

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

**ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ЦЕНТР КИНО «ПОБЕДА»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис  
заочной формы обучения, группы 05001333  
Меркулова Александра Владимирович

Научный руководитель  
к.э.н., профессор  
Слинкова О.К.

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия сервиса.....	6
1.1. Понятие конкуренции и конкурентоспособности предприятия сервиса...6	
1.2. Методы оценка конкурентных преимуществ сервисного предприятия...14	
1.3. Особенности оценки конкурентоспособности в сфере кинопоказа.....22	
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Центр кино «Победа».....	31
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	31
2.2. Анализ финансово-экономических показателей предприятия.....42	
2.3. Оценка конкурентоспособности организации.....50	
3. Разработка предложений по совершенствованию деятельности ООО«Центр кино «Победа».....	60
3.1. Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия.....	60
3.2 Оценка эффективности предлагаемых нововведений.....	67
Заключение.....	78
Список использованных источников.....	81
Приложения.....	86

## Введение

В нынешних условиях стремительного развития сферы бизнеса руководители и предприниматели все сильнее ощущают необходимость выработки стратегического поведения, которое позволило бы им выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе. Как известно, любая организация, которая не смогла подстроиться под изменяющуюся внешнюю среду, в большинстве случаев, обречена на провал. В связи с этим возникает острая необходимость теоретического и практического осмысления проблемы конкурентоспособности.

При рассмотрении проблемы конкурентоспособности, становится очевидно, что, с одной стороны, она является стимулом повышения эффективности деятельности предприятия, так как благодаря ей они начинают искать новые пути развития, чтобы занять на рынке наиболее выгодные позиции. С другой стороны, конкурентоспособность выступает в качестве мерила эффективности деятельности предприятия. На сегодняшний момент изучение и разработка механизмов управления конкурентоспособностью становится самостоятельной областью исследования.

Актуальность работы обусловлена необходимостью исследования конкурентоспособности российских предприятий на принципиально новом качественном уровне, отвечающем современным требованиям теории и практики в области конкуренции и конкурентоспособности, экономическим тенденциям и реалиям российской конкурентной среды.

Конкурентоспособность предприятия определяется рядом факторов внутренней и внешней среды. Предприятие будет конкурентоспособным, если быстро реагирует на происходящие изменения, подстраивается под рыночный спрос, осваивает новую продукцию, сокращает время выполнения заказа, рационально распределяет бюджет, сотрудничает с добросовестными поставщиками, имеет надежных партнеров и т.п.

Для достижения всех этих результатов предприятиям необходимо создавать принципиально новые организационные условия, пересмотреть традиционные подходы к организации производства, перейти к маркетинговым методам управления хозяйственной деятельностью предприятия.

Проблему конкурентоспособности в своих работах поднимало множество ученых и специалистов, как отечественных, так и зарубежных. Значительный вклад в научную разработку проблемы конкурентоспособности внесли зарубежные ученые и специалисты И. Ансофф, Г. Ассель, П. Друкер, Ф. Котлер, М. Портер и др. Среди отечественных ученых проблему конкурентоспособности рассматривали Г. Л. Азоев, А. Ю. Багиев, В. А. Винокуров, М. И. Круглов и др.

Рассматривая проблему конкурентоспособности, необходимо, в первую очередь, учитывать отрасль, в котором работает предприятие. Важно понимать, что в различных сферах деятельности из-за степени развитости предприятий, количества конкурентов и особенностей рынка – значение проблемы конкурентоспособности будет отличаться. Несмотря на существование большого количества различных научных публикаций, концептуальные и методологические основы конкурентоспособности все еще недостаточно проработаны.

Объектом настоящего исследования является предприятие ООО «Центр кино «Победа».

Предмет исследования – конкурентоспособность предприятия.

Цель исследования – разработка рекомендаций, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия ООО «Центр кино «Победа».

Задачи выпускной квалификационной работы состоят в следующем:

- изучить теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику исследуемого предприятия;

- провести анализ конкурентоспособности ООО «Центр кино «Победа» на рынке услуг кинопоказа г. Белгорода;
- разработать стратегию развития предприятия;
- разработать мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ООО «Центр кино «Победа».

Теоретической и методологической основой исследования выпускной квалификационной работы стали труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов по проблемам управления конкурентоспособностью предприятий. Эмпирической базой исследования стала бухгалтерская отчетность ООО «Центр кино «Победа» за 2014-2016 гг.

В ходе исследования были использованы методы: анализ и обобщение научной литературы по проблеме исследования, методы количественного, качественного и сравнительного анализа, а также метод опроса и SWOT-анализа.

Практическая значимость исследования, проведенного в выпускной квалификационной работе, заключается в возможности реализации предложенных мероприятий для решения практических задач предприятия ООО «Центр кино «Победа».

Структура выпускной квалификационной работы: введение, 3 главы, заключение, список использованных источников, приложения.

# **1. Теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия сервиса**

## **1.1. Понятие конкуренции и конкурентоспособности предприятия сервиса**

В условиях рынка ни одно предприятие не сможет добиться успешного и стабильного функционирования без тщательного планирования своей деятельности. Для того чтобы постоянно развиваться и достигать определенных результатов в своей сфере, организация должна собирать и анализировать различного рода информацию о перспективах и возможностях развития, о состоянии целевых рынков, о положении на них конкурентов и своей конкурентоспособности.

Конкуренция – (от лат. *concurrere* «сталкиваться», «соперничать») – борьба, соперничество в какой-либо области с получением какой-либо выгоды. Впервые данное понятие сформулировал известный английский экономист и философ Адам Смит. Он трактовал конкуренцию как поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно. Конкуренция – это та самая «невидимая рука» рынка, которая координирует деятельность его участников. Цель конкуренции – борьба за получение возможно большей прибыли.

Различные авторы, в зависимости от целей и задач исследования, требований субъектов рыночных отношений, дают свое определение конкурентоспособности предприятия. Одни авторы понимают под этим соперничество нескольких юридических и физических лиц ради достижения одной цели. С точки зрения предприятий этой целью является максимизация прибыли путем завоевания предпочтений потребителя. Другие определяют конкуренцию как борьбу между двумя более или менее обозначенными соперниками, способность обеспечить предложение по сравнению с конкурирующей компанией. Обобщая эти определения, можно прийти к выводу, что конкурентоспо-

способность предприятия – это относительная характеристика, выражающая степень отличия данного предприятия от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов [4, с. 139].

Многими экономистами было доказано, что конкуренция является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня жизни населения. Именно конкуренция обязывает предприятия совершенствовать свой продукт, искать новые возможности его производства и как можно лучше удовлетворять потребности клиентов. Благодаря конкуренции предприятия наилучшим образом используют способности и знания для достижения поставленных целей. Важность конкуренции сложно переоценить, так как большая часть имеющихся благ у человечества достигнута благодаря соперничеству и конкуренции. Именно она на различных этапах формирования экономики заставляла предприятия пробовать что-то новое и искать нестандартные решения.

В современной рыночной экономике можно выделить пять основных функций конкуренции:

- регулирующая, которая заключается в воздействии конкуренции на предложение и скрытое за ним производство благ в целях установления их оптимального соответствия спросу, то есть – нужно производить только то, что сможешь продать, а не то, что сможешь произвести;

- аллокационная функция, которую еще называют функцией размещения, выражается в эффективном размещении самих факторов производства (в первую очередь труда, земли и капитала) в местах, где их применение обеспечивает наибольшую отдачу;

- инновационная функция конкуренции заключается в том, что организации используют в своей деятельности различные нововведения и достижения научно-технического прогресса;

- адаптационная функция нацелена на рациональное приспособление предприятий к условиям внутренней и внешней среды, что позволяет им пе-

реходить от простого самосохранения к расширению сфер хозяйственной деятельности;

-контролирующая функция конкуренции призвана не допустить установления монополистического диктата одних агентов рынка над другими.

Конкуренция на рынке выступает в различных формах и может быть внутриотраслевой и межотраслевой. Что касается внутриотраслевой, то в данном случае речь идет о конкуренции между аналогичными товарами, удовлетворяющими одну и ту же потребность, но различающимися по цене, качеству и ассортименту. В случае межотраслевой конкуренции в борьбу вступают товары различных отраслей, удовлетворяющие различные потребности потребительского и производственного спроса. То есть здесь речь идет о борьбе за платежеспособный спрос населения и потребности производства.

По характеру направленности конкуренция делится на ценовую и неценовую. Ценовая конкуренция возникает, как правило, путем искусственного снижения цен на продукцию. Искусственное снижение цен означает вытеснение существующих конкурентов с рынка и недопущение появления новых с целью установления монополии. Неценовая конкуренция подразумевает под собой совершенствование качества продукции, технологии производства, инноваций и т.д. Этот вид конкуренции основывается на улучшении сервиса обслуживания покупателя. Сюда входит воздействие на потребителя через рекламу, мерчандайзинг, обслуживание клиентов [6, с. 47].

На сегодняшний момент сфера сервиса является одной из быстроразвивающихся отраслей экономики и охватывает множество предприятий, специализирующихся на таких видах деятельности, как: транспортные услуги, торговля, страхование, финансирование, услуги связи, общественное питание, развлечения и т.д. Основным элементом сферы сервиса является предприятие, предоставляющее производственно-хозяйственный комплекс, который объединяет различные виды ресурсов для выполнения работ, услуг, изготовления продукции по индивидуальным заказам. Причем, предприятия сферы обслуживания могут быть различной мощности, различного уровня специа-



лизации, различной формы собственности, что способствует возникновению конкуренции высокого уровня, позволяющей удовлетворить возрастающие потребности населения.

Наличие конкуренции ставит перед предприятиями сферы сервиса условия, при которых они обязаны выполнять свои обязанности на более высоком уровне, т.е. быть конкурентоспособными. В противном случае они рискуют ухудшить имеющееся положение на рынке, ввиду своей неконкурентоспособности, или вовсе потерпеть крах.

Высокая конкурентоспособность сервисного предприятия обуславливается тем, что потребители полностью удовлетворены продукцией компании и готовы повторно совершать покупки. Кроме того, отсутствие претензий к обслуживающему предприятию со стороны общества, акционеров и партнеров также является важной составляющей стабильного и успешного функционирования организации.

Конкурентоспособность предприятия сферы обслуживания является многогранным понятием, поэтому оно не только включает в себя качественные и ценовые параметры продукции, но и зависит от уровня менеджмента, имеющейся системы управления финансовыми потоками, конъюнктуры рынка, степени конкуренции, технической оснащенности, мотивации и квалификации персонала, степени внедрения инноваций, финансовой устойчивости.

Важнейшую роль в конкурентоспособности предприятия сервиса имеет и маркетинговая составляющая. Целью маркетинга является поиск и выявление наиболее значимых потребностей клиентов. Однако наиболее высоких результатов добиваются те фирмы, которые не выявляют существующую, а прогнозируют и предугадывают будущую потребность, а иногда даже и сами формируют у клиентов потребности. К другим целям маркетинга относятся: учет изменений потребительских предпочтений, оценка перспективных сегментаций рынка, разработка и реализация действенных стратегий по повышению конкурентоспособности.

Нужно учесть, что в зависимости от отрасли, в которой функционирует предприятие, влияние конкуренции на него будет иметь различный характер. Однако сам по себе характер конкуренции имеет сходные черты, что, в свою очередь, позволяет использовать универсальную схему для определения степени воздействия конкурентных сил. Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Юджин Портер наглядно доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами (рис. 1.1).

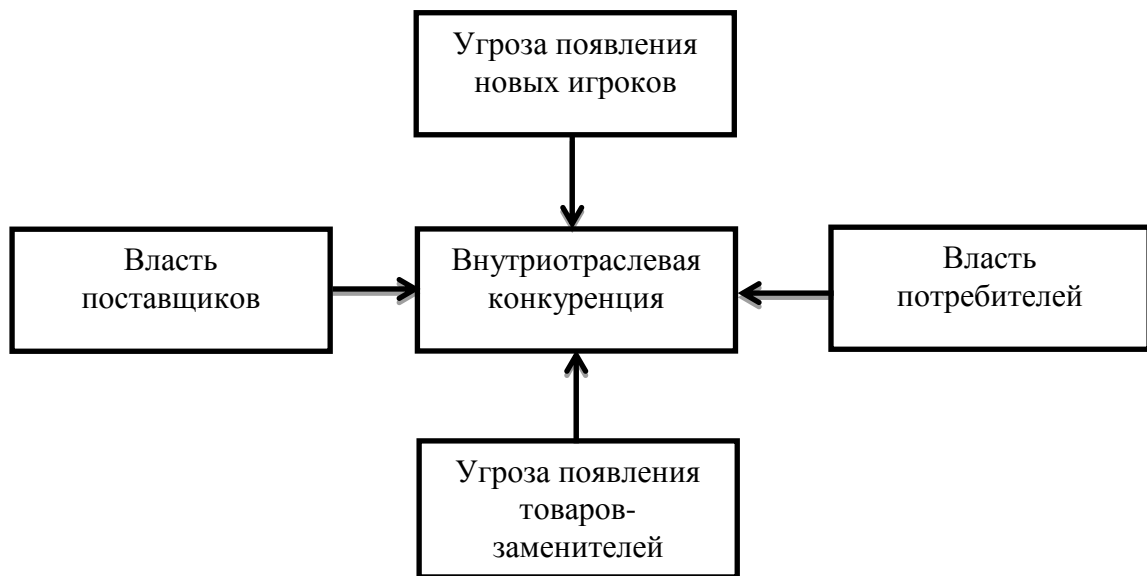


Рис. 1.1. Модель пяти конкурентных сил М. Портера

Каждая сила в модели Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- соперничество между продавцами внутри отрасли;
- попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами;
- возможность появления новых конкурентов внутри отрасли;
- способность поставщиков сырья и деталей, используемых фирмой, диктовать свои условия;
- способность потребителей продукции фирмы диктовать свои условия [39, с. 29].

Из всех пяти конкурентных сил наибольшее влияние оказывает конкурентная борьба между соперничающими фирмами, представляющими однотипные товары и услуги. Интенсивность конкуренции между продавцами проявляется в том, насколько энергично фирмы используют находящиеся в их распоряжении средства конкурентной борьбы, такие как более низкие цены, улучшенные характеристики товара; более высокий уровень обслуживания потребителей, длительные сроки гарантийного периода, специальные способы продвижения товара на рынок, выпуск новых товаров.

Влияние на конкуренцию в отрасли товаров-субститутов. Фирмы одной отрасли промышленности нередко вступают в отношения острой конкуренции с фирмами другой отрасли промышленности, поскольку выпускаемые ими товары являются взаимозаменяемыми. Производители очков конкурируют с изготовителями контактных линз. Сахарная промышленность конкурирует с компаниями, производящими заменители сахара. Воздействие на конкуренцию товаров-субститутов проявляется по-разному. Во-первых, наличие доступных и конкурентоспособных по цене товаров-субститутов заставит компании промышленных отраслей снизить цены, чтобы потребители не переходили на использование товаров-заменителей. Во-вторых, наличие заменителей дает возможность потребителям сравнить качество и характеристики продукции, а не только ее цену.

Фирмы, только что появившиеся на рынке, обладают новыми производственными мощностями, желанием обеспечить себе долю рынка и иногда значительными ресурсами, необходимыми для конкурентной борьбы. Серьезность угрозы появления новых конкурентов зависит от двух факторов: барьеров на пути проникновения на рынок и ожидаемой реакции компаний, уже действующих на рынке, на приход нового соперника. Барьеры бывают нескольких типов: невозможность доступа к технологии и ноу-хау, приверженность потребителей к определенным маркам, недостаточный размер капиталовложений, неравенство в издержках, отсутствие доступа к каналам сбыта, действия контролирующих органов.

Конкурентное влияние со стороны поставщиков складывается из того, какой товар они предоставляют, какая ситуация на рынке в данный момент и насколько значим для потребителя их товар. Влияние поставщиков снижается, если изделие, которое они поставляют, является стандартным предметом потребления, поставляемым на открытый рынок большим количеством фирм. Тогда достаточно просто выбрать из перечня поставщиков нескольких производителей и разместить у них заказы, порождая тем самым конкуренцию среди них. Конкурентная сила поставщиков также снижается в том случае, если на рынке появились большие партии товаров-заменителей, а переключение на них не представляется сложным и не требует значительных затрат. Например, производители безалкогольных напитков могут успешно контролировать конкурентную силу поставщиков банок из алюминия, используя больше пластиковых контейнеров и стеклянных бутылок. Рост влияния поставщиков наступит в том случае, если они могут обеспечить поставку комплектующих изделий по более низким ценам, чем при производстве этих изделий самими фирмами-потребителями. Например, производители электротехники, предназначенной для работ вне помещения, считают, что дешевле приобрести небольшие двигатели у других производителей, чем делать свои собственные.

Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка. Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен. Более высокие требования, предъявляемые к готовому товару, заставляют производителей отрасли повышать качество производимого продукта за счет увеличения издержек (более качественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т.д.), а, следовательно, сокращать свой уровень прибыли. В противном случае предприятие рискует

потерять клиента, который, в свою очередь, перестанет пользоваться услугами компании, отдав предпочтение услугам конкурентов [28, с. 96].

Ценность модели пяти сил конкуренции состоит в том, что она помогает определить структуру всех этих сил.

Рассматривая понятие конкурентоспособность сервисного предприятия, нельзя не упомянуть и про конкурентоспособность товара, так как оба этих определения тесно взаимосвязаны и напрямую зависят друг от друга. Конкурентоспособность товара – это способность товара отвечать требованиям рынка, запросам покупателей в сравнении с другими аналогичными товарами, которые представлены на рынке. Конкурентоспособность товара складывается из таких факторов, как:

- качество товара;
- технический уровень товара;
- потребительские свойства;
- цена.

