

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**РОЛЬ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЯ ИНДУСТРИИ СЕРВИСА
В ПОВЫШЕНИИ ЕГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «МАРСАЛА»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис
заочной формы обучения, группы 05001282
Бочарниковой Натальи Михайловны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Лихошерстова Г.Н.

БЕЛГОРОД 2017

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты и методы формирования конкурентной стратегии инновационного развития предприятий сервиса.....	7
1.1. Сущность и роль инноваций в развитии предприятий	7
1.2. Факторы формирования конкурентоспособности организации: Конкурентная среда.....	16
1.3. Планирование построения конкурентной стратегии инновационного развития предприятий сервиса.....	25
2. Анализ деятельности ООО «Марсала».....	34
2.1. Организационно-экономическая характеристика	34
2.2. Диагностика финансово-хозяйственной деятельности.....	48
2.3. Оценка потенциала организации: диагностика проблемных зон в организации инновационного развития.....	56
3. Формирование и реализация стратегии инновационного развития компании.....	64
3.1. Разработка стратегических альтернатив внедрения инновации как вектора повышения конкурентоспособности компании.....	64
3.2. Экономическое обоснование предложенных мероприятий	74
Заключение.....	83
Список использованных источников.....	87
Приложение.....	93

Введение

Актуальность. Для предприятий сервиса, имеющих проблему поддержания экономического роста в условиях острой конкурентной борьбы, стратегия формирования конкурентных преимуществ на основе использования и применения методов инновационного развития, является одним из способов обеспечения успеха. Поэтому участники рынка для обеспечения своей текущей и перспективной конкурентоспособности должны иметь в своей основе, для целей обеспечения конкурентоспособности, свою стратегию инновационной политики. Пошаговая система планирования формирования инновационной политики стратегического курса развития компании предполагает реализацию ряда последовательных и взаимосвязанных шагов.

Для компании, предполагающей свое интенсивное развитие по направлению инновационного пути развития, представляется весьма целесообразным выработка стратегических мероприятий и построение стратегической пирамиды. Из чего вытекает главное определение и смысл самой стратегии, определяемой как совокупность последовательных видов поведения, позволяющих организации позиционировать себя в окружающей среде, а происходящие изменения в стратегии, рассматривать как реакцию на изменения во внешних условиях [19].

Инновационная деятельность в организации, как объект управления, характеризуется рядом параметров, управление которыми вызывает большие сложности. Фирмам, стремящимся к первенству в конкурентной борьбе, следует постоянно заниматься поиском и внедрением инноваций в своей деятельности. В связи с этим нам кажется актуальным применение следующей концептуальной схемы.

Инновационные процессы в условиях современного рынка имеют и сохраняют огромное значение, поскольку их главной задачей остается достижение конкурентных преимуществ и наиболее полное удовлетворение спроса потребителей в высококачественном сервисе.

Инновационное развитие предприятий сервиса – основа повышения эффективности его деятельности. Поэтому, относительно современного рынка, в настоящее время удовлетворение спроса может обеспечить инновационный подход и внедрение инноваций в деятельность предприятия [17].

Основная цель развития конкуренции во всех областях жизнедеятельности человека связана с возрастанием внимания к механизму управления конкурентоспособностью предприятий. В условиях конкуренции на предприятие оказывают воздействие несколько групп факторов, формируя и постоянно изменяя конкурентную среду его деятельности. Отмеченная сложность усугубляется тем, что каждая из групп, в свою очередь, состоит из множества элементов, причем состав и структура элементов уникальны для каждого конкретного предприятия. В силу этого конкуренция не может быть представлена как исчерпывающий перечень конкурентных сил и факторов [23]. Следовательно, суть рыночной конкуренции заключается в борьбе за получение максимальной прибыли путем оптимального использования экономических ресурсов, эффективность использования которых, определяется относительно эффективности использования ресурсов конкурентами. Из чего следует, что конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики – это обобщающая характеристика деятельности хозяйствующего субъекта, отражающая уровень эффективности использования экономических ресурсов, по сравнению с конкурентами, т.е. иными словами, чем выше потребительские характеристики и ниже цена потребления продукта сервисного производства, тем выше его конкурентоспособность. Все вышесказанное послужило основанием для выбора темы работы, формулирования ее целей и задач.

Кроме того, выбор цели и стратегии предприятия составляет основу самостоятельной планово-управленческой деятельности. При стратегическом инновационном планировании предприятиями могут использоваться такие стратегии, как разработка товара, стабилизация производства, проникновение на рынок, сокращение издержек, изменение цен, а также целевые стратегии:

как маркетинговая, производственная, финансовая, конкурентная и т.д. На российских предприятиях широкое распространение получила стратегия выживания, на зарубежных – завоевание лидерства на рынке [13]. Обобщая изложенное выше, следует, что «стратегия инновационного развития» представляет собой стратегию инновационного развития предприятия, под которой следует понимать качественное изменение и обновление экономической системы организации, повышение ее конкурентоспособности за счет формирования и использования внутреннего инновационного потенциала для изменения внешнего окружения, а не простого приспособления к нему.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономического обоснования повышением конкурентоспособности компании.

В соответствии с поставленной целью определены следующие задачи:

- исследованы теоретические аспекты и методы формирования конкурентной стратегии инновационного развития предприятий сервиса;
- определить сущность и установить роль инноваций в развитии предприятий;
- провести анализ деятельности ООО «Марсала»;
- дать оценку потенциала организации, выявить и продиагностировать проблемные зоны организации для внедрения инновации;
- разработать стратегические альтернативы внедрения инновации и экономически их обосновать.

Объект исследования. Деятельность предприятия ООО «Марсала» в экономической системе Российской Федерации.

Предмет исследования. Составляет организационно-методическое обеспечение повышения конкурентоспособности ООО «Марсала» на основе разработки и предложения к реализации стратегической программы введения инноваций в бизнес компании.

Методология исследования включает системный, экономический,

структурно-динамический, статистический анализ; методы экономической теории, системного анализа, сравнений, обобщений, аналогий.

Практическая значимость. Рассмотренные теоретические аспекты и реализация обоснованного организационно-методического обеспечения повышения конкурентоспособности ООО «Марсала» позволит повысить конкурентный статус и укрепить позиции на рынке.

Структура и объем выпускной квалификационной работы: состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

1. Теоретические аспекты и методы формирования конкурентной стратегии инновационного развития предприятий сервиса

1.1. Сущность и роль инноваций в развитии предприятий

Современная экономика представляет собой сложный механизм хозяйствования, в котором взаимодействуют различные структурные элементы коммерческого, производственного, информационного и финансового характеров, для успешного функционирования которого необходимы экономические преобразования, учитывающие интересы регионов, отраслей, предприятий и общества в целом [37].

Исходя из европейского опыта, большинство, или можно сказать большая часть предпринимателей, обеспечивают сегодня рост экономики организации за счет инновационного развития сектора услуг. Вместе с тем, как об этом свидетельствует практика, инновации в сфере услуг не получили должного развития, особенно на малых и средних предприятиях. И не только потому, что у предприятий нет достаточно средств для их внедрения, но и потому, что наемные работники предпринимательских структур, как правило, не заинтересованы использовать инновации и не рассматривают их как непрерывную цепь нововведений технического, экономического, социального и организационного характера. Но вместе с тем, этот путь должен представлять определенный интерес и для России, учитывая неудовлетворительное состояние ее производственного и научно-технического потенциала на фоне относительно высокой доли сферы услуг в ВВП. В этой ситуации инновационное развитие сферы услуг должно стать мощным источником экономического роста, вероятно, даже более значимым, чем технологические инновации в промышленности[9].

Сфера услуг в сегодняшних экономических условиях играет важнейшую роль в удовлетворении потребностей общества. По мере формирования в нашей стране постиндустриального информационного общества, роль сферы услуг неуклонно возрастает, поскольку потребности населения растут, а

их разнообразие постоянно расширяться. Развитие сферы услуг и повышение ее эффективности удовлетворении потребностей общества напрямую связано с инновациями.

Инновация – конечный результат внедрения новшества в целях изменения объекта управления и получения экономического эффекта.

Внедрение инноваций – значимый фактор социального и экономического развития, и в то же время, залог экономической безопасности. Инновационные процессы в условиях современного рынка имеют и сохраняют огромное значение, поскольку их главной задачей остается достижение конкурентных преимуществ и наиболее полное удовлетворение спроса потребителей в высококачественном сервисе.

Инновационное развитие предприятий сервиса – основа повышения эффективности его деятельности. Поэтому, относительно современного рынка, в настоящее время удовлетворение спроса может обеспечить инновационный подход и внедрение инноваций [17].

Основная цель инновационной политики предприятия есть создание и развитие базы для проведения эффективных преобразований его экономики, когда на первый план выходит инновационный бизнес как объект управления [12].

В качестве инновации в сфере услуг выступает результат деятельности (сервисный продукт, технология или ее отдельные элементы, новая организация сервисной деятельности и т.д.), который способен более эффективно удовлетворять потребности потребителей. Современный подход к инновации в сфере услуг в большей степени базируется на рассмотрении инновации как некоторого процесса, определяющего вектор нового, более совершенного подхода к системе производства сервисного продукта. Основной акцент делается на процесс обновления и стремления к постоянному совершенствованию и развитию, где инновации как процесс – необходимый элемент развития компании, работающей в сфере услуг, в котором изменения обычно касаются внутренних процессов или процессов, связанных с доставкой продуктов

или услуг до конечного пользователя (это может быть, как полная перестройка бизнес-процессов, так и стратегия постоянных серьезных изменений в ключевых процессах).

Рассмотрение структуры инновационных затрат отечественных компаний сферы услуг показал, что подавляющая часть средств идет на процессные инновации, т.е. на разработку и внедрение новых или значительно усовершенствованных методов предоставления услуг. Примерно в два раза меньше средств выделяется на создание новых продуктов. Организационные и маркетинговые инновации довольно редки, что вполне закономерно, поскольку основной целью компаний, работающих в секторе услуг, в последние годы основной задачей было наращивание своего потенциала за счет расширения своей рыночной доли и клиентской базы [16]. В связи с чем, особое распространение получили инновации в области управления, на микроуровне, что подразумевает под собой, принятие новых принципов и политик по управлению человеческими ресурсами, технологиями, финансовыми потоками и информацией.

В мире постоянно появляются новые управленческие модели, основанные на инновационных идеях, но большинство компаний не успевает даже сориентироваться во всем этом потоке информации и именно поэтому внедрение изменений в области управления, зачастую носит несистемный характер, а во многом определяется и связано с личностью руководителя.

В России лишь 4–5% предприятий развивают и внедряют инновационные разработки в свою деятельность. В США этот показатель превышает 35%. Важнейшим аспектом организации инновационной деятельности является ее финансирование. В развитых странах финансирование инновационной деятельности осуществляется как из государственных, так и из частных источников [3].

Инновационная деятельность, характеризуется и достаточно высокой степенью неопределенности и риска, и именно поэтому, значительными принципами системы финансирования инноваций, является множественность

источников, гибкость и адаптивность к быстро меняющейся, турбулентной среде происходящих инновационных процессов.

Источники и принципы организации финансирования инновационной деятельности ориентированы на быстрое и эффективное внедрение инноваций с их коммерциализацией, обеспечивающей рост финансовой отдачи от инновационной деятельности[37]. В отличие от мирового опыта, в России на сегодняшний день уменьшившиеся объемы государственного финансирования, нехватка собственных средств у предприятий и отсутствие стратегического мышления у их руководителей ее восполняются притоком частного капитала. Но как показывает практика мирового опыта финансирования инновационной деятельности, это то, что инновационный процесс может успешно развиваться как за счет частного, так и государственного финансирования. Все зависит не от характера источника инвестиций, а от его эффективности. При этом важную роль играет уровень развития инновационного климата в стране/регионе, законодательная база, регулирующая отношения участников инновационного процесса, развитое информационное и материально-техническое обеспечение научных исследований, сотрудничество между субъектами инновационной деятельности.

Кроме того, следует особо отметить и тот факт, что сфера услуг зависит не только от потребительски-стоимостных свойств произведенного продукта, но и от таких социальных показателей, как уровень и качество жизни, здоровье и экономическая активность населения, социальная напряженность, развитие социальной сферы. Можно утверждать, что инновационная деятельность в сфере услуг по своей направленности должна не только охватывать сферу производства товаров и сферу их потребления в целом, но и отслеживать особенности конкретных потребителей, что, в конечном счете, обуславливает необходимость программного подхода, предусматривающего прогнозирование, избирательность и адресность, рациональность использования всех типов ресурсов[25].

Инновационная деятельность в сфере услуг должна быть связана с про-

гнозируемым результатом, который приводит к изменениям как внутри предприятия-товаропроизводителя, так и во внешней среде. Например, рост платежеспособного спроса сопровождается повышением требований к потребительским свойствам выпускаемой продукции, что вынуждает предприятия расширять и обновлять ее номенклатуру, вносить соответствующие изменения в конструкцию и дизайн товаров, перестраивать маркетинговые сети, разнообразить ассортимент услуг на потребительском рынке.

Расширение потребностей в сфере услуг обуславливает трансформации в производственном процессе товаропроизводителей, в информационных системах, развитие данной сферы услуг формирует новую конкурентную среду и новые потребности в товарах и услугах с последующим ростом разнообразия видов услуг, способных обеспечить эти потребности общества. В этой связи вполне целесообразным является обобщение классификации инноваций. Классификация инноваций представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Классификация инноваций

Классификационный признак	Классификационные группировки инноваций
Область применения	Управленческие, организационные, социальные и др.
Этапы НТП, результатом которых стала инновация	Научные, технические, технологические, информационные
Степень интенсивности	Рост, равномерная, слабая, массовая
Темпы реализации инноваций	Быстрые, замедленные, затухающие, нарастающие, равномерные, скачкообразные
Масштабы инноваций	Трансконтинентальные, транснациональные, региональные, крупные, средние, мелкие
Результативность	Высокая, низкая, средняя
Эффективность инноваций	Экономическая, социальная, интегральная

Проведенные исследования точки зрения ученых и экономистов, позволили обобщить имеющуюся информацию и с точки зрения структурного подхода к инновациям выделить три основных группы (рис.1.1).

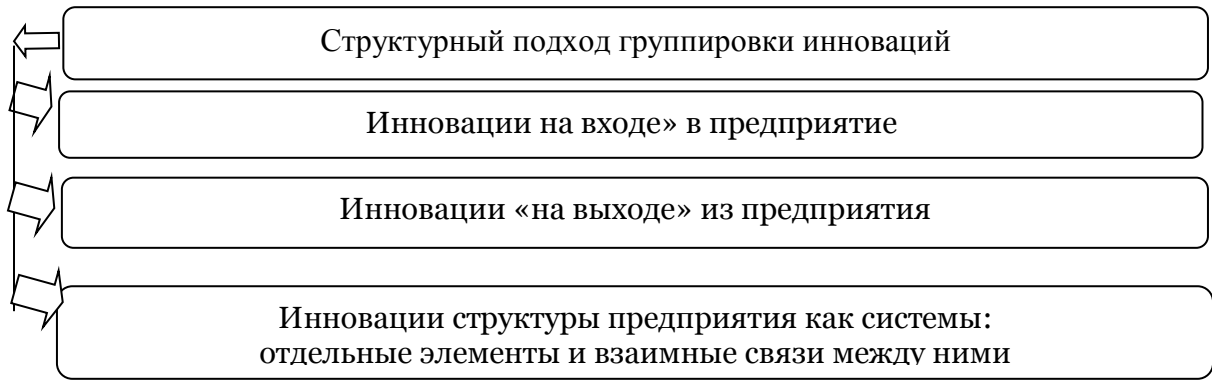


Рис. 1.1. Структурный подход характеристики инновации

Исходя из структурного подхода характеристики инноваций выделяем, согласно ее классификационным признакам, причины возникновения инновации, согласно потребительского спроса (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Функционально-классификационные признаки выделения инновации

Признак классификации	Виз инновации	Содержание инновации
	1.1. Реактивные	Обеспечивают выживание фирмы или банка, как реакция на новые преобразования, осуществляемые конкурентом, чтобы быть в состоянии вести борьбу на рынке
	1.2. Стратегические	Внедрение их носит упреждающий характер с целью получения решающих конкурентных преимуществ в перспективе
	2.1. Продуктовые	Новые продукты и услуги
	2.2. Процессные	Технология, организация производства и управленческие процессы
	2.3. Рыночные	Открытие новых сфер применения продукта, а также позволяющих реализовать услугу на новых рынках
	3.1. Ориентирование на существующие потребности	Существующие сегодня потребности, которые не удовлетворены полностью или частично
	3.2. Ориентирование на формирование новым потребностей	Потребности на перспективу, которые могут появиться под влиянием факторов, изменяющих вкусы и интересы людей, их запросы и т. п.

Одним из главных показателей развития сферы услуг, является конкурентоспособность услуг, которая непосредственно связана с уровнем реализации инноваций в деятельности сервисного предприятия [10]. Результаты

экономических преобразований на основе активизации инновационной деятельности и инновационного менеджмента получают реальное экономическое содержание только через систему связей с материальным производством, сопровождаемое увеличением показателей функционирования каждого предприятия сферы услуг (рис.1.2).

