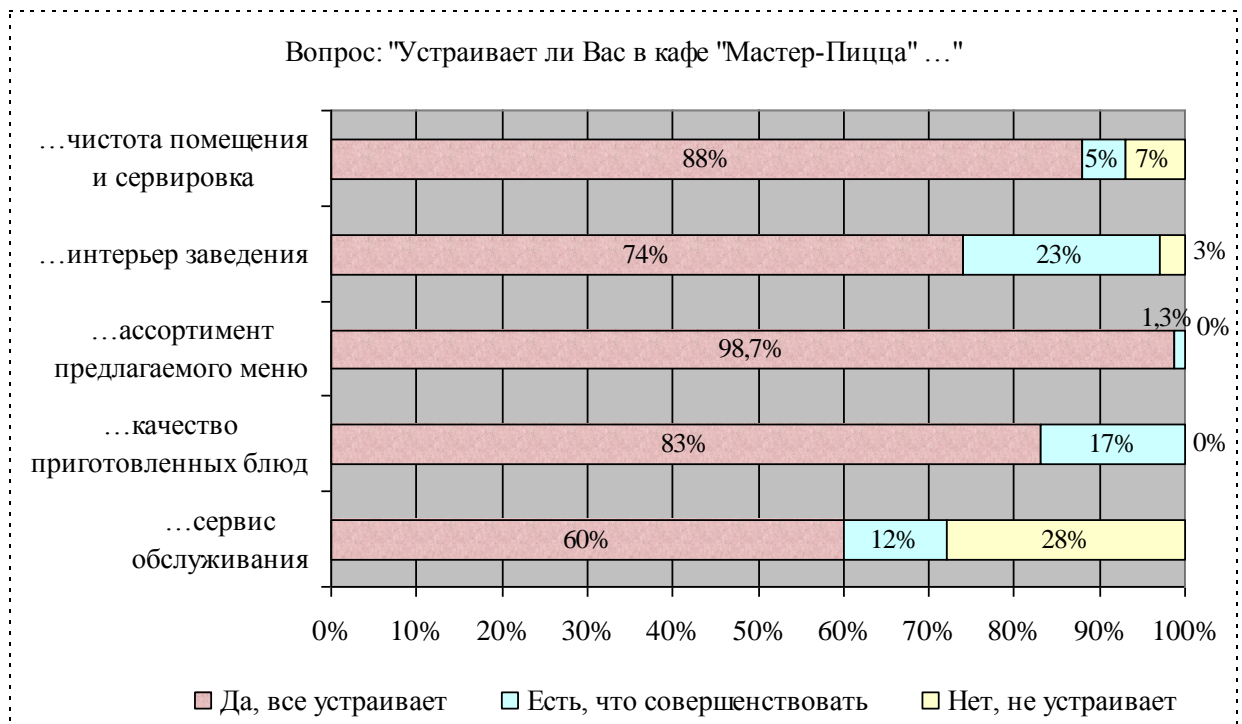


Рис. 2.13. Результаты анкетирования посетителей кафе «Мастер-Пицца»

Как показывают результаты анкетирования, посетителей устраивает ассортимент предлагаемого меню, качество приготовленных блюд. Сервис обслуживания, по мнению посетителей, необходимо дорабатывать, так же как и следить за чистотой помещения, что для заведения общественного питания крайне важно.

В сети интернет нами были изучены и отзывы постоянных посетителей, которые также подтверждают результаты наших опросов. Некоторые из них: «Отличная пиццерия!!! Очень вкусно, не дорого, хорошая уютная обстановка. несколько раз делали заказ на дом привозили быстро. очень рекомендую!!!»; «Случайно с женой заказали пиццу в «Мастер-

Пицца», понравилось :))))), потом сходили на Автовокзале в пиццерию, еще больше понравилось. Вот в субботний вечер, в очередной раз, сидим с пиццей из «Мастер-Пиццы». Лучшая пицца. И роллы на уровне)))))); «Конечно, «Мастер-Пицца» выше по уровню, чем «Потапыч». Это чувствуется в обслуживании, обстановке заведения и качестве самих пицц. Иногда посещаю эту пиццерию. Вполне устраивает»; «Часто бываем в этом заведении, цены демократичные, еда вкусная. Иногда попадаются официанты не очень, но в целом впечатления только положительные!».

Таким образом, исследование ресурсного потенциала ООО «Восход» показало, что, несмотря на не достаточную ликвидность баланса и снижение рентабельности предприятия, качество приготовленных блюд, широта ассортимента, лояльность посетителей и размер среднего чека от этого не ухудшаются. Предприятие эффективно использует свой ресурсный потенциал, что подтверждается увеличением выручки, результатами рейтинга пиццерий по городу Белгороду, результатами анкетирования посетителей и их отзывами в сети Интернет.

3. Разработка проекта по повышению эффективности использования ресурсного потенциала ООО «Восход»

3.1. Характеристика проекта

Исследование ресурсного потенциала ООО «Восход» и эффективности его использования показал, что опыт управленческого и производственного потенциала предприятия позволяют по максимуму использовать все возможности и ресурсы в работе кафе-пиццерий предприятия, что позволяет получать хорошую выручку и с годами увеличивать ее размеры, а также наращивать количество постоянных клиентов.

В целях определения сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз для определения возможных путей совершенствования использования ресурсного потенциала, нами были произведен SWOT-анализ, результаты которого отражены в таблице 3.1.

Данный анализ подразумевает анализ внутренней среды предприятия, а также выявления возможностей и опасностей для него со стороны рынка. На основе данного анализа можно выработать стратегии дальнейшего поведения для преодоления опасностей и усиления сильных сторон компании.

Как видно из таблицы 3.1, сильные стороны деятельности ООО «Восход» сформированы из эффективного использования следующих видов ресурсного потенциала:

- кадрового потенциала;
- имущественного потенциала;
- производственного потенциала;
- потенциала менеджмента;
- потенциала маркетинга;
- потенциала поставщика;
- сбытового потенциала.

В числе слабых сторон нами отмечен финансовый потенциал и информационно-коммуникационный потенциал. Угрозы представляют

снижение рентабельности, экономическая нестабильность в стране и растущая конкуренция.