Помимо перечисленных факторов, на конкурентоспособность товара оказывает влияние мода, продажный и послепродажный сервис, реклама, имидж производителя, сложившаяся ситуация на рынке, колебания спроса. Таким образом, конкурентоспособность товара – это рыночная характеристика, которая включает в себя совокупность преимуществ товара, способствующих успешной реализации его на рынке.

Подводя итог, можно сказать, что роль конкуренции во всех сферах человеческой жизни переоценить очень сложно. В различные периоды времени во многих отраслях благодаря конкуренции происходило развитие. Организации вынуждены были искать нестандартные решения и использовать новые пути развития, чтобы как-то выделиться на фоне конкурентов, тем самым обеспечив себе успешное функционирование. С течением времени стало меняться мышление предприятий. На рынке ключевую роль стал играть покупатель, и теперь диктовать условия продавцам становилось все сложнее. В связи с этим предприятия стали уделять больше внимания вопросам, связан-

ным с повышением конкурентоспособности своей продукции. Предприятия сферы сервиса не стали исключением. Бизнес требует принятия быстрых и в тоже время грамотных решений. От этого напрямую зависит возможность получения прибыли либо убытков. При этом скорость принятия решений очень важный фактор, особенно учитывая высокую динамику изменений рыночных условий. Тщательная разработка маркетинговых стратегий, выбор способов продвижения товаров, ориентированность на конкретный сегмент потребителей, использование достижений научно-технического прогресса – все это стало следствием детального изучения вопросов, связанных с повышением конкурентоспособности предприятий сферы сервиса и их продукции. В итоге, качество товаров и услуг со временем возросло, что в свою очередь привело к повышению уровня жизни населения.

## **1.2. Методы оценка конкурентных преимуществ сервисного предприятия**

Современные предприятия сферы обслуживания все чаще сталкиваются с возрастающими потребительскими требованиями, являющимися результатом усиления конкурентной борьбы, укрепления позиций конкурентов на данном сегменте рынка, углубления дифференциации платежеспособного спроса, сокращения сроков внедрения инновационных разработок, изменения отраслевых границ и профилей деятельности. Конкуренция выдвигает условия, при которых предприятия сферы сервиса должны все более оперативно и высокопрофессионально приводить свою деятельность в соответствие с новыми условиями на рынке. В связи с этим оценка конкурентных преимуществ предприятия будет играть важную роль при выборе стратегии или вектора развития любой фирмы.

В первую очередь необходимо разграничить определения «конкурентоспособность» и «конкурентное преимущество». Определения взаимосвязаны и взаимозависимы и одно определение вытекает из другого, однако необхо-

димо четко понимать, что собой представляет каждое из этих понятий. Из прошлого раздела удалось выяснить, что конкурентоспособность предприятия сферы услуг – это совокупность относительных характеристик предприятия, определяющих его реальную и потенциальную способность вести конкурентную борьбу на основе использования стратегии обеспечения конкурентоспособности для достижения поставленных целей, проявляющихся в повышении эффективности деятельности и росте стоимости предприятия. Другими словами – это свойство предприятия, указывающее на его способность выдерживать конкуренцию с себе подобными.

Под конкурентным преимуществом предприятия сферы обслуживания понимают категорию, обладающую какой-либо эксклюзивной ценностью, дающую ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности. Термин «конкурентное преимущество» отражает характеристики превосходства товара, марки или предприятия над конкурентами в рыночной борьбе. Эти свойства могут быть самыми различными и относиться как к самому базовому товару, так и к дополнительным услугам, формам производства и сбыта. В основе конкурентного преимущества лежит специфический опыт работы и профессионализм компании, которыми не обладают конкуренты и которые они не могут приобрести за короткий промежуток времени.

Выделяют внутренние и внешние конкурентные преимущества предприятия сервиса. Внутренние конкурентных преимущества – это характеристики внутренних аспектов деятельности предприятия (уровень затрат, производительность труда, организация процессов, система менеджмента и т.п.), которые превышают аналогичные характеристики приоритетных конкурентов. Внешние конкурентные преимущества – это те преимущества, которые базируются на способности предприятия создавать более значимые ценности для потребителей продукции, что создает возможности более полного удовлетворения их потребностей, уменьшение расходов или повышения эффективности деятельности. Сюда относят: технические характеристики продук-

ции, уровень качества продукции по оценкам потребителей, уровень и качество услуг, имидж, уровень цен и т.п.

На сегодняшний день, для выбора верного пути развития и разработки будущих стратегий, предприятиям необходимо проводить оценку своей конкурентоспособности. Оценка конкурентоспособности необходима в целях:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной деятельности;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности;
- осуществления государственного регулирования экономики.

В любом случае осуществление оценки конкурентоспособности предприятия преследует цель: определить положение предприятия на исследуемом рынке.

В настоящее время можно выделить следующие подходы к оценке конкурентоспособности предприятий сервиса: маркетинговый, факторный и комплексный [15, с. 56].

**Маркетинговый подход.** Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности предприятия сферы обслуживания предполагает установление следующих параметров: доля рынка, привлекательность рынка (темпы роста), а также степень удовлетворенности потребителей продукцией сервисного предприятия. В рамках данного подхода применяются матричные методы. Среди таких матричных методов широкое распространение имеет матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG). На матрице по осям отображаются рост спроса (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара: «звёзды» - высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка; «дойные коровы» - высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж; «дикие кошки», - низкая доля рынка, но высокие темпы роста; «собаки» - темп роста низкий, доля рынка низкая, следовательно, от данной категории товаров нужно избавляться.



В рамках рассмотрения матричных методов нельзя не отметить такой важный метод по оценке конкурентных преимуществ организации как метод проведения SWOT-анализа. Он представляет собой анализ предпринимательства в контексте рыночного окружения, который заключается в исследовании сильных и слабых сторон бизнеса и обозначения возможностей удачного функционирования в сложившихся и прогнозируемых условиях рынка. В процессе проведения SWOT-анализа подтверждается или изменяется формулировка устойчивых конкурентных преимуществ предприятия сервиса. По итогам проведенного анализа руководство может сформулировать дальнейшую стратегическую деятельность предприятия и определить направленность изменений в целях превращения слабых сторон в сильные.

Очень важно при оценке конкурентоспособности учитывать особенности предприятия. Например, оценка ОАО «КАМАЗ» (где будут учитываться показатели финансово-хозяйственной, кадровой и производственной деятельности; качества продукции, уровня управления и т.п.) должна немного отличаться от методики оценки конкурентоспособности небольшого розничного магазина, где, прежде всего, нужно учитывать мнение его потребителей. Для оценки удовлетворенности потребителей, как правило, используются методы опроса и статистической обработки полученных данных, а также анкетирование. Особенности указанных методов являются трудоемкость и длительность сбора и обработки информации, что, однако, в определенной мере компенсируется возможностью выявления проблем и слабых мест в обеспечении конкурентоспособности предприятия сферы сервиса. Если в качестве примера рассматривать небольшое предприятие сферы обслуживания, то лучше взять розничный магазин. К характеристикам, которые могут помочь определить концепцию магазина при его создании или определить конкурентоспособность уже существующего магазина относятся:

- ассортимент товаров, рассматриваемый с точки зрения его ширины (разнообразия товарных групп) и глубины (количества моделей одного товарного ряда);

- комплекс услуг, в том числе: помощь при выборе товара, помощь при примерке, объяснение принципов работы технических товаров, разного рода дополнительные услуги (обеспечение парковки автомобиля и др.);
- уровень цен и динамика их изменения в соответствии с изменением различных факторов внешней среды (цены конкурентов, сезонность и т.д.);
- место расположения магазина, его доступность, от которых зависит время похода за покупками;
- время работы магазина и время пребывания в нем, зависящее от легкости обнаружения нужных товаров, длины очереди в кассы;
- уровень обслуживания (квалификация персонала);
- атмосфера магазина, которая зависит от того, как оформлен интерьер, от уровня поддержания чистоты, расстановки товаров, освещения и т.д.

Перечисленные характеристики служат для потребителей в качестве критериев при сравнении торговых точек. Задача работников магазина – творчески выбрать концепцию, т.е. набор его атрибутов, отвечающих ожиданиям целевого сегмента покупателей и выделяющих магазин в ряду других торговых точек, обеспечивая его конкурентоспособность [29, с. 112].

**Факторный подход.** Факторный подход к оценке конкурентоспособности предприятия обслуживания состоит в выявлении и оценке ключевых факторов успеха в сравнении с предприятиями-конкурентами. В перечень таких факторов может входить: репутация (имидж), производственные мощности, инновационные возможности, используемая технология, возможности распространения, финансовые ресурсы и т.д. В рамках факторного подхода выделяют две основные группы методов: основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия и теории эффективной конкуренции.

Методы оценки конкурентоспособности предприятия, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия, базируется на том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. Показатели конкурентоспособности вычисляются по каждому виду продукции предприятия, а далее определяется коэффи-

циент конкурентоспособности самого предприятия как средневзвешенное значение среди показателей по каждому виду продукции, где в качестве весов выступает объем реализации соответствующего вида продукции. Преимуществом данного метода является то, что он позволяет учитывать одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия сервиса – его услуги. Недостатком же является то, что формируется весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как перестают учитываться другие аспекты деятельности предприятия. Кроме того, оценка конкурентоспособности продукции, как правило, сводится к оценке соотношения цена-качество и не учитывает другие факторы, которые могут иметь существенное значение (инновационность, экологичность, имидж фирмы и т.д.). Из этого можно прийти к выводу, что предприятие обслуживания, реализующее пусть даже самую замечательную продукцию, но делающее это с хроническими убытками, конкурентоспособным быть не может. В силу данных факторов, оценка конкурентоспособности предприятия сугубо через оценку конкурентоспособности его продукции является принципиально неверным шагом.

Второй метод, который относится к факторному подходу – это метод оценки конкурентоспособности, основанный на теории эффективной конкуренции. Согласно ему наиболее конкурентными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. При этом выбор оцениваемых показателей значительно варьируется и таковыми могут быть следующие: темпы экономического роста, эффективность использования ресурсов и т.д.

Комплексный подход. Он предполагает комплексную оценку конкурентоспособности предприятия сервиса, которая осуществляется на основании выделения не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности. При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социально-

психологические, а при необходимости и другие, например, политические, демографические аспекты управления и их взаимосвязи.

Различные виды и уровни конкуренции определяют поиск разных способов укрепления предприятиями своих позиций на рынке и, соответственно, разработку стратегий адекватного реагирования на изменчивость рыночной среды. Выделяют несколько стратегий по повышению конкурентоспособности предприятия.

1. Стратегия лидерства на основе низких издержек, в основу которой положено создание устойчивого преимущества в затратах перед конкурентами и стремление стать поставщиком на рынок самых дешевых товаров, привлекательных для широкого круга потребителей. Однако широкому применению данной стратегии препятствуют такие факторы, как инфляция, несовершенство законодательства, проблемы с обеспечением сырьем и т.д.

2. Стратегия индивидуализации состоит в стремлении сделать свою продукцию уникальной, чтобы она выгодно отличалась от товаров конкурентов и за счет этого стала привлекательной для широкого круга покупателей. Успех при реализации данной стратегии может быть обеспечен только при тщательном изучении потребностей покупателей, в противном случае потребители не оценят уникальность данной торговой марки и отдадут предпочтение продукции конкурентов.

3. Стратегию концентрации на рыночной нише отличает сосредоточение внимания на узком участке рынка. Здесь доминирует предложение узкому сегменту рынка продукции, отвечающей его вкусам и потребностям. Целевая ниша может определяться региональными особенностями, вытекающими из специальных требований к продукции, или специальными свойствами товара, привлекательными для участка только этого рыночного сегмента. Задача состоит в лучшем, чем это делают конкуренты, обслуживании покупателей такой рыночной ниши;

4. Стратегия инновации может обеспечить предприятию сферы обслуживания конкурентное преимущество в получении сверхвысокой прибыли и

достижении быстрого экономического роста. Преимуществом предприятия, которое реализует данную стратегию, будет в том, что оно является первым либо в данном бизнесе, либо на определенной территории, либо на новом рынке. Основные особенности стратегии инновации заключаются в использовании продуктовых, технологических, организационных и других новшеств. Это сопряжено со значительным риском, поэтому при использовании данной стратегии предприятие должно обладать высококвалифицированным персоналом и достаточными финансовыми ресурсами [48, с. 70].

Применение на практике рассмотренных стратегий повышения конкурентоспособности в чистом виде встречается очень редко. Чаще всего используется комбинация стратегий в виде некоторого рационального сочетания стратегических приемов.

Подводя итог, можно сделать вывод, что конкурентоспособность предприятия сферы обслуживания будет зависеть от имеющихся у нее конкурентных преимуществ. Под конкурентным преимуществом понимают наличие у предприятия сферы сервиса уникальных характеристик, которых нет у конкурентов, и дающие ей превосходство над ними. В роли конкурентных преимуществ могут выступать доступ предприятия к дешёвому и качественному сырью, современное оборудование, высококвалифицированные работники, удобное расположение и т.п. Конкурентное преимущество должно соответствовать трем критериям: обладать уникальностью, приносить пользу предприятию и быть ценным для потребителя. Важно также отметить, что оценка конкурентных преимуществ играет немаловажную роль при выборе стратегии развития сервисного предприятия. При выборе подхода к оценке конкурентоспособности необходимо учитывать конкретные характеристики сервисного предприятия (размер, сфера деятельности, охват рынка). Выделяют: маркетинговый подход, факторный подход и комплексный подход к оценке конкурентоспособности. После получения результатов оценки, предприятия сферы сервиса применяют различные стратегии, которые направлены на укрепление своих позиций на рынке.

### 1.3. Особенности оценки конкурентоспособности в сфере кинопоказа

Сегодня в России наблюдается активное развитие отрасли кинопоказа. Рост числа кинотеатров и других предприятий кинопоказа усиливает конкуренцию между ними, заставляя владельцев искать новые способы повышения конкурентоспособности своих предприятий. Предприятия кинопоказа – это неотъемлемый компонент сферы услуг, обеспечивающий формирование культурного потенциала общества. Эти предприятия выполняют функцию посредника между производителями (киностудиями) и потребителями (зрителями) продуктов киноиндустрии.

Государственная политика в области кинопоказа направлена на реализацию следующих приоритетных функций:

- экономическая функция (обеспечение значительной доли сборов коммерческих отечественных фильмов в общем кассовом сборе российских кинотеатров; создание благоприятных условий развития российского рынка коммерческих кинотеатров);
- социальная функция (обеспечение населения российских городов услугами кинотеатрального показа);
- культурная функция (формирование высокого культурного уровня граждан посредством демонстрации в кинотеатрах российских и зарубежных фильмов, транслирующих социально значимые и культурные ценности) [47].

Следует отметить, что конкуренция в сфере кинопоказа имеет определенную специфику. Очевидно, что за посетителей кинотеатры ведут между собой ожесточенную борьбу. Однако даже если в каком-то населенном пункте функционирует всего лишь одно предприятие кинопоказа, это вовсе не означает, что у него нет конкурентов. Кинотеатр относится к сфере индустрии развлечений, и поэтому клиент, вместо похода в кинотеатр, может выбрать другой способ времяпрепровождения, например, поход в боулинг-клуб. Отсюда следует вывод, что любые предприятия, оказывающие услуги развлекательного характера, в том числе и кинотеатры, должны использовать

клиентоориентированный подход, чтобы привлекать к себе новых посетителей, повышая, тем самым, свою конкурентоспособность. В первую очередь необходимо рассмотреть виды предприятий, предоставляющих населению услуги кинопоказа.

1. Однозальные кинотеатры, как правило, имеют огромный вместительный зал от 500 до 1000 мест и для них характерно наличие большого экрана, который всегда превышает размеры экрана обычного кинотеатра, иногда даже в несколько раз. Количество сеансов в день в таких кинотеатрах ограничено, и обычно их не более пяти или шести. Репертуар фильмов в таких кинотеатрах довольно узкий, так как из-за наличия одного зала приходится закупать только те фильмы, на которые обязательно придет зритель. Поэтому о прокате малопопулярных и низкобюджетных фильмах, которые известны только в узких кругах, речь идти не может. Тем не менее, определенный спрос такие кинотеатры имеют. Зрителей они привлекают в основном за счет главного конкурентного преимущества, а именно из-за огромного экрана, благодаря которому происходит более глубокое погружение в просмотр фильма;

2. Минимплексы. Количество залов в таких кинотеатрах составляет от 2 до 7. Число мест в залах варьируется от 100 до 250. Такие предприятия являются наиболее популярными в сфере кинопоказа, особенно в городах, где численность населения не превышает 1 миллиона человек. Преимущество таких кинотеатров состоит в том, что можно использовать более гибкую прокатную политику, оперативно ставя в расписание кассовые фильмы на «горячие» часы (вечер четверга-пятницы и все выходные). Плюс это, конечно, расширение репертуара: возможность показа фильмов для разных целевых аудиторий. Для зрителя же это также является отличной возможностью не привязывать свое личное время к расписанию сеансов, и это является одной из предпосылок выбора клиентом именно такого кинотеатра. К примеру, если зритель не успел вовремя прийти на конкретный фильм, то в соседнем зале через 20 минут начнется еще один сеанс этого же фильма. В случае, если в

кинотеатре только один большой зал, то опоздание на сеанс грозит тем, что клиенту придется ждать несколько часов, прежде чем попасть на следующий сеанс;

3. Мультиплексы (8 и более залов). От миниплексов они отличаются только количеством залов, находящихся в их распоряжении. Мультиплексы получили широкое распространение в крупных городах, где численность населения превышает 1 миллион человек. Одним из факторов в пользу нескольких небольших залов вместо одного «тысячника», является психологическое желание любого человека смотреть фильм в уютной обстановке. Ситуация такова, что у ста зрителей в 1000-местном зале создается впечатление, что зал пуст, а значит фильм плохой и прийти на него было ошибкой. И наоборот, эти же сто зрителей в 100-местном зале создают ощущение аншлага даже при просмотре не самого качественного фильма. Точно установлен следующий психологический феномен: люди чувствуют себя комфортно в небольшой компании (не более 80-100 человек). Таким образом, многозальность кинотеатра более конкурентоспособна: привлекается больше зрителей, увеличивается количество проданных билетов, ускоряется окупаемость вложенных в строительство средств, и, в итоге, увеличивается прибыль всего объекта.