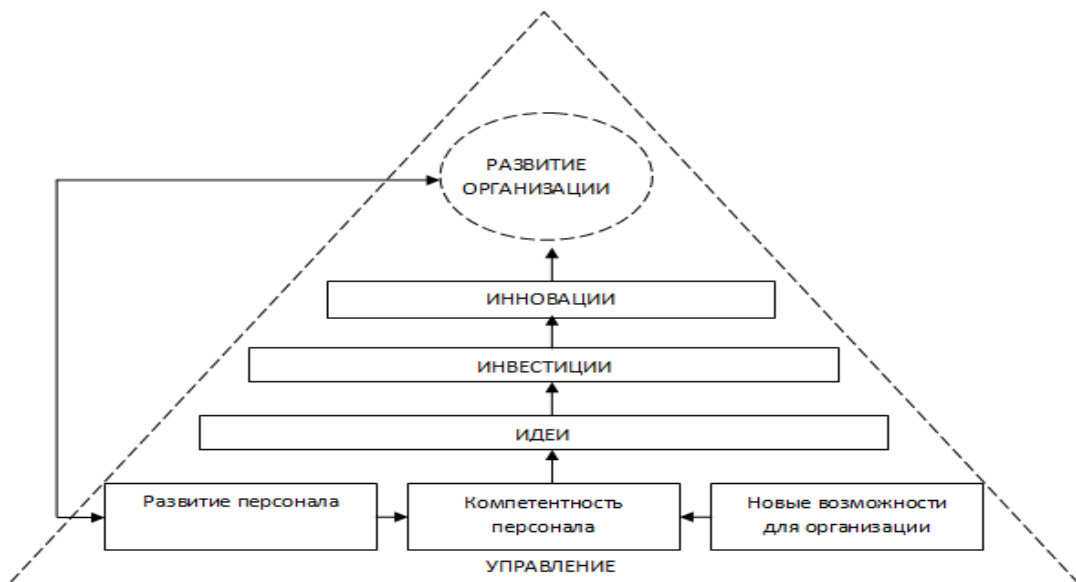


Рис.1.2. Формирование основ инновационного развития организации

Можно выделить три основные группы изменений, происходящих на предприятиях сферы услуг под воздействием инновационной деятельности:

- изменения, вызванные трансформациями во внешней среде;
- изменения, связанные с потребностями самого предприятия в процессе его функционирования с сохранением (стабилизирующие изменения) или модификацией его функций (модифицирующие изменения) в сфере услуг;
- изменения, порожденные результатами функционирования предприятия во внешней среде и стимулирующие внутренние преобразования за счет «обратной связи».

Все указанные три типа изменений направлены на обеспечение устойчивой и стабильной деятельности. Если результат инновационной деятельности рассматривать как последовательную цепочку вновь формирующихся ценностей и потребностей, то могут быть осуществлены все типы изменений.

В современной практике изменения в сфере услуг носят либо экстенсивный, либо интенсивный характер. Экстенсивное развитие предполагает изменение объемов товаров и услуг в пределах существующего потенциала предприятий. Оно характерно для динамично развивающихся рынков услуг, в которых спрос существенно превышает предложение, а потребители услуг предъявляют новые требования к содержанию и качеству услуг. Интенсивное развитие направлено на наращивание потенциала в сфере услуг за счет рационального использования внутренних ресурсов предприятий и является возможным лишь в случае очевидной конкурентоспособности предприятия. Указанные направления изменений не сопровождаются формированием нового потенциала предприятий сферы услуг, ориентированного на будущие трансформации ценностных ориентаций и предпочтений потребителей, возможные лишь благодаря инновационной деятельности. Следовательно, инновация обеспечивает предприятиям сферы сервиса стабильное положение на рынке на протяжении всего жизненного цикла товаров и услуг, гибкое маневрирование в предоставлении услуг потребителям в ситуации неопределенности, т.е. постоянно обеспечивает процесс возобновления преобразования сферы услуг. Этот процесс является, по нашему мнению, многомерным, включающим вопросы стратегического планирования и управления, активизации научных исследований, маркетинга, организационного проектирования сферы услуг, формирования команды исполнителей, деятельность которой носит инновационный характер. Следовательно, можно сказать, что инновационный процесс формирования сферы услуг адекватен потребительскому рынку тогда, когда имеет место понимание причин возникновения, значимости и необходимой направленности инноваций, сферы их применения, степени новизны, специфики структуры жизненного цикла, глубины и масштабности изменений, а также различий в удовлетворении потребностей на определенных сегментах потребительского рынка.

Появление нового продукта на потребительском рынке затрагивает взаимосвязи экономических хозяйствующих субъектов в предоставлении

услуг потребителям. В результате инновационную деятельность можно охарактеризовать как деятельность по освоению (внедрению) в отраслях, организациях и экономике широкого спектра нововведений, касающихся:

- производства новых продуктов и услуг;
- применения новых технологий и/или освоения новой техники;
- использования новых источников ресурсов;
- введения новых форм и методов организации производства, труда и управления;
- освоения или развития новых рынков.

Следовательно, инновационная деятельность выступает как организационно-управленческая поддержка реализации всех этапов жизненного цикла продукта. Круг задач управления инновационной деятельностью расширяется и предполагает обеспечение маркетинговой поддержки инноваций и управления создаваемой интеллектуальной собственностью, организацию инвестирования инноваций и преодоление сопротивления изменениям со стороны персонала. Все это требует формирования научно-методологического и теоретического обоснования и развития адекватного инструментария. Недооценка особенностей инновационной деятельности и недостаточное развитие теории и методологии в сфере услуг приводят к существенному снижению эффективности и результативности инноваций, что нередко сказывается на конкурентоспособности организации.

Таким образом, организация инновационной деятельности предприятий, представляющих сферу услуг, должна обеспечивать:

- во-первых, достижение общего видения предложения услуг на потребительском рынке;
- во-вторых, определение стратегических приоритетов в преобразовании данной сферы;
- в-третьих, разработку стратегии деятельности предприятий в длительной перспективе;
- в-четвертых, создание системы коммуникаций, ориентированной на

реализацию услуг;

– в-пятых, формирование инновационного персонала с определением зон ответственности за результаты работы;

в-шестых, внедрение системного контроллинга процессов развития услуг на потребительском рынке.

Реализация указанных направлений, по нашему мнению, создает условия для расширения рынка услуг, усиливает конкурентные позиции и преимущества предприятий сферы сервиса.

1.2. Факторы формирования конкурентоспособности организации: конкурентная среда

Многообразие существующих подходов к понятию конкурентоспособности может определяться иерархией понятий (прил.1).

С развитием конкуренции во всех областях жизнедеятельности человека возрастает внимание к механизму управления конкурентоспособностью предприятий. В условиях конкуренции на предприятие оказывают воздействие несколько групп факторов, формируя и постоянно изменяя конкурентную среду его деятельности. Отмеченная сложность усугубляется тем, что каждая из групп, в свою очередь, состоит из множества элементов, причем состав и структура элементов уникальны для каждого конкретного предприятия. В силу этого конкуренция не может быть представлена как исчерпывающий перечень конкурентных сил и факторов[23]. Следовательно, суть рыночной конкуренции заключается в борьбе за получение максимальной прибыли путем оптимального использования экономических ресурсов, эффективность использования которых, определяется относительно эффективности использования ресурсов конкурентами. Из чего следует, что конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики – это обобщающая характеристика деятельности хозяйствующего субъекта, отражающая уровень эффективности использования экономических ресурсов, по сравнению с

конкурентами. Т.е. иными словами, чем выше потребительские характеристики и ниже цена потребления продукта сервисного производства, тем выше его конкурентоспособность[11]. В целом в определении понятия «конкуренция» используются три подхода, которые представлены на рисунке 1.3.



Рис. 1.3. Конкуренция: сущность и структура взаимосвязанных категорий

Исходя из сущностной структурной взаимосвязи категорий понятия «конкурентоспособность организации» следует, что это относительная характеристика, выражающая степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения, сервисом или продуктом своего сервисного производства, потребности людей. Конкурентоспособность органи-

зации характеризуется возможностями и динамикой ее приспособления к условиям рыночной конкуренции и зависит от ряда факторов (например, емкость рынка (количество ежегодных продаж), легкий доступ на рынок, вид производимого товара, однородность рынка, конкурентные позиции предприятий уже работающих на этом рынке, возможность использования технических новшеств) (прил.1). При этом, основными условиями существования на рынке свободной конкуренции будут являться:

1) господство частной собственности на экономические ресурсы и преобладание в обществе идеологии индивидуализма;

2) обеспечение товаропроизводителям полной свободы для вхождения в любую отрасль и на любой рынок, а также свободы покидать их;

3) наличие большого числа самостоятельно принимающих решения товаропроизводителей и покупателей на рынке; благодаря многочисленности субъектов рынка решения каждого из них не могут оказать существенного влияния на рыночные цены.

Факторы конкурентоспособности – это тот процесс или явления деятельности экономического субъекта, которое способно повлиять и вызвать изменения абсолютной и относительной величины затрат на производство, в следствии которого произойдет изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Такое факторное влияние может быть, как положительным, так и отрицательным.

Основными факторами, определяющими процесс формирования конкурентоспособности предприятия, будут являться (прил. 2.):

1) фактор ресурсного сопровождения – затраты ресурсов на единицу готовой продукции;

2) фактор ценообразования – уровень и динамика цен на все используемые ресурсы и готовую продукцию;

3) «фактор среды» – в данный фактор входят: экономическая и политическая обстановка в стране и степень воздействия государства на рыночного контрагента.

В целом, вся совокупность факторов конкурентоспособности предприятия по отношению к нему подразделяется на: внешние и внутренние.

Общий механизм формирования самой системы обеспечения конкурентоспособности предприятия, любой отраслевой направленности, находится, как правило, под воздействием ряда факторов, которые условно нами подразделены на факторные элементы:

1) первая группа факторов, это факторы внешние: уровень открытости экономики страны; уровень интеграции страны в рамках мировой экономики; уровни конкурентоспособности страны, региона, отрасли; уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране; государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране; правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов; налоговые ставки; процентные ставки и т.д.;

2) вторая, наиболее значимая, это группа внутренних факторов конкурентоспособности предприятия определяемая стратегической направленностью обеспечения конкурентоспособности предприятия и включающей в себя параметры эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов предприятия, формирующих конкурентные преимущества на рынке. И в этой группе факторов выделяем подгруппы факторов:

1) во-первых, это безусловно, структурные факторы:

– прогрессивность производственной структуры предприятия (гибкие производственные системы, автоматизированные модули и системы);

– миссия предприятия в части содержания и реализации оригинальной идеи повышения конкурентоспособности продуктов собственного производства/товаров;

– совершенство организационной структуры предприятия, позволяющее осуществлять вертикальную и горизонтальную интеграцию по производству конкурентного товара;

- уровень организации производства с точки зрения обеспечения на их основе конкурентоспособности товара;
 - уровень регулирования производственных процессов в целях достижения конкурентных преимуществ предприятия;
 - совершенство информационной и нормативно–методической базы управления конкурентоспособным производством;
 - сила конкуренции на входе и выходе производственной системы;
- 2) во-вторых, это конечно же, ресурсные факторы:
- людские ресурсы – количество, квалификация и стоимость рабочей силы;
 - физические ресурсы – количество, качество, доступность и стоимость;
 - ресурс знаний – сумма технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг;
 - денежные ресурсы – количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование предприятия;
 - инфраструктура – тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции;
- 3) в-третьих, технические факторы:
- уровень качества производства продуктов/услуг;
- 4) в-четвертых, управленческие факторы:
- уровень конкурентной стратегии предприятия;
 - уровень конкурентоспособности менеджмента;
 - уровень конкурентоспособности менеджеров и маркетологов;
 - уровень функционирующей системы управления качеством продукции на предприятии;
- 5) в-пятых, экономические факторы:
- показатели рентабельности продукции, производства, капитала и продаж;

- скорость оборачиваемости всех видов материальных ресурсов;
- финансовая устойчивость функционирования предприятия.



Рис.1.4. Конкурентоспособность предприятия

По нашему мнению, само предприятие способно контролировать, прежде всего, ресурсный фактор путем повышения производительности труда, капиталоотдачи, общей эффективности производства, что в свою очередь зависит от политики предприятия и накопления основного капитала, маркетинга, профессиональной подготовки и переподготовки кадров[33]. В этой связи следует выделить ряд факторов, влияющих на конкурентоспособность (рис. 1.5).

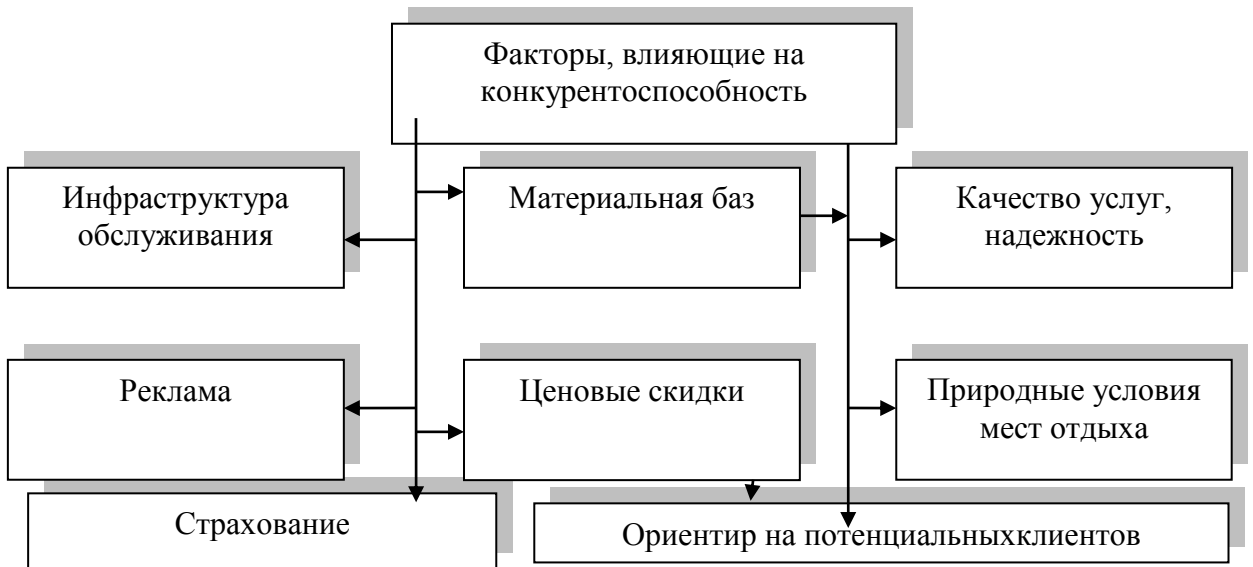


Рис. 1.5. Факторы, влияющие на конкурентоспособность

Анализируя ключевые характеристики состояния предприятия и известные подходы к оценке и повышению его конкурентоспособности, формулируются основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности предприятия или предприятий в целом:

- формулирование задач по обеспечению конкурентоспособности предприятия, включающих разработку системы мер обеспечения конкурентоспособности продукции и как следствие, самого предприятия;

- выделение критериев конкурентоспособности предприятия в зависимости от горизонта планирования и управления предприятием, по трехуровневой системе:

- первый уровень, оперативный уровень – показателем конкурентоспособности предприятия является интегральный показатель конкурентоспособности продукции;

- второй, тактический уровень – конкурентоспособность предприятия будет достигаться путем обеспечения его общим положительным финансово-хозяйственным состоянием, характеризующимся комплексным показателем уровня и динамики его результатов;

- третий уровень, стратегический уровень – конкурентоспособность предприятия характеризуется с точки зрения инвестиционной привлекательности, критерием которой является рост стоимости бизнеса.

Кроме того, обеспечение конкурентоспособности на основе выполнения одного из перечисленных критериев имеет свой метод оценки. Следовательно, обеспечивая себе конкурентоспособность, предприятие тем самым получает, во-первых, возможность успешному соперничеству на рынке, а во-вторых, возможность извлечения, относительно конкурентов, экономической выгоды. Поэтому, исходя из того, что конкурентоспособность является комплексной характеристикой деятельности предприятия, она может выражаться через групповые, интегральные и обобщенные показатели, целью оценки которых является установление положения предприятия на различных рынках. Приобретая таким образом на рынке свой конкурентный

статус, определяемый как занятие определенной позиции в рыночной конкуренции предприятий аналогов, предприятие все же остается зависимым от эффективности использования всех видов ресурсов и последующего сервисного обслуживания покупателей. Поэтому оценка и применение методики оценки конкурентоспособности компании зависит не только, и не столько от целей анализа, но и от практической вероятности передачи необходимой информации. При этом, как и в любом другом анализе, применяются принципы оценки конкурентоспособности: комплексность и относительность. В целом построение алгоритма проведения оценки конкурентоспособности основано на поэтапной реализации, начиная с установления цели оценки, и заканчивая, оценкой выбранных характеристик с последующим расчетом обобщенного интегрального показателя конкурентоспособности и выводами о конкурентоспособности.