Таблица 3.1

SWOT-анализ деятельности ООО «Восход»

<u>Сильные стороны</u>	<u>Слабые стороны</u>
1. Наличие трех торговых точек	1. Недостаточное использование информационно-коммуникационного потенциала
2. Уверенный рост выручки	2. Недостаточная ликвидность баланса
3. Работа с постоянными поставщиками продовольственных товаров и сырья	3. Работа преимущественно за счет заемных средств
4. Наличие опытного кадрового персонала, как управленческого, так и производственного	
5. Рост производительности труда	
6. Наличие постоянных клиентов	
7. Широкий ассортимент продукции	
8. Оптимальный размер среднего чека	
9. Использование маркетинговых приемов в работе предприятия (логотип, бонусные карты и т.д.)	
10. Наличие и эффективное использование имущественно-производственного потенциала	
11. Наличие интернет-сайта и бесплатной доставки товаров на дом	
<u>Возможности</u>	<u>Угрозы</u>
1. Рост целевых клиентов	1. Снижение рентабельности предприятия
2. Возможность расширить перечень сервисных услуг	2. Экономическая нестабильность в стране
3. Повышение качества обслуживания	3. Растущая конкуренция на данном рыночном сегменте
4. Возможность использования инновационно-технологического потенциала	

К возможностям, реальное исполнение которого может привести к дальнейшему развитию ООО «Восход», относятся: рост целевой аудитории, расширение перечня сервисных услуг, повышение качества обслуживания и использование инновационно-технологического потенциала.

Основным видом деятельности ООО «Восход», как было сказано ранее по тексту, является деятельность кафе-пиццерий, расположенных на территории городов Белгорода и Строитель. Обслуживание посетителей,

даже при в сбоях в системе качества, может помочь «сохранить лицо заведения» в глазах посетителя, даже при «плохой игре» производства. Не говоря уже о том, что некий кодекс работника сервис-кухни, манеры поведения официанта, разговор - диалог с каждым покупателем, умение узнать постоянного посетителя - это все те факторы, которые влияют на психологию потребителя и заставляют его приходить в заведение снова и снова. Для повышения качества обслуживания в кафе-пиццериях «Мастер-пицца» предлагаем провести курсы для сотрудников заведений. Для этого необходимо пригласить бизнес-тренера - специалиста в данном вопросе. Стоимость трехдневного открытого тренинга «Высшая лига продаж», например, в Московской компании «Practicum Group (Практикум Групп), ООО» равна 50000 руб. Семинар-практикум состоит из теории и тренировок. Сотрудники ООО «Восход» ознакомятся с основами технологий продаж в общепите, с правилами работы с клиентами, с возражениями клиентов, с культурой обслуживания и другими важными вопросами, уяснение которых позволит поднять на достойный уровень качество обслуживания в кафе «Мастер-пицца».

В расширение перечня сервисных услуг пиццерий предлагаем сдавать торговые залы в аренду для проведения торжеств. Обязательным условием должен быть заказ из меню заведения по 400 рублей на человека плюс стоимость аренды в размере 1000 рублей за час.

Но еще одним видом деятельности занимается данное предприятие, которое реализуется на территории г. Строитель – это выпечка хлебобулочной продукции. Ее доля в выручке не значительна, но продукция пользуется спросом у потребителей, что говорит о ее хороших потребительских свойствах.

Выпекая продукцию в малых объемах, ее реализация производится автолавочным способом, то есть при помощи автомобиля, предназначенного для осуществления выездной торговли. У предприятия имеются все необходимые документы и разрешения для данного вида деятельности.

Торговля с автомобильной лавки по закону представляет собой развозную торговлю, в то время как сама лавка рассматривается в качестве передвижного нестационарного торгового объекта (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Автомобильная лавка ООО «Восход»

На фотографиях рисунка 3.1, видно, что ООО «Восход» имеет передвижной автомобиль с нанесенными рекламными компонентами на нем. Единственным недостатком является то, что в виде рекламы на автомобиле расположен адрес кафе-пиццерии только города Строитель, а сведения о пиццериях, расположенных в городе Белгород отсутствуют. Предлагаем изменить рекламу, на автомобиле, и включить в рекламную информацию все необходимые данные о кафе «Мастер-пицца» (рис. 3.2). Стоимость нанесения рекламы на автомобиль составляет 15000 руб.

Выезжает автомобиль, как и установлено правилами выездной торговли, ежедневно, со свежес выпеченным товаром, за исключением выходного дня – воскресенья..

Следует отметить, что ассортимент выездной торговли разнообразный, для стандартных вкусовых предпочтений (рис. 3.2).

Он состоит из следующих позиций:

- Батон (345 гр.);
- Хлеб белый;
- Хлеб гречневый;
- Хлеб бременский бездрожжевой;
- Ржаное чудо с черносливом;
- Отрубной хлеб;



Рис. 3.2. Примерный вид рекламы на автолавке ООО «Восход»

- Немецкий;
- Багет;



Рис. 3.2. Ассортимент выездной торговли ООО «Восход»

- Круассан со сгущенкой;
- Круассан с шоколадом;
- Булочка с ягодами;
- Булочка сдобная с вареной сгущенкой;
- Булочка с маком;

- Соска в тесте;
- Пирожок с печенью;
- Пирожок с грибами и картошкой.

Для более эффективного использования всего ресурсного потенциала предприятия, предлагаем:

- во-первых, ввести постоянное обновление ассортимента, то есть разрабатывать новые рецепты и вводить их в производство и убирать с производства старые, пользующиеся меньшим спросом у покупателей;

- во-вторых, поставлять свежую выпечку в кафе-пиццерии «Мастер-пицца» для расширения ассортимента в категории «Десерты» и поиска новых покупателей из категории «прохожих»;

- в-третьих, из пиццерий можно поставлять по несколько штук пицц для продажи в выездной автолавке.

Обмен продукцией будет способствовать более широкому охвату потребителей и большей узнаваемости торговой марки «Мастер-пицца».

Для постоянного обновления продукции необходимо ввести новую штатную единицу – товароведа-технолога, который будет заниматься разработкой новых рецептов, как хлебной продукции, так и основного меню пиццерий.

Исследуя предпочтения покупателей в различных магазинах розничной торговли с продажей хлебобулочной продукцией, а также изучение раздела меню «Десерты», нами было установлено, что множество покупателей, если на прилавках имеется хлеб, с большей полезностью, чем обычный пшеничный или ржаной, то предпочтение отдают именно ему, поэтому обновление ассортимента можно предложить выпечкой «Фитнес – хлеба», который будет содержать в себе помимо ржаной и пшеничной муки, еще и овсяные хлопья, отруби, семена подсолнуха, льна, кунжут. А к числу сладкой выпечки можно добавить выпечку творожных булочек (рис. 3.3).