В таблице 1.1 представлено распределение коммерческих кинотеатров России по количеству залов. Данные взяты за 2016 год [21, с. 98].

Таблица 1.1

Распределение коммерческих кинотеатров России по количеству залов

Кол-во залов в кинотеатре	Кол-во кинотеатров	Доля рынка по кол-ву кинотеатров, %
Однозальные	524	37,7
Миниплексы (2-7 залов)	723	52,1
Мультиплексы (8-15 залов)	138	9,9
Мегаплексы (16 и более залов)	3	0,3
Всего в России	1388	100



Как видно из таблицы, наиболее распространенными предприятиями кинопоказа являются миниплексы (2-7 залов) и однозальные кинотеатры. Их удельный вес от общего числа составляет почти 90%. В списке также значатся кинотеатры, число залов в которых превышает 16, и называются они мегаплексы. На данный момент таких предприятий существует очень мало и их доля от общего рынка кинотеатров составляет всего 0,3%. Самым крупным мегаплексом в России считается «Киноцентр Соловей», который расположен в Москве. Данный мегаплекс имеет в своем распоряжении 24 кинозала общей вместимостью более трех тысяч мест.

Необходимо отметить, что помимо отдельно построенных кинотеатров, широкое распространение получают кинотеатры, находящиеся в составе торгового центра. По сравнению с отдельно строящимся зданием, такой кинотеатр несет значительно меньшие затраты на строительство, получая с первых дней эксплуатации большую посещаемость за счет привлечения покупателей супермаркетов. Оценивая эффективность работы действующих предприятий кинопоказа, можно утверждать, что кинотеатр в составе торгового центра является видом бизнеса со сниженным уровнем затрат и повышенными показателями выручки, а, следовательно, более рентабельным и успешным.

Прежде чем рассматривать основные критерии, которые обеспечивают успешное функционирование предприятия кинопоказа и повышают его конкурентоспособность, необходимо сначала определить, на какой сегмент потребителей ориентированы услуги кинопоказа. По данным опроса, проводимого компанией «Невафильм», в котором приняло участие 13 тысяч посетителей кинотеатров, лишь 21% населения регулярно посещают кино (не реже одного раза в год) [47]. Также, одной из главных особенностей киноаудитории в России является ее относительная молодость. Данные по возрастным показателям зрителей кинотеатров представлены на рисунке 1.2.

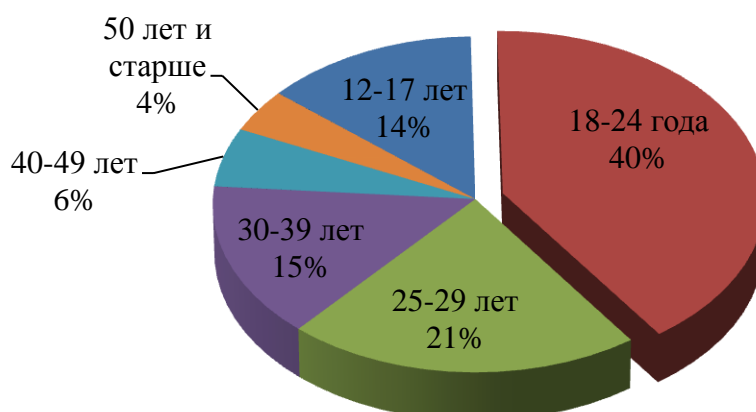


Рис. 1.2. Возраст посетителей кинотеатров в России

Самой активной зрительской аудиторией, посещающей кинотеатры чаще других, является молодежь от 18 до 29 лет, которая составляет 61% от общего числа зрителей. При этом наибольшую категорию составляет аудитория возраста от 18 до 24 лет, то есть студенты. Реже всего российские кинотеатры посещает население старше 40 лет. Это, во многом, связано со спецификой киноконента, рассчитанного, в основном, на молодую аудиторию. Необходимо также учитывать, что многие зрители от 40 лет и старше посещают кинотеатр не ради того, чтобы посмотреть интересный для них фильм. В большинстве случаев это родители, которые привели своих детей на просмотр очередного анимационного фильма. Следовательно, если бы не дети, процент зрителей старше 40 лет был бы еще меньше.

Предприятия кинопоказа стремятся к достижению максимальной посещаемости. Эта цель предполагает повышение конкурентоспособности рассматриваемого вида предприятий. Выделяют несколько факторов, которые влияют на конкурентоспособности предприятий кинопоказа [20, с. 238].

1. Месторасположение. Очевидно, что наилучшим местом для предприятия кинопоказа будет то, где происходит скопление наибольшего количества людей. Как уже отмечалось ранее, кинотеатры могут существовать

как в отдельно построенных зданиях, так и быть частью торгового центра. Кинотеатры, которые находятся в составе ТЦ, будут иметь больше посетителей за счет того, что через них ежедневно проходит огромный поток людей. Следовательно, многие из этих людей могут стать случайными клиентами кинотеатра, при этом, заранее даже не планируя его посещение.

2. Цена. Для клиента в большинстве случаев цена играет решающую роль при выборе места просмотра фильма. Кинотеатры сами устанавливают цены на билет, поэтому в пределах одного города цена на билет в разных кинотеатрах может существенно отличаться. Важно помнить, что кинотеатр получает всего 50% от проката фильма, отдавая вторую половину дистрибьютору, у которого был куплен фильм. Многие предприятия кинопоказа применяют нестандартную систему расценки. В зависимости от места в зале, цена на билет может варьироваться. Например, на первый ряд и на места по бокам цена будет ниже, чем на остальные места в зале, так как они считаются не самыми выгодными с точки зрения восприятия фильма. Предприятия кинопоказа практикуют данную политику по нескольким причинам: во-первых заниженная цена привлекает зрителя, а во-вторых, исходя из практики работы кинотеатров, первый «дешевый ряд» может выручить предприятие на «проходных» фильмах, когда приходят зрители, для которых выбор фильма не является принципиальным. И первый ряд почти всегда бывает раскуплен.

3. Репертуар. Фильмы, которые кинотеатр закупает для проката, приносят абсолютно разную прибыль. Есть голливудские блокбастеры и давно зарекомендовавшие себя франшизы, которые обеспечат заполненные залы, а есть такие фильмы, жанр которых называется «арт-хаус». Их особенность заключается в том, что рассчитаны они на очень небольшой сегмент потребителей. Соответственно прибыль от такого кино не будет достигать огромных высот. Поэтому, при выборе фильмов для проката, руководство кинотеатра должно понимать, какой фильм принесет наибольший доход. Однако, про фильмы, которые рассчитаны на узкий круг людей, тоже забывать нельзя. Обычно кинотеатр закупает одну или две копии с таким фильмом, чтобы вы-

пустить в ограниченном прокате. Это тоже может быть одним из конкурентных преимуществ кинотеатра, ведь в его репертуаре есть фильм, который отсутствует у других предприятий кинопоказа.

4. Время сеансов. От того, насколько грамотно составлено расписание фильмов, во многом зависит доход, который получит кинотеатр. Если фильм не имеет возрастных ограничений, то не стоит ставить его на поздние вечерние и ночные сеансы. То же самое можно сказать и о фильмах с возрастным ограничением 18+. Такое кино на 9 утра нельзя выставлять, так как посещаемость будет низкой, потому что целевая аудитория в это время будет занята учебной или рабочей деятельностью. Нельзя забывать про перерывы, которые между сеансами составляют от 10 минут на утренние показы, так как они наименее загружены, до 20 минут на вечерние сеансы, когда кинотеатры заполнены. В перерывах между сеансами службе клининга необходимо пройти по рядам и собрать мусор, дать время системе вентиляции проветрить зал, контролерам подготовиться к встрече зрителей на следующий сеанс. Стоит также понимать, что если фильм идет в формате 3D, то просто необходимо заложить в перерыв время на раздачу и сбор очков.

5. Количество залов. Как уже не раз отмечалось, иметь несколько небольших залов в кинотеатре гораздо лучше, чем один огромный. Наличие нескольких залов позволяет прокатывать один и тот же фильм каждые 20-30 минут. Соответственно в кинотеатре с одним большим залом, зрителю, опоздавшему на фильм, придется ждать несколько часов, пока не закончится предыдущий сеанс.

6. Удобство кресел. Еще один важный фактор, который окажет влияние на выбор потребителя. Средняя продолжительность фильма сегодня составляет 1,5 часа. Все это время зритель должен чувствовать максимальный комфорт, чтобы не отвлекаться от просмотра фильма. Поэтому ни в коем случае нельзя допустить, чтобы кресла были слишком узкие, имели жесткую поверхность и т.д. В противном случае кинотеатр рискует потерять клиента. И потеря клиентов из-за неудачно выбранных для кинозала кресел далеко не

редкость. Многие зрители предпочли бы смотреть кино на небольшом экране, но на комфортном сидении.

7. Качество обслуживания. Высоким уровнем квалификации должны обладать все работники кинотеатра, особенно те, которые непосредственно взаимодействуют с клиентом: кассир, билетер, бармен и др. Работа кассира не так проста, как может показаться на первый взгляд. Грамотный кассир сможет привлечь на сеанс даже тех людей, которые просто зашли в кинотеатр узнать, какие фильмы будут идти в ближайшее время. Когда в прокате стартует новая картина, кассир обязан ее посмотреть, вне зависимости от его предпочтений в кино. Кассир должен уметь внятно объяснить зрителю, о чем кино, для кого оно снято, сколько по времени оно и идет и т.д. Как показывает практика – простого заучивания аннотаций к фильмам недостаточно. Нужно самому пережить то, о чем сам рассказываешь людям. Это лучшая реклама. Без преувеличений можно сказать, что кассир – это лицо кинотеатра.

8. Величина экрана. Однозальные кинотеатры, при всех своих недостатках, имеют неоспоримое преимущество – огромный экран, через который кино воспринимается совсем иначе, нежели чем через обычный. В последнее время набирают популярность сеансы в IMAX-кинотеатрах, отличительной особенностью которых и является наличие больших экранов. IMAX-технология соединяет кристально чистое изображение, совершенный цифровой звук и самые прогрессивные цифровые разработки. Во всём мире эта технология признана зрителями «исключительной системой кинопоказа» с максимальным эффектом погружения [25]. Именно поэтому однозальные кинотеатры в нашей стране, оборудованные системой IMAX, пользуются большим спросом.

9. Дополнительные услуги. Помимо оказания услуг кинопоказа, кинотеатр предоставляет зрителям ряд других, сопутствующих показу фильма услуг. Речь идет об организационных услугах, таких как кинобар, VIP-залы, программы лояльности, ночные показы «нон-стоп», игровые автоматы, кафе, надувные батуты и т.д. Эти услуги способны обеспечить приток дополни-

тельного количества клиентов, что является несомненным плюсом, особенно в те месяцы, когда репертуар фильмов откровенно слабый.

Подводя итог, можно сказать, что для повышения конкурентоспособности предприятия кинопоказа, необходимо проводить оценку основных критериев, обеспечивающих его успешное функционирование. Эта оценка должна включать в себя перечень следующих вопросов: корректно ли составлено расписание фильмов; удовлетворены ли зрители обслуживающим персоналом; устаивает ли посетителей цена на билет и на дополнительные услуги кинотеатра; комфортно ли себя чувствуют зрители в креслах при просмотре фильма; довольны ли клиенты широтой ассортимента дополнительных услуг в кинотеатре и т.д. На основе полученных результатов руководство разрабатывает стратегию, которая направлена на устранение недостатков и слабых мест, которые препятствуют успешному функционированию предприятия кинопоказа.

## **2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности**

### **ООО «Центр кино «Победа»**

#### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Объектом настоящего исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Центр кино «Победа». Сокращенное фирменное наименование: ООО «Центр кино «Победа».

ООО «Центр кино «Победа» осуществляет свою деятельность на основании Устава – учредительного документа общества, федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью» и действующего законодательства Российской Федерации. ООО «Центр кино «Победа» создано с целью ведения хозяйственной деятельности и получения прибыли. ООО «Центр кино «Победа» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом и не отвечает по обязательствам своих участников. Уставный капитал ООО «Центр кино «Победа» составляет 120000 (сто двадцать тысяч) рублей. Он составлен из номинальной стоимости долей участников общества. Участниками являются Пирожков Сергей Иванович, размер доли которого составляет 80%, и Лобач Галина Ивановна, имеющая долю 20% (Приложение 1).

Основной вид деятельности предприятия ООО «Центр кино «Победа» по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности: 59.1 производство кинофильмов, видеофильмов и телевизионных программ. ООО «Центр кино «Победа» осуществляет деятельность с 19 сентября 2006 года. Обществу присвоены: ИНН 3123143195, ОГРН 1063123150474, КПП 312301001, ОКПО 95651421. Юридический адрес общества: Россия, Белгородская область, город Белгород, улица 50-Летия Белгородской Области, 8 «Б».

Предприятие ООО «Центр кино «Победа» в своем распоряжении имеет два кинотеатра. Первый кинотеатр, который носит название «Победа», который был построен в 1960 году. Располагается по адресу: Россия, Белгородская область, город Белгород, улица 50-Летия Белгородской Области, 8 «Б». Второй кинотеатр называется «Радуга», его построили в 1968 году и он расположен по адресу: Россия, Белгородская область, город Белгород, улица Шершнева, 6.

ООО «Центр кино «Победа» предоставляет следующие услуги:

- прокат фильмов в кинозалах;
- услуги кинобара;
- проведение вечеров и других организационных мероприятий;
- проведение детских мероприятий;
- услуги аренды и рекламы.

Прокат фильмов. Как уже было сказано, исследуемое предприятие ООО «Центр кино «Победа» имеет в распоряжении 2 кинотеатра – «Радуга» и «Победа». Кинотеатр «Победа» имеет два кинозала:

- «красный» – рассчитан на 247 зрителей;
- «синий» – рассчитан на 260 зрителей, в нем также имеется 6 диванов, каждый из которых вмещает два человека.

Показ фильмов осуществляется ежедневно с 10:00 до 00:00 часов – в среднем за день удается показать 10 сеансов различных кинофильмов. Кинотеатр работает без выходных.

Кинотеатр «Радуга» имеет в составе всего один зал. Однако данная особенность объясняется тем, что зал рассчитан на 466 зрителей. Кроме того, экран, на котором происходит демонстрация фильмов, является самым большим в городе, и его размер составляет 20х9 метров. Показ фильмов также осуществляется с 10:00 до 00:00, однако количество сеансов составляет в среднем 5-6 в день. Объясняется это тем, что в наличии у кинотеатра только один зал для показа фильмов. Не смотря на это, кинотеатр «Радуга» имеет довольно широкую известность и пользуется у зрителей определенным спро-



сом, ведь он имеет репутацию кинотеатра с самым большим экраном в городе[33].

Показ фильмов дополняется услугами кинобара, где зрители могут отдохнуть до или после сеанса, приобрести охлаждающие напитки, попкорн и прочие закуски. Если учесть, что предприятия кинопоказа с проката фильма половину доходов отдают дистрибьютору, то кинобар является одной из важнейших составляющих кинотеатра, ведь на барную продукцию порой приходится большая часть доходов. Именно поэтому в кинобарах различные напитки, попкорн и прочие закуски имеют несколько завышенную цену, нежели аналогичные товары в розничных магазинах. Ассортимент товаров, предоставляемых кинобаром ООО «Центр кино «Победа»:

- попкорн (соленый, сладкий);
- горячие напитки с шоколадом;
- различные виды кофе (американо, капучино, латте и др.);
- чай;
- прохладительные безалкогольные напитки;
- алкогольные напитки (пиво);
- чипсы;
- мороженное и др.

В кинотеатре «Радуга» кинобар расположен рядом со входом в зрительный зал. Кроме того, рядом с баром, помимо диванов для отдыха, были установлены специальные столики, которые позволяют посетителям перекусить до начала сеанса. В «Победе» кинобар находится на втором этаже, но он также оснащен столиками для комфортного времяпрепровождения.

Еще один вид услуг – проведение мероприятий для организаций. Такие услуги больше актуальны для кинотеатра «Радуга», так как он располагает большой площадью и имеет просторное фойе. Это создает все условия для проведения различных вечеров и торжественных мероприятий. Заказывать подобные мероприятия могут самые разные организации: от средне-специальных учебных заведений до клуба ветеранов.

Также иногда проводятся развлекательные мероприятия для детей. Развлекательные мероприятия, ориентированы не только на взрослое население города и региона. В здании кинотеатра могут также организовываться детские праздничные утренники, дни рождения и т.д.

Другой вид услуг – это аренда. Услуги аренды, предлагаемые ООО «Центр кино «Победа», можно разделить на две группы: аренда площадей и аренда рекламных мест.

Главным местом размещения коммерческой рекламы является фасад здания кинотеатра, на котором вывешивается большой рекламный баннер. Кроме того, у кинотеатра расположен рекламный щит, имеющий эксклюзивный, нестандартный размер. Реклама, размещенная на нем, сразу бросится в глаза и несомненно будет «работать». Внутри здания развлекательного центра массового размещения коммерческой рекламы не производится, здесь представлена только кинореклама.

Рассмотрим организационную структуру управления ООО «Центр кино «Победа» (рис. 2.1).