Классификационный подход к методике проведения оценки конкурентоспособности представлен на рисунке 1.6.

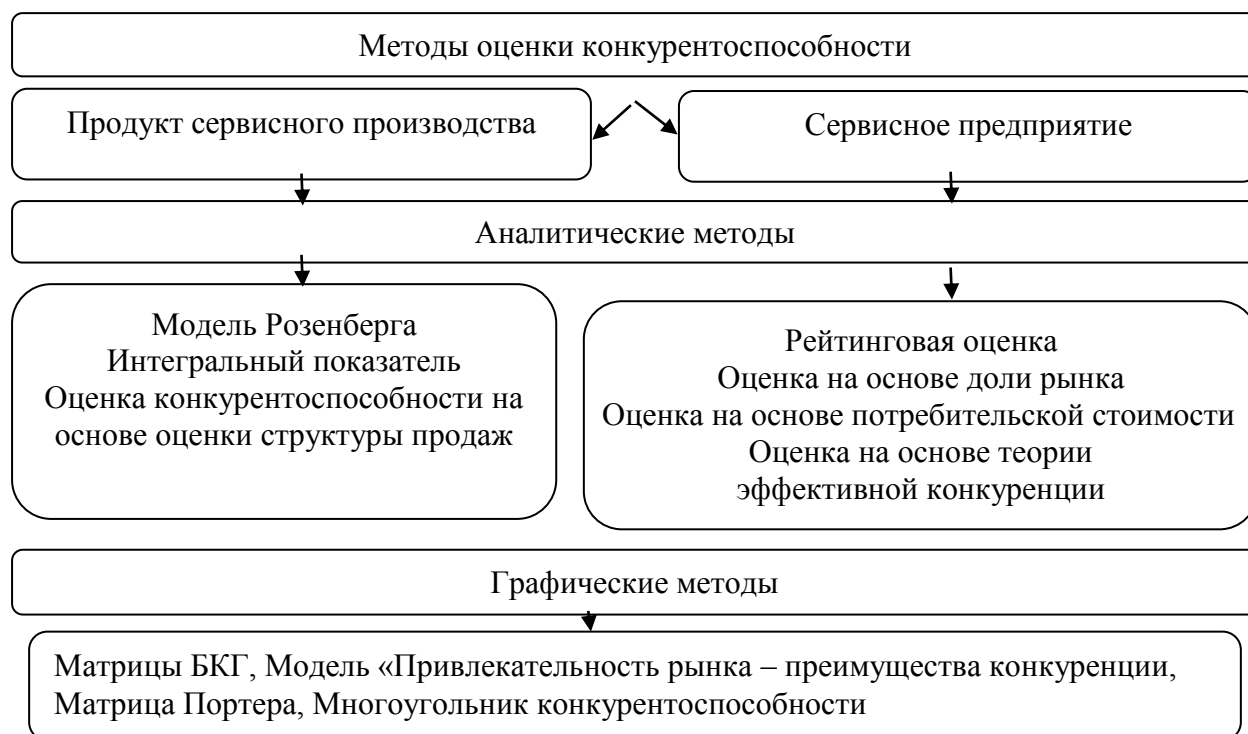


Рис. 1.6. Классификация методик оценки конкурентоспособности

На основании полученных результатов исследования микросреды, по

каждой из ее составляющих разрабатывается перечень возможностей и угроз, которые в дальнейшем будут использованы в SWOT-анализе. Общая схема проведения оценки конкурентоспособности (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Общая схема механизма оценки конкурентоспособности

Определение сильных и слабых сторон предприятия целесообразно вести по основным типам входов деловых процессов (прил. 3).

Таким образом, исследование приведенных методик позволило сделать вывод, что основная масса предлагаемых методик в большей степени в своей основе содержит установление факторов, определяющих и влияющих на конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, при этом упор делается на выявлении максимального количества этих факторов, создании их исчерпывающего списка.

Далее выделенные факторы обрабатываются с помощью различных математических методов [16]. в условиях развития рыночных отношений, где важное значение придается формированию и управлению конкурентоспособностью организаций, ориентированных на освоение и расширение рынков сбыта с учетом факторного формирования и факторного влияния.

1.3. Планирование построения конкурентной стратегии инновационного развития предприятий сервиса

Для предприятий сервиса, имеющих проблему поддержания экономического роста в условиях острой конкурентной борьбы, стратегия формирования конкурентных преимуществ на основе использования и применения методов инновационного развития, является одним из способов обеспечения успеха. Поэтому участники рынка для обеспечения своей текущей и перспективной конкурентоспособности должны иметь в своей основе, для целей обеспечения конкурентоспособности, свою стратегию инновационной политики. Пошаговая система планирования формирования инновационной политики стратегического курса развития компании предполагает реализацию ряда последовательных и взаимосвязанных шагов, представленных на рисунке 1.8.

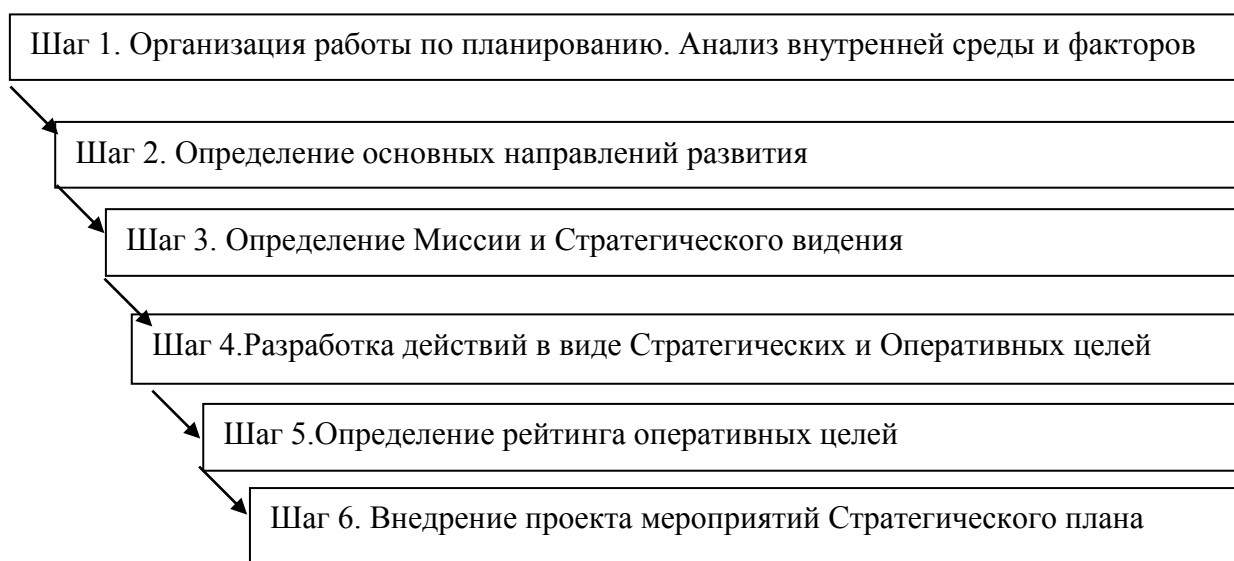


Рис. 1.8. Этапы планирования инновационного развития компании

Пошаговая система предполагает:

1) во-первых, проведение стратегического анализа, основанного на исследовании и последующей оценке текущего состояния компании и сложившихся (положительных или отрицательных) тенденций развития, которые позволяют выделить направления развития и основные критерии оценки

предлагаемых на последующих этапах возможных направлений развития;

2) во-вторых, оценку конкурентных преимуществ компании с учетом применения и реализации, выработанных на первом этапе основных критериев оценки;

3) созданием и формирование стратегических альтернатив своего развития территории: выделение приоритетных линий, согласование и увязка со стратегической программой развития, формальное утверждение;

4) разработку, принятие и реализацию плана по реализации стратегии.

Рассматриваемый механизм планирования стратегических решений позволяет решать определенные задачи и, таким образом, обеспечивать рост конкурентоспособности компании и внедрять инновационные процессы в построение и обновление бизнеса. При этом следует заметить, что осознание необходимости постоянного поиска разработки новых подходов в деятельности предприятия, является делом предприятий, обладающих достаточной величиной ресурсов на осуществление и внедрение новых продуктов и услуг. Так как составляющие инновационного потенциала предприятия непосредственно связаны со всеми видами его ресурсов, то изменение, того или иного вида ресурса в непосредственной взаимосвязи с другими, может способствовать повышению конкурентоспособности предприятия, в которой конкурентоспособность определяется как сравнительное преимущество по отношению к другим предприятиям сферы сервиса, как внутри страны, так и за ее пределами. Победа же в конкурентной борьбе будет означать реализацию таких преимуществ, которые в основном, обусловлены нововведениями и изменениями [19]. Конкурентные преимущества могут быть устойчивыми только при условии постоянных усовершенствований.

Конкурентоспособность предприятия за счет внедрения и использования результатов инновационной деятельности можно рассматривать двойственно:

–во-первых, с точки зрения восприимчивости, как свойство предприятия приспосабливаться к изменениям внешней среды посредством внутриор-

ганизационной перестройки;

–во-вторых, инновационности, как способности предприятия к обновлению, реализации изменений в деятельности, на основе внедрения новых элементов. Зависимость данных свойств, формирующих конкурентоспособность предприятия, а также роль инновационных ресурсов представлена на рисунке 1.9.

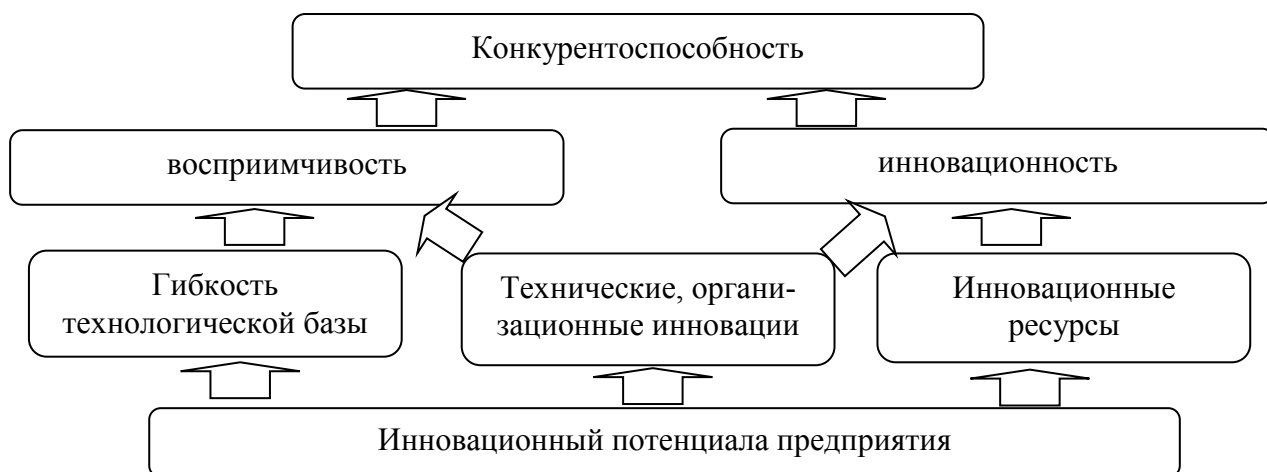


Рис. 1.9. Схема формирования конкурентоспособности предприятия

В соответствии с положениями, представленными на рисунке 1.9, уровень использования и реализации стратегии инновационного развития предприятия определяется его конкурентоспособностью (K), которая может быть определена через коэффициент восприимчивости предприятия (K_v) и коэффициент инновационности предприятия ($K_{и}$).

$$K = K_v + K_{и}, (1)$$

$$K_v = V_{и} / V_{ос} \quad (2)$$

Где: K_v – коэффициент восприимчивости;

$V_{и}$ – количество инновационных видов продукции, выпускаемых предприятием;

V_o – общее количество видов продукции, выпускаемых предприятием.

$$K_v = P_{исп} / P, (3)$$

где: $K_{и}$ – коэффициент инновационности;

$P_{исп}$ – величина ресурсов, вовлеченных в оборот для разработки и реализации продуктовых и процессных инноваций;

$P_о$ – общая величина ресурсов, которыми располагает предприятие.

Если в качестве основы оценки конкурентоспособности принять интегральный показатель, то тогда должно быть соблюдено выполнение ряда качественных требований к методам измерения конкурентоспособности организаций и его продукции (прил. 4). Следовательно, используя таблицу 3 (см. прил. 4), давая оценку параметрам конкурентоспособности, следует, что чем выше инновационность и восприимчивость предприятия, тем выше уровень его конкурентоспособности, а предприятия, обращающиеся к инновациям могут не только поддержать достаточный уровень рентабельности, но и получить конкурентные преимущества на рынке. В целом алгоритм оценки конкурентоспособности может быть проведен по следующей схеме (рис. 1.10) [13].

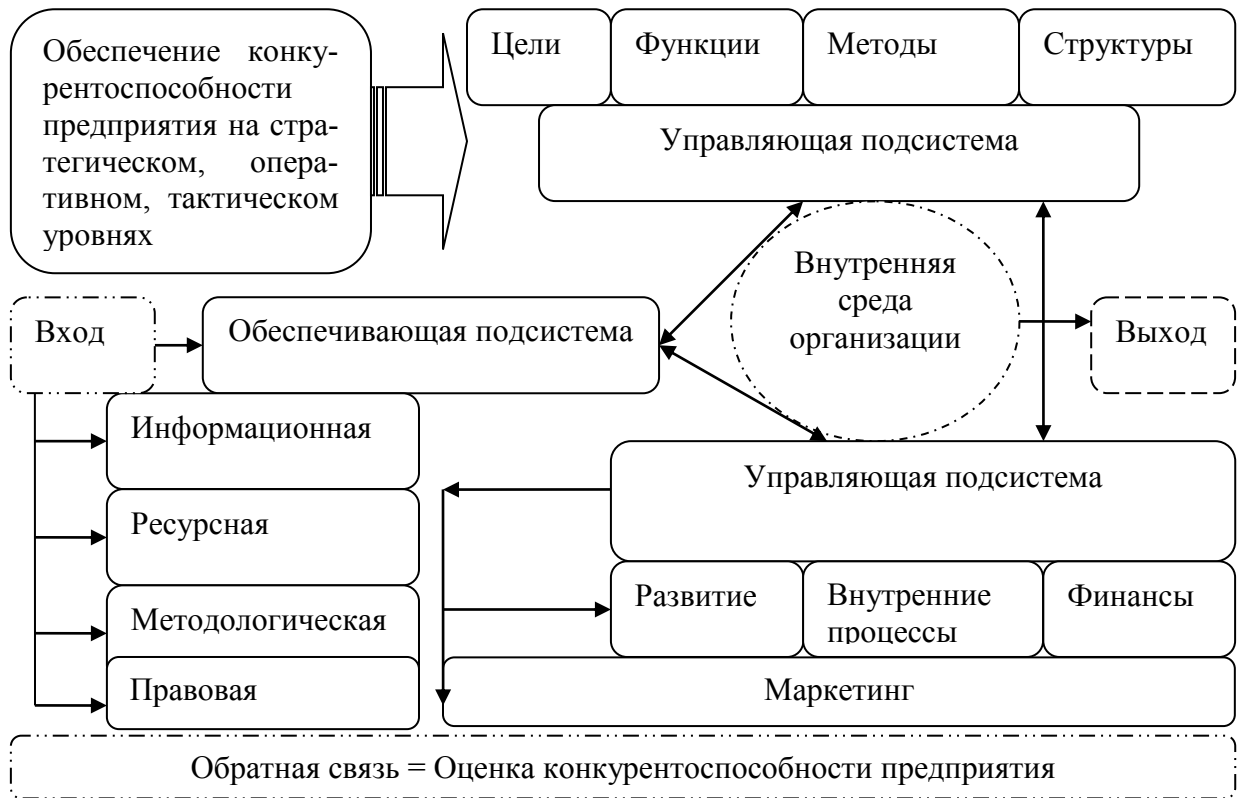


Рис. 1.10. Алгоритм оценки конкурентоспособности

В связи с этим, разработка стратегий, основанных на действующих и успешно применяемых моделях инновационных конкурентных факторов, как основы формирования качественного уровня конкурентоспособности, позволят предприятию не только повысить свою конкурентоспособность, но и укрепить позицию на рынке путем расширения рыночной доли. Следовательно, инновационные изменения в любой экономической системе разрушают сбалансированность и равновесие, но создают внутренний стимул роста конкурентоспособности и возможности перехода системы в систему нового качества. Поэтому предприятия в целях повышения своей конкурентоспособности должны формировать долгосрочные программы или стратегии своего инновационного развития [39].

Долгосрочные программы или стратегии своего инновационного развития позволят сформировать перечень необходимых мероприятий по организации внедрения инноваций, которые, как видится, должны обеспечить:

- наиболее эффективное использование материальных, финансовых и трудовых ресурсов;
- сокращение времени;
- приобретение конкурентных преимуществ после внедрения инновации;
- расширение рыночной доли предприятия.