Оба этих продукта являются по своей сути полезной и лечебной., так как, например, хлеб содержит большое количество клетчатки, имеет низкий

гликемический индекс, способствует нормализации пищеварения, снижению веса, понижает уровень холестерина, является источником кальция за счет большого количества кунжута, овсяных хлопьев и отрубей; семена подсолнечника – очень ценный продукт, он источник полинасыщенных жирных кислот, которые сохраняются только в высушенных семенах; семена льна используют для профилактики многих болезней: инфаркта, инсульта, тромбоза и т.д.; при этом имеет выраженный аромат и вкус.

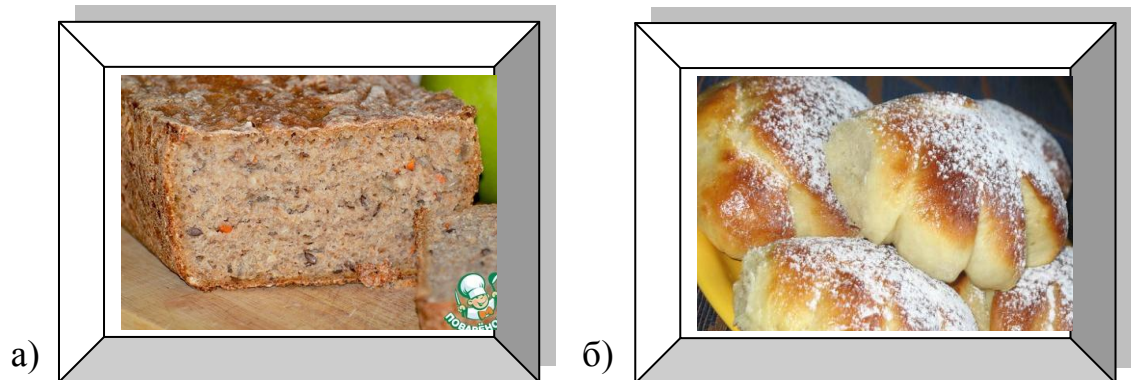


Рис. 3.3. Предложенные варианты полезной (лечебной) продукции для расширения ассортимента ООО «Восход» и роста целевых клиентов
(а) «Фитнес-хлеб»; б) «Творожная булочка»)

Творожные булочки полезны для организма любого возраста как из-за полезных свойств пшеничной муки, которая содержит витамины группы В, Е, Н, РР и минеральные вещества: медь, фосфор, цинк, ванадий, кальций, кольбат, так и из-за полезных свойств творога, в котором содержатся полезные микроэлементы: калий, кальций, натрий, магний, фосфор, железо, цинк, медь и фтор.

О полезных свойствах новых продуктов, которые будут предлагаться покупателям ООО «Восход» необходимо будет изготавливать рекламные проспекты для пиццерий и воблеры для автолавки.

3.2. Экономическое обоснование проекта

Рассчитаем сумму затрат, необходимую для производства новой полезной (лечебной) хлебной продукции для ООО «Восход». Для этого

необходимо рассчитать себестоимость сырья для производства «Фитнес-хлеба» и творожных булочек и сумму затрат на их производство. В таблице 3.2 отражена калькуляция сырья для производства «Фитнес-хлеба».

Таблица 3.2

Калькуляция сырья для производства «Фитнес-хлеба»

Наименование сырья	Масса/кг	Цена за кг, руб.	Цена всего
1. Мука ржаная	100	16	1600
2. Мука пшеничная	38	17	646
3. Сахар	4,2	41	172,2
4. Патока	8,3	47	390,1
5. Дрожжи сухие	1,7	295	501,5
6. Соль	1,7	11	18,7
7. Масло растительное	3,4	80	272
8. Хлопья овсяные	2	93	186
9. Семечки подсолнуха	2	33	66
10. Семена льна	2	50	100
11. Кунжут	2	120	240
12. Отруби	2	23	46
Итого:	4238 руб. 50 коп.		
Выход:	142 кг.		

Суточный выпуск «Фитнес-хлеба» в первое время – на момент пробного маркетинга - 60 штук весом 1 булки = 600 гр. Следовательно, выход производства «Фитнес-хлеба» в сутки будет составлять: 36 кг. Распределение хлеба следующее: для продажи в автолавке – 30 шт., для каждой пиццерии – по 10 штук (всего $10 \cdot 3 = 30$ шт.).

Стоимость суточных затрат на сырье составляет 1074,55 руб. ($4238,50$ руб./142 кг. * 36 кг.).

Затраты на производство «Фитнес-хлеба» складываются из следующих позиций:

1. Стоимость суточных расходов на сырье – 1074 руб.55 коп.
2. Расходы электроэнергии – 280 кВт/час. Расходы электроэнергии за смену (6 часов) – 1680 кВт. Стоимость электроэнергии (3 руб. кВт/час) = 5040руб.
3. Суточная заработная плата 3 рабочих – 1500 руб./сутки

4. Начисления на оплату труда 40,5 % от фонда заработной платы - 607,5 руб./сутки.

5. Содержание помещения – 500 руб./сутки.

6. Транспортные расходы – 500 руб./сутки.

Так как «Фитнес-хлеб» составляет 1/18 часть всего суточного выпуска хлеба и сладкой выпечки, то затраты составляют: 452,64 руб. в сутки.

Себестоимость производства «Фитнес-хлеба», выпускаемого за сутки: $1074,55 + 452,64 = 1527,19$ руб./сутки.

$1527,19 : 60 = 25$ руб. 45 коп. – себестоимость 1 булки «Фитнес-хлеба».

Калорийность на 100 гр. «Фитнес-хлеба»:

в 100 гр. хлеба ржаного:

- белки 5,5 гр.;
- жиры – 1 гр.;
- углеводы – 32,08 гр.

Энергетическая ценность 198 ккал./100гр.