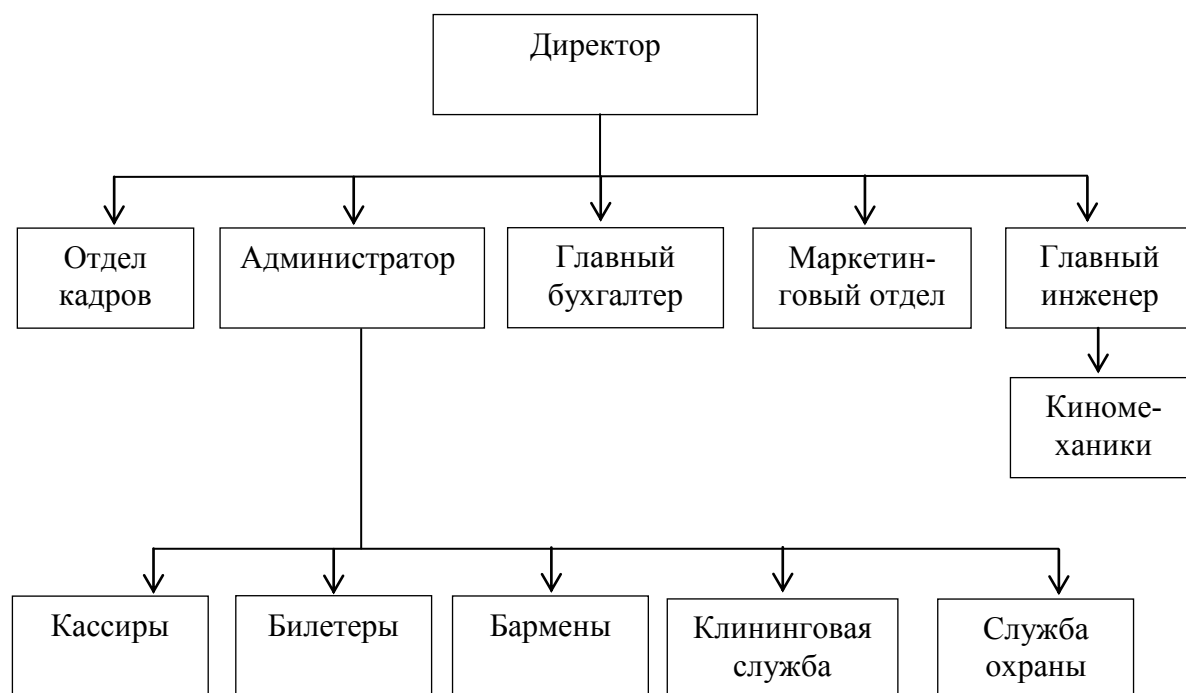


Рис. 2.1. Структура управления ООО «Центр кино «Победа»

Из рисунка видно, что структура управления в ООО «Центр кино «Победа» является линейно-функциональной. Преимуществами данной структуры является то, что она способствует повышению эффективности использования рабочей силы всех видов, а также позволяет легче контролировать деятельность каждого подразделения и исполнителя. К ее недостаткам можно отнести то, что усложняется согласованность действий функциональных подразделений и замедляется процесс принятия и реализации решения

Директор организует работу и эффективное взаимодействие управленческого персонала, структурных подразделений и производственных единиц кинотеатра, направляет их деятельность на удовлетворение культурных потребностей населения, улучшение качества кинообслуживания, создание оптимальных условий для широкого доступа к произведениям киноискусства всех возрастных и социальных групп общества. Кроме того, он организует пропаганду, рекламирование и использование фильмокопий отечественных кино- и видеофильмов и лучших произведений зарубежного киноискусства, а также способствует внедрению новой техники и технологии кинопоказа.

Отдел кадров находится в подчинении непосредственно у директора кинотеатра. Данный отдел выполняет следующие функции:

- учет личного состава, выдача справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников;
- регистрация, хранение, заполнение трудовых книжек, ведение установленной документации по кадрам;
- ведение и хранение личных дел сотрудников;
- составление графика отпусков и контроль его исполнения и т.д.

Администратор подчиняется также напрямую директору кинотеатра, и в его должностные обязанности входит:

- проверка расписания сеансов;
- контроль за техническим состоянием оборудования и наличием киноплёнок и ключей к фильмам;
- общение с гостями (иногда агрессивно настроенными);

- решение вопросов с персоналом кинотеатра;
- проверка свежести поставляемой в бар продукции;
- контроль за соблюдением чистоты всех зон кинотеатра;
- отчётность и т.д.

Работник маркетингового отдела, или его еще иногда называют рекламно-репертуарным отделом, также подчиняется напрямую генеральному директору. Работники отдела должны хорошо знать потребителя, на которого рассчитан тот или иной фильм. В связи с этим разрабатывается рекламная стратегия, выбирается наиболее подходящее расписание для того или иного фильма и т.д. Кроме того, отдел занимается дизайном рекламных брошюр, которые установлены на стендах в фойе кинотеатра, а также занимаются поиском клиентов для дальнейшего сотрудничества (проведение мероприятий, праздников и т.д.).

Главный инженер также подчиняется напрямую директору кинотеатра. Обязанности главного инженера имеют весьма широкую направленность. Можно с уверенностью сказать, что от главного инженера напрямую зависит бесперебойное функционирование кинотеатра, т. к. в его обязанности входит:

- техническая эксплуатация кинокомплекса (систем электроснабжения, вентиляция, кондиционирование, водоснабжения и канализации, теплоснабжения, систем противопожарной защиты, систем охранно-тревожной сигнализации);
- эксплуатация звукового и кинотехнологического оборудования;
- организация и проведение регламентных, профилактических и ремонтных работ по поддержанию кинооборудования в оптимальном техническом состоянии;
- ведение технической документации;
- организация ремонта помещения и контроль проведения работ привлеченными организациями.

В подчинении у главного инженера находятся киномеханики. В эпоху современных технологий пленочный показ фильма практически во всех ки-

кинотеатрах сейчас заменен на цифровое воспроизведение фильмов. Это существенно облегчает задачу, так как в данном случае отпадает надобность переносить тяжелые бобины (специальная катушка, на которую наматывается киноплёнка), расставлять их на плэттере (бесперемоточное электронно-управляемое устройство подачи киноплёнки к кинопроектору), склеивать вручную плёнку на монтажном столе и т.д. Обязанности современного кино-механика упростились, и к ним относятся:

- принятие кинофильмов и передача их на сервер кинотеатра;
- ведение журнала передачи смены;
- чистка проекторов;
- подключение оборудования к сети;
- включение всех устройств, необходимых для воспроизведения фильма (свет, звук, проектор);
- техническая проверка и испытание всех типов новой киноаппаратуры и оборудования;
- осмотр и смазка аппаратуры;
- ведение технической документации киноустановки;
- работа с электронным расписанием;
- проверка наличия необходимой рекламы перед конкретным фильмом;

В связи с переходом на цифровой показ фильмов, становится очевидно, что киномехаником может работать практически любой желающий, необходимы лишь определенные знания ПК.

Всего на предприятии ООО «Центр кино «Победа» работает 25 человек. То есть, на кинотеатр «Победа» и «Радуга» приходится 25 работников.

Среди них:

- директор;
- работник отдела кадров;
- главный бухгалтер;
- работник отдела маркетинга;
- главный инженер;

- киномеханик (4);
- администратор (2);
- кассир (4);
- билетер (2)
- бармен (2);
- работники клининговой службы (4);
- служба охраны (2).

На предприятии преимущественно задействованы работники женского пола. Подробное соотношение отражено на рисунке 2.2.



Рис. 2.2. Гендерное соотношение сотрудников предприятия  
ООО «Центр кино «Победа»

Важно отметить, что работники женского пола, в основном, заняты на должностях, требующих непосредственного взаимодействия с посетителями: кассиры, билетеры, бармены, администраторы. Работники мужского пола отвечают за безопасность, бесперебойное функционирование кинотеатра, а также за сохранность его оборудования – это главный инженер, киномеханики и служба охраны.

В организации работают люди разных возрастов. На рисунке 2.3 представлено распределение работников предприятия по возрастным группам.

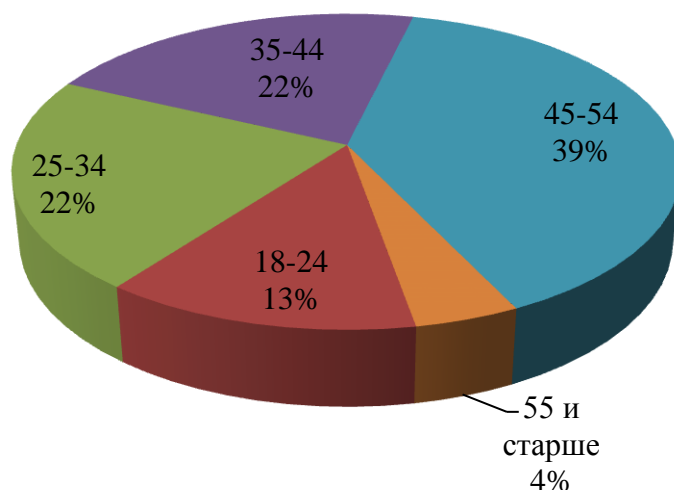


Рис. 2.3. Распределение работников по возрастным группам на предприятии ООО «Центр кино «Победа»

Как видно из рисунка, наибольшую долю от общего числа работников составляет группа, чей возраст находится в диапазоне от 45 до 54 лет. Следом идут две группы сотрудников в возрасте от 25 до 34, и от 35 до 44 лет. Данные группы имеют равные показатели процентного соотношения от общего числа работников и в сумме их показатель равен 44%.

Теперь необходимо определить уровень образования работников, занятых на предприятии ООО «Центр кино «Победа». Подробная характеристика персонала по уровню образования представлена на рисунке 2.4.

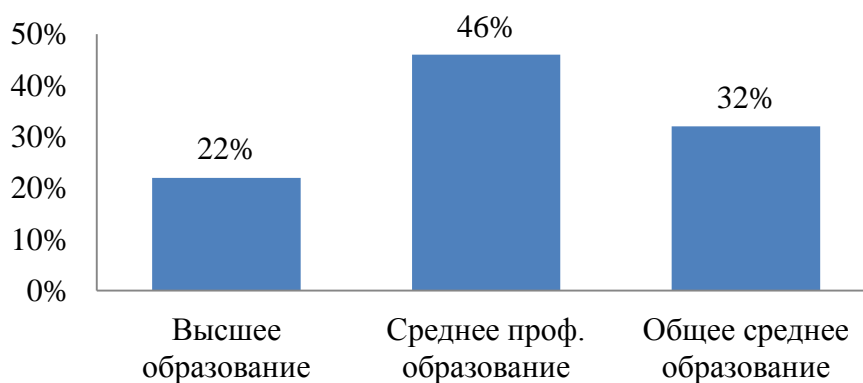


Рис. 2.4. Уровень образования работников

Большинство работников предприятия ООО «Центр кино «Победа» имеют либо среднее профессиональное образование, либо общее среднее образование. Это объясняется тем, что большую часть работников составляют рабочие и служащие. Оставшийся процент работников с высшим образования относится к категориям «руководители» и «специалисты».

На основании полученных данных можно сделать следующие выводы:

- большая часть работников – люди женского пола;
- средний возраст – 45-54 года;
- образование большинства работников – среднее профессиональное;
- большую часть работников составляют рабочие и служащие.

Важным этапом анализа организационно-экономической деятельности любого предприятия является оценка его основных экономических показателей с учетом их динамики. Данные будут взяты из бухгалтерского баланса и отчета финансовых результатов (Приложение 2). Подробная характеристика экономических показателей приведена в приложении 3.

Из таблицы видно, что выручка за 2015 год составила 47481 тыс. руб., что на 14163 тыс. руб. меньше аналогичного показателя за 2014 год. Если в 2015 году выручка резко снизилась на 23% по сравнению с 2014 годом, то в 2016 тенденция продолжилась, однако спад был не таким существенным – выручка снизилась только на 13,6% и составила 41034 тыс. руб. Важно отметить, что вместе со снижением выручки снижались и расходы предприятия. Это, в свою очередь, является вполне приемлемым фактором, так как добиться роста выручки при снижении расходов представляется довольно трудно-выполнимой задачей, которая под силу далеко не каждому предприятию. Так, в 2014 году расходы ООО «Центр кино «Победа» составляли 57738 тысяч рублей, однако на следующий ход произошло падение данного показателя на 13724 тыс. руб. или на 23,8%. Кроме того, в 2016 году расходы снизились еще на 11,4% и составляли уже 39056 тыс. руб. Внимательно изучив данные о динамике выручки и расходов, можно заметить, что темп роста (в данном случае отрицательного) этих показателей практически идентичен. То есть, ес-



ли выручка в 2015 году снизилась на 23% по сравнению с предыдущим годом, то и расходы за аналогичные периоды упали на 23,8%.

Влияние всех вышеперечисленных факторов привело к тому, что чистая прибыль предприятия ООО «Центр кино «Победа» в 2016 году снизилась почти на полтора миллиона рублей или на 40,4% по сравнению с 2015 годом. Также, одной из причин, связанной со снижением прибыли предприятия, может являться тот факт, что в 2016 году количество прокатываемых фильмов снизилось почти на 10% по сравнению с 2015 годом [47]. Следовательно, снижается и число посетителей, которые помимо покупки билетов пользуются дополнительными услугами, из которых также формируется прибыль кинотеатра.

Показатель дебиторской задолженности в 2015 году снизился по сравнению с прошлым годом почти на 14%. Однако уже в 2016 году его значение резко увеличилось почти в 7,5 раз. Это означает, что сумма долгов, причитающихся организации от юридических и физических лиц в результате хозяйственных взаимоотношений с ними, со 150 тыс. руб. возросла до 1083 тыс. руб. При этом кредиторская задолженность, или денежная задолженность предприятия перед юридическими и физическими лицами (поставщиками и подрядчиками, персоналом, государственным бюджетом и внебюджетными фондами, арендодателями, страховщиками и пр.) в 2016 году увеличилась до 3569 тыс. руб., или на 41%. Хотя годом ранее данный показатель имел отрицательный темп роста в сравнении с предыдущим годом, и его значение было равно 2544 тыс. руб.

Величина фондоотдачи показывает, сколько продукции получено с каждого рубля, вложенного в основные фонды, и служит для определения экономической эффективности использования действующих основных производственных фондов. У предприятия ООО «Центр кино «Победа» значение показателя фондоотдачи в 2015 году снизилось на 8,3% и равнялось 8,32 рубля. Но в 2016 году этот показатель вновь вырос на 5,5%, и его значение уже составляло 8,77 руб. Такая динамика изменений связана, в первую оче-

редь, с колебаниями значений показателей выручки и величиной основных средств предприятия.

На основании полученных данных можно сделать вывод, что основные финансовые показатели предприятия ООО «Центр кино «Победа» имеют, в целом, приемлемые значения. Тем не менее, анализируя динамику изменения этих показателей, то становится очевидно, что 2016 год выдался для предприятия не самым удачным. Выручка снизилась почти на 15%, чистая прибыль упала на 44%. Если показатели и дальше будут иметь отрицательный рост, то это может привести к тому, что предприятие перестанет быть платежеспособным, и, в конечном итоге, будет вынуждено поставить под вопрос необходимость своего дальнейшего функционирования.

## **2.2. Анализ финансовых показателей предприятия**

Проведение анализа финансово-экономических показателей является необходимым условием успешного развития любого предприятия. Под финансовым состоянием принято понимать способность предприятия самостоятельно вкладывать свои финансовые ресурсы в осуществляемую им деятельность. Финансовое состояние характеризуется тем, что предприятие в полной мере обеспечено всеми ресурсами, которые необходимы ему для нормального функционирования. Финансовое состояние любой организации может находиться в трех стадиях: устойчивое, неустойчивое и кризисное. Если предприятие имеет возможность своевременно производить платежи, а также финансировать свою деятельность на расширенной основе, то это свидетельствует о том, что организация находится в хорошем финансовом состоянии.

Значение финансовых показателей предприятия зависит от нескольких факторов, и в первую очередь от результатов его производственной и коммерческой деятельности. Если фирма придерживается грамотно составленного производственного плана и выполняет его в полном объеме, то это, как правило, положительно отражается на финансовом состоянии всего предприятия. И, наоборот, в случае, если компания недовыполняет план по производ-

ству и реализации продукции – приходится идти на определенные меры, которые подразумевают повышение себестоимости продукции, вследствие чего уменьшается выручка организации и ее чистая прибыль.

Главный смысл финансового анализа заключается в оценке и прогнозировании финансового состояния предприятия по данным бухгалтерского учета и отчетности. Отсюда формируется главная цель проведения анализа финансово-экономических показателей предприятия – вовремя находить и ликвидировать недостатки в финансовой деятельности и искать резервы улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности.

Для оценки финансового состояния в первую очередь необходимо провести горизонтальный и вертикальный анализ отчета о финансовых результатах. Горизонтальный анализ отражает изменение показателей по сравнению с предыдущим периодом и представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах  
ООО «Центр кино «Победа»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Выручка	61644	47481	41034	-14163	-6447	-20610	77	86,4	66,5
Себестоимость продаж	56390	43039	38148	-13351	-4893	-18244	76,3	88,6	67,6
Валовая прибыль (убыток)	5254	4442	2886	-812	-1556	-2368	84,5	65	55
Прибыль (убыток) от продаж	5254	4442	2886	-812	-1556	-2368	84,5	65	55
Проценты к уплате	247	9	0	-238	-9	-247	3	-	-
Прочие доходы	377	369	412	-8	43	35	97,9	111,6	109,3
Прочие расходы	1202	944	875	-258	-69	-327	78,5	92,7	72,8
Прибыль (убыток) до налогообложения	4182	3858	2423	-324	-1435	-1759	92,3	62,8	57,9
Текущий налог на прибыль	146	31	35	-115	4	-111	21,2	112,9	24
Чистая прибыль (убыток)	3821	3598	2142	-223	-1456	-1679	94,2	59,6	56

Представленные в таблице данные говорят о том, что показатели выручки снижаются с каждым годом. Если в 2014 году выручка составляла 61644 тыс. руб., то в 2016 году ее значение уже равнялось 41034 тыс. руб. Падение составило 33,5%. Однако себестоимость продаж тоже уменьшилась с 56390 тыс. руб. в 2014 году до 38148 тыс. руб. в 2016 году. Спад был на 32,4%, что практически соответствует динамике изменения выручки.