Для компании, предполагающей свое интенсивное развитие по направлению инновационного пути развития, представляется весьма целесообразным выработка стратегических мероприятий и построение стратегической пирамиды. Из чего вытекает главное определение и смысл самой стратегии, определяемой как совокупность последовательных видов поведения, позволяющих организации позиционировать себя в окружающей среде, а происходящие изменения в стратегии, рассматривать как реакцию на изменения во внешних условиях [19].

Инновационная деятельность в организации, как объект управления, характеризуется рядом параметров, управление которыми вызывает большие

сложности. Фирмам, стремящимся к первенству в конкурентной борьбе, следует постоянно заниматься поиском и внедрением инноваций в своей деятельности. В связи с этим нам кажется актуальной применение следующей концептуальной схемы, представленной на рисунке 1.11. Исходя из формы предложения инновационного подхода в развитии предприятия, следует, что стратегический подход в своей основе определяет цели и задачи, а затем и совершенствование всего бизнес-процесса.

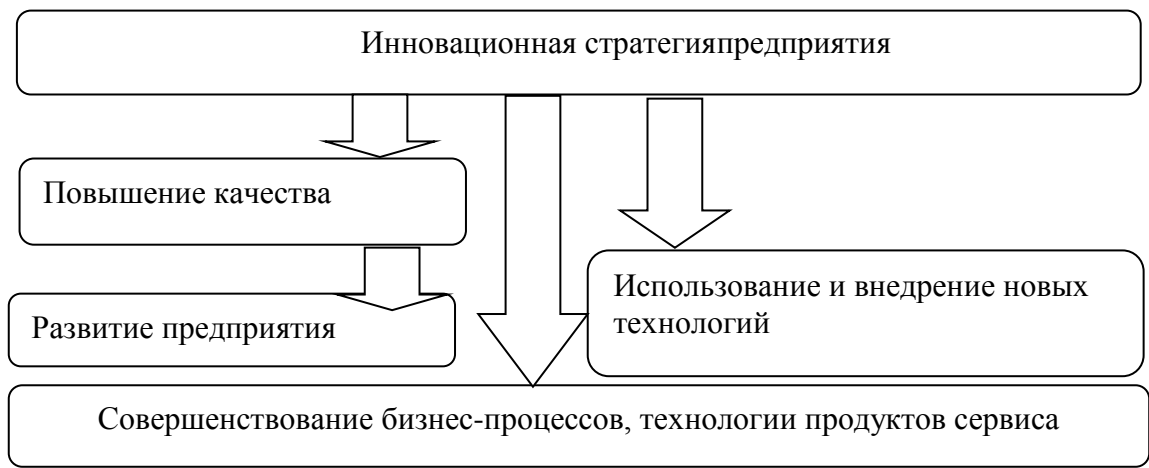


Рис. 1.11. Иновационная стратегия

Порядок утверждения, принятия или не принятия такой стратегии, определен поэтапной схемой согласования и утверждения, представленной на рисунке 1.12.

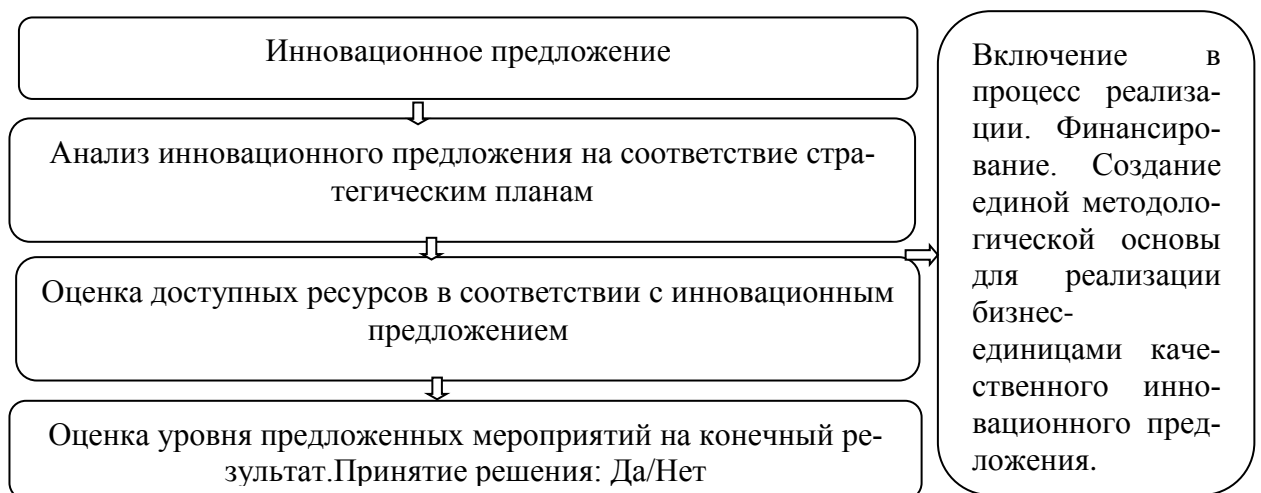


Рис.1.12. Схема утверждения иновационного предложения

Как видно из рисунка 1.12, для реализации инновационного предложения стратегической направленности, необходимо создание эффективной цепочки взаимодействия между предложением и его оценкой, вплоть до принятия решения с целью установления и реализации основных направлений инновационного процесса (сбор и рассмотрение инновационных предложений, принятие решений, обеспечение контроля), представленных в таблице 1.6. Рассматриваемые варианты изменений в таблице 1.6 обеспечат повышение эффективности деятельности организации, а, следовательно, и его конкурентоспособность, за счет более жесткой увязки с общим процессом стратегического управления. Обеспечение инновационного процесса может быть достигнуто путем зонирования и выделения направлений действий в компании.

Таблица 1.6

Обеспечение инновационного процесса

Виды принимаемых функциональных решений	Управление инновационными процессами
1. Утверждение инновационных программ, проверка их соответствия стратегическим целям. 2. Осуществление общего контроля за исполнением инновационных программ (ежегодно).	1. Разработка методов оценки эффективности инновационных программ, системы их рассмотрения и утверждения. 2. Экспертиза инновационных программ и проектов бизнес-единиц. 3. Оперативный контроль за исполнением инновационных программ.
1. Управление стратегическим развитием	1. Финансово-экономическое управление
1. Разработка стратегических планов развития и сопутствующих им инновационных стратегий. 2. Координация работы по внедрению стратегических программ развития. 3. Независимый анализ инновационных программ на соответствие стратегическим целям компании.	1. Поиск и привлечение требуемых для инновационных проектов объемов внешнего финансирования. 2. Расчет влияния реализации инновационных программ на финансовые показатели деятельности. 3. Утверждение общих параметров экономической оценки инноваций в соответствии с текущим и прогнозным финансовым положением компании (ставка дисконтирования, взвешенная стоимость капитала, период окупаемости, норма доходности и рентабельность инвестиций).

Процесс утверждения инновационных программ сопровождается разработкой и установкой определенной методики по ее оценке. Утвержденный параметр расчетов и полученный ожидаемый результат от внедрения программы, являются основанием для принятия программы для ее внедрения в бизнес-процесс. Но кроме этого, следует отметить и тот факт, что для успешной конкуренции необходимо сформулировать все компетенции компании и выделить ключевые. По нашему мнению, компания должна восприниматься не как совокупность составляющих ее бизнес-единиц, а как сочетание ключевых компетенций/навыков, умений, позволяющих компании предоставлять своим потребителям определенные ценности. Ключевая компетенция – стратегический потенциал компании. Оперативное управление компанией (умение эффективно вести дела) - способ извлечения выгоды из потенциала. При правильных действиях руководителя компании, ключевая компетенция приводит к созданию уникальных продуктов, обеспечивает компании первенство при выходе на новые рынки и весомые преимущества в решении задач, которые станут полем жесткой конкуренции. В условиях конкуренции компании стремятся к защите ключевой компетенции, чтобы сохранить конкурентное преимущество. Своевременное понимание ключевой компетенции открывает путь к долговременному лидерству на рынке, а завоеванное лидерство, в свою очередь, требует сосредоточить усилия на ключевой компетенции.

Таким образом, на основании проведенного исследования в главе 1, следует, что современная теория планирования выделяет восемь основных сфер деятельности (положение предприятия на рынке, инновационная деятельность, уровень производительности, наличие производственных ресурсов, степень стабильности, система управления, профессионализм персонала и социальная ответственность), в границах которых каждое предприятие определяет свои главные цели.

Выбор цели и стратегии предприятия составляет основу самостоятельной планово-управленческой деятельности.

При стратегическом инновационном планировании предприятиями могут использоваться такие стратегии, как разработка товара, стабилизация производства, проникновение на рынок, сокращение издержек, изменение цен, а также целевые стратегии: как маркетинговая, производственная, финансовая, конкурентная и т.д. На российских предприятиях широкое распространение получила стратегия выживания, на зарубежных – завоевание лидерства на рынке[13].

Обобщая проведенное исследование понятия «стратегия инновационного развития» следует, что под стратегией инновационного развития предприятия следует понимать качественное изменение и обновление экономической системы организации, повышение ее конкурентоспособности за счет формирования и использования внутреннего инновационного потенциала для изменения внешнего окружения, а не простого приспособления к нему. В рыночной экономике предприятие постоянно вынуждено приспосабливаться к усиливающейся нестабильности внешней среды и в первую очередь бороться с конкурентами. Это объективно требует, чтобы каждое предприятие выработывало и искало свой инновационно-стратегический путь развития в соответствии с требованиями рынка, т. е. чтобы быть финансово устойчивым, нужно расти, изыскивать новые формы применения капитала, новые экономически эффективные технологии производства, новые формы доведения продукции до рынка. Обеспечение обновленного пути развития достигается посредством применения стратегии, которая представляет собой совокупность перспективных планов и задач, которые необходимо выполнить, чтобы достичь усиления экономической мощи предприятия, повысив тем самым конкурентоспособность производимых им товаров и оказываемых услуг.

2. Анализ деятельности ООО «Марсала»

2.1. Организационно-экономическая характеристика

В настоящее время все большее внимание уделяется организационному процессу качественного и интенсивного развития собственного бизнеса. Не исключение составляет бизнес, связанный с организацией сети кофеен. Такой бизнес, как процесс, затрагивает почти каждого, поскольку потребители услуг мини-кафе в значительной степени, так или иначе, определяются жителями своего города, неся при этом определенный положительный вектор формирования позитивного имиджа той территории или региона на территории которого находится этот бизнес. Такая позитивная площадка формируется не только сетевыми компаниями, включая кафе и кофейни, но другими, различными предприятиями питания, независимо от их размера и вида, предоставляемых услуг.

Привлекательность рынка сервисных услуг обеспечивается создающимися условиями экономического благополучия и огромными возможностями получения стабильной прибыли в течение всего времени существования предприятия. Так, в г. Белгороде развита сеть предприятий питания, но сегмент сервисного рынка недостаточен для клиента среднего класса и студентов, которыми, как принято на европейском рынке, могли без особых затрат посетить кафе, вкусно и не очень дорого перекусить, а возможно и получить какие-то дополнительные бонусные скидки при повторном посещении. Сейчас эта ниша начинает развиваться за счет открытия демократичных заведений – кафе, кофеен и ресторанов фаст-фуд. К такому ценовому сегменту можно отнести и кофейню ООО «Марсала». Рассматривая, и давая характеристику ООО «Марсала», целесообразно, дать характеристику процессу организации бизнеса и начать со сведений об учредителях (участниках) юридического лица. Так, сведения об учредителях (участниках) юридического лица следует рассмотреть с точки зрения его непосредственных участников:

- 1) Атин Денис Викторович;
- 2) Суворов Алексей Иванович;

- 3) Асеев Михаил Сергеевич;
- 4) Бредихин Александр Владимирович.

Финансовую основу организации деятельности ООО «Марсала» составляет уставный капитал, состоящий из стоимости вклада его учредителей. Размер уставного капитала зафиксирован в уставе (не может быть меньше суммы, определенной Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью») и составляет 10 000 рублей. Номинальная стоимость доли каждого участника в уставном капитале ООО «Марсала», определена размером единого взноса в валюте той страны, на территории которой находится компания, что определяется в данном случае в рублевом эквиваленте. Из чего следует, что доля каждого из соучредителей, в общем уставном капитале, составила по 2500 рублей, и составляет в своей общей сумме – 10 000 рублей. Общая структура капитала ООО «Марсала» представлена на рисунке 2.1. с выделением в нем доли собственного капитала (13,8%) и доли краткосрочных обязательств (86,3%).

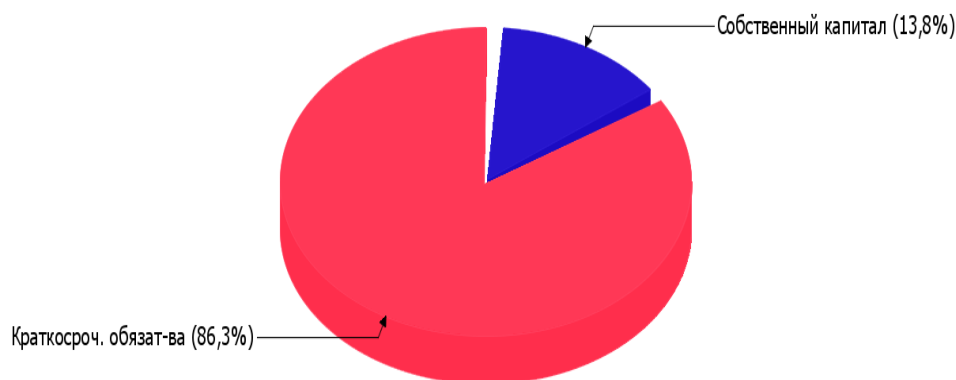


Рис. 2.1. Структура капитала организации

Компания ООО «Марсала» относится к отрасли, занимающейся производством прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки.

Основные информационные данные о компании ООО «Марсала» сведены в единый информационный блок и представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Информационные сведения о компании ООО «Марсала»

Полное наименование общества	Общество с ограниченной ответственностью «Марсала».
Сокращенное наименование	ООО «Марсала».
Отрасль	Производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки.
Юридический адрес	308000, область Белгородская, Белгород, бульвар Свято-Троицкий, д. ДОМ 25.
Почтовый адрес	308000, область Белгородская, Белгород, бульвар Свято-Троицкий, д. ДОМ 25.
Телефоны ООО "МАРСАЛА"	(910) 363-64-44.
Классификатор объектов административно-территориального деления ОКАТО	Основной государственный регистрационный номер ОГРН: 1163123054115.
ОКПО:	11357.
ИНН:	3123381802.
ОГРН:	1163123054115.
КПП:	312301001.
Регион	Белгородская область.
Карта «ООО «Марсала»	308000, область Белгородская, Белгород, бульвар Свято-Троицкий, д. ДОМ 25.

Представленные в таблице 2.1 сведения, подтверждаются имеющимися о компании свидетельствами. Относительно основного вида деятельности, следует отметить, что основной вид деятельности и код по ОКВЭД указан в Уставе компании:

1) код и наименование вида деятельности: 10.89 Производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки.

ООО «Марсала» является юридическим лицом по законодательству, имеет самостоятельный баланс, собственные расчетные счета, включая валютный в организациях банковской системы РФ. Компания действует на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования, самокупаемости. Имеет штампы, круглую печать с указанием своего наименования на русском языке.

Имущество ООО «Марсала» состоит из основных фондов и оборотных средств, отражаемых в самостоятельном балансе.

Уставные документы компании ООО «Марсала»:

- 1) свидетельство о постановке на учет в налоговом органе ;
- 2) свидетельство о государственной регистрации юридического лица;
- 3) устав предприятия;
- 4) протокол собрания учредителей, содержащий решение о создании общества;
- 5) документы подтверждающие права общества на имущество, находящееся на его балансе;
- 6) положения о филиалах и представительствах общества.

Режим работы:

– пн-вс. с 09:00 по 22:00.

Должностные инструкции, используемые на предприятии по зонам ответственности определены следующим регламентом:

– директор и соучредители. Осуществляют руководство в соответствии с действующим законодательством в пределах предоставленной компетенции всеми видами деятельности организации;

– организуют работу по взаимодействию производственных единиц и структурных подразделений компании;

– обеспечивают выполнение задач и целей деятельности организации по всем ее обязательствам, в т.ч. перед банками;

– организуют производственную и хозяйственную деятельность организации на основе обоснованного планирования всех видов ресурсов, включая материальные, финансовые и трудовые, с учетом затрат и складывающейся конъюнктуры на рынке услуг;

– принимают меры по обеспечению организации квалифицированными кадрами;

– способствуют наилучшему использованию знаний и опыта работников, содействуют созданию безопасных и благоприятных условий для реализации труда, реализуя тем самым право каждого его участника на безопасность труда;

– поручают выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам – своим заместителям, а также функциональным и производственным подразделениям компании.