Произведем расчёт затрат на производство творожных булочек (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Калькуляция сырья для производства творожных булочек

Наименование сырья	Масса/гр.	Цена за кг, руб.	Цена всего
1.Творог	400	120	48000
2.Яйцо	2 шт.	6	12
3.Сахарозаменитель	50	42	2100
4.Сода	2	13	26
5.Мука	500	35	17500
6.Сахар	20	47	940
Итого:	68 руб. 58 коп.		
Выход:	1 кг. – 10 булок по 100 гр.		

Суточный выпуск творожных булочек = 60 шт.*100 гр.= 6000 гр. = 6 кг.

Все затраты на производство творожных булочек складываются также складываются из стоимости суточного расхода на сырье (6 кг.) – 411,48 руб. и производственных затрат – 452,64 руб./сутки =

Себестоимость производства булочки творожной, выпускаемой за сутки = $411,48 + 452,64 \text{ руб.} = 864,12 \text{ руб./сутки}$

При выпуске 60 штук, себестоимость одной булочки составляет = $864,12 : 60 = 14 \text{ руб. } 40 \text{ коп.}$

Калорийность в 100 гр. творожной булочки:

- белки – 12,5 гр.;
- жиры – 8,8 гр.,
- углеводы – 37,6 гр.

Энергетическая ценность: 282 ккал/100гр.

Как видно из расчетов, себестоимость 1 единицы лечебной выпечки получается весьма демократичная. С учетом того, что наценка на хлебобулочные изделия в розничной торговле в среднем составляет 20%, то розничная цена на данные виды изделия приблизительно будет следующей:

- «Фитнес-хлеб»: = $25,45 \text{ руб.} + 20\% = 30,54 \text{ руб.}$
- творожная булочка = $14,40 \text{ руб.} + 20\% = 17,28 \text{ руб.}$

Произведенные нами расчеты затрат на производство лечебной хлебобулочной выпечки в сутки и расчет себестоимости одной булочки дают основание произвести расчеты затрат на производство «Фитнес-хлеба» и творожных булочек в совокупности за год (360 дней за минусом всех дней воскресенья и государственных праздников), а также доходы, полученные от их продажи (табл. 3.4, 3.5).

Как видно из таблиц, доходы от продаж превышают расходы на производство продукции на процент наценки.

К операционным расходам необходимо добавить расходы на заработную плату товаровед-технолога: $15000 \text{ руб./мес.} * 12 \text{ мес.} = 180000 \text{ руб./год.}$

Ранее было предложено сдавать в аренду торговые залы кафе «Мастер-пицца» для проведения торжеств. Предположим, что аренда стоит 1000 рублей в час. Средняя продолжительность праздников в арендуемых

помещениях составляет 4 часа. Среднее количество человек на празднике будем считать в количестве 20.

Таблица 3.4

Затраты на производство лечебной хлебобулочной выпечки за год

Наименование хлебобулочной выпечки	Себестоимость руб. в сутки	Себестоимость руб. в год
Фитнес-хлеб	1527,19	458157
Творожная булочка	864,12	259236
Итого:	2391,31	717393

Стоимость обязательного заказа на человека из меню кафе-пиццерий составляет 400 руб. Итого, посчитаем, сколько может получать дохода ООО «Восход» от внедрения данного вида сервисной услуги: 1000 руб. * 4 часа + 20 чел. * 400 руб. = 12000 руб. за одно мероприятие. Если предположить, что в год таких мероприятий может быть 36 (по одному на каждое кафе-пиццерию), то доход от сдачи в аренду торговых залов будет составлять 432000 руб.

Таблица 3.5

Доходы от продаж лечебной хлебобулочной выпечки за год

Наименование хлебобулочной выпечки	Цена 1 ед.	Кол-во продаж ед. в день	Кол-во продаж ед. за год	Выручка за год
Фитнес-хлеб	30,54	60	18000	549720
Творожная булочка	17,28	60	18000	311040
Итого:				860760

Обязательным элементом при разработке путей совершенствования по использованию ресурсного потенциала ООО «Восход» является корректировка в маркетинговых коммуникациях. Предлагаем усилить рекламные мероприятия, которые представляют собой комплекс мер по привлечению клиентов и повышению объемов продаж. Главная цель организации маркетинговых предприятий – соединить в единое событие время, место и атмосферу, для того чтобы незаинтересованный и занятой потенциальный потребитель обратил внимание и оценил предназначенную

для него информацию о товаре или услуге. Затраты на рекламу отражены в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Затраты на проведение маркетинговых мероприятий

Каналы продвижения	Мероприятия	Реализация
1. Радио	2 ролика (по 10 сек.) в день через день	1. Производство аудиоролика – 5000 руб. 2. «Русское радио» (Белгород): 80 руб. – 10 сек. 28800 руб. в год
2. ТВ	По 1 ролику (10 сек.) на каждый выходной	1. Производство видеоролика – 10000 руб. 2. Мир Белогорья: 500 руб. – 10 сек. 48000 руб. в год
3. Флаеры	500 шт.	Формат А6 – 13200 руб. в год
4. Воблеры	20 шт.	1440 руб. в год
Итого в год: 91440 руб. + 5000 руб. + 10000 руб. = 106440 руб.		

Флаер представляет собой рекламную листовку небольшого размера, содержащую информацию о продукте. Он используется в качестве раздаточного материала в различных промоакциях и рекламных кампаниях. С информацией о пиццериях «Мастер-пицца», об их услугах, ассортименте и т.д. можно разложить информацию на столах кафе, а также можно выходить на улицы с большой проходимостью и раздавать прохожим. Воблер – это также рекламный проспект, который имеет небольшой размер и привлекательный дизайн, крепится к любой поверхности незаметной пластиковой лентой при помощи двустороннего скотча. Пример воблера с информацией о лечебной продукции можно посмотреть на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Пример воблера для привлечения внимания к товару

Оценивая затраты на проведение мероприятий по совершенствованию эффективности использования ресурсного потенциала ООО «Восход» и объемы его деятельности отметим, что на данном предприятии возможно внедрения предлагаемого проекта без привлечения заемных средств.

3.3. Оценка эффективности предлагаемого проекта

Расчеты затрат на реализацию комплекса мероприятий по повышению эффективности использования ресурсного потенциал ООО «Восход» и доходов от его реализации позволят оценить эффективность предложенных мероприятий. В таблице 3.7 отражены все инвестиционные и операционные расходы.