Показатель чистой прибыли в 2015 году снизился на 5,8% и был равен 3598 тыс. руб. В 2016 году падение составило больше – 40%, и чистая прибыль уже была равна 2142 тыс. руб. Это связано с уменьшением реализации продукции и услуг предприятия.

Далее необходимо провести вертикальный анализ отчета о финансовых результатах. Он помогает разобраться в том, какие показатели наиболее существенно повлияли на чистую прибыль. Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах  
ООО «Центр кино «Победа»

Показатель	Удельный вес, %			Абсолютное отклонение		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015/ 2014	2016 / 2015	2016 / 2014
Выручка	100	100	100	0	0	0
Себестоимость продаж	91,5	90,7	93	-0,8	2,3	1,5
Валовая прибыль (убыток)	8,5	9,3	7	0,8	-2,3	-1,5
Прибыль (убыток) от продаж	8,5	9,3	7	0,8	-2,3	-1,5
Проценты к уплате	0,4	0,02	0	-0,38	-0,02	-0,4
Прочие доходы	0,61	0,78	1	0,17	0,22	0,39
Прочие расходы	1,95	1,99	2,13	0,04	0,14	0,18
Прибыль (убыток) до налогообложения	6,8	8,13	5,9	1,33	-2,23	-0,9
Текущий налог на прибыль	0,24	0,06	0,09	-0,18	0,03	-0,15
Чистая прибыль (убыток)	6,2	7,6	5,22	1,4	-2,38	-0,98

Вертикальный анализ показал, что 2015 год является наиболее выгодным, так как себестоимость от общей выручки составляла 90,7. В 2016 году доля себестоимости увеличилась на 2,3% и уже составляла 93% от выручки. Динамика чистой прибыли также говорит о том, что 2015 год бы наиболее удачным за весь отчетный период. В 2014 году чистая прибыль составляла 6,2% от выручки. Затем в 2015 показатель поднялся на 1,4% и был равен 7,6. Касаемо 2016 года, то он характерен тем, что показатель чистой прибыли упал на 2,38%, а себестоимость наоборот поднялась на 2,3%. Из этого можно сделать вывод, что 2016 год является наименее удачным за весь отчетный период.

Теперь нужно определить платежеспособность предприятия. Под платежеспособностью понимается возможность предприятия своевременно и в полном объеме погашать свои имеющиеся обязательства перед заемщиками. Снижение уровня платежеспособности предприятия может привести к возрастанию риска наступления банкротства. Коэффициенты платежеспособности дают наиболее точную количественную характеристику предприятия. Оценка показателей платежеспособности ООО «Центр кино «Победа» представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Оценка показателей платежеспособности предприятия  
ООО «Центр кино «Победа» за 2014-2016 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Коэффициент текущей ликвидности	1,1	1,34	1,09	0,24	-0,25	-0,01	122	81,3	99
Коэффициент быстрой ликвидности	0,2	0,19	0,07	-0,01	-0,12	-0,13	95	36,8	35
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,04	0,055	0,02	0,015	-0,035	-0,02	137,5	36,4	50

Коэффициент текущей ликвидности предприятия демонстрирует способность компании погашать текущие обязательства только за счет оборотных активов. Чем больше значение данного коэффициента, тем лучше у предприятия платежеспособность. Следовательно, фирме легче погашать свои обязательства перед заемщиками. Рекомендуемое значение коэффициента текущей ликвидности находится в диапазоне от 1 до 2. Как видно из табличных данных, коэффициент находится в пределах значения нормы. В 2014 году его значение составляло 1,1. Однако на следующий год, за счет уменьшения показателя краткосрочных обязательств, его значение увеличилось почти на 22%, но затем вновь произошел спад на 18,7% в 2016 году. Коэффициент быстрой ликвидности показывает, какую часть краткосрочной задолженности ООО «Центр кино «Победа» сможет погасить при условии реализации дебиторской задолженности. Нормативным показателем является значение коэффициента в диапазоне от 0,7 до 1. Как видно из таблицы, за 3 анализируемых года значение показателя находится ниже нормы. Коэффициент абсолютной ликвидности также находится значительно ниже допустимой нормы. В 2014 и 2015 годах он был равен 0,04 и 0,055 соответственно. Однако в 2016 году, в связи со снижением денежных средств в кассе предприятия и на расчетных счетах, значение коэффициента упало почти на 64% и составляло 0,02.

Дать развернутое представление об истинном финансовом положении предприятия и оценить финансовые риски, которые в перспективе могут стать угрозой успешного его функционирования, позволяет анализ финансовой устойчивости. Финансовая устойчивость свидетельствует о стабильном положении предприятия: о превышении доходов над расходами, свободном распоряжении денежными средствами и эффективном их использовании. В приложении 4 представлены результаты расчетов показателей финансовой устойчивости ООО «Центр кино «Победа».

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что коэффициент концентрации собственного капитала за три последних года находится выше опти-

мального значения ( $>0,5$ ). Это означает, что компания с большей вероятностью сможет погасить имеющиеся долги за счет собственных средств.

Показатель коэффициента концентрации привлеченного капитала в 2015 году показал отрицательный темп роста, что является положительной тенденцией. Но в последующий год его значение увеличилось в 1,5 раза и составило 0,48. Важно понимать, что чем ниже коэффициент концентрации привлеченного капитала, тем меньшей считается задолженность предприятия и тем более стойким будет его финансовое состояние.

Коэффициент финансовой зависимости имел аналогичную динамику изменения. Рекомендуемое значение для коэффициента финансовой зависимости – меньше 0,7. У предприятия ООО «Центр кино «Победа» данный коэффициент в 2016 году был равен 0,49, и увеличился на 58% в сравнении с предыдущим годом, что свидетельствует о негативной тенденции.

Коэффициент финансовой устойчивости также немного не соответствует общепринятым нормативам (0,75-0,9). В 2015 году показатель был максимально приближен к оптимальным значениям и был равен 0,69. Но в последующий год нераспределенная прибыль предприятия снизилась, и это отразилось на значении коэффициента финансовой устойчивости, который уменьшился на 26% и был равен 0,51. Это значит, что предприятие имеет зависимость от внешних источников финансирования.

Соотношения заемных и собственных средств в 2014 и 2015 году имели значения 0,67 и 0,45 соответственно. Такие показатели были вполне приемлемыми, так как оптимальное значение составляет до 0,7. То есть, предприятие, на тот момент, было финансово независимо и имело оптимальное соотношение заемных и собственных средств. В 2016 году ситуация изменилась, так как значение коэффициента увеличилось с 0,45 до 0,94. Полученное значение указывает на неустойчивость финансового положения.

И, наконец, коэффициент финансирования. Он показывает, в какой степени активы предприятия сформированы за счет собственного капитала, и насколько предприятие независимо от внешних источников финансирования.

Важно, чтобы значение данного коэффициента было больше единицы. С 2014 по 2016 годы показатель не опускался ниже оптимально допустимого. А в 2015 году коэффициент и вовсе был равен 2,21. Тем не менее, в 2016 году показатель достиг 1,06. Если такая динамика продолжится, то есть вероятность, что в будущем ООО «Центр кино «Победа» может перейти в разряд неплатежеспособных предприятий.

В таблице 2.6 будет проанализирована рентабельность предприятия ООО «Центр кино «Победа». Данный коэффициент комплексно отражает степень эффективности использования ресурсов компании. В общем смысле рентабельность продукции подразумевает, что производство и реализация данного продукта приносит предприятию прибыль.

Таблица 2.3

## Оценка показателей рентабельности ООО «Центр кино «Победа»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Рентабельность производства	0,09	0,1	0,08	0,01	-0,02	-0,01	111	80	89
Рентабельность продукции	9	10	8	1	-2	-1	111	80	89
Рентабельность продаж	8	9	7,03	1	-1,97	-0,97	112,5	79	89
Рентабельность собственного капитала	59,2	56,1	45,6	-3,1	-10,5	-13,6	94,8	81,3	77,1
Чистая рентабельность	38,8	38,4	26,3	-0,4	-12,1	-12,5	98,9	68,5	67,8

Обычно, в качестве основной оценки эффективности компании используется показатель рентабельности продаж. Оценка рентабельности продаж позволяет более объективно взглянуть на состояние дел, так это показатель характеризует важнейший аспект деятельности компании – реализацию продукции и услуг. Из таблицы 2.3 видно, что рентабельность продаж в 2015 году поднялась на 12,5%, а затем снизилась на 21%, и в 2016 году значение по-



казателя равнялось 7,03. Это значит, что на 1 рубль реализованной продукции и услуг приходится 7 руб. 3 коп. прибыли.

Коэффициент рентабельности собственного капитала также снижался в течение последних трех лет. Если в 2014 и 2015 гг. значение показателя было относительно равное и составляло 59,2 и 56,1 соответственно, то в 2016 году произошел спад почти на 20% и данный коэффициент был равен 45,6. Следовательно, эффективность использования вложенных средств с каждым годом ухудшается. Такой же вывод можно сделать и по чистой рентабельности. В 2016 году чистая рентабельность составляла 26,3, что на 32,2% меньше, чем в 2014 году. По итогам таблицы можно сделать вывод, что на протяжении всего отчетного периода у предприятия наблюдается отрицательная динамика всех показателей рентабельности, что свидетельствует об ухудшении деятельности предприятия.

На основании данных, полученных из таблиц, можно сделать вывод, что предприятие ООО «Центр кино «Победа», в целом, имеет вполне приемлемые показатели финансовой устойчивости, платежеспособности и рентабельности. Однако если рассматривать все эти показатели в динамике, то становится очевидно, что в 2016 году произошло падение всех основных показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия. Чистая рентабельность претерпела спад более чем на 30%, а коэффициент абсолютной ликвидности снизился вдвое. И хотя показатели остаются на допустимом уровне, нельзя исключать варианта, при котором их ухудшение будет продолжаться. То есть, если показатели и дальше будут иметь отрицательный темп роста, то это гарантированно приведет к тому, что предприятие перестанет быть платежеспособным, и, в конечном итоге, будет вынуждено прекратить свою деятельность. В связи с этим возникает острая необходимость пересмотра стратегии развития компании и составление нового плана, который будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Центр кино «Победа».

### 2.3. Оценка конкурентоспособности организации

Конкурентоспособность предприятия определяется тем, что оно имеет определенные преимущества перед другими предприятиями одной отрасли. Для того, чтобы оценить уровень конкурентоспособности предприятия ООО «Центр кино «Победа», необходимо для начала определить, кто является его прямым конкурентом.

Предприятие ООО «Центр кино «Победа» предоставляет населению услуги развлекательного характера, в частности – показ кинофильмов. Помимо него в городе Белгороде аналогичные услуги оказывают еще несколько кинотеатров, а именно: «Русич», «Синема парк», «ГриннФильм» и «Синема стар». Для комплексной оценки состояния рынка кинопоказа в городе Белгороде необходимо провести анализ каждого из конкурентов.

Киноцентр «Русич» был открыт в 1990-е годы и на данный момент он является одним из самых серьезных конкурентов, так как имеет ряд неоспоримых преимуществ. Во-первых – удачное месторасположение. «Русич» находится рядом с гипермаркетом «Линия», который ежедневно пропускает через себя тысячи посетителей. Кроме того, непосредственно возле самого кинотеатра есть развлекательная площадка, которая практически всегда заполнена школьниками, студентами и родителями с детьми. Из этого можно сделать вывод, что место, где расположен кинотеатр, обладает высокой проходимостью и является центром скопления большого числа людей. Преимуществом кинотеатра также является его низкая цена на билет. Стоимость билета в «Русиче» ниже, чем в остальных кинотеатрах в среднем на 20%. Согласно отзывам клиентов на сайте кинотеатра, большинство его посетителей отмечают, что отдают ему предпочтение во многом из-за того, что цена билета ниже, чем у других кинотеатров. Следующее преимущество – это количество залов. «Русич» имеет в своем распоряжении 4 зала общей вместимостью в 642 места. В среднем в день можно прокатывать порядка 20 сеансов. Чем больше сеансов может позволить себе кинотеатр, тем шире будет репертуар

фильмов. Для сравнения: «Победа», которая располагает двумя залами, в день может прокатывать около 10 сеансов, а «Радуга» с одним залом – 5-6 сеансов. То есть, на двоих у «Радуги» с «Победой» в день выходит меньше сеансов, чем в одном «Русиче». К преимуществам также относится и удобство кресел, расположенных непосредственно в залах кинотеатра. В «Русиче», помимо двух кинобаров, имеется также небольшое кафе – «Синема-пицца». В этой пиццерии гости могут насладиться большим выбором чая, кофе, различных коктейлей, десертов, а также попробовать пиццу шести видов. Необычный интерьер пиццерии выдержан в стиле американского вестерна. В пиццерии можно разместить заявку на групповое посещение, чтобы отпраздновать день рождения ребёнка с участием ростовых кукол, ведущего-аниматора с последующим просмотром кинофильма. Кроме того, наличие в фойе различных дополнительных услуг, таких как: игровые автоматы, кабинка для фото, надувные крепости, игровые приставки для детей и в целом дизайн интерьера, также способствуют притоку дополнительного числа посетителей в кинотеатр. Наличие всех этих дополнительных услуг делает из «Русича» не просто кинотеатр, а небольшой развлекательный центр, поэтому популярность и успешность данного заведения вполне обоснована [34].

Другим конкурентом предприятия является кинотеатр «Синема парк», который находится в ТЦ «Сити Молл Белгородский». «Синема парк» является одной из самых крупнейших сетей кинотеатров в России. Конкретно в Белгороде кинотеатр начал функционировать с 2010 года. Несомненным его плюсом является то, что кинотеатр действует на базе торгового центра, что, в свою очередь, позволяет рассчитывать на дополнительный приток клиентов. «Синема парк» оснащен семью залами, что обеспечивает кинотеатру наличие 946 зрительских мест. Количество сеансов в день может превышать 40 штук. По вместимости он уступает кинотеатру «ГриннФильм», однако по количеству залов «Синема парк» находится в городе на первом месте. Тем не менее, он все еще относится к категории «минимплекс», а не «мультиплекс», так как в «мультиплексе» количество залов должно быть от 8 и больше. Другим пре-

имуществом, которое выделяет «Синема парк» среди конкурентов, является наличие максимально комфортных кресел, которые были разработаны и произведены известной итальянской компанией специально для данной сети кинотеатров. Кроме того, только в «Синема парке» есть специальные залы VIP, которые обладают повышенной комфортностью и оснащены relax-креслами. Отличительной чертой кинотеатра также является предоставление своим клиентам специальных карт с накопительными бонусами. Для получения карты зритель должен заполнить анкету, где он указывает определенные данные, такие как имя, возраст и номер мобильного телефона или e-mail. На карте хранится информация о клиенте, которую можно использовать для индивидуальных специальных предложений, скидок и даже объемных маркетинговых исследований. К недостаткам кинотеатра «Синема парк» можно отнести завышенную цену, как на билеты, так и на услуги кинобара, а также отсутствие широкого спектра дополнительных услуг. Однако в целом, кинотеатр является достаточно популярным и хорошо узнаваемым в городе, поэтому проблем с недостаточным количеством клиентов у него быть нет [35].

Кинотеатр «Гриннфильм» также функционирует на базе торгового центра и находится в ТЦ «МегаГринн». Кинотеатр имеет в своем распоряжении 6 кинозалов общей вместимостью в 1130 мест и является самым вместительным кинотеатром в Белгороде. Количество сеансов в день в среднем составляет чуть меньше сорока. Из явных преимуществ можно выделить то, что «ГриннФильм» постоянно устраивает акции для своих клиентов. Например, в понедельник действует акция «Кино для всех», которая дает возможность абсолютно всем клиентам посмотреть практически любой фильм по цене в 70 рублей. Во вторник предусмотрены скидки студентам и людям пенсионного возраста. А в день рождения билет в кино имениннику предоставляется бесплатно. Такой клиентоориентированный подход тоже дает определенные результаты по привлечению клиентов, и поэтому кинотеатр «Гриннфильм» имеет спрос у зрителей, даже не смотря на то, что цена на обычные сеансы и на услуги кинобара весьма завышена. Но главным преимуществом «Гринн-

Фильма», безусловно, является проведение праздничных мероприятий в день премьер различных фильмов. Приглашаются актеры и аниматоры, которые перевоплощаются в персонажей выходящего фильма, составляется программа мероприятия, приходят ведущий и ди-джей. Также очень часто на таких представлениях задействованы в выступлениях детские танцевальные секции. Данные мероприятия привлекают огромное число людей, так как для них это возможность не только посмотреть представление, но и сфотографироваться с героями любимого фильма. В итоге все эти преимущества сыграли ключевую роль, и «ГриннФильм», на данный момент, является самым посещаемым кинотеатром в Белгороде [36].

В Торговом центре «РИО» находится еще один кинотеатр, который принадлежит к другой крупной сети «Синема стар». Кинотеатр оборудован четырьмя залами с общей вместимостью в 536 мест. Преимуществом является низкая цена на билеты, а также наличие комфортных кресел в зале. Функционирование на базе ТЦ дает определенные преимущества, однако в данном случае кинотеатр не пользуется таким повышенным спросом у клиентов, как «ГриннФильм» или «Синема парк».

После анализа конкурентов, необходимо перейти к оценке самого предприятия ООО «Центр кино Победа». Для начала нужно провести SWOT-анализ предприятия (Приложение 5). На основе SWOT-анализа можно сделать вывод, что ООО «Центр кино «Победа» обладает рядом сильных сторон, в числе которых:

- выгодное месторасположение (кинотеатр «Победа» располагается почти в центре города, а «Радуга» находится в районе, где есть школа, парки и различные детские площадки);
- квалифицированный персонал;
- наличие удобного интернет-сайта, позволяющего бронировать места;
- уютный и привлекательный интерьер кинотеатра;
- кинотеатр «Радуга» имеет самый большой экран в городе;

- хорошая узнаваемость (кинотеатр «Победа» был построен более 50 лет назад).