Непременную основу и права управленческого звена т.е. руководителей, формируют:

– организация процесса труда и продолжительность рабочего времени, предоставление отпусков, выходных дней в соответствии с Законодательством РФ;

– издание приказов, утверждение инструкции специалистов и других работников;

– принятие мер о поощрении и налагание взысканий;

– устанавливать квалификационные требования к персоналу в соответствии с действующим тарифно-квалификационным справочником;

– определять перечень профессиональных работ, оплачиваемых по повышенным тарифным ставкам в соответствии с действующими типовыми перечнями;

– находить недостатки в работе и принимать меры по их устранению.

Финансовый отдел/бухгалтерия организует и ведет финансовый учет и отчетность, определяет факторное влияние на уровень чистой прибыли – дохода и уровня формирования затрат/себестоимости.

Роль экономиста определена рядом поставленных задач таких как:

– проведение оценки ассортимента оказываемых услуг и выполненных работ по доли прибыльности, степени риска;

– оценка валового дохода, налогооблагаемой и чистой прибыли компании;

– расчет калькуляционных затрат по периодам, видам и номенклатуре предлагаемых меню;

– диагностика выручки от реализации в установленные отчетные или контрольные точки;

– установление оптимально работающей продажной цене с учетом скидок и безубыточного установления объема продаж в низкий сезон.

Управление персоналом в ООО «Марсала», в системе экономического управления, осуществляется на основе разработанной эффективной политики, которая имеет структуру, представленную на рисунке 2.2.

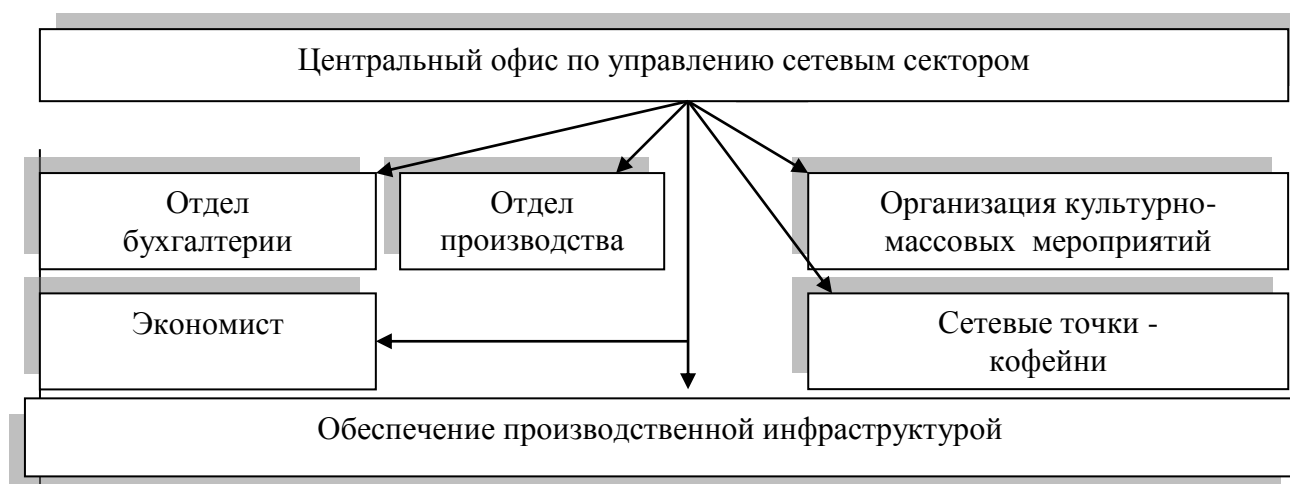


Рис. 2.2. ООО «Марсала» в системе экономического управления

Процесс ведения бизнеса, включая и сам производственный процесс, в ООО «Марсала» представляет собой процесс, организованный и поставленный таким образом, что весь персонал компании, выполняя порученный ему сектор работ в соответствии с планом действий, делает это эффективно и с удовольствием, зная сектор работ, содержа рабочее место в порядке, четко следуя реализации поставленных целей организации, зная и понимая эти цели и задачи, эффективно содействуя в реализации поставленных задач в целом.

Для четкой и эффективной работы в сетевом секторе кофеен учредителями предусмотрительно проработан системный лифт эффективных действий/направлений:

- цели должны быть понятны всем работникам предприятия, система целей должна реализовать глобальную цель;
- информационные каналы связи не должны иметь «узких мест»;

- работники должны иметь чёткие рабочие инструкции, регламентирующие их деятельность;
- удовлетворённость в работе должна обеспечиваться выбранной системой мотивации.

В практике управления ООО «Марсала» применяется система распределения прав, ответственности и полномочий, строящаяся на основе единства подчинения. Принципиальную основу системы подчинения формирует распорядительный способ организации труда персонала, который получает распоряжения от конкретного руководителя и руководствуется только одним распоряжением, четко следуя поставленной задаче. Исходя из чего, распорядительная система построена таким образом, что права и ответственность руководителя поглощает только часть прав и ответственности нижестоящего исполнительного персонала. Распорядительная система в ООО «Марсала» отмечается высокой гибкостью в фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня. ООО «Марсала» не имеет жёсткой системы централизации, в определённых решениях присутствует и степень децентрализации, т.е. передача или делегирование ответственности за решения. На уровень децентрализации в организации влияют ряд таких факторов, как: капиталоемкость принимаемых решений, наличие соответствующих кадров, развитие техники контроля, а также степень изменения внешней среды и рынка конкурентов.

Одной из важных задач в компании является способ организация эффективной системы функциональной нагрузки на менеджмент организации процесса производства и оказания услуг. Эту функцию осуществляют менеджеры независимо от их ранга. Но решение о выборе структуры организации в целом всегда принимается руководством высшего звена. Руководители более низких рангов лишь помогают им в этом, обеспечивая их необходимой информацией и давая одновременно свои предложения по поводу структуры отдельных подразделений. Задача руководства организации в этом случае заключается в том, чтобы использовать ту структуру, которая наиболее соот-

ветствует целям и задачам организации, которая наилучшим образом позволяет взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять, и направлять усилия своих сотрудников, и таким образом удовлетворять потребность клиентов и достигать своих целей наиболее эффективно [9]. Следовательно, можно отметить, что управление организацией в системе повышенной конкуренции, ограниченности развитости рыночного сектора в сфере сервисных услуг, представляет собой сложную целенаправленную работу, которую невозможно выполнить на «5+», если руководствоваться простыми формулами управления или рекомендациями.

ООО «Марсала» – эта та организация, деятельность которой самостоятельно координируется для достижения общей цели.

Философия развития ООО «Марсала» определена:

- 1) созданием и развитием бренда, ориентированного на массового потребителя с учетом оптимальной интеграции традиций и мировых стандартов качества обслуживания;
- 2) разработкой и формированием оптимального механизма централизованного оперативного управления структурными подразделениями.

Для привлечения клиентов ООО «Марсала» дает рекламу в журнальные издания регионального рынка. Причины успеха ООО «Марсала» определяются:

- привлекательной ценовой политикой;
- работой по повышению качества услуг;
- удобным расположением мест обслуживания относительно деловых и культурных центров;
- наличием молодого и доброжелательного персонала.

Анализ организации труда и социальных взаимоотношений в коллективе ООО «Марсала» позволил выделить моменты влияющие на удовлетворенность в работе:

- 1) многообразие предъявляемых работой требований к самовыраже-

нию. На практике речь идет о том, насколько люди могут использовать на работе свои сильные стороны, в соответствии с требованиями, предъявляемыми работой;

2) ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой (работа как она есть). Если первое место можно считать структурным фактором, то отождествление, представляется активизирующим фактором;

3) представление о значении задачи для организации (ценность, статус). Собственное ощущение важности работы и предположение о том, как другие представляют себе твою работу, образуют в совокупности центральный фактор мотивации)

4) обратная связь. Положительное или отрицательное подкрепление, успешностью работы, увеличивает удовлетворенность работой. Необходимо отметить, что мнение о работе других само по себе увеличивает мотивацию;

5) самостоятельность. Возможность работать самостоятельно, сбалансированность власти и ответственности является пятым фактором, влияющим на удовлетворенность работой.

ООО «Марсала» в свое сети представлена 9-ью точками, отличительная особенность каждой из которой определяется изысканной и уютной атмосферой и дизайном интерьера. Объектом товарной политики является широкий ассортимент различных видов кофе из свежесобжаренных зерен, элитных сортов чая, соков и коктейлей, выпечки и изысканных десертов, с обеспечением высокого качества продукции и качества обслуживания посетителей. Ассортимент ООО «Марсала» разнообразен и способен удовлетворить любой, даже самый изысканный вкус. Все блюда эксклюзивны и готовятся по разработанным кондитерами технологиям с использованием только натуральных продуктов. В доступном для гостей обзоре всегда расположена специальная витрина, где можно сразу выбрать понравившийся десерт и лично пообщаться с баристом по приготовлению кофе.

Цель ООО «Марсала» – улучшить досуг жителей и гостей города,

предлагая им провести время в уютной атмосфере, насладиться высококачественным кофе, оригинальными напитками и изысканными кондитерскими изделиями, а также познакомить людей с культурой потребления кофе.

Основные положения деятельности ООО «Марсала» сведены к девизу: «Кофе компании всегда был и всегда будет качественным. Мы с удовольствием отбираем лучшие кофейные зерна, тщательно обжариваем их и делаем великолепный кофе. Мы всегда заботимся об этом, и наша работа никогда не прекращается».

Структура корпоративного имиджа представлена на рисунке 2.2.



Рис. 2.2. Структура корпоративного имиджа ООО «Марсала»

Для того, чтобы увидеть, как данное предприятие функционирует, проанализируем его сильные и слабые стороны, используя «Матрица SWOT-анализа» (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Слабые и сильные стороны ООО «Марсала»

Сильные стороны	Слабые стороны
Бренд - наличие раскрученного бренда сети кофеин «Шоколадница»	
Высокое качество продукции	
Уникальная концепция кофеен	
Интерьер	
Расположение и хорошая реклама	
Возможности	Угрозы
Большой потенциальный рынок	
Наличие подходящей клиентуры	

Матрица SWOT-анализа» включает анализ ситуации внутри. В процессе ана-

лиза, полученные данные были сведены в таблицу 2.2, определенную 4-мя основными полями: сила, слабость, возможности и угрозы. Из таблицы 2.2 видно, что основной причиной проявления слабого места в деятельности компании, это то, что обслуживающий персонал в основной своей массе не имеет достаточной профессиональной подготовки.

Для оценки деятельности компании целесообразно провести анализ основных экономических показателей.

Анализ финансового состояния ООО «Марсала» проведен за период начиная с 01.01.2014 г. и по 31.12.2016 г. (3 года). Качественная оценка финансовых показателей ООО «Марсала» выполнена с учетом принадлежности к отрасли 10.89 Производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки.

Основные финансовые результаты деятельности ООО «Марсала» за анализируемый период сведены в таблицу 2.3.

Таблица 2.3

Анализ основных экономических показателей деятельности

Показатель	Значение показателя, руб.			Изменение показателя		Средне- годовая величина, руб.
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) :2)	
1	2	3	4	5	6	7
1. Выручка	68 503 330	79 500 000	93 975 580	+25 472 250	+37,2	6 721 636
2. Расходы по обычным видам деятельности	5 708 611	6 625 000	7 831 298	+2 122 688	+37,2	-
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	43 043 000	51 310 000	68 572 620	+25 529 620	+59,3	4 525 712
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	25 460 330	28 190 000	25 402 960	-57 370	-0,2	2 195 925
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	500 000	750 000	1 000 000	+500 000	+100	62 500

Продолжение табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
5а. EBITDA (прибыль до процентов, налогов и амортизации)	25 960 330	28 940 000	26 402 960	+442 630	+1,7	2 258 425
6. Проценты к уплате	–	–	–	–	–	–
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-648 000	-758 120	-909 820	-261 820	↓	-64 332
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	25 312 330	28 181 880	25 493 140	+180 810	+0,7	2 194 093
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	68 503 330	79 500 000	93 975 580	+25 472 250	+37,2	6 721 636

Из данных таблицы 2.3 следует, что за 2016 год годовая выручка составила 93 975 580 руб. За период, начиная с 2014 года и по 2016 год наблюдался рост выручки, который составил + 25 472 250 руб., или составил рост в 37,2%. За 2016 год значение прибыли от продаж составило 25 402 960 руб. В течение анализируемого периода финансовый результат от продаж незначительно уменьшился на 57 370 руб. или на 0,2%. Обратив внимание на строку 2220 формы №2 можно отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на реализованные товары (работы, услуги). Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на реализованные товары (работы, услуги). Судя по отсутствию в бухгалтерской отчетности за последний отчетный период данных об отложенных налоговых активах и обязательствах, организация не применяет ПБУ 18/02 «Учет расчетов по налогу на прибыль». Это допустимо в случае, если организация является субъектом малого предпринимательства и вправе применять упрощенные способы ведения бухгалтерского учета. Необходимо учитывать неодинаковую значимость того или иного показателя прибыли для разных категорий

заинтересованных лиц. Для собственников предприятия важен конечный финансовый результат – чистая прибыль, которую они могут изымать в виде дивидендов или реинвестировать с целью расширения масштабов деятельности и упрочения своих рыночных позиций. Кредиторов больше интересует общая сумма прибыли до уплаты процентов и налогов, поскольку часть ее они получают за ссуженный капитал. Государство интересуется прибылью до уплаты процентов до вычета налогов, так как именно она служит источником поступлений денег в бюджет. Поэтому желательно, чтобы внутренняя и внешняя финансовая отчетность давала сведения о финансовых результатах именно в таком виде. Таким образом, учетная политика, формируемая администрацией, открывает большой диапазон для выбора методологических приемов, способных менять всю систему финансовых результатов и финансового состояния предприятия. Анализ финансовых результатов – важнейшее звено в деятельности любого предприятия.

На графике рисунка 2.3 представлено изменение выручки и прибыли ООО «Марсала» за анализируемый период.

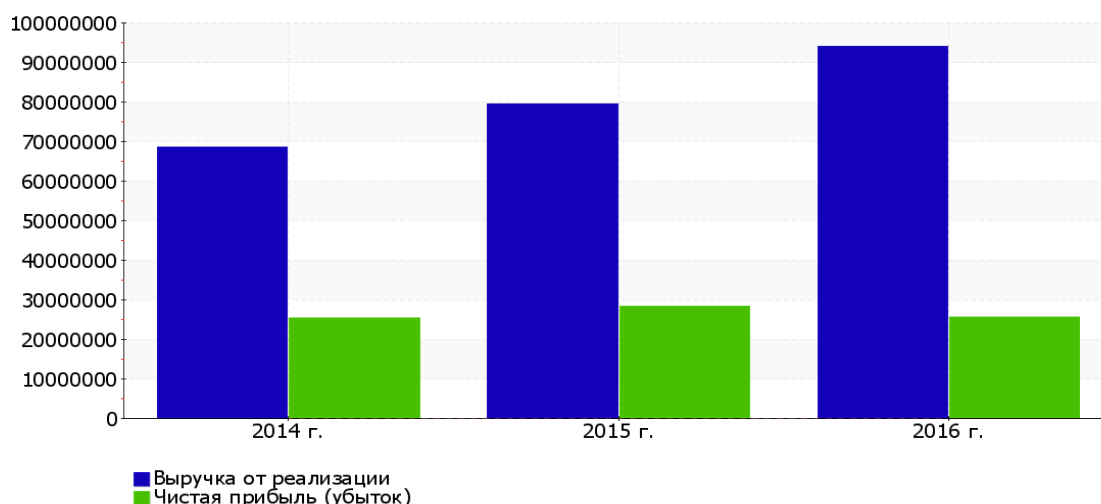


Рис. 2.3. Динамика выручки чистой прибыли ООО «Марсала»

Исходя из рисунка 2.3. следует, что и выручка, и прибыль имеют положительную тенденцию, т.е. тенденцию роста. Прибыль, как финансовый результат, является основным результатом экономической деятельности пред-

прироста, и ее увеличение несет положительный эффект, а использование прибыли, формирование специальных фондов показывает политику предприятия, например, увеличение отчислений в фонд накопления позволяет в дальнейшем расширить масштабы производства, а фонд потребления косвенно способствует увеличению производительности труда.