Таблица 3.7

Совокупные затраты на внедрение комплекса мероприятий по повышению эффективности использования ресурсного потенциала ООО «Восход»

Статьи расходов	Стоимость, руб.
Инвестиционные расходы	
Проведение бизнес-тренинга	50000
Организация маркетинговых мероприятий	106440
Рекламное оформление автомобиля (автолавки)	15500
Сертификация хлебобулочной продукции	9900
Итого:	181840
Операционные расходы	
Производство лечебной хлебобулочной продукции	717393
Зарплата товароведа-технолога	180000
Итого:	897393
Всего:	1079233

Как видно из таблицы 3.7, совокупная сумма затрат равна 1079233 руб., из которых 181840 руб. являются инвестиционными, а 897393 руб. – операционными. Инвестиционные затраты необходимо вложить в начале реализации проекта единовременным платежом. Данная сумма для нашего предприятия, по результатам последнего финансового периода, является не посильной, поэтому предлагаем воспользоваться услугами банка и получить кредит. Предварительный расчет по кредиту в Райффайзен банке показал, что

при кредите в сумме 180 тыс. руб. сроком на 3 года и ставке 12,9% годовых, сумма ежемесячного платежа составит 6119,57 руб. (приложение 5). Оставшиеся 1840 руб. организация возьмет из собственных средств.

В таблице 3.8 отражены суммы доходов, которые ООО «Восход» предполагает получить от реализации комплекса мероприятий.

Таблица 3.8

Доходы от внедрения комплекса мероприятий по повышению эффективности использования ресурсного потенциала ООО «Восход»

Статьи доходов	Стоимость, руб.
Продажа лечебной хлебобвыпечки	860760
Сдача в аренду торговых залов кафе-пиццерий «Мастер-пицца»	432000
Итого:	1292760

Имея совокупные затраты и доходы, рассчитаем сумму чистых дисконтированных денежных потоков по проекту (NPV или ЧДД). При этом, сумму выручки и всех финансовых результатов по текущей деятельности ООО «Восход» во внимание учтены не будут, тем самым определим возможность самоокупаемости проекта. Для этого необходимо учесть во внимание, что при удачном внедрении проекта, предполагаемые доходы с каждым годом могут возрасти на 1%. Соответственно и операционные затраты также возрастут на 1%. При этом к сумме затрат в первые три года реализации проекта необходимо суммировать платежи по оплате кредита (6119,57 руб. * 12 мес. = 73434,84 руб. в год). Проектную дисконтную ставку будем считать в размере 20%. Ее мы получили путем сложения из следующих компонентов: процент по кредит 12,9% + процент инфляции 5,4% + плата за риск 1,7% = 20%.

В таблице 3.9 отражены все необходимые расчеты для определения чистых дисконтированных денежных потоков. Как видно из расчетов, сумма дисконтированных потоков за пять лет реализации проекта составит 982150,12 руб. При этом сумма инвестиций равна 181840 руб.

Чистый дисконтированный денежный поток (NPV или ЧДД) = сумма

дисконтированных денежных потоков – (минус) сумма инвестиций = 982150,12 руб. – 181840 руб. = 800310,12 руб.

Таблица 3.9

Расчет дисконтированных денежных потоков по проекту

Период	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	Итого
Доходы от реализации проекта, руб.	1292760	1305687,6	1318744,4	1331931,9	1345251,2	6594375,2
Расходы на реализацию проекта, руб.	970827,8	979801,7	988865,4	998019,8	1007265,6	4944780,4
Чистый денежный поток	321932,1	325885,8	329879,1	333912,2	337985,7	1649594,9
Ставка дисконтирования, %	20%	20%	20%	20%	20%	-
Дисконтный множитель	0,833	0,694	0,579	0,482	0,402	-
Дисконтированный денежный поток, руб.	268169,4	226164,7	190999,9	160945,7	135870,3	982150,12

NPV показывает чистые доходы или чистые убытки от размещения денег в проект. Так как в нашем случае $NPV > 0$, то можно считать, что инвестиция приумножит богатство предприятия и инвестицию следует осуществлять. Если бы NPV было < 0 , то значит доходы от предложенной инвестиции были бы недостаточно высоки, чтобы компенсировать риск, присущий данному проекту (или с точки зрения цены капитала не хватит денег на выплату дивидендов и процентов по кредитам) и инвестиционное предложение нужно было бы отклонить.

Далее рассчитаем индекс рентабельности проекта (PI), который в целом показывает рентабельность (доходность) проекта. Для этого, сумму дисконтированных денежных потоков необходимо разделить на совокупную сумму затрат по проекту.

$PI = 982150,12 / 1079233 = 0,91$ руб., то есть на 1 рубль вложенных средств по проекту приходится 91 копейка прибыли. Это означает, что проект является целесообразным.

Срок окупаемости проекта – это период времени с момента начала реализации проекта до момента ввода в эксплуатацию объекта проекта, когда доходы от проектной деятельности становятся равными первоначальным инвестициям. Срок окупаемости с дисконтированием – это продолжительность периода, в течение которого сумма чистых доходов, дисконтированных на момент завершения инвестиций, равна сумме наращенных инвестиций. Как видно из расчетов срока окупаемости по дисконтированным денежным потокам (табл. 3.10), проект начинает окупаться уже на первом году его реализации и на протяжении последующих лет не становится отрицательным.

Таблица 3.10

Оценка приемлемости проекта по критерию дисконтированного срока окупаемости

Период	Чистые денежные потоки	Дисконтный множитель при ставке 20%	Дисконтированный денежный поток	Кумулятивное возмещение для дисконтированного потока
0	-181840	1	-181840	-181840
1	321932,16	0,833	268169,49	86329,49
2	325885,83	0,694	226164,77	312494,26
3	329879,04	0,579	190999,96	503494,22
4	333912,17	0,482	160945,67	664439,89
5	337985,65	0,402	135870,23	800310,12

Следовательно, на основе вышеприведенных расчетов можно сказать, что проект, является рентабельным, с коротким сроком окупаемости, в связи с чем его можно рекомендовать к реализации в целях повышения эффективности использования ресурсного потенциала ООО «Восход».

Заключение

Исследование теоретических аспектов исследования ресурсного потенциала торгового предприятия позволило определить сущность понятий потенциал, ресурсы и ресурсный потенциал.