Слабых сторон оказалось намного больше. Во-первых – это цена, которая оказалась выше среднерыночной. Также одним из недостатков является отсутствие в кинотеатрах «Радуга» и «Победа» дополнительных услуг, которые могут способствовать привлечению большего числа посетителей. Кроме того, на 2 кинотеатра приходится всего 3 кинозала, что, в свою очередь, также является слабой стороной предприятия, так как малое количество залов ограничивает число сеансов. Как отмечалось ранее, предприятие имеет удобный интернет-сайт, с помощью которого можно бронировать билеты, однако недостаток заключается в том, возможность приобретать билеты через этот сайт отсутствует, хотя во многих кинотеатрах уже есть услуга покупки билета онлайн. Так как бронь билета снимается за 30 минут до сеанса, то велика вероятность того, что если клиент не успеет вовремя приехать и выкупить забронированный билет, то его продадут другому человеку. Поэтому покупка билета через интернет дает гарантию того, что даже в случае опоздания, клиент получит билет именно на то место, на которое купил. Отсутствие скидок и льгот для студентов, школьников, именинников также является одним из слабых мест предприятия. Если взять опыт конкурентов, а именно «Синема парк» и «ГриннФильм», которые в определенный день недели предоставляют скидки на билеты для определенных групп, становится очевидно, что данный подход является очень действенным, так как по вторникам в этих кинотеатрах стоят огромные очереди из школьников, студентов и пенсионеров. Еще одной слабой стороной предприятия является слабый уровень рекламной деятельности. В то время как основные конкуренты на постоянной основе устраивают различные мероприятия по привлечению посетителей, кинотеатры «Радуга» и «Победа» делают это крайне редко, вследствие чего очень часто возникают ситуации, когда заполняемость зала не дотягивает и до 5%, в то время, как средний показатель заполняемости зала равен 15%.

Чтобы составить комплексную оценку конкурентоспособности предприятия, необходимо также провести опрос посетителей. Данный опрос направлен на то, чтобы выяснить, чего, по мнению клиентов, не хватает кинотеатрам «Радуга» и «Победа», а также узнать, как посетители в целом оценивают уровень обслуживания. Клиентам были даны анкеты, в которых представлено 10 простых вопросов (Приложение 6).

На основании полученных результатов удалось выяснить, что большинство посетителей кинотеатров «Радуга» и «Победа» составляют люди в возрасте от 18 до 24 лет (31%) и от 25 до 35 лет (27%). Из всех опрошенных 52% ответили, что посещают кинотеатр один раз в месяц. Однако, большинство респондентов в возрасте от 18 до 24 лет, а также большинство школьников ответили, что еженедельно посещают кинотеатр. Подавляющее большинство опрошенных выразили свое недовольство в отношении кресел в зале. Почти 65% респондентов оценили комфорт кресел как «плохо» и «очень плохо». Более того, некоторые написали, что этот недостаток является главным в кинотеатрах «Радуга» и «Победа». Такая критика вполне объяснима, ведь удобство кресел при просмотре двухчасового фильма будет являться весьма важным критерием, влияющим на удовлетворенность клиента. Поэтому необходимо взять во внимание такие негативные оценки зрителей в отношении удобства и комфорта кресел в зале. Из опроса также удалось узнать, что определенный процент людей, при вопросе об ассортименте продукции кинобара, ответил, что не удовлетворен вкусом попкорна. Это связано с тем, что ООО «Центр кино «Победа» несколько лет назад сменила поставщиков. Соответственно, сырье для приготовления попкорна используется от другого производителя. Поэтому вкус сильно отличается от того, что был раньше. Помимо этого выяснилось, что большинство опрошенных положительно отреагировали на идею оснащения кинотеатров дополнительными услугами, такими как игровые автоматы для детей и т.д. Наличие таких услуг всегда способствует тому, что посетители больше времени проводят в помещении кинотеатра.

Подавляющее большинство респондентов, а именно 81% из числа всех опрошенных, положительно отреагировали на введение бонусных карт. С помощью таких карт зритель сможет накапливать бонусы при каждом походе в кино. По истечению некоторого времени, накопленные бонусы можно будет обменять на билет или получить скидку в кинобаре. Из явных преимуществ такого нововведения является массовая рассылка оповещений клиентам через смс-сообщения или через электронную почту. Эти оповещения могут быть связаны с выходом новинок в кинопрокат, с акциями, которые в данный момент проводятся в кинотеатре и т.д. Больше половины опрошенных (63%) хотели бы, чтобы кинотеатры «Радуга» и «Победа» один раз в месяц устраивали акцию «Ночь кино». Приобретая данную услугу, зритель получаете возможность посетить за ночь три киносеанса с фильмами, обозначенными в программе. На данный момент в городе такую акцию проводит только кинотеатр «ГриннФильм», и если судить по количеству продаваемых билетов, услуга является довольно востребованной среди любителей кино.

После того, как были получены результаты опроса посетителей кинотеатров «Победа» и «Радуга», необходимо провести массовый опрос жителей города на тему того, какой кинотеатр они предпочитают посещать. Наиболее приемлемым решением поставленной задачи будет проведение голосования в социальной сети. В голосовании приняли участие 3316 человек. Результаты представлены на рисунке 2.5.

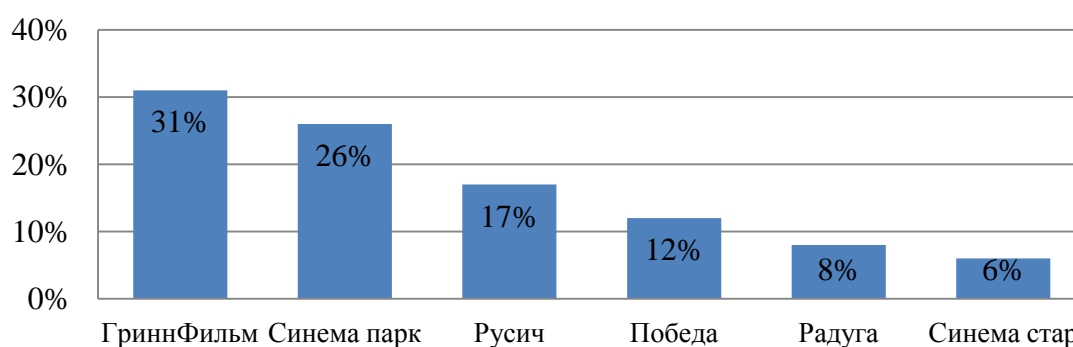


Рис. 2.5. Самый посещаемый кинотеатр в г. Белгороде



Исходя из рисунка очевидно, что наиболее посещаемым кинотеатром в городе Белгороде является «ГриннФильм», так как за него проголосовало более 30% от общего числа участников. Результат вполне обоснован, так как множество сильных сторон кинотеатра обеспечили его конкурентными преимуществами, которыми не обладают его конкуренты. На втором месте по популярности оказался кинотеатр «Синема парк», расположенный в ТЦ «Сити Молл». За него проголосовало 26% опрошенных. Стоит заметить, что до открытия «ГриннФильма» в 2013 году, «Синема парк» являлся самым популярным кинотеатром в городе. «Русич» расположился на третьем месте с 17% голосов. Это очень хороший показатель, учитывая, что кинотеатр не входит в состав торгово-развлекательного центра. Наличие дополнительных услуг, а также привлекательная цена на билеты помогли «Русичу» замкнуть тройку лучших кинотеатров города. На четвертом и пятом местах расположились кинотеатры «Победа» и «Радуга» соответственно. Из этого следует, что более удачное расположение кинотеатра «Победа» в центре города, а также наличие двух средних залов, вместо одного большого как в кинотеатре «Радуга», позволяет привлечь больше посетителей.

Для более наглядного анализа конкурентоспособности ООО «Центр кино «Победа» на рынке кинопроката Белгорода надо воспользоваться методом, который называется «многоугольник конкурентоспособности». Критерии конкурентоспособности и оценки представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Данные для многоугольника конкурентоспособности

Критерии конкурентоспособности	ГриннФильм	Центр кино «Победа»	Русич
1	2	3	4
Месторасположение	10	8	9
Цена	7	6	10
Репертуар	10	4	8
Время сеансов	9	6	8
Количество залов	10	4	7
Удобство кресел	7	5	8

Качество обслуживания	7	7	7
-----------------------	---	---	---

Продолжение табл. 2.4

1	2	3	4
Величина экрана	6	9	6
Дополнительные услуги	10	4	9
Рекламная активность	9	2	7
Средняя оценка	8,5	5,5	7,9

Как видно из таблицы, «ГриннФильм» является лидером рынка, его средняя оценка критериев конкурентоспособности составляет 8,5. Однако «Русич» хоть и уступает, но разница не сильно ощутимая, если учитывать тот факт, что кинотеатр «Русич» не является частью торгово-развлекательного центра. Результаты данных подробно отражены на многоугольнике конкурентоспособности (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Многоугольник конкурентоспособности

Рисунок показывает, что в отличие от двух главных своих конкурентов ООО «Центр кино «Победа» имеет очень мало сильных сторон, которые мог-

ли бы обеспечить предприятию прочные позиции на рынке. Такие критерии конкурентоспособности, как: репертуар, количество залов, удобство кресел и дополнительные услуги получили меньше пяти баллов. Рекламная активность и вовсе имеет оценку «2», хотя очевидно, что на сегодняшний день, в большинстве случаев, успешной становится та фирма, которая вкладывает ресурсы в продвижение своего товара. Единственные показатели, которые получили высокие оценки, это расположение и величина экрана. Однако для успешного функционирования предприятия этого мало.

На основании проведенных исследований можно сделать следующие выводы: во-первых предприятие ООО «Центр кино «Победа» является вполне конкурентоспособным, однако кинотеатры «Русич», «Синема парк» и «ГриннФильм» пользуются у зрителей большей популярностью за счет своих конкурентных преимуществ. Кроме того, результаты анкетирования дали понять, что у предприятия есть определенные слабые стороны, которые необходимо ликвидировать или минимизировать. Следовательно, для повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Центр кино «Победа» необходимо разработать ряд рекомендаций, которые бы способствовали привлечению большего числа посетителей.

### **3. Разработка предложений по совершенствованию деятельности**

#### **«ООО Центр кино «Победа»**

#### **3.1. Мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия**

Чтобы добиться определенных успехов и улучшить свое положение на рынке, предприятие должно постоянно совершенствоваться, находить новые пути развития, расширять ассортимент оказываемых услуг. Важно понимать, что из-за стремительного развития экономики, организации, которые не могут подстроиться под изменяющуюся внешнюю среду, терпят неудачу и, в конечном итоге, вынуждены прекратить свою деятельность. В связи с этим, возникает необходимость пересмотра стратегии развития исследуемого предприятия.

Благодаря проведенным опросам, удалось выяснить, что предприятие ООО «Центр кино «Победа» имеет определенный ряд проблем, которые оказывают непосредственное влияние на успешность его функционирования. В основном это связано с узким ассортиментом дополнительных услуг. Опрос более трех тысяч человек показал, что большинство из них предпочитают посещать кинотеатры, находящиеся в составе торгово-развлекательных центров, которые обладают широким спектром дополнительных услуг. Следовательно, руководство должно принять во внимание результаты опроса, которые помогли выявить у предприятия слабые стороны. После этого необходимо разработать конкретные мероприятия, которые ликвидируют недостатки предприятия, вследствие чего его конкурентоспособность повысится.

Итак, основной целью новой стратегии по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Центр кино «Победа» будет охват как можно большего числа посетителей разных возрастных категорий. Для каждой из таких групп людей будут разработаны отдельные мероприятия, направленные на их привлечение.

Анализ конкурентов показывает, что многих клиентов в кинотеатр привлекает проведение различных акций и предоставление скидок на билеты. ООО «Центр кино «Победа» необходимо пересмотреть свою ценовую политику в отношении конкретных групп населения. Как было сказано ранее, основную массу посетителей кинотеатра составляют люди в возрасте от 18 до 24 лет, то есть студенты. Однако нужно учитывать, что подавляющее большинство зрителей этого возраста предпочитает ходить на более ранние сеансы, так как утром цена на билеты намного ниже, чем на более позднее время. Среди людей, посещающих кинотеатры, практически отсутствуют зрители, чей возраст достигает пенсионного. Их доля от общего числа составляет менее двух процентов. Из этого следует, что необходимо внедрить программу, которая будет способствовать привлечению этих групп населения. Для этого предлагается сделать один из дней, а конкретно среду, когда в кинотеатрах будет действовать система скидок для студентов и людей пенсионного возраста. Для проведения подобной программы не зря была выбрана среда. Старт новых кинофильмов в большинстве стран мира начинается с пятницы, потому что именно прибыль за первые три дня – пятница, суббота, воскресенье, позволяет сделать более точные прогнозы относительно финальных сборов того или иного фильма. В России же премьерный день новых фильмов приходится на четверг. Это связано с тем, что после показа в четверг появляются первые рецензии и отзывы на фильм и, соответственно, в пятницу/субботу/воскресенье, увеличивается поток зрителей, обеспечивая, тем самым, больше сборов в первые выходные. Следовательно, среду можно считать последним днем, когда вышедший на прошлой неделе фильм считается новым. Поэтому, когда фильм находится в прокате уже неделю, интерес к нему начинает падать, и количество покупаемых билетов на сеансы сокращается. Для поддержания спроса было принято решение делать скидки студентам и пенсионерам в среду. Цены на билет для них будут снижены на 50%. Данное нововведение будет способствовать увеличению доли зрителей пенсионного возраста, а также обеспечит приток еще большего числа студентов.

При реализации данного мероприятия появляется потенциальный риск того, что залы будут переполнены. Другими словами, возникает вопрос, какова вероятность, что во время проведения данной акции, количество посетителей на сеансы не превысит прогнозируемые объемы. Согласно еженедельным отчетам, которые проводит «Фонд кино», заполняемость кинотеатров по стране в среднем не превышает 10-15%. То есть, если число мест в зале составляет 200, то количество заполненных мест, в среднем не будет превышать 30. Исключения составляют премьерные дни, когда выходит так называемый «блокбастер», то есть очень популярный и коммерчески успешный фильм. В такие дни заполняемость зала может превышать отметку 70%. К счастью, как уже было сказано, акция будет проводиться в последний день недели проката фильма, то есть в среду, когда спрос на фильм падает, поэтому вероятность возникновения данного риска практически отсутствует.

Кроме скидок конкретным группам людей предлагается ввести акцию «Именинник». Ее суть будет заключаться в том, что в честь дня рождения посетителю, при предъявлении документов с указанной датой рождения, билет на любой сеанс будет вручен бесплатно. Это поспособствует закреплению в сознании людей того, что кинотеатр – это не просто помещение для просмотра новых фильмов, но и место, где можно отметить день рождения и хорошо провести время в компании друзей.

Помимо этого, планируется сделать еще одно нововведение. Каждый месяц в кинотеатре «Победа» будет проходить акция «Ночь кино». Суть данной акции заключается в том, что зрителю предоставляется возможность за одну ночь посмотреть сразу 4 фильма, 3 из которых вышли в течение прошлого месяца. Причем, цена билета на такой сеанс будет значительно ниже, чем покупка четырех билетов на каждый из фильмов по отдельности. Нужно сказать, что подобная акция имеет достаточно широкое распространение в других городах и привлекает немало посетителей. Особенностью данной акции в кинотеатре «Победа» будет то, что из четырех прокатываемых за ночь фильмов, три будут известны заранее, а один будет находиться в секрете. В

качестве секретного фильма планируется показывать классику кинематографа, в том числе и советского. Подобное нововведение позволит молодому поколению зрителей ознакомиться с фильмами, которые уже стали достоянием мировой культуры. Кроме того, показ в кинотеатре классического фильма сможет заинтересовать зрителей старшего поколения, что будет способствовать увеличению числа посетителей, чей возраст близок к пенсионному.

В отличие от многих своих конкурентов, в ООО «Центр кино «Победа» отсутствует система предоставления скидок на места в первом ряду. Хотя всем известно, что смотреть кино с первого ряда, находясь очень близко к экрану, довольно неудобно. Из-за расположения экрана зрителю приходится закидывать голову наверх, из-за чего шея находится в постоянном напряжении. С боковых рядов просмотр фильма также не доставляет особого удовольствия, так как зритель находится слишком далеко от центра, что оказывает существенное влияние на восприятие картины. Поэтому предлагается разделить места в зале на «Эконом» и «Стандарт». К местам категории «Эконом» будут относиться весь первый ряд и все боковые сидения. Стоимость билетов на них будет на 20% ниже, чем на обычные места. Преимущества данной стратегии очевидны: во-первых заниженная цена привлекает зрителя, а во-вторых, исходя из практики работы кинотеатров, первый «дешевый ряд» может оказать помощь предприятию во время проката не очень популярных лент, когда приходят зрители, для которых выбор фильма не является принципиальным. И первый ряд почти всегда бывает раскуплен.

Многие клиенты ООО «Центр кино «Победа», во время участие в анкетном опросе высказались по поводу отсутствия у кинотеатров дополнительных услуг. Если вспомнить результат анализа конкурентов, то становится очевидно, что у них, помимо предоставления услуг кинопоказа есть:

- различные игровые комплексы в фойе, которые привлекают детей и школьников с их родителями;
- relax-залы с комфортными кожаными креслами, которые рассчитаны на привлечения более взрослой аудитории;

- услуги кафе-пиццерий;
- праздничные мероприятия с приглашенными аниматорами в честь выхода фильмов и т.д.