Поскольку для последующей разработки мер стратегической направленности потребуется решение ряда определенных задач, таких как, например, выбор векториального направления развития компании, то в этой связи, вполне целесообразным, и даже необходимым является оценка эффективности. Сущность такой оценки позволяет установить и сформировать структуры и процедуры наиболее эффективного управления компанией на основе сложившегося опыта прошлых лет. Критериальный подход с результатами приведен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Оценка эффективности системы управления ООО «Марсала»

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Динамика	
		положительная	отрицательная
Достижение цели	Расширение доли рынка сбыта	+	
	Рост гибкости организационных форм		+
	Эффективность текущей обработки информации, включая ее комплексность		+
	Наличие необходимой информации		+
	Удельный вес издержек управления в общих издержках производства		рост 10%
	Гибкость и последовательность принимаемых решений		+
Внешние и внутренние социально-экономические условия	Способность организации правильно воспринимать, анализировать и прогнозировать реальные внешние условия	+	

Таким образом, на основе проделанной оценки, связанной с оценкой действующей системы управления мы пришли к выводу, что в целом функционирование любой компании, а не только исследуемой ООО «Марсала», в

определённой степени зависит от уровня развитости регионального рынка, а потенциальные возможности самой компании, могут выстраиваться в зависимости от социально-экономической стабильности территории и доходов ее населения. Использование в деятельности ООО «Марсала» данного оценочного подхода позволит компании, на уровне постановки определенных целей, достичь определенных экономических показателей и построить обновленную систему стратегии развития компании. Исходя из проведенного анализа, основанного на диагностике основных экономических показателей, следует, что в процессе деятельности ООО «Марсала» основные экономические показатели результатов деятельности организации, имеют положительное значение, но вместе с тем, одновременно наблюдалась и снижение уровня положительной динамика по сравнению с предшествующим периодом, которая составила -2 787 040 руб., но при этом, прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за последний отчетный год имела положительный результат.

2.2. Диагностика финансово-хозяйственной деятельности

Взаимодействие и взаимовлияние инноваций и конкуренции в результатах деятельности компаний, уже в течении нескольких десятилетий остаются в центре внимания при анализе экономического роста, включая исследовательские проекты, актуальную повестку государственной политики, практику инновационной деятельности. В силу чего, не менее важным аспектом зависимости между конкуренцией и инновациями является влияние интенсивности инноваций на конкурентоспособность конкретных экономических факторов разного уровня – от самого верхнего национального уровня до микроуровня организаций и предприятий. Специфика и интенсивность развития конкурентных процессов («структура» конкуренции на конкретных рынках или в отраслях) определяется базовыми рыночными силами – особенностями внутриотраслевой организации производства, развития отрасли, появлением потенциальных конкурентов и их активностью на реализацию

новых продуктов/услуг.

Самой общей, но при этом значимой картиной финансового положения любой организации выступает структура ее бухгалтерского баланса – соотношение различных групп активов и обязательств, т.е. именно тех групп, соотношение которых во много определяет устойчивость финансового положения организации (внеоборотные и оборотные активы, собственный капитал и обязательства). Для того чтобы установить место внедрения инновации, ее форму и вид, и на этой основе сформировать общие конкурентные стратегические мероприятия, потребуется проведение углубленного анализа финансового положения ООО «Марсала» в т.ч. потребуется и проведение диагностики эффективности деятельности персонала. Для этих целей, целесообразно изначально построить диагностический процесс, начиная с синтеза структуры имущества ООО «Марсала», источников его формирования. Так, для анализа структура имущества и источников его формирования, результаты произведенных расчетов, за период, начиная с 01.01.2013 г. и по 01.01.2016 г., сведены и представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя						Изменение за анализируемый период	
	в руб.				в % к валюте баланса			
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	на начало периода (31.12.201)	на конец периода (31.12.201)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Актив								
1. Внеоборотные активы	248 000	460 000	515 000	700 000	71,3	87,5	+452 000	+182,3
в т.ч. основные средства	148 000	360 000	415 000	600 000	42,5	75	+452 000	+4,1 раза

Продолжение табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
нематериальные активы	100 000	100 000	100 000	100 000	28,7	12,5	–	–
2. Оборотные, всего	100 000	100 000	100 000	100 000	28,7	12,5	–	–
Пассив								
1. Собственный капитал	30 000	110 000	110 000	110 000	8,6	13,8	+80 000	+3,7 раза
2. Долгосрочные обязательства, всего	–	–	–	–	–	–	–	–
3. Краткосрочные обязательства, всего	318 000	450 000	505 000	690 000	91,4	86,3	+372 000	+117
Валюта баланса	348 000	560 000	615 000	800 000	100	100	+452 000	+129,9

Представленные данные таблицы 2.5 составлены без доходов будущих периодов, возникших в связи с безвозмездным получением имущества и включением в собственный капитал. Исходя из таблицы 2.4, следует, что структура активов организации по состоянию на 31.12.2016 года характеризуется сложившимися к отчетному периоду следующими соотношениями:

- 1) 87,5% вне оборотных активов;
- 2) 12,5% текущих активов.

В целом, активы организации за весь рассматриваемый период существенно увеличились, т.е. на 129,9%, а учитывая значительный рост активов, необходимо отметить, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – в 3,7 раза. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов является положительным показателем. Рост активов организации связан с ростом показателя по строке «основные средства» на 452 000 руб. (или 100% вклада в прирост активов). Одновременно, в пассиве баланса прирост наблюдается по строкам:

- 1) доходы будущих периодов – 372 000 руб. (82,3%);
- 2) резервный капитал – 80 000 руб. (17,7%).

На 31 декабря 2016 года собственный капитал организации равнялся

110 000.00 руб. В течение анализируемого периода наблюдалось увеличение собственного капитала в 3.7 раза. Для наглядности представлена диаграмма на рисунке 2.5, согласно сложившемуся соотношению основных групп активов организации.

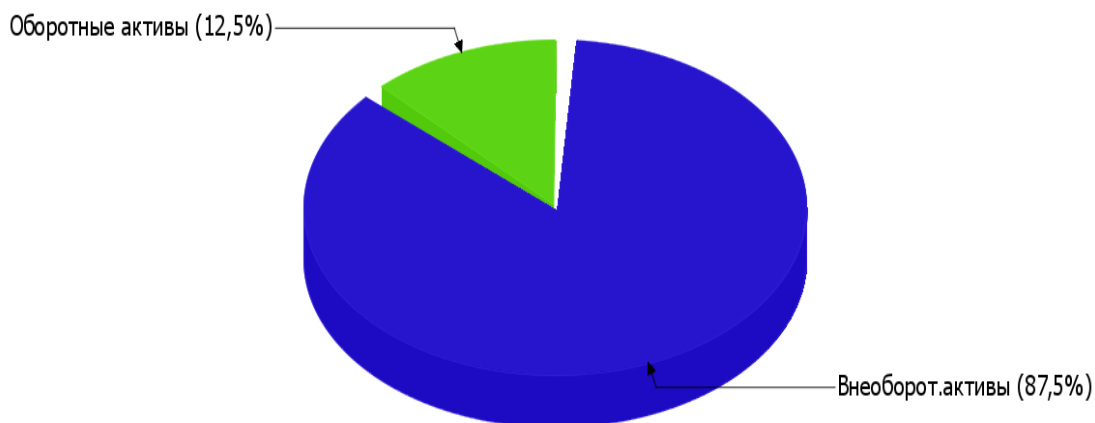


Рис. 2.5. Структура активов организации

Основные показатели активов и обязательств ООО «Марсала» приведены по данным, содержащимся в бухгалтерской отчетности (форма №1 «Бухгалтерский баланс») и регистрах бухгалтерского учета. В ходе анализа рассчитаны ключевые коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности ООО «Марсала» (показатели платежеспособности, финансовой устойчивости и деловой активности), а также сделан заключительный вывод относительно финансового положения. Качественная оценка значений финансовых показателей ООО «Марсала» проведена с учетом отраслевых особенностей деятельности организации (отрасль – «Производство пищевых продуктов», класс по ОКВЭД – 10). Так, на последний день анализируемого периода, на 31.12.2016 года, у ООО «Марсала» отсутствуют оборотные активы. За весь анализируемый период наблюдался рост стоимости активов – на 182,3% (до 700 000 руб.). Вместе с увеличением активов организации увеличились и собственные средства за 3 последних года. Рост величины собственных средств – фактор, положительно характеризующий динамику финансового состояния ООО «Марсала». Общий прирост величины активов ООО «Марса-

ла» связан с ростом показателя «Основные средства» на 452 000 руб. Прирост в источниках финансирования (пассиве баланса) наблюдается по следующим показателям (в скобках указан процентный вклад в общее изменение капитала и обязательств):

- 1) доходы будущих периодов – 352 000 руб. (77,9%);
- 2) резервный капитал – 100 000 тыс. руб. (22,1%).

В течение всего проанализированного периода наблюдалось постоянное увеличение собственных средств и на конец итогового анализа, по состоянию на 31.12.2016 года, собственные средства составили 700 000 руб.

Расчет стоимости чистых активов ООО «Марсала» выполнен в соответствии с Порядком определения стоимости чистых активов, утвержденным приказом Минфина России от 28.08.2014 N 84 н., результаты расчеты сведены и представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Расчет стоимости чистых активов ООО «Марсала»

Показатель	Значение показателя						Изменение	
	в руб.				в % к валюте баланса			
	31.12.2013 г.	31.12.2014 г.	31.12.2015 г.	31.12.2016 г.	на начало периода 31.12.2013	на конец периода 31.12.2016		
1. Чистые активы	10 000	10 000	10 000	110 000	4	15,7	+100 000	+11 раз
2. Уставный капитал	10 000	10 000	10 000	10 000	4	1,4	–	–
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	0	0	0	100 000	–	14,3	+100 000	–

По данным представленным в таблице 2.5, можно отметить, что чистые активы организации на 31.12.2016 г. в 11 раз превысили уставный капитал. Такое соотношение положительно характеризует финансовое положение компании ООО «Марсала», тем самым, полностью удовлетворяя требованиям норма-

тивных актов к величине чистых активов организации. К тому же, следует заметить и увеличение чистых активов в 11 раз за 3 года. Приняв во внимание одновременно и превышение чистых активов над уставным капиталом и их увеличение за период, можно говорить о хорошем финансовом положении организации по данному признаку. На графике рисунка 2.6 наглядно представлена динамика чистых активов и уставного капитала организации.

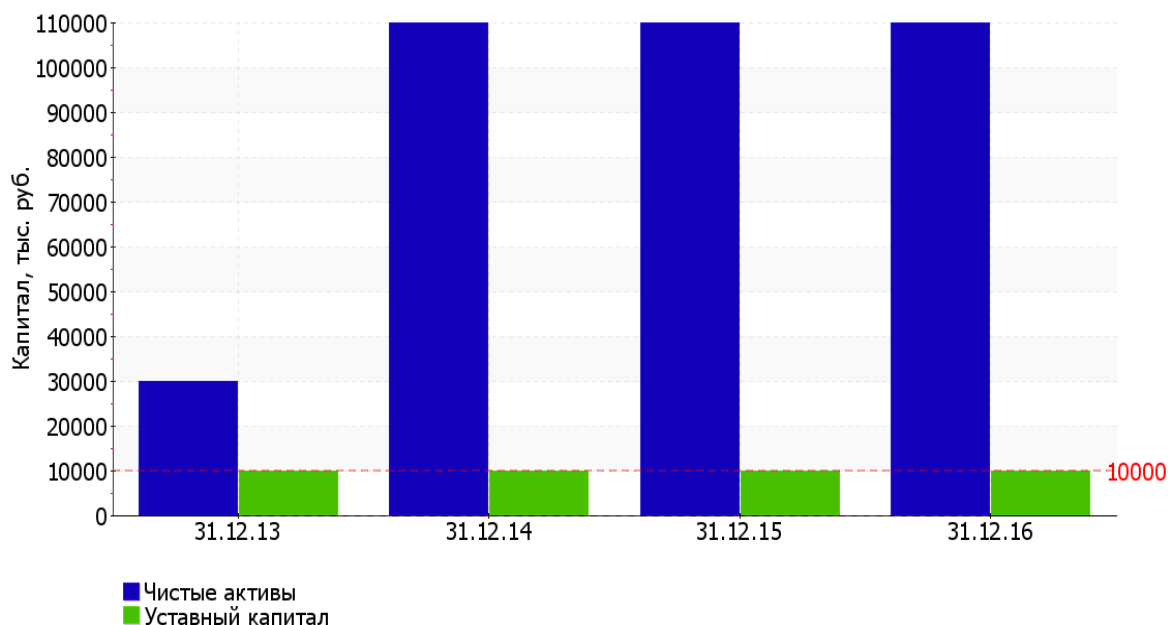


Рис. 2.6. Динамика чистых активов и уставного капитала ООО «Марсала»

По состоянию на 31.12.2016 г., уставный капитал ООО «Марсала» в не изменился. В тоже время, на конец анализируемого периода у компании отсутствуют оборотные активы. Структура капитала, собственного и заемного, по состоянию на 31 декабря 2016 года представлена на рисунке 2.7.

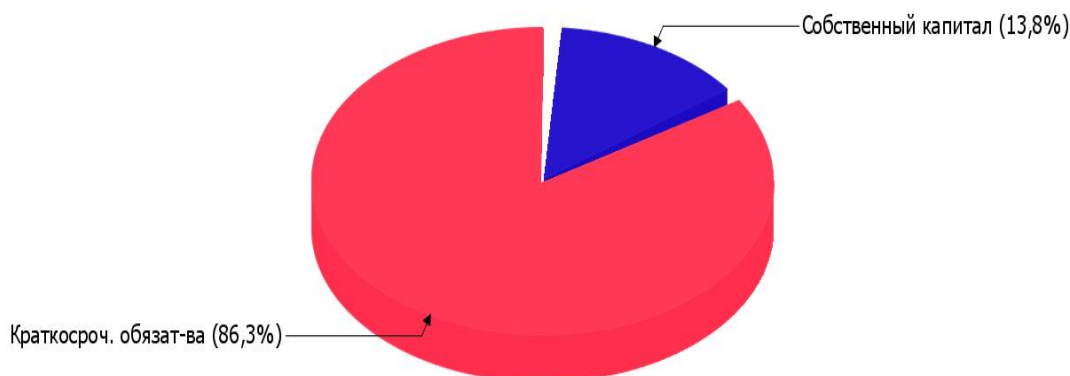


Рис. 2.7. Структура капитала организации на 31.12.2016 года

По состоянию на 31.12.2016 года, 13.8% всего капитала организации, составляет собственный капитал, а оставшиеся 86.3%, составляют краткосрочные обязательства.

Далее для оценки деятельности персонала и его влияния на эффективность деятельности компании в целом, потребуется дать оценку эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «Марсала», которая характеризуется таким показателем, как показатель производительности труда. На рисунке 2.4, представлена динамика показателя эффективности использования трудовых ресурсов, рассчитанного как отношение выручки от реализации за год к средней численности работников. Используя дополняющую бухгалтерскую отчетность информацию о численности работников ООО «Марсала», рассчитан показатель производительности труда (см. график рисунка 2.8) как отношении выручки от реализации за год к средней численности работников.

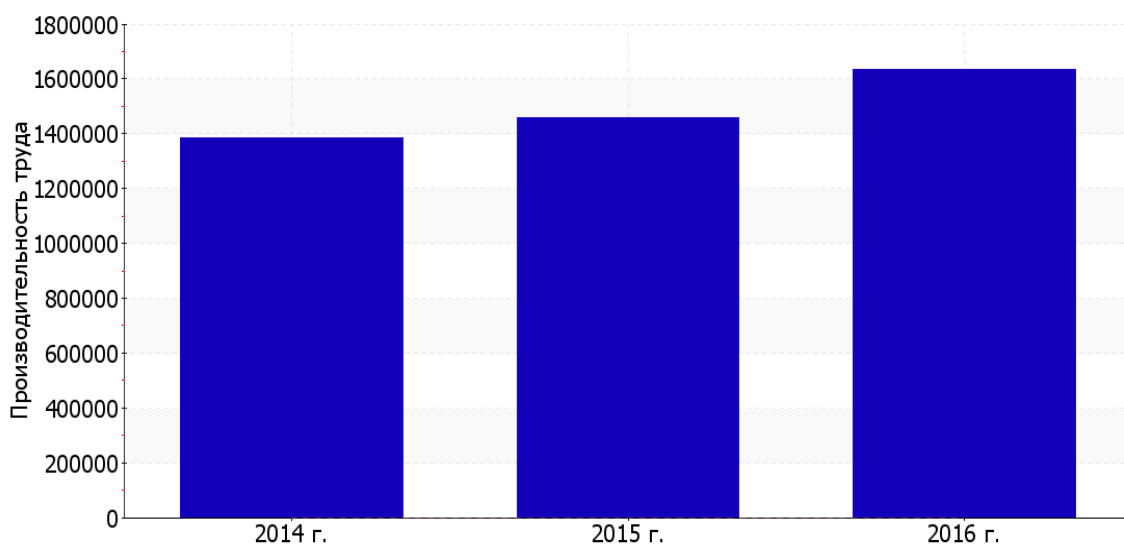


Рис. 2.8. Динамика производительности труда ООО «Марсала»

Исходя из графика рисунка 2.8, следует, что за анализируемый период, начиная с 2014 года и по 2016 год, производительность труда имеет положительную динамику роста, рост которой составил до 1 634 358 руб./чел. (+250 452 руб./чел.).