Потенциал представляет собой совокупность имеющихся факторов производства, интеллекта, производственных резервов и возможностей, способных обеспечить выпуск высококачественных товаров и услуг, необходимых для удовлетворения всесторонних запросов различных категорий населения страны. Ресурсы – это совокупность отдельных элементов, прямо или косвенно участвующих в процессе производства или оказании услуг. К ресурсам, принято относить организационные, технические, технологические, трудовые, пространственные (территория, помещения, коммуникации), финансовые ресурсы и возможности предприятия. Ресурсный потенциал представляет собой систему ресурсов, используемых комплексно, то есть предусматривает обязательную взаимодополняемость отдельных ресурсов в процессе общественного производства. Увеличение в системе одного какого-либо ресурса предполагает одновременное увеличение количества другого ресурса.

Специфика торгового дела обуславливает особенности содержания функциональных составляющих ресурсного потенциала. В составе ресурсного потенциала торгового предприятия имеются такие виды ресурсного потенциала, как кадровый потенциал, имущественный и финансовый – в совокупности они составляют блок идентифицирующего потенциала, а к неидентифицирующим компонентам ресурсного потенциала относятся: производственный, информационно-коммуникационный, инновационно-технологический, маркетинговый, сбытовой потенциал, потенциал менеджмента и поставщика. Идентифицируемая компонента характеризует потенциал фактически имеющихся средств, используемых организацией, возможных к идентификации, а неидентифицируемая

компонента характеризует возможности организации, выявление которых может быть осуществлено при определенных условиях.

Рассмотрение вопроса о критериях оценки эффективности использования ресурсного потенциала торгового предприятия показало, что под экономическим эффектом понимаются результаты его деятельности, выраженные непосредственно в стоимостной форме, а эффективность использования ресурсного потенциала определяется положительным результатом от возможности и умения использования имеющего потенциала. Правильный выбор инструментария оценки потенциала торгового предприятия позволяет оперативно определять внутренние возможности и слабости организации, обнаруживать скрытые резервы в целях повышения эффективности ее деятельности. В процессе исследования возможно применение как количественных, так и качественных методов исследования ресурсного потенциала.

Исследование аналитических основ эффективного использования ресурсного потенциала ООО «Восход» показало, что ООО «Восход» – это коммерческая организация, созданная в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, является юридическим лицом и действует на основании Устава и законодательства РФ. Основным видом деятельности ООО «Восход» являются услуги общественного питания, а именно производство и реализация пиццы, салатов, розничная торговля алкогольными и безалкогольными напитками. ООО «Восход» имеет три кафе по трем адресам, каждое из которых называется «Мастер-пицца».

Исследуя деятельность ООО «Восход» - его экономическую сторону, можно сказать, что результаты являются весьма успешными. Например, выручка от продаж за 2014-2016 гг. возросла на 91,32% и составила в 2016 году 21436 тыс.руб. Себестоимость продаж также увеличилась, но рост был значительно выше – в 4,19 раз. Валовая прибыль несколько снизилась: с 7587 тыс.руб. до 6259 тыс.руб. Такую же тенденцию имеет и прибыль от продаж, и чистая прибыль. Снижение в динамике валовой прибыли обусловлено,

прежде всего, уровнем инфляции и ростом цен на продовольственные товары. Как следствие, увеличение себестоимости продукции. При этом, уровень издержек обращения увеличился с 32,3% в 2014 году до 70,8% в 2016 году. Стоимость оборотных и основных средств растет с годами, следовательно деятельность ООО «Восход» расширяется. Дебиторская задолженность, как и кредиторская снижается, а превышение первой над второй является положительным моментом финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Результаты анализа ресурсного потенциала торгового предприятия ООО «Восход», а именно, принадлежавшим ему трем кафе «Мастер-Пицца», показали, что на данном предприятии имеются все виды ресурсного потенциала, присущие торговому предприятию, и что самое главное – все возможности используются. В числе возможных видов потенциала ООО «Восход», нами выявлены следующие: имущественный, производственный, кадровый, финансовый, потенциал поставщика, потенциал маркетинга, сбытовой потенциал, экономический потенциал.

Имущественный комплекс позволяет осуществлять торговую деятельность и использовать производственные мощности, что для деятельности кафе-пиццерий очень важно, особенно для привлечения потребителя и создания у него отличного впечатления. Все три кафе-пиццерий, находящихся на балансе ООО «Восход», оформлены в разных стилях, несут в себе свою потребительскую концепцию, а помещения соответствуют всем необходимым требованиям, предъявляемым к торговым предприятиям и предприятиям общественного питания.

Производственный потенциал ООО «Восход» представляет собой потенциальный объем производства продукции; потенциальные возможности основных фондов и оборотных средств; потенциальные возможности использования сырья и материалов; потенциальные возможности профессиональных кадров; финансовый потенциал.

Рассматривая оснащенность каждого кафе «Мастер-Пицца» инвентарем, отмечены самые технологическое и современное производственное оборудование. Анализ производительности труда ООО «Восход» показал, что в анализируемом периоде возрастает как численность сотрудников предприятия, так и их производительность. Рост производительности труда происходит благодаря имеющемуся потенциалу менеджмента, то есть системе управления производством, предназначенной для реализации стратегических целей и формулировании миссии предприятия. Оценить использование потенциала менеджмента нам помог показатель эффективности использования складских, производственных и торговых площадей. Так, объем выручки, приходящийся на 1 кв.м. всех площадей с годами возрастает и к 2016 году составил 56,41 тыс.руб., тогда как еще в 2014 году эта цифра была равна 29,48 тыс.руб. Данная тенденция показывает эффективное использование имеющихся основных фондов ООО «Восход». В доказательство этому, нами были рассчитаны показатели эффективности использования экономических ресурсов, которые показали также эффективное их использование.

Исследование потенциала поставщика в ООО «Восход» показал, что на протяжении многого периода времени, наибольший приоритет данным предприятием отдается одним и тем же поставщикам. Так, в их числе выделены ООО «Белгородрыба», ООО «Белгородский продукт», ООО «Мраморная свинина».

Потенциал маркетинга отражает наличие у предприятия реальной возможности своевременно отслеживать и оперативно реагировать на всевозможные изменения в макро- и микрорыночной среде. В данном аспекте ООО «Восход» использует практически все свои возможности. Прежде всего – это оптимальный и расширенный ассортимент (меню) предлагаемой продукции, который представлен японской, итальянской и европейской кухней. Цены в кафе ООО «Восход» демократичные. Ценовая концепция направлена на пожелания и удовлетворение потребителей.