В кинотеатрах «Радуга» и «Победа» кроме услуг кинопоказа и кинобара, где зритель может приобрести напитки и попкорн, дополнительных услуг нет. Для устранения этого недочета было принято решение поставить в фойе кинотеатра несколько детских игровых автоматов. Наиболее оптимальным вариантом для подобного рода заведений является специальный игровой автомат, который называется «Аэрохоккей» (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Игровой автомат «Аэрохоккей»

«Аэрохоккей» – увлекательная игра, которая нравится людям различных возрастных категорий. В нее с удовольствием играют и школьники, и семейные пары, и пенсионеры. Данный вид игровых автоматов в последние годы набирает стремительную популярность. Чаще всего они устанавливаются в различных торгово-развлекательных центрах, кафе, кинотеатрах. Следовательно, кинотеатры «Радуга» и «Победа» являются подходящим местом для реализации данной идеи. Следует сказать, что неподалеку от кинотеатра



«Радуга» есть школа, ученики которой, вполне ожидаемо, станут чаще посещать кинотеатр при появлении такой услуги. Еще одним преимуществом установки «Аэрохоккея» является то, что он благотворно влияет на развитие подвижности рук, развивает общую моторику, моторику рук, ловкость, глазомер, гибкость, логическое мышление, внимание и память. Это означает, что помимо развлекательной функции данная услуга будет также приносить пользу более юным посетителям кинотеатра. Ведь хоккей рекомендован врачами-дефектологами детям младшего возраста для общего развития.

Согласно принципу Парето, 20% посетителей приносят 80% прибыли. И это постоянные клиенты, увеличение числа которых является одной из важнейших задач любого бизнеса. С этой целью организации часто используют различные программы лояльности, предлагая бонусы, скидки и прочие блага. Именно поэтому в ООО «Центр кино «Победа» заключительным мероприятием, направленным на привлечение посетителей, будет внедрение программы лояльности с помощью бонусных накопительных карт. Программа лояльности будет являться формой маркетинга, которая направлена на создание долгосрочных отношений с клиентами, с целью сделать их постоянными зрителями кинотеатра, понять их потребности и разработать те сервисы обслуживания, которые им необходимы. Участником бонусно-накопительной программы может стать любое физическое лицо, достигшее восемнадцатилетнего возраста. Специальная карта может быть приобретена в кинотеатрах «Радуга» и «Победа». Для активации карты необходимо заполнить анкету, после чего передать сотруднику кинотеатра. При активации карты начисляется первичный бонус в размере 50 рублей. В дальнейшем начисление бонусов будет осуществляться в размере 5% от стоимости билетов. При накоплении бонуса свыше 10 тысяч рублей клиенту будет вручаться специальная «Серебряная» карта, благодаря которой начисление бонусов будет равняться 10% от стоимости билета. И наконец, при достижении отметки в 20 тысяч бонусов, клиент получает «Золотую карту», которая будет начислять бонус в размере 15% от стоимости билетов.

Так как большинство посетителей кинотеатров «Радуга» и «Победа» не осведомлены о том, что эти кинотеатры относятся к одному предприятию, то очевидным преимуществом при внедрении бонусных карт будет то, что воспользоваться ими можно будет в обоих кинотеатрах. Другими словами, оба кинотеатра будут действовать на основе принципа взаимодополняемости. Так, постоянные зрители кинотеатра «Победа», накопившие определенное количество бонусов, могут потратить их в «Радуге» и наоборот. Таким образом, это позволит повысить покупательскую активность в обоих кинотеатрах.

Другим очевидным преимуществом программы будет проведение 1 раз в неделю автоматической рассылки уведомлений о выходе фильмов, о проведении акции «Ночь кино» и т.д. Чтобы у клиента не сложилось отрицательного впечатления о кинотеатре, подобная рассылка будет проводиться только с его согласия. Кроме того, в день рождения клиента, ему будет приходить оповещение о том, что в этот день у него есть возможность посмотреть бесплатно абсолютно любой фильм, имеющийся в репертуаре кинотеатра.

Итак, для привлечения большего числа посетителей, а также для повышения конкурентоспособности ООО «Центр кино «Победа» на рынке услуг кинопоказа Белгорода были разработаны следующие мероприятия:

- предоставление скидок на билеты в размере 50% студентам и пенсионерам в определенный день недели, конкретно – в среду;
- введение программы «Именинник», которая позволит посетителю в день рождения посмотреть бесплатно один любой фильм;
- акция «Ночь кино», которая будет проходить в кинотеатре «Победа» один раз в месяц, где будут показываться четыре фильма, три из которых будут новинками месяца, а один – классикой кинематографа;
- разделение мест в зале на «Эконом» и «Стандарт», на то, что более дешевые места будут раскуплены вне зависимости от качества фильма;
- установка в фойе обоих кинотеатров детских игровых автоматов «Аэрохоккей», что способствует дополнительному привлечению школьников и детей с родителями;

- внедрение программы бонусных карт, что позволит расширить число лояльных клиентов.

Исходя из всего вышеперечисленного, можно сделать вывод, что каждое из предложенных мероприятий имеет направленность на конкретную группу людей – школьники, студенты, пенсионеры и т.д. Следовательно, разработанная стратегия по привлечению посетителей в кинотеатр охватывает разные сегменты потребителей. Это означает, что в случае возникновения неудачи при реализации одной из программ, предприятие будет иметь в запасе ряд других мероприятий, способных привлечь дополнительное число клиентов, тем самым повысив его конкурентоспособность.

### **3.2 Оценка эффективности предлагаемых нововведений**

Реализация всех представленных мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия, потребует определенных затрат от ООО «Центр кино «Победа». Необходимо рассчитать размер финансовых вложений в каждое мероприятие по отдельности, а затем узнать общую эффективность, которую они смогут принести.

В первую очередь необходимо посчитать затраты на «Аэрохоккей». С учетом специфики помещений кинотеатров было решено, что в кинотеатре «Радуга» будет установлено два таких детских игровых автомата, а в «Победе» один. Данное решение обосновано двумя причинами: во-первых – площадь фойе в кинотеатре «Радуга» гораздо больше, чем в «Победе», а значит и количество детских игровых автоматов там можно установить больше; во-вторых – как уже было сказано, рядом с «Радугой» расположена школа, что, в свою очередь, означает приток большего числа зрителей младше 18 лет, которые и будут пользоваться услугами игровых автоматов «Аэрохоккей». Было решено купить закупить три модели «Аэрохоккей «AtomicPhazer» на сайте [billiard31.ru](http://billiard31.ru). «Бильярд 31» является белгородской компанией, предоставляющей услуги по продаже различных настольных игр. Фирма имеет

множество положительных отзывов от клиентов и обладает хорошей репутацией на рынке, поэтому можно быть абсолютно уверенным в качестве приобретаемого товара. Кроме того, покупая товар у них, нам удастся сэкономить на доставке из других городов. Цена одного экземпляра составляет 130 тысяч рублей, соответственно, на три автомата будет потрачено 390 тыс. руб., плюс 45 тыс. руб. на установку. Первоначальные расходы на детские игровые автоматы представлены в таб. 3.1.

Таблица 3.1

## Первоначальные расходы на детские игровые автоматы

Статья расходов	Сумма, руб.
«Аэрохоккей «AtomicPhazer» (3 шт.)	390 000
Установка оборудования	45 000
Итого затрат	435 000

Как видно из таблицы, расходы на покупку и установку трех детских игровых автоматов составят 435 000 рублей. Теперь необходимо посчитать выручку, которую будут приносить детские игровые автоматы. Для расчета выручки необходимо воспользоваться формулой (3.1):

$$B = C \times V \times t, \quad (3.1)$$

где  $C$  – цена за одну игру, руб.;

$V$  – количество игр в час, шт.;

$t$  – количество часов в день.

Стоимость одной игры – 50 рублей. ООО «Центр кино «Победа»» работает 12 часов. С понедельника по четверг количество игр в час на одном автомате составляет, в среднем, 1,2. С пятницы по воскресенье количество игр равняется 1,5. Поэтому выручка от игровых автоматов в будние дни и в выходные дни будет отличаться. Данные для расчета представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Данные для расчета выручки от игровых автоматов «Аэрохоккей»

День недели	Ц, руб.	V, шт.	t, час
понедельник - четверг	50	1,2	12
пятница - воскресенье	50	1,5	12

Таким образом, исходя из имеющихся данных, удалось выяснить, что с понедельника по четверг выручка от одного установленного игрового автомата в день будет составлять 720 рублей. С пятницы по воскресенье выручка от одного автомата будет составлять 900 рублей в день. Таким образом, в неделю один детский игровой автомат «Аэрохоккей» будут приносить выручку в размере 5 580 рублей. Учитывая, что в ООО «Центр кино «Победа» таких автоматов будет установлено три, то выручка в неделю, соответственно, составит 16 740 рублей. Подробные данные о выручке представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Данные о выручке от игровых автоматов «Аэрохоккей»

	Выручка с одного автомата, руб.	Выручка с трех автоматов, руб.
В неделю	5 580	16 740
В месяц	22 320	66 960
В год	267 840	803 520

Из таблицы видно, что за год, благодаря таким автоматам, предприятию удастся получить выручку в размере 803 520 руб. Однако необходимо учитывать, что затраты на обслуживание в месяц на 3 автомата составят 15 000 руб. Соответственно в год за обслуживание трех автоматов придется платить 180 000 руб. Отсюда следует, что чистая прибыль от автоматов «Аэрохоккей» в год будет составлять 623 520 руб.

Зная ежегодную чистую прибыль, а также сумму первоначальных вложенных средств, можно рассчитать срок окупаемости игровых автоматов. Для этого необходимо воспользоваться формулой (3.2):

$$PP = \frac{K_0}{CF_{cr}}, \quad (3.2)$$

где  $PP$  – срок окупаемости;

$K_0$  – сумма первоначальных вложенных средств;

$CF_{cr}$  – ежегодные средние поступления.

То есть, можно сказать, что автоматы окупятся менее чем за девять месяцев. Еще одним преимуществом установки «Аэрохоккея» будет являться то, что он позволит клиенту скоротать время до сеанса, так как многие зрители обычно приходят покупать билет за 30 минут до начала фильма. Таким образом, помимо выручки от установленных детских игровых автоматов ООО «Центр кино «Победа» сможет повысить приток зрителей школьного возраста, а также родителей с детьми, которые, в свою очередь, могут быть перенаправлены на другие услуги кинотеатра, такие как кинобар и кинопоказ.

Теперь рассмотрим акцию «Ночь кино». Один раз в конце каждого месяца в кинотеатре «Победа» будет проводиться акция «Ночь кино», где за одну ночь зрители смогут увидеть сразу 4 киноленты. Затраты на проведение данного мероприятия будут касаться, в основном, маркетинговой деятельности. Так как на сегодняшний день одним из наиболее действенных видов рекламы является реклама через интернет, то для привлечения зрителей на акцию «Ночь кино» будет использована реклама в социальной сети. Наиболее распространенной социальной сетью среди молодежи на данный момент продолжает быть «ВКонтакте». Принцип действия рекламы будет простым: на странице ООО «Центр кино «Победа» в социальной сети ВКонтакте в начале месяца будет размещаться уведомление о проведении акции «Ночь кино». Вместе с этим будет разыгрываться один бесплатный билет, который достанется случайному пользователю, который будет участвовать в распро-

странении записи с проведением акции «Ночь кино». Возможность бесплатно получить билет будет стимулировать пользователей участвовать в этом розыгрыше. Таким образом, в течение месяца пользователи социальной сети будут активно делиться у себя на странице записью о проведении акции «Ночь кино», информируя о ней своих друзей и знакомых. Это способствует тому, что к концу месяца об этом мероприятии узнает достаточно большое количество человек. Кроме рекламы в интернете будут установлены различные рос-материалы в обоих кинотеатрах, которые будут информировать посетителей об этой акции.

Согласно отчетам Фонда Кино, заполняемость зала на подобных сеансах достигает 65% и выше. Такой высокий результат заполняемости объясняется: во-первых – желанием зрителя посмотреть сразу четыре фильма подряд по заниженной цене, а во-вторых тем, что билеты продаются на протяжении всего месяца. Необходимо теперь рассчитать, какая выручка ожидает предприятие от проведения такой ежемесячной акции, и для этого необходимо воспользоваться формулой (3.3):

$$V = C \times V, \quad (3.3)$$

где  $C$  – цена за один билет, руб.;

$V$  – количество купленных билетов, шт.

Цена на билет будет составлять 350 рублей. Так как мы выяснили, что заполняемость зала на подобных мероприятиях достигает 65%, то будем исходить из того, что в нашем случае заполняемость составит 50%. В кинотеатре «Победа», где и будет проходить данная акция, один из залов рассчитан на 260 человек. Следовательно, при проведении акции заполнено будет 130 мест. Воспользовавшись формулой (2), и умножив среднюю заполняемость 130 мест на цену билета 350 рублей, получаем выручку в размере 45 500 рублей за ночь. Данную сумму необходимо делить на два, так как известно, что половину выручки от билетов кинотеатры отдают дистрибьюторам. Выручка

от акции «Ночь кино», в таком случае, будет составлять 22 750 рублей. Необходимо посчитать чистую прибыль от акции. От этой суммы необходимо отнять издержки в виде заработной платы работникам, которые будут заняты в ночную смену. В ночь нам понадобится: киномеханик, кассир, билетер, работник кинобара и охранник. Так как в ночную смену работникам оплачивается двойная ставка, то во время проведения акции «Ночь кино» предприятие будет затрачивать на зарплату 5 500 рублей за ночь. Подробные данные о доходах от акции «Ночь кино» представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

## Данные о выручке от акции «Ночь кино»

	Выручка, руб.	Издержки, руб.	Чистая прибыль, руб.
В месяц	22 750	5 500	17250
В год	273 000	66 000	207 000

Акция будет проходить каждый месяц, соответственно в год выручка от нее составит 207 000 рублей. Это без учета того, что зрители будут пользоваться услугами кинобара, покупать попкорн, напитки и различные закуски, которые, как известно, в некоторых случаях приносят гораздо больше выручки кинотеатрам, чем продажа билетов.

Следующий комплекс мероприятий включает в себя:

- разделение мест в зале на «Эконом» и «Стандарт»;
- скидки студентам и пенсионерам в определенный день недели;
- акция «Именинник».

Как показывает практика, в кинотеатрах, где проводятся различные акции, делаются скидки для отдельных групп посетителей (студентов, пенсионеров), предоставляется скидка на менее выгодные места в первом ряду, средняя заполняемость зала повышается на 4%. Согласно исследованиям, проведенным Фондом Кино, средняя заполняемость залов в России составляет 10%. В ООО «Центр кино «Победа» средний показатель заполняемости зала имеет значение ниже, чем среднее по России, а именно 6% для кинотеатра



«Радуга» и 9% для кинотеатра «Победа». Данные о средней заполняемости ООО «Центр кино «Победа» представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

## Средняя заполняемость залов ООО «Центр кино «Победа»

	Всего мест, шт.	Средняя заполняемость за 1 сеанс, шт.	Количество сеансов в день	Средняя заполняемость в день, шт.
Кинотеатр «Радуга»	466	28	5	140
Кинотеатр «Победа»	260+247	45	5	225

Как видно из таблицы, в кинотеатре «Радуга» средняя заполняемость зала за один сеанс равняется 28 человек, а так как в день сеансов 5, то всего количество посетителей в день составляет, в среднем, 140 человек. В кинотеатре «Победа» средняя заполняемость на 2 зала составляет 45 человек за сеанс. Всего сеансов за день 5, следовательно, количество посетителей в кинотеатре «Победа» в день – 225 человек. Таким образом, на два кинотеатра в день приходится 365 посетителей.

При введении комплекса новых мероприятий, кинотеатрам «Радуга» и «Победа» удастся привлечь больше посетителей, из-за чего средняя заполняемость их залов возрастет на 4%. То есть, если раньше количество посетителей в день было 365, то после введения акций их число увеличится на 14 человек и будет составлять, в среднем, 379 посетителей на два кинотеатра – «Победа» и «Радуга».

Средняя цена билетов в ООО «Центр кино «Победа» на данный момент составляет 200 рублей. При введении билетов категории «Эконом» цена на них будет снижена на 20% и будет составлять 160 рублей. Следовательно, чтобы рассчитать выручку, которую принесет введение системы скидок, необходимо воспользоваться формулой (2) и умножить цену за билет на ко-

личество человек, которых привлечет данная акция. Данные о доходах, которые принесет мероприятие по разделению мест на «Эконом» и «Стандарт», представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

## Доход от акции «Эконом/Стандарт»

Средняя цена на билет «Эконом», руб.	Среднее число посетителей, которых привлечет акция	Выручка в день, руб.	Выручка в месяц, руб.	Выручка в месяц после вычета доли дистрибьютора, руб.
160	14	2 240	67 200	33 600

Таким образом, дополнительная выручка в день будет равна 2 240 рублей. В месяц этот показатель будет равен 67 200 руб. Однако, нужно помнить, что от данной суммы половину забирают дистрибьюторы, поэтому в месяц чистая прибыль будет равна 33 600 рублей. Следовательно, в год вышеперечисленные мероприятия, а именно: скидки студентам и пенсионерам, акция «Именинник», и предоставление более дешевых мест в первом ряду, помогут принести дополнительный доход в размере 403 200 рублей.

Наконец, последнее мероприятие – это введение системы накоплений при помощи бонусных карт. Затраты, которые понесет предприятие при реализации данной программы, будут связаны с покупкой двух сканеров для считывания штрих-кодов, закупкой бонусных карт и приобретением специального программного обеспечения. Затраты на реализацию бонусной программы представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

## Затраты на реализацию бонусной программы

Статья расходов	Цена за единицу, руб.	Кол-во, шт.	Сумма, руб.
-----------------	-----------------------	-------------	-------------

Сканер штрих кода	25 000	2	50 000
Покупка бонусных карт	20	1 000	20 000
Покупка ПО	30 000	1	30 000
Итого			100 000

Планируется приобрести два сканера для штрих-кодов по цене 25 000 руб. Пластиковых карт будет закуплено 1000 штук. Если исходить из расчетов, что приобретать бонусную карту будет каждый 25-й клиент, как уже было выяснено – количество посетителей в день увеличится с 365 до 394, то получается, что в среднем, в двух кинотеатрах приобретать бонусную карту будут 15,8 человек в день ( $394/25$ ). За первый месяц количество людей, которые приобретут бонусную карту, составит 474 человека. Стоимость программного обеспечения составит 30 000 рублей, с последующим тарифом 1 000 рублей в месяц. Заниматься рассылкой уведомлений будет сотрудник отдела маркетинга кинотеатра. В его обязанности также будет входить ведение базы данных, в которой хранится информация о клиентах. Для расчета выручки от продажи бонусных карт необходимо воспользоваться формулой (2). Цена бонусной карты будет составлять 150 рублей. Следовательно, умножив стоимость карты на количество человек, купивших ее, получаем выручку 71 100 руб. в первый месяц. Оставшиеся карты будут реализованы в последующие месяцы, а затем, при необходимости, их вновь можно будет докупить. Стоит сказать, что количество приобретаемых карт с каждым месяцем будет снижаться, но это не мешает ООО «Центр кино «Победа» добиться главной цели – увеличения числа лояльных клиентов.