Таким образом, на основе проведенного общего анализа можно сделать вывод, что необходимо выполнение минимально рекомендуемой доли соб-

ственного капитала, исходя из того, чтобы собственный капитал организации хотя бы на 90% покрывал балансовую стоимость всех вне оборотных активов. При такой доле собственного капитала финансовая независимость организации останется удовлетворительной, но некоторые финансовые коэффициенты, в частности коэффициент обеспеченности собственными средствами, будут ниже установленных нормативов. Кроме оптимальной и минимальной доли собственного капитала, существует предел, сверх которого доля собственного капитала считается излишней, сдерживающей развитие фирмы. Но для ООО «Марсала», как нефондоемкой отрасли, такой предел составляет 70%. Учитывая большую долю у ООО «Марсала» вне оборотных активов, такой предел составляет 50%. При таком показателе собственный капитал станет источником средств для всех вне оборотных активов организации и 50% оборотных – это более чем достаточно. Превышение указанного процента будет показателем не только высокой финансовой независимости, но и неиспользованной возможности привлечь заемные средства для повышения отдачи на вложенный собственниками капитал. Сейчас доля собственного капитала организации меньше минимально приемлемой величины. Но поскольку в качестве главного источником прироста собственного капитала фирмы является чистая прибыль, то для того что бы увеличить собственный капитал организации возможно порекомендовать ряд следующих операций:

- 1) во-первых, провести переоценку основных средств в сторону увеличения их балансовой (остаточной) стоимости. Но в то же время, соотношение дефицита собственных средств и остаточной стоимости основных средств на последний день анализируемого периода не позволит в полной мере использовать этот вариант;

- 2) увеличить уставный капитал, пополнив его собственными источниками финансовых вложений;

- 3) сделать взнос соучредителей в имущество общества (без изменения уставного капитала). Этот вариант не предполагает возвратности вложенных

средств, в отличие от кредита или займа. Согласно пп. 3.4 п. 1 ст. 251 Налогового кодекса РФ средства, внесенные участником или акционером для увеличения чистых активов, не облагаются налогом на прибыль. В качестве взноса лучше использовать деньги, а не имущество, чтобы у передающей стороны (если это организация, а не физическое лицо) не возникла база по НДС с безвозмездной передачи имущества. Недостаток собственного капитала усугубляется пониженным показателем текущей ликвидности.

2.3. Оценка потенциала организации:

диагностика проблемных зон в организации инновационного развития

Главной отличительной чертой, раскрывающей преимущества рыночной экономики перед экономикой с централизованным планированием, является конкуренция. Именно конкуренция способствует прогрессу рыночного общества и поступательному движению цивилизации. Очевидно, что только выход на рынок с конкурентоспособным товаром дает возможность предприятию выжить в условиях рынка.

Рассматривая и давая оценку исследуемой компании, следует, что устойчивое развитие ООО «Марсала» должно представлять собой способность общества, как юридического лица, к расширенному воспроизводству без ухудшения параметров состояния капитала, персонала, взаимодействия с окружающей средой, ликвидности, положения на рынке. Расширенное воспроизводство, в данном случае для ООО «Марсала» означает завершение каждого производственного цикла или периода переходом к возрастающим масштабам деятельности за счет собственного или заемного капитала в сравнении с закончившимся. На основе анализа, проведенного в пп. 2.2. «Диагностика финансово-хозяйственной деятельности» произведена оценка деловой активности компании и дана оценка стоимости организации методом дисконтирования будущих доходов. При этом, произведенная оценка деловой активности и оценка стоимости компании, дадут возможность использовать

данные в последствии, в т.ч. для разработки и построения программных мероприятий для выработки стратегических альтернатив внедрения инноваций в повышение конкурентоспособности компании, как на региональном рынке, так и на Российском рынке.

Для начала необходимо произвести оценку стоимости компании чтобы иметь представление о том, насколько компания способна будет принести прибыль в будущем, тем самым раскрыть потенциальные возможности компании на перспективу. Рассматривая проведение оценки стоимости компании с точки зрения применения метода дисконтирования будущих доходов следует, что предполагаемая стоимость организации будет определяться ее будущей прибылью, получаемой в определенный период деятельности, и ликвидационной стоимостью организации на конец прогнозного периода. Последовательность оценки стоимости организации методом дисконтирования будущих доходов определяется тремя этапами и включает в себя следующий порядок:

1) первый этап. Определение усредненной величины чистой прибыли (за 2016 год) с учетом необходимых корректировок;

2) второй этап. Суммирование усредненной величины чистой прибыли (убытка), прогнозируемой к получению в течение следующих 6 лет. При этом сумма прибыли (убытка) рассчитывается с учетом временной стоимости денег посредством дисконтирования. В данном расчете в качестве ставки дисконтирования используется процент альтернативной доходности 4% годовых (без учета инфляции, поскольку рост финансовых показателей, как доходов, так и расходов, ООО «Марсала», в будущем принимается как минимум соответствующим общему уровню инфляции);

3) третий этап. Прогнозируемая прибыль (убыток) за следующие 6 лет суммируется с чистыми активами ООО «Марсала». В качестве чистых активов принимается их величина (с учетом оценочных корректировок) по состоянию на 31.12.2016 г., но с учетом того, что они могут быть получены только через 6 лет – по завершению прогнозного периода. В связи с этим, величина

чистых активов дисконтирована по ставке инфляции (12.9% годовых) на срок 6 лет. Результаты оценки стоимости организации методом дисконтирования будущих доходов, проведенные тремя последовательными этапами, сведены и представлены в таблице 2.7.

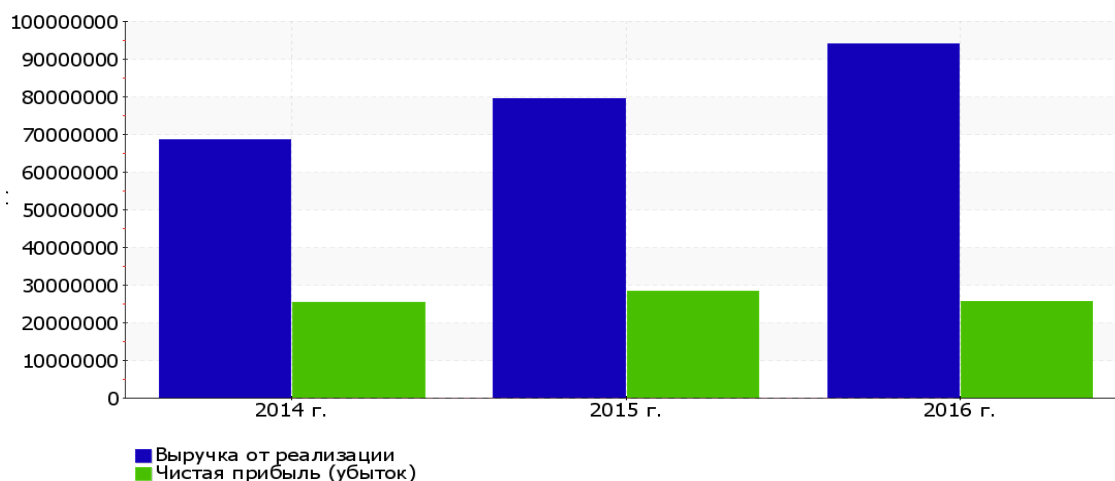
Таблица 2.7

Определение усредненной величины чистой прибыли (убытка)

Показатель	Значение показателя, руб.			Изменение показателя	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)
1	2	3	4	5	6
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	68 503 330	79 500 000	93 975 580	+25 472 250	+37,2
Прибыль (убыток) от продаж	25 460 330	28 190 000	25 402 960	-57 370	-0,2
Чистая прибыль (убыток) от прочих операций	500 000	750 000	1 000 000	+500 000	+100
Налог на прибыль, включая отложенный	648 000	758 120	909 820	+261 820	+40,4
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	25 312 330	28 181 880	25 493 140	+180 810	+0,7
Оценочная корректировка чистой прибыли (убытка)	–	–	–	–	–
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода с учетом оценочной корректировки	25 312 330	28 181 880	25 493 140	+180 810	+0,7
<i>Справочно:</i> Отношение прибыли (убытка) от прочих операций к выручке от основной деятельности, %	0,7	0,9	1,1	–	–

В качестве базы для прогнозирования будущих совокупных финансовых результатов взята чистая прибыль (убыток) за 2016 год. Для сглаживания эффекта резкого колебания общего финансового результата по причине сильного изменения прибыли (убытка) от прочих операций, последний показатель ограничен его средней величиной за весь рассматриваемый период. Усреднение чистой прибыли (убытка) с учетом динамики показателя произведено по методу весов, при котором 60% составляет текущее значение пока-

зателя, 25% – прошлое (средняя величина за весь рассматриваемый период) и 15% - будущее (значение показателя через 1 год после даты оценки). После этапная диагностика представлена в виде динамики прибылей (убытков)



ООО «Марсала» на графике рисунка 2.9.

Рис. 2.9. Динамика выручки и чистой прибыли по периодам

Далее, определение будущей прибыли (убытка) за прогнозный период и итогового дисконтированного финансового результата представлено в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Оценка итогового дисконтированного финансового результата

ООО «Марсала»

Год прогноза, начиная с 2016 г.	Чистая прибыль (убыток) в ценах года получения (годовая средневзвешенная величина), руб.	Коэффициент дисконтирования (из расчета 4% годовых)	Чистая прибыль (убыток) в ценах по состоянию на 31.12.2016, руб. (гр.2 x гр.3)
1	2	3	4
1	25 770 753	0,962	24 779 570
2	25 770 753	0,925	23 826 510
3	25 770 753	0,889	22 910 106
4	25 770 753	0,855	22 028 948
5	25 770 753	0,822	21 181 680
6	25 770 753	0,79	20 367 000
Итого:			133093814

По качественному признаку, обобщая важнейшие показатели финансового положения и результаты деятельности ООО «Марсала» за весь анализируемый период, следует, что к показателям финансового положения по результатам деятельности организации, имеющим исключительно хорошие значения следует отнести:

- во-первых, это чистые активы, которые превышают уставный капитал, и которые увеличились за анализируемый период;
- во-вторых, отличная рентабельность активов;
- в-третьих, опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов организации.

Имея неплохие, полученные расчетно-аналитическим способом данные, вполне целесообразно дать оценку деловой активности компании на рынке. Для этих целей произведена оценка рентабельности продаж, данные которой представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Анализ деловой активности ООО «Марсала»

Коэффициенты рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	коп., (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)
1	2	3	4	5	6
Норма чистой прибыли (отношение чистой прибыли к выручке нетто). Нормальное значение: 0% и более.	37	35,4	27,1	-9,9	-26,6
<i>Справочно:</i> Норма валовой прибыли (отношение прибыли от продаж к выручке нетто).	37,2	35,5	27	-10,2	-27,3
Рентабельность продаж по ЕВИТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	37,9	36,4	28,1	-9,8	-25,9
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	–	–	–	–	–

Исходя из данных таблицы 2.9 (за период: с 01.01.2016 г. по 31.12.2016 г.) следует, что компании ООО «Марсала» получила прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех трех представленных в таблице 2.9 показателей рентабельности. Компания ООО «Марсала» за 2016 год получила как валовую прибыль, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения соответствующих показателей рентабельности за данный период. За расчетный период, начиная с 31.12.2013 г. и по 31.12.2016 г., норма чистой прибыли снизилась на 26,6%. В качестве справочного показателя был рассчитан показатель рентабельности по прибыли до вычета процентных расходов и налога на прибыль (ЕВИТ) (рис. 2.10).

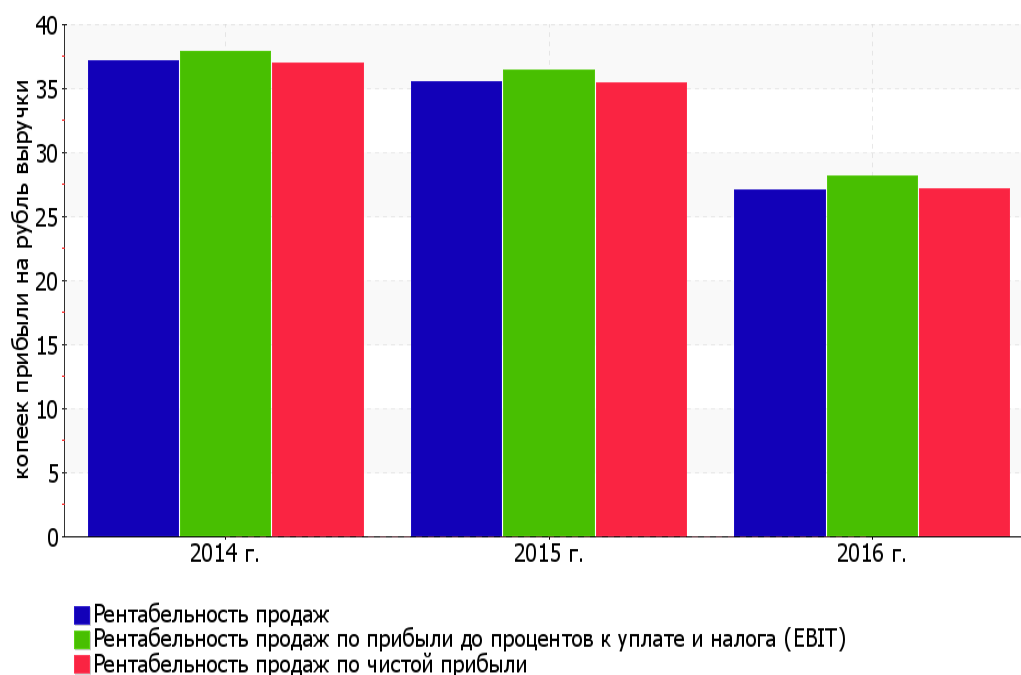


Рис. 2.10 Динамика показателей рентабельности продаж

Рентабельность по ЕВИТ за последний год равнялась 28,1 руб. выручки, что составило снижение на 25,9%.

Проведенный анализ позволил сделать ряд выводов, направленных на улучшение важнейших финансовых показателей, рекомендуемые меры кото-

рых представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Рекомендуемые меры
по улучшению финансового состояния ООО «Марсала»

Рекомендуемые меры по улучшению финансового состояния	Цель
Увеличение доли собственного капитала до, % от всего капитала	Обеспечить достаточную финансовую независимость (повысить коэффициент автономии).
Снизить сумму краткосрочной кредиторской задолженности (например, переведя ее в состав долгосрочной задолженности), на, тыс. руб.	Повысить обеспеченность краткосрочных обязательств текущими активами (показатель текущей ликвидности).
Увеличить сумму остатка денежных средств и краткосрочных финансовых вложений на, тыс. руб.	Повысить бесперебойность текущих расчетов (улучшить показатель абсолютной ликвидности).
Снизить запасы, переведя их в более ликвидные активы – краткосрочную дебиторскую задолженность, финансовые вложения или денежные средства, на тыс. руб.	Повысить платежеспособность (показатель быстрой ликвидности).

Таким образом, ООО «Марсала», используя в своей работе постоянное отслеживание новой информации в аналогичной сфере, тем самым создает для себя заблаговременно фонд потоковой информации, которая в последствии анализируется узкими специалистами, обрабатывается внутри компании, а далее, реализуется в удалённых подразделениях компании, как одна из форм стратегического управления развитием.

Для повышения конкурентоспособности компании и для наращивания устойчивости к восприятию факторного негативного влияния на деятельность компании в целом, и в частности, в разрезе ее сетевых секторов, целесообразно рассмотреть перечень услуг и проектных мероприятий в рамках и за пределами компании, которые бы в своей совокупности позволили компа-

нии мобилизовать и реализовать свой внутренний потенциал и тем самым способствовать наращиванию финансовой устойчивости.

С точки зрения совершенствования организационной структуры, в рамках повышения конкурентоспособности, ООО «Марсала» может осуществлять мероприятия по трем существенным направлениям таким как:

1) совершенствование механических структур за счет внутренних упрощений (изменений), которые осуществляются путем объединения, разделения, переподчинения, ликвидации звеньев, сокращение числа уровней управления;

2) создание комплексной структуры через включение органических структур (инновационных отделов, блока развития и т. д.) в существующую механическую;

3) замена структур механического типа на адаптивные. Этот радикальный путь реорганизации структур требует не только наличия сильного лидера с командой единомышленников, но и сильной организационной культуры.

Заключение

Привлекательность рынка сервисных услуг обеспечивается создающимися условиями экономического благополучия и огромными возможностями получения стабильной прибыли в течение всего времени существования предприятия. Так, в г. Белгороде развита сеть предприятий питания, но сегмент сервисного рынка недостаточен для клиента среднего класса и студентов, которыми, как принято на европейском рынке, могли без особых затрат посетить кафе, вкусно и не очень дорого перекусить, а возможно и получить какие-то дополнительные бонусные скидки при повторном посещении.

В процессе исследования регионального рынка было исследовано и проанализировано коммерческое предприятие, представляющее сеть кафе.

Финансовую основу, исследуемой организации, ООО «Марсала», составил уставный капитал, состоящий из стоимости вклада его учредителей. Размер уставного капитала зафиксирован в уставе и составляет 10 000 рублей.

Процесс ведения бизнеса, в ООО «Марсала», включая и сам производственный процесс, представляет собой процесс, организованный и поставленный таким образом, что весь персонал компании, выполняя порученный ему сектор работ в соответствии с планом действий, делает это эффективно и с удовольствием, зная сектор работ, содержит рабочее место в порядке, четко следуя реализации поставленных целей организации, зная и понимая эти цели и задачи, эффективно содействуя в реализации поставленных задач в целом. Для четкой и эффективной работы в сетевом секторе кофеен учредителями предусмотрительно проработан системный лифт эффективных действий.