К компетенции системы маркетинга относится и сбытовой потенциал, который можно распознавать и оценивать по количеству лояльных клиентов, по эффективности рекламы, по количеству каналов сбыта, по расходу денежных средств, направленных на мотивацию сотрудников. В ООО «Восход» активно используются дисконтные карты во всех кафе «Мастер-Пицца», а также всевозможные акции, что также привлекает посетителей. Данный вид потенциала расценен нами и как маркетинговый, и как сбытовой потенциал. Информационно-коммуникационный потенциал распознан через уровень обеспечения открытости информационных ресурсов предприятия, к которому отнесено наличие официального сайта кафе «Мастер-Пицца», который является достаточно информативным, красочным и доступным к восприятию.

Подитоживанием всех аналитических аспектов ООО «Восход» явилось рассмотрение рейтинга пиццерий города Белгорода, в котором «Мастер-пицца» занимает 9-10 места среди 30; величины среднего чека кафе, которая составляет 350 рублей и является средним показателем среди аналогичных заведений и анкетирование посетителей, опрос которых свидетельствует о достаточно хороших отзывах и оценках потребителей о кафе.

Результатом анализа эффективности использования ресурсного потенциала ООО «Восход» за период 2014-2016 гг. явилась рекомендация мероприятий по повышению эффективного его использования. Проведенный SWOT-анализ показал, что к возможностям ООО «Восход» относятся следующие организационные моменты: рост целевых клиентов, возможность расширить перечень сервисных услуг, повышение качества обслуживания, возможность использования инновационно-технологического потенциала. Все эти возможности предлагается реализовать в сильные стороны организации следующими путями. Для повышения качества обслуживания в кафе-пиццериях «Мастер-пицца» необходимо провести курсы для сотрудников заведений, которые ознакомят их с основами технологий продаж в общепите, с правилами работы с клиентами, с возражениями

клиентов, с культурой обслуживания. В расширение перечня сервисных услуг пиццерий предлагаем сдавать торговые залы в аренду для проведения торжеств. Инновационно-технологический потенциал предлагаем реализовать через обновление ассортимента, а именно выпечкой лечебной продукции - «Фитнес – хлеба» и творожных булочек. Обязательным элементом является и проведение рекламных мероприятий, что поспособствует росту целевых клиентов.

Для осуществления данного проекта, как показали расчеты, необходима совокупная сумма затрат равна 1079233 руб., из которых 181840 руб. являются инвестиционными, а 897393 руб. – операционными. Финансируется данный проект за счет заемных средств – кредит предоставляет Райффайзен банк. Инвестиции носят единовременный характер, вложение инвестиций осуществляется в 2018 году.

Расчеты за пять лет показывают, что организацией может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих денежных потоков, относящихся к повышению эффективности использования ресурсного потенциала в размере 800310,12 руб. Окупаемость проекта наступает через 1 год после начала его реализации. Показатель оценки приемлемости проекта по критерию дисконтированного срока окупаемости подтвердил целесообразность проекта. Определение показателя индекса рентабельности показало значение равное 0,91 руб. то есть на 1 рубль вложенных инвестиций в проект, ООО «Восход» получит 91 копейку прибыли.

Таким образом, предприятие может вкладывать средства в данный инвестиционный проект, а внедрение предложенных мероприятий будет способствовать во первых, более эффективному использованию ресурсного потенциала организации, а во вторых, увеличению выручки от продаж за счет роста целевых клиентов и расширения предоставляемых услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994г. № 51-ФЗ (ред. от 09. 02. 2009г.) // Собрание законодательства РФ.- 05.12.1994.- № 32.
2. Российская Федерация. Законы. О защите прав потребителей: Закон РФ от 7.02.1992 г. № 2300-1 // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.
3. Российская Федерация. Законы. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Закон РФ от 24.07.2007г. №209-ФЗ // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.
4. Российская Федерация. Законы. Об основах государственного регулирования и развития торговой деятельности в Российской Федерации от 28.12.2009 года № 381-ФЗ // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.
5. Российская Федерация. Госстандарт России. ГОСТ Р 51303-99. Торговля. Термины и определения: Постановление Госстандарта России от 11.08.1999г. № 242-ст // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.
6. Российская Федерация. Госстандарт России. ГОСТ Р 51303-99. Торговля. Термины и определения: Постановление Госстандарта России от 11.08.1999г. № 242-ст // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>
7. Российская Федерация. Министерство промышленности и торговли. Об утверждении стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2011-2015 годы и период до 2020 года: Приказ Минпромторга от 31.03.2011г. № 422 // Нормативные документы.- <http://www.consultant.ru>.
8. Афанасенко, И.Д. Торговое дело: Учебник для вузов [Текст] / И.Д. Афанасенко, В.В. Борисова. – СПб.: Питер, 2015. – 384 с.
9. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента [Текст] : учебное пособие / И. Т. Балабанов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 526 с.

10. Большой экономический словарь [Текст] / под. ред. А. Н. Азрилияна. – 2-е изд. доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 2013. – 864 с.
11. Борзенкова, К. С. Оценка экономического потенциала предприятия и повышение эффективности его использования [Текст] / К. С. Борзенкова; БГТУ им. В. Г. Шухова. – Белгород, 2015. – 24 с.
12. Бороненкова, С. А. Управленческий анализ [Текст] / С. А. Бороненкова. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 384 с.
13. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление [Текст] : Учебник / Р.И. Бунеева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. – 450 с.
14. Вигдорчик, Е. Пути повышения конкурентоспособности предприятий [Текст] / Е. Вигдорчик, А. Нещадин // Экономист. – 2012. – № 11. – С. 69-71 с.
15. Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность [Текст] : Учеб / С.Н. Виноградова, О.В. Пигунова. – Мн. : Выш. шк., 2016. – 352 с.
16. Волкова, О. И. Экономика предприятия и отрасли промышленности [Текст] : учебное пособие / О. И. Волковой. – Ростов-на-Дону. : «Феникс», 2011. – 544 с.
17. Все о заведениях Белгорода [электронный ресурс]. - Режим доступа: http://http://klub31.ru/customers.php?parent=1&parent_id=49
18. Горфинкеля, В. Я. Экономика предприятия [Текст]: учебник для вузов / В. Я. Горфинкеля. – 6-е изд., перераб. и допол. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 718 с.
19. Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли [Текст] : Учебник для вузов / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – 9-е изд., перераб. и доп.- М. : ИТК «Дашков и К^о», 2013. – 696 с.
20. Доумен, Д. Изучение конъюнктуры рынка – это просто. Серия «Бизнес-технологии» [Текст] / Д. Доуен. – М.: Изд-во «Феникс», 2014 – 224 с.
21. Жданова, А. О. Финансовый анализ предприятия [Текст] / А. О.