Теперь необходимо посчитать совокупные затраты на предлагаемые нововведения. Для этого необходимо сложить первоначальные затраты на установку детских игровых автоматов и первоначальные затраты на внедрение программы бонусных карт. Совокупные единовременные затраты представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8

## Совокупные единовременные затраты на реализацию всех мероприятий

Статья расходов	Сумма, руб.
«Аэрохоккей «AtomicPhazer»	435 000
Установка «Аэрохоккея»	45 000
Сканер штрих кода	40 000
Покупка бонусных карт	20 000
Покупка ПО	30 000
Итого	570 000

Общая сумма единовременных затрат составит 570 000 руб. Теперь необходимо рассчитать текущие затраты предприятия, куда будет входить: интернет-маркетинг, наружная реклама, обслуживание программного обеспечения, обслуживание игровых автоматов и т.д. Подробная информация о совокупных текущих затратах представлена в таблице 3.9.

Таблица 3.9

## Совокупные текущие затраты на реализацию всех мероприятий

Статья расходов	В месяц, тыс. руб.	В год, тыс. руб.
Реклама в социальных сетях	15 000	180 000
Наружная реклама	10 000	120 000
Обслуживание ПО	1 000	12 000
Обслуживание игровых автоматов	15 000	180 000
Дополнительная з/п в ночную смену	5 500	66 000
Итого	46 500	558 000

Из таблицы видно, что в год совокупные текущие расходы будут составлять 558 000 руб. Причем, больше половины из этой суммы – это затраты на продвижение и рекламу, так как, в первую очередь, необходимо, чтобы о проводимых акциях и скидках узнало как можно больше потенциальных посетителей.

Теперь необходимо рассчитать потенциальный доход, который предприятие сможет получить благодаря внедрению ряда различных мероприятий. Подробная информация о доходах представлена в таблице 3.10.

Таблица 3.10

## Доходы от реализации всех мероприятий

Статья доходов	В месяц, тыс. руб.	В год, тыс. руб.
Игровые автоматы «Аэрохоккей»	66 960	803 520
Проведение акций	139 200	403 200
«Ночь кино»	22 750	273 000
Итого	228 910	1 479 720

Из таблицы видно, что общий доход от внедрения всех мероприятий составит 1 479 720 рублей. Нужно учитывать, что это без вычета затрат на себестоимость мероприятий. Подробный финансовый прогноз представлен в таблице 3.11.

Таблица 3.11

### Финансовый прогноз

Показатель	Отчетный период (2016 год)	Прогнозный период (2017 год)	Абсолютное отклонение	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	41 034	42 514	1 480	103,6
Себестоимость, тыс. руб.	38 146	39 274	1 128	102,9
Прибыль, тыс. руб.	2 886	3 240	354	112,2
Рентабельность продаж	7,03	7,62	0,59	108,4

Из данных, представленных в таблице, видно, что объем выручки увеличится на 1 480 000 руб., то есть темп роста составит 3,6% по сравнению с 2016 годом. Себестоимость также возрастет, однако ее темп роста будет меньше темпа роста выручки, и составит 2,9%. Прогнозируемая прибыль составит 3 240 000 рублей, что на 12,2% больше, чем в 2016 году, где данный показатель был равен 2 886 000 руб. Таким образом, благодаря внедрению новых акций, расширению ассортимента услуг кинотеатра и предоставлению скидок определенным группам зрителей, предприятие ООО «Центр кино

«Победа» сможет получить дополнительную прибыль в размере 354 тыс. рублей. Помимо этого, данные мероприятия будут способствовать:

- увеличению числа зрителей студенческого и пенсионного возраста;
- появлению лояльных клиентов, которые будут пользоваться бонусами на карте;
- расширению ассортимента услуг кинотеатра;
- знакомству молодой зрительской аудитории с классикой мирового кинематографа (на сеансах «Ночь кино»).

Подводя итог, можно сделать вывод, что придерживаясь данной стратегии развития, ООО «Центр кино «Победа» сможет укрепить свои позиции на рынке кинопоказа в Белгороде, повысив, тем самым, свою конкурентоспособность.

## Заключение

Конкуренция – это движущая сила развития общества, так как представляет собой борьбу в какой-либо области с целью получения определенной выгоды. Она является главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня жизни населения. Именно конкуренция обязывает предприятия совершенствовать свой продукт, искать новые возможности его производства и как можно лучше удовлетворять потребности клиентов. Благодаря конкуренции предприятия наилучшим образом используют способности и знания для достижения поставленных целей.

Оценивать успех того или иного субъекта предпринимательского бизнеса можно по тому, в какой мере в процессе конкуренции компании удается создать, воспроизвести, увеличить свои конкурентные преимущества, или же в какой мере она вынуждена уменьшить свои ранее наработанные конкурентные преимущества вплоть до их полной утраты. Конкурентными преимуществами предприятия сферы сервиса являются наличие определенных характеристик, выражающих степень отличия данного предприятия от конкурентов.

Конкурентоспособность предприятия в сфере сервиса состоит в его способности обнаруживать преимущества над соперниками, а уровень конкурентоспособности компании определяется уже на основе оценки динамики совокупности конкурентных преимуществ, которыми обладает данное предприятие.

Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Центр кино «Победа» показал, что предприятие имеет вполне приемлемые показатели финансовой устойчивости, платежеспособности и рентабельности. Однако эффективность деятельности предприятия в последние годы снизилась, следовательно, снизилась и конкурентоспособность. Если рассматривать все показатели в динамике, то становится очевидно, что в 2016 году произошло падение всех основных показателей, характеризующих

финансовую устойчивость предприятия. Чистая рентабельность претерпела спад более чем на 30%, а коэффициент абсолютной ликвидности снизился вдвое. И хотя показатели остаются на допустимом уровне, нельзя исключать варианта, при котором их ухудшение будет продолжаться. То есть, если показатели и дальше будут иметь отрицательный темп роста, то это гарантированно приведет к тому, что предприятие перестанет быть платежеспособным, и, в конечном итоге, будет вынуждено прекратить свою деятельность.

Анализ конкурентоспособности ООО «Центр кино «Победа» показал, что в отрасли имеется множество сильных конкурентов, опережающих данное предприятие по ряду показателей. Стоит также сказать, что многие конкуренты, занимающие более высокие позиции на рынке кинопоказа города Белгорода, осуществляют свою деятельность относительно недавно. Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «Центр кино «Победа» относится к тем предприятиям, которые не смогли вовремя адаптироваться к изменяющейся внешней среде, что не могло не отразиться на его конкурентоспособности. В связи с этим возникает острая необходимость пересмотра стратегии развития компании и составление нового плана, который будет способствовать повышению конкурентоспособности ООО «Центр кино «Победа».

Для привлечения большего числа посетителей, а также для повышения конкурентоспособности ООО «Центр кино «Победа» на рынке услуг кинопоказа города Белгорода в выпускной квалификационной работе были предложены следующие мероприятия:

- предоставление скидок на билеты в размере 50% студентам и пенсионерам в определенный день недели, конкретно – в среду;
- введение программы «Именинник», которая позволит посетителю в день рождения посмотреть бесплатно один любой фильм;
- акция «Ночь кино», которая будет проходить в кинотеатре «Победа» один раз в месяц. Можно будет приобрести билет по заниженной цене на четыре фильма, три из которых будут новинками месяца, а один – классикой кинематографа;



- разделение мест в зале на «Эконом» и «Стандарт», что позволит рассчитывать на то, что более дешевые места будут раскуплены вне зависимости от качества фильма;

- установка в фойе обоих кинотеатров детских игровых автоматов «Аэрохоккей», что поспособствует дополнительному привлечению школьников и детей с родителями;

- внедрение программы бонусных карт, что позволит расширить число лояльных клиентов.

Из данных, представленных в таблице, видно, что объем выручки увеличится на 1 480 000 руб., то есть темп роста составит 3,6% по сравнению с 2016 годом. Себестоимость также возрастет, однако ее темп роста будет меньше темпа роста выручки, и составит 2,9%. Прогнозируемая прибыль составит 3 240 000 рублей, что на 12,2% больше, чем в 2016 году, где данный показатель был равен 2 886 000 руб. Таким образом, благодаря внедрению новых акций, расширению ассортимента услуг кинотеатра и предоставлению скидок определенным группам зрителей, предприятие ООО «Центр кино «Победа» сможет получить дополнительную прибыль в размере 354 тыс. рублей.

Реализация предложенных мероприятий позволит повысить конкурентоспособность ООО «Центр кино «Победа» за счет устранения слабых сторон предприятия и реализации дополнительных возможностей: расширения ассортимента услуг, привлечения новых посетителей, введения акций, улучшения имиджа компании.

### Список использованных источников

1. Российская Федерация. Государственная дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Текст] Федеральный закон «О государственной поддержке кинематографии Российской Федерации» от 22.08.1996 № 126-ФЗ (в ред. 05.05.2017).
2. Антонов, А. П. Кинобизнес в США и России: стратегия, история и перспективы [Текст] / А. П. Антонов // Экономический журнал. – 2013. – № 2. – С. 134-139.
3. Арбатская, Е. А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия [Текст] / Е. А. Арбатская // Известия ИГЭА. – 2013. – № 1. – С. 120-122.
4. Артеменко, В. Г. Финансовый анализ [Текст] : учебник / В. Г. Артеменко, М. В. Беллендир. – М. : Изд-во ДИС. – 2012. – 346 с.
5. Афоничкина, Е. А. Анализ и оценка конкурентных преимуществ предприятия [Текст] / Е. А. Афоничкина // Журнал Вестник Волжского университета. – 2012. № 17. – С. 69-70.
6. Багиев, А. Н. Оценка конкурентоспособности при формировании стратегий предприятий сферы услуг по реализации конкурентных преимуществ [Текст] : учеб.пособие / А. Н. Багиев, Ю. Н. Кузнецова. – Тольятти: ТГУС. – 2014. – 331 с.
7. Безруков, И. С. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия [Текст] / И. С. Безруков // Журнал Территория новых возможностей. – 2014. – № 4. – С. 51-52.
8. Бодункова, Е. В. Инновации. Сущность понятия применительно к организациям кинотеатрального показа [Текст] / Е. В. Бодункова // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – № 1. – С. 158-160.
9. Веснин, В. Р. Основы финансового анализа [Текст] : учебник для ВУЗов / В. Р. Веснин. – М. :Триада, Лтд. – 2012. – 288 с.

10. Видяпин, В. И. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб.пособие / В. И. Видяпин, Р. П. Казакова, С. В. Казаков. – М. : ИНФРА-М. – 2013. – 292 с.
11. Виноградова, М. В. Оценка конкурентоспособности предприятий сферы сервиса [Текст] / М. В. Виноградова // Научный журнал Сервис plus. – 2015. – № 4. – С. 33-36.
12. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] : учеб.пособие / О. С. Виханский. – М. : Экономист. – 2013. – 334с.
13. Волынова, Т. С. Социально-экономические особенности развития инфраструктуры кинопоказа [Текст] / Т. С. Волынова // Современные исследования социальных проблем. – 2012. – №8. – С. 19-21.
14. Данько, Т. П. Управление маркетингом [Текст] : учеб.пособие / Т. П. Данько. – Москва : Инфа-М. – 2014. – 368 с.
15. Демченко, А. А. Измерение конкурентоспособности предприятий отрасли: Теория и методы измерения [Текст] : учеб.пособие / А. А. Демченко, Э. Н. Кузьбожев; под ред. Кузьбожева Э. Н. – Курск : Курск. – 2012. – 338 с.
16. Драгунова, И. В. Оценка конкурентоспособности в сфере услуг [Текст] / И. В. Драгунова // Экономический журнал. – 2014. – № 8. – С. 45-47.
17. Ерина, Е. С. Основы анализа и диагностики финансового состояния предприятия [Текст] : учебное пособие / Е. С. Ерина. – Москва : МГСУ. – 2013. – 294 с.
18. Зайцев, Н. Л. Экономика организации [Текст] : учебник для ВУЗов / Н. Л. Зайцев. – М. : Экзамен. – 2014. – 624 с.
19. Ивонинский, А. Н. Социальная диверсификация предприятий кинопоказа [Текст] / А. Н. Ивонинский // Научные сообщения. – 2015. – № 2. – С. 18-21.
20. Ивонинский, А. Н. Характеристика основных проблем предприятий кинопоказа в Российской Федерации [Текст] / А. Н. Ивонинский // Экономика и управление в сфере услуг. – 2016. – № 5. – С. 238-240.

21. Ильченко, Е. А. Исследование структуры отраслевого рынка на примере российского рынка кинопоказа [Текст] / Е. А. Ильченко // Вестник ЧГУ. – 2012. – № 32. – С. 97-100.

22. Кара, А. Н. Проблемы оценки конкурентоспособности при формировании стратегий предприятий сферы услуг [Текст] / А. Н. Кара // Журнал Российское предпринимательство. – 2013. – № 6. – С.126-128.

23. Катищин, Д. С. Конкурентоспособность организации с точки зрения маркетинга [Текст] / Д. С. Катищин // Экономические науки. – 2014. – № 28. – С. 17-21.

24. Кокарев, И. Е. Кино как бизнес и политика: Современная киноиндустрия США и России [Текст] : учеб.пособие / И. Е. Кокарев. – М. : Аспект Пресс. – 2013. – 344 с.

25. Кустов, В. Информационное издание компании «Невафильм» [Текст] / В. Кустов // Синемаскоп. – 2015. – № 2. – С. 7-11.

26. Леоньева, К. Рынки сбыта телепродукции: кинотеатральный прокат [Текст] / К. Леоньева // Рос.киноиндустрия: обзор. – 2012. – №17. – С. 38-42.

27. Мельник, М. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб.пособие / М. В. Мельник, Е. Б. Герасимова. – М. : Форум. – 2014. – 192 с.

28. Минько, Э. В. Качество и конкурентоспособность [Текст] : практическое пособие / Э. В. Минько, М. Л. Кричевский. – СПб: Питер. – 2014. – 272 с.

29. Миронов, М. Г. Ваша конкурентоспособность [Текст] : учеб.пособие / М. Г. Миронов. – М. : Альфа-Пресс. – 2014. – 160 с.

30. Морошкин, В. А. Стратегическое управление фирмой в условиях конкуренции [Текст] : учебное пособие / В. А. Морошкин. – М. : МЭЛИ, 2013. – 256 с.

31. Наумова, О. Н. Основы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг [Текст] / О. Н. Наумова // Журнал Вектор науки ТГУ. – 2012. – №1. – С. 162-163.

32. Оковкина, О. Н. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Текст] / О. Н. Оковкина // Экономический журнал. – 2013. – № 3. – С. 138-140.
33. Официальный сайт ООО «Центр кино «Победа» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kinobel.ru/>
34. Официальный сайт киноцентра «Русич» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kinorusich.ru/>
35. Официальный сайт сети кинотеатров «Синема парк» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cinemapark.ru/>
36. Официальный сайт кинотеатра «Гриннфильм» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<http://belgorod.mega-grinn.ru/entertainment/objects/kinoteatr-grinnfilm7630>
37. Плотница, Т. М. Определение конкурентоспособности предприятия [Текст] / Т. М. Плотница // Вестник Тамбовского государственного технического университета. – 2012. – № 1. – С. 205-211.
38. Поляничкин, Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий [Текст] / Ю. А. Поляничкин // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2012. – № 6. – С. 192-193.
39. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст] / пер. с англ. Е. Калининой / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2012. – 710 с.
40. Райкова, В. Методы оценки конкурентных преимуществ продукции [Текст] / В. Райкова // Вестник Волжского университета. – 2012. № 17. – С. 96-99.
41. Романова, А. И. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки и стратегии повышения [Текст] / А. И. Романова // Журнал современная конкуренция. – 2012. – № 6. – С. 74-75.
42. Рубин, Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции [Текст] : учеб. 6-е изд., перераб. и доп. / Ю. Б. Рубин. – Москва. – 2012. – 337 с.

43. Семиглазова, В. А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса [Текст] : учеб.пособие / Семиглазов В.А. – Томск, Кафедра ТУ, ТУСУР, 2016. –164 с.

44. Томпсон, А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа [Текст] : учеб.пособие / А. Томпсон. – Москва : Изд-во Вильямс, 2014. – 928 с.

45. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] : практикум / Р. А. Фатхутдинов. – М. :Маркет ДС. – 2013. – 208 с.

46. Фасхиев, Х.А. Модель управления конкурентоспособностью предприятия [Текст] / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 6. – С. 107-122.

47. Федеральный Фонд социальной и экономической поддержки отечественной кинематографии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fond-kino.ru/>

48. Хасанов, Р.Х. Разработка методов оценки конкурентоспособности предприятия [Текст] :Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. – Москва, 2013 – 165 с.

49. Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка [Текст] : учеб.пособие / В. Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. – 2012. – 528 с.

50. Чайникова, Л. Н. Конкурентоспособность предприятия [Текст] : учеб.пособие / Л. Н. Чайникова, В. Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та. – 2015. – 192 с.

**Приложения**