Философия развития ООО «Марсала» определена:

- 1) созданием и развитием бренда, ориентированного на массового потребителя с учетом оптимальной интеграции традиций и мировых стандартов качества обслуживания;

2) разработкой и формированием оптимального механизма централизованного оперативного управления структурными подразделениями/направлений.

На основе проделанной оценки, связанной с оценкой действующей системы управления мы пришли к выводу, что в целом функционирование любой компании, а не только исследуемой ООО «Марсала», в определённой степени зависит от уровня развитости регионального рынка, а потенциальные возможности самой компании, могут выстраиваться в зависимости от социально-экономической стабильности территории и доходов ее населения. Использование в деятельности ООО «Марсала» данного оценочного подхода позволит компании, на уровне постановки определенных целей, достичь определенных экономических показателей и построить обновленную систему стратегии развития компании.

Исходя из проведенного анализа, основанного на диагностике основных экономических показателей, следует, что в процессе ООО «Марсала»-основные экономические показатели результатов деятельности организации, имеют положительное значение, но вместе с тем, одновременно наблюдалась и снижение уровня положительной динамика по сравнению с предшествующим периодом, которая составила -2 787 040 руб., но при этом, прибыль также имела положительный результат.

Для того чтобы установить место внедрения инновации, ее форму и вид, и на этой основе сформировать общие конкурентные стратегические мероприятия, потребовалось проведение углубленного анализа финансового положения ООО «Марсала» в т.ч. и проведение диагностики эффективности деятельности персонала. Для этих целей, был построен диагностический процесс, начиная с синтеза структуры имущества ООО «Марсала».

Качественная оценка значений ООО «Марсала», финансовых показателей, проведена с учетом отраслевых особенностей деятельности организации (отрасль – «Производство пищевых продуктов», класс по ОКВЭД – 10). Так, на последний день анализируемого периода, у ООО «Марсала», на 31.12.2016 года, отсутствуют оборотные активы. За весь анализируемый период наблю-

дался рост стоимости активов – на 182,3% (до 700 000 руб.). Вместе с увеличением активов организации увеличились и собственные средства за 3 последних года. Рост величины собственных средств – фактор, положительно характеризующий динамику финансового состояния ООО «Марсала». Общий прирост величины активов ООО «Марсала» связан с ростом показателя «Основные средства» на 452 000 руб. Прирост в источниках финансирования (пассиве баланса) наблюдается по следующим показателям (в скобках указан процентный вклад в общее изменение капитала и обязательств):

- 1) доходы будущих периодов – 352 000 руб. (77,9%);
- 2) резервный капитал – 100 000 тыс. руб. (22,1%).

В течение всего проанализированного периода наблюдалось постоянное увеличение собственных средств и на конец итогового анализа, по состоянию на 31.12.2016 года, собственные средства составили 700 000 руб. Главной отличительной чертой, раскрывающей преимущества рыночной экономики перед экономикой с централизованным планированием, является конкуренция. Именно конкуренция способствует прогрессу рыночного общества и поступательному движению цивилизации. Очевидно, что только выход на рынок с конкурентоспособным товаром дает возможность предприятию выжить в условиях рынка. Рассматривая и давая оценку исследуемой компании, следует, что устойчивое развитие ООО «Марсала» должно представлять собой способность общества, как юридического лица, к расширенному воспроизводству без ухудшения параметров состояния капитала, персонала, взаимодействия с окружающей средой, ликвидности, положения на рынке. Расширенное воспроизводство, в данном случае для ООО «Марсала» означает завершение каждого производственного цикла или периода переходом к возрастающим масштабам деятельности за счет собственного или заемного капитала в сравнении с закончившимся.

Таким образом, на сегодняшнем этапе ООО «Марсала», используя в своей работе постоянное отслеживание новой информации в аналогичной сфере, тем самым создает для себя заблаговременно фонд потоковой инфор-

мации, которая в последствии анализируется узкими специалистами, обрабатывается внутри компании, а далее, реализуется в удалённых подразделениях компании, как одна из форм стратегического управления развитием.

Для повышения конкурентоспособности компании и для наращивания устойчивости к восприятию факторного негативного влияния на деятельность компании в целом, и в частности, в разрезе ее сетевых секторов, целесообразно рассмотреть три программных инновационных блока расширения бизнеса, рассмотреть альтернативные предложения с расширенным перечнем услуг и рядом проектных мероприятий в рамках и за пределами компании, которые бы в своей совокупности позволили компании мобилизовать и реализовать свой внутренний потенциал и тем самым способствовать наращиванию финансовой устойчивости, повышая тем самым свою конкурентоспособность.

Список использованных источников

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая и третья: по состоянию на 1 февр. 2012 г : офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Юрайт, 2012. – 480 с. – (Правовая б-ка).
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Налоговый кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая и третья: по состоянию на 12 февр. 2012 г : офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Юрайт, 2012. – 524 с. – (Правовая б-ка).
3. Ансофф, И. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / И. Ансофф. – М. : ЗАО «Бизнеском», 2010. – 342 с.
4. Баринов, В. А. Экономика предприятия [Текст] : учебник / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 237 с.
5. Белоцерковский, С. М. Использование сбалансированной системы показателей как инструмент стратегического развития [Текст] / С. М. Белоцерковский, В. И. Горяинов // ТулГУ. – 2008. – № 5. – С. 250-265.
6. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Т. Б. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 215 с.
7. Бондаренко, О. Н. Управление производством на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / О. Н. Бондаренко // Российское предпринимательство. – 2011. – № 11. – С. 18-22.
8. Боташева, Л. С. Комплексная стратегия предприятия. [Текст] / Л. С. Боташева // Аудит и Финансовый анализ. – 2008. – № 6. – С. 6-8.
9. Богуславская, С. Б. Системное стратегическое управление компанией: подходы и этапы постановки [Текст] : учебник / С. Б. Богуславская. – СПб. : Политехнический университет, 2011. – 170 с.

10. Гершун, А. М. Разработка сбалансированной системы показателей [Текст] : учебник / А. М. Гершун, Ю. С. Нефедьева. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 128 с.

11. Горский, М. А. Золотые страницы. Лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей [Текст] : учеб. пособие / М. А. Горский, А. М. Гершун. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 416 с.

12. Горский, М. А. Диагностика сбалансированной системы показателей: Поддерживая максимальную эффективность [Текст] : учебник / М. А. Горский, П. Нивен. – М. : Баланс Бизнес Наук, 2011. – 256 с.

13. Естехина, И. В. Инструментарий оценки эффективности интегрированной компании на основе сбалансированной системы показателей [Текст] И. В. Естехина // Экономика, предпринимательство и право. – 2012. – № 3 (14). – С. 29-42.

14. Жемчугов, А. М. Инновационный подход к сбалансированной системе показателей [Текст] / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов // Российское предпринимательство. – 2010. – № 6. – С. 86-90.

15. Кандалинцев, В. Г. Сбалансированное управление предприятием [Текст] : учебник / В. Г. Кандалинцев. – М. : КНОРУС, 2006. – 224 с.

16. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] : учебник / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 227 с.

17. Калинина, Л. Е. Государственная политика в сфере туризма: туристско-рекреационные особые экономические зоны [Текст] / Л. Е. Калинина // Туризм: право и экономика. – 2014. – № 5. – С. 63-66.

18. Карелина, М. В. Особенности применения сбалансированной системы показателей как инструмента управления развитием компании [Текст] М. В. Карелина // Омский Государственный Университет. – 2010. – № 2. – С. 23-30.

19. Катъкало, В. С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка [Текст] / В. С. Катъкало // Российский журнал менеджмента. – 2010. – № 1. – С. 7-10.

20. Киселев, А. В. Разработка и применение сбалансированной системы показателей на предприятиях [Текст] / А. В. Киселев // Российское предпринимательство. – 2012. – № 10 (208). – С. 81-86.

21. Кощеева, Е. С. Эффективность применения сбалансированной системы показателей [Текст] / Е. С. Кощеева // Экономика, управление, финансы. – 2011. – № 2. – С. 40-41.

22. Коновалова, Л. В. Применение сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении [Текст] / Л. В. Коновалова // Креативная экономика. – 2010. – № 2. – С. 102-110.

23. Кобяк, М. В. Международный опыт управления многофункциональными гостиничными комплексами и сетями [Текст] / М. В. Кобяк // Научный вестник МГИИТ. – 2009. – № 1. – С. 78-84.

24. Крылов, С. И. Сбалансированная система показателей как аналитический инструмент стратегического управления в условиях современной рыночной экономики [Текст] / С. И. Крылов // Омега-Л. – 2006. – № 6. – С. 267.

25. Кучугин, Н. Л. Методы стратегического анализа [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Кучугин. – М. : МЭСИ, 2007. – 71 с.

26. Лазебная, Н. В. Преимущества и недостатки применения системы сбалансированных показателей при планировании [Текст] / Н. В. Лазебная // Российское предпринимательство. – 2017. – № 3. – С. 37-39.

27. Лаврова, Т. А. Туристская индустрия и ее значение в отраслевой структуре экономики России [Текст] / Т. А. Лаврова // Вестник Национальной академии туризма. – 2010. - № 4 (8). – С. 34-40.

28. Максарова, Е. М. Основные направления реализации принципов устойчивого развития в туризме [Текст] / Е. М. Максарова // Санкт-Петербургский университет экономики и финансов. – 2008. – № 2. – С. 23-25.

29. Мейер, М. Оценка эффективности бизнеса. Что будет после Balanced Scorecard? [Текст] : учебник / М. Мейер, А. О. Корсунский. – М. : ООО «Вершина», 2009. – 272 с.

30. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд., пер. с англ. – М. : Дело, 2008. – 672 с.

31. Нивен, П. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций [Текст] : учебник / П. Нивен. – Днепропетровск. : Баланс Бизнес Букс, 2009. – 322 с.

32. Ольве, Н. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей [Текст] : учебник / Н. Ольве. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2015. – 304 с.

33. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – М. : Кнорус, 2015. – 208 с.

34. Радусhev, Д. А. Использование концепции Balanced Scorecard для разработки системы показателей управления предприятием [Текст] / Д. А. Радусhev // Российское предпринимательство. – 2012. – № 8. – С. 70-74.

35. Рамперсад, Х. К. Индивидуальная сбалансированная система показателей: путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации [Текст] : учебник / Х. К. Рамперсад. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. – 176 с.

36. Рой, С. Баланс между стратегией и контролем [Текст] : учебник / С. Рой, К. Петри, Н. Олве. – СПб. : Питер, 2014. – 320 с.

37. Русинова, А. И. Стратегический анализ – основа стратегического менеджмента организации [Текст] / А. И. Русинова // Пермский институт экономики и финансов. – 2011. – № 1. – С. 134.

38. Саранский, С. В. Проблемы применения сбалансированной системы показателей в отечественной практике управления предприятием

[Текст] С. В. Саранский // Российское предпринимательство. – 2016. – № 9. – С. 78-82.

39. Савчук, В. П. Финансовая диагностика и мониторинг деятельности предприятия [Текст] : учебник / В. П. Савчук. – Киев. : Наука, 2011. –153 с.

40. Сироткин, С. А. Финансовый менеджмент на предприятии [Текст] : учебник / С. А. Сироткин, Н. Р. Кельчевская. – М. : Юнити-Дана, 2009. – 352 с.

41. Скульчес, Д. В. Сбалансированная система показателей как развитый инструмент управления потенциалом предприятия [Текст] / Д. В. Скульчес // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2008. – № 3. – С. 82-94.

42. Тамбовцев, В. Л. Базовые понятия стратегического менеджмента [Текст] / В. Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2010. – № 4. – С. 13-15.

43. Торинец, К. А. Сбалансированная система показателей как метод реализации стратегии [Текст] / К. А. Торинец, Л. Н. Масюк // Российское предпринимательство. – 2010. – № 12. – С. 12-16.

44. Фридаг, Х. Р. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению [Текст] : учебник / Х. Р. Фридаг, В. Шмидт. – М. : Омега-Л, 2016. – 267 с.

45. Шеховцева, Л. С. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Л. С. Шеховцева. – Калининград. : Пресса, 2015. – 153 с.

46. Шматько, Л. П. СЕРВИС настоящее и будущее [Текст] : учеб. пособие / Л. П. Шматько. – М. : ИКЦ Март, 2014. – 352 с.

47. Шихкеримова, И. А. Методика оценки конкурентоспособности компаний на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / И. А. Шихкеримова // Российское предпринимательство. – 2010. –№ 2. – С. 62-68

48. Яковлев, В. Ю. Система сбалансированных показателей как инструмент формирования стратегии развития организации [Текст] : учеб. Пособие В. Ю. Яковлев. – М. : ИКЦ Март, 2011. – 352 с.

49. Яковлев, В. Ю. Преимущества и недостатки применения сбалансированной системы показателей в условиях российского бизнеса [Текст] / В. Ю. Яковлев // Российское предпринимательство. – 2012. – № 2. – С. 78-81.

50. Kenneth, W. Making Conflict Management a Strategic Advantage [Text] / W. Kenneth // Psychometrics Canada Ltd. – 2016. – № 10. – P. 23-29.

51. Nair, M. Essentials of Balanced Scorecard [Text] / M. Nair. – John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2014. – 269p.

52. Teece, D. Dynamic capabilities and strategic management [Text] / D. Teece, G. Pisano // Strategic Management Journal. – 2010. – № 10. – P. 63-66.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Иерархия понятий конкурентоспособности

Уровень иерархии	Понятие конкурентоспособности
Конкурентоспособность страны	Способность страны производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых рынков, и создавать условия наращивания государственных ресурсов со скоростью, позволяющей обеспечивать устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения на уровне мировых значений.
Конкурентоспособность региона	Способность региона производить товары и услуги, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков, создавать условия наращивания региональных ресурсов (инновационные, интеллектуальные, инвестиционные) для обеспечения роста потенциала конкурентоспособности субъектов хозяйствования со скоростью, обеспечивающей устойчивые темпы роста ВРП и качество жизни населения региона на уровне мировых значений.
Конкурентоспособность отрасли	Способность отрасли производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности.
Конкурентоспособность организации	Способность: - к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов; - удовлетворять потребности потребителей путем производства и предложения рынку товаров, превосходящих конкурентов; использовать производственные и управленческие ресурсы для развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия.
Конкурентоспособность товара	Способность быть привлекательным для покупателя по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения благодаря лучшему соответствию его качественных и стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам.



Рис.1. Характеристика уровней конкурентоспособности предприятия

Приложение 3

Таблица 2

Сильные и слабые стороны компании под действием факторов микросреды

Составляющие микросреды	Сильные стороны	Слабые стороны
	Прочные позиции на рынке	Недостаточно развитый маркетинг
	Стабильное финансовое положение	Недостаточное техническое оснащение
	Выгодное положение в регионе	Отсутствие полной технической документации
	Наличие филиальной сети в других регионах	Недостаточно гибкая финансовая политика
	Хорошее знание рынка	Организационная структура на стадии формирования
	Большое количество постоянных заказчиков	Относительно высокие цены
	Прочные позиции на рынке	Недостаток гибкости
	Многопрофильность деятельности	Недостаточная оперативность учет потребностей клиентов

Приложение 4

Таблица 3

Квалиметрические требования к методам измерения конкурентоспособности

Наименование требования	Суть требования
1. Пригодность	Должен измерять качество и конкурентоспособность изделий
2. Достаточность	Измеренный параметр не должен нуждаться в других измерениях и расчетах
3. Интегральность	Должен объединять разные параметры объекта в один
4. Индивидуальность	Оценка должна осуществляться независимо от других объектов
5. Оперативность	Метод должен позволять получать оценку быстро
6. Улучшаемость	Метод должен иметь возможность совершенствования
7. Количественность	Метод должен позволять получить количественную оценку
8. Одинаковость	Метод должен быть одинаков по отношению к разным объектам
9. Глобальность	Метод должен «работать» на глобальный критерий – интересы развития всего общества
10. Единственность	Критерий оценки должен быть единственным
11. Сравнимость	Оценки одинаковых объектов должны быть одинаковы
12. Всесторонность	Метод должен учитывать все свойства изделия
13. Чувствительность	Оценка должна быть чувствительной к изменению
14. Монотонность	С улучшением параметров оценка должна улучшаться
15. Точность	Погрешность оценки должна быть сопоставимой с точностью проведения обычных технических расчетов
16. Динамичность	Оценка должна вестись с учетом динамики показателей качества
17. Направленность	Метод должен позволять управлять состоянием объекта в нужном направлении
18. Управляемость	Метод должен обеспечивать возможность моделирования конкурентоспособности объекта
19. Экономическая эффективность	Экономический результат от применения метода должен превосходить затраты на реализацию оценки



Рис. 2 Готовим сами как научили



Рис. 3 Покажи мне и я запомню



Рис. 4. Приготовление закончено - Экзамен