Жданова. – М. : Инфра-М, 2007. – 332 с.

22. Инвестиции: учеб. / А.Ю. Андрианов, С.В. Валдаецев, П.В. Воробьев [и др.]; отв. ред. В.В. Ковалев, В.В. Иванов, В.А. Лялин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 584 с.

23. Касьянова, Г.Ю. Торговая деятельность: учет и налогообложение для индивидуальных предпринимателей [Текст] / Г.Ю. Касьянова.- М.: АБАК, 2017. – 544 с.

24. Кафе «Мастер-пицца». Официальный сайт. [электронный ресурс]. - Режим доступа: [http:// http://master-pizza31.ru/](http://http://master-pizza31.ru/)

25. Кириллова, А. Т. Менеджмент и анализ [Текст] : учеб. пособие / А. Т. Кириллова. – Изд. 2-е, испр. и доп. – М. : Инфра-М, 2012. – 479 с.

26. Клепиков, Ю. Н. Оценка уровня и стратегия улучшения использования экономического потенциала предприятия [Текст] : автореф. дис. канд. экон. наук / Ю. Н. Клепиков; Белгородский университет потребительской кооперации. – Белгород, 2013. – 23 с.

27. Коротких, И.Ю. Основы коммерческой деятельности в схемах, рисунках, таблицах [Текст]: Учеб. пособие / И.Ю. Коротких.– Белгород: Кооперативное образование, 2013. – 390 с.

28. Коршунова, Г. В. Институциональные основы- исследования рыночных взаимодействий [Текст] / Г. В. Коршунова // Вопросы экономики. –2015. – №5 – С. 45-51 с.

29. Костина, Г.Д. Поведение потребителей на рынке товаров и услуг: учебное пособие [Текст] / Г.Д. Костина, Н.К. Моисеева. – М.: Омега-Л, 2013. – 175 с.

30. Кром, О. Достижение преимущества в торговле. Перевод Самсонов П.А. / О.Кром, М.Кром. – М.: Изд-во «Попурри», 2015. – 448 с .

31. Лучшая компания та, которую нашел на Флампе [электронный ресурс]. - Режим доступа: http://belgorod.flamp.ru/cat/dosug_razvlecheniya_obshhestvennoe_pitanie/piccerii

32. Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент на предприятиях

[Текст] / А. Н. Люкшинов. – М. : Колос, 2013. – 367 с.

33. Миско, К. М. Ресурсный потенциал региона (теоретические и методологические аспекты исследования) [Текст] / К. М. Миско. – М. : Наука, 2013. – 94 с.

34. Николаева, Т.И. Ресурсный потенциал торговой организации как основа ее развития [Текст] / Т.И. Николаева, С.Н. Лыкасова // Известия УрГЭУ. – 2013. - №3. – С. 119-124.

35. Огорокова, Л. Г. Ресурсный потенциал предприятий [Текст] / Л. Г. Огорокова. – СПб. : С-ПбГТУ, 2013. – 293 с.

36. Олейник, К.А. Все об управлении продажами [Текст] / К.А. Олейник, С. Иванова, Д. Болдогоев. – 3-е изд. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014 г. – 331 с.

37. Правила оказания услуг и продажи. Закон РФ «О защите прав потребителей [Текст]. – М.:Изд-во «Норматика», 2017. – 350с.

38. Раицкий, К.А. Экономика и управление в организациях торговли [Текст] : учеб. пособие для вузов / К.А. Раицкий. – М.: Аспект Пресс, 2013. – 192 с.

39. Раицкий, К. А. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учебник / К. А. Раицкий. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 1012 с.

40. Романов, А. Н. Ресурсный потенциал экономического роста [Текст] / А. Н. Романов, М. А. Комаров. – М. : Путь России, 2013. – 567 с.

41. Савицкая, Г.В. Экономический анализ [Текст] : учеб. / Г.В. Савицкая. – 13-е изд., испр. и доп. – М. : Новое знание, 2016. – 651 с.

42. Савруков, Н.Т. Специфика ресурсного потенциала и тенденции развития предприятий общественного питания [Текст] / Н.Т. Савруков, Е.В. Воронов, Т.И. Казакова // Теория и практика общественного развития. – 2013. - №4. – С. 300-302.

43. Сенин, В. С. Организация международного туризма [Текст] : учебник / В. С. Сенин. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 400 с.

44. Солодуха, П. В. Институциональные основы воспроизводства человеческого капитала [Текст] / П. В. Солодуха. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2013. – 260 с.

45. Сорокина, М.В. Менеджмент в торговле: учебник для вузов [Текст] / М.В. Сорокина. – М.: СПб.: Питер, 2017 г. – 722 с.

46. Староверова, Г.С. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Г.С. Староверова, А.Ю. Медведев, И.В. Сорокина. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2014. – 312 с.

47. Сысоева, С.В. Оперативное управление в розничной торговле [Текст] / С.В. Сысоева, Н.П. Новоселова. – СПб.: Питер, 2016. – 288 с.

48. Фонотов, А. Г. Ресурсный потенциал: планирование, управление [Текст] / А.Г. Фонотов. – М. : Экономика, 2014. – 151 с.

49. Шейнов, В.П. Искусство торговли: эффективная продажа товаров и услуг [Текст] / В.П. Шейнов. – М.: Харвест. – Серия «Библиотека практической психологии», 2016. – 416 с.

50. Экономика, анализ и планирования на предприятии торговли: учебник для вузов [Текст]. – СПб.: Питер, 2016. – 560 с.

Приложения

Приложение 1. Устав ООО «Восход»

Приложение 2. Бухгалтерский баланс ООО «Восход» за 2016 год

Приложение 3. Отчет о финансовых результатах ООО «Восход» за 2015 год

Приложение 4. Отчет о финансовых результатах ООО «Восход» за 2016 год

Приложение 5. Расчет платежей по кредиту ООО «Восход»