

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра экономики и менеджмента

**ХАЁЛОВ ФИРУЗ ИЗЗАТУЛЛОЕВИЧ**  
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В  
УСЛОВИЯХ КРИЗИСА**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы

Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И.о. заведующий кафедрой, д-р экон. наук,  
профессор Владимирова О.Н.

03.06.2020 

Научный руководитель

канд. экон. наук, доцент Полежаева Г.Т.

02.06.2020 

Дата защиты

22.06.2020 

Обучающийся

Хаёлов Ф.И. 01.06.2020 

Оценка

---

Красноярск 2020

## ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева»

**Институт психолого-педагогического образования**

Кафедра экономики и менеджмента

Обучающийся: Хаёлов Фируз Иззатуллоевич

Код, направление подготовки, направленность (профиль) образовательной программы:

**38.03.02 Менеджмент, Менеджмент организации**

Курс 5, группа **OZ-B15H(N)**, 555

Тема: «Совершенствование деятельности организации в условиях кризиса»

Руководитель: Полежаева Галина Тихоновна, кандидат экономических наук, доцент

Срок сдачи завершённой работы руководителю \_\_\_\_\_

(за 6 недель до защиты)

Перечень вопросов, подлежащих разработке: *Изучение литературы, составления плана; написание основной части; написание введения, заключения, оформление библиографического списка, подготовка к защите, защита*

### ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Этапы работы	Сроки выполнения	Вид отчетности	Отметка руководителя о выполнении
1. Изучение литературы, составления плана	Не позднее 2-х недель после закрепления темы ВКР октябрь-ноябрь	Оглавление (проект плана), предварительный список использованных источников	<i>Всё сделано налично Ж</i>
2. Написание основной части	декабрь-март	Текст (черновой вариант)	<i>Всё сделано налично Ж</i>
3. Написание введения, заключения, оформление списка использованных источников	Не позднее чем за 6 недель до предзащиты <b>апрель</b>	Текст, введение, список использованных источников	<i>Всё сделано налично Ж</i>
4. Доработка, исправление ошибок	<b>май</b>	Текст вместе с листом замечания	<i>Всё сделано налично Ж</i>
5. Подготовка к защите	За месяц до защиты, после прохождения предзащиты <b>май-июнь</b>	Текст доклада, слайдовая презентация ВКР	<i>Всё сделано налично Ж</i>
6. Защита	В сроки ГИА <b>июнь</b>	Приказ о допуске к защите, размещенная в ЭБС ВКР (не менее 5 дней до защиты), сданная за 2 дня до защиты ВКР в ГЭК, протокол защиты	<i>Всё сделано налично Ж</i>
Консультации	Согласно утвержденному кафедрой графику консультаций	Текст работы	<i>Всё сделано налично Ж</i>

Утверждено на заседании кафедры, протокол № 4 от 17.04.2020.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка подписи)

Руководитель \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка подписи)

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_

(подпись)

(расшифровка подписи)

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА.....	5
1.1. Понятие и сущность кризиса.....	5
1.2. Основные задачи развития деятельности организации.....	8
1.3. Критерии эффективности деятельности организации.....	13
Выводы по Главе 1.....	16
ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «Суши Sell».....	18
2.1. Анализ основных технико-экономических показателей ООО «Суши Sell».....	18
2.2. Определение основных мероприятий по развитию деятельности ООО «Суши Sell» в условиях кризиса.....	21
2.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	39
Выводы по Главе 2.....	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	51
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	55

## ВВЕДЕНИЕ

В развитии любой организации, как и в развитии любого объекта, существует вероятность возникновения кризисных ситуаций. Наступление кризиса определяется различными причинами - не только ошибками в стратегии управления, недостаточным вниманием к проблемам развития, но и объективными факторами колебания рыночной конъюнктуры, покупательских потребностей, политической обстановкой страны, модернизацией производства, сменой персонала. Кризис это объективное явление, отражающее циклический характер развития и подчиняющееся законам жизнедеятельности. Во многих случаях кризис в развитии организации нельзя устранить, но его остроту можно снизить, вовремя распознать и увидеть его наступление.

Управление организацией должно быть, прежде всего, направлено на стабильное достижение тех целей, которые ставятся собственниками, - рентабельности и ее устойчивости на рынке.

Таким образом, можно сделать вывод, что выбранная тема является актуальной для настоящего времени и интересной для изучения и анализа.

Цель работы заключается в совершенствовании деятельности организации в условиях кризиса.

В соответствии с поставленной целью для ее достижения в работе решаются следующие задачи:

- раскрывается понятие и сущность кризиса;
- изучаются основные задачи развития деятельности организации;
- исследуются критерии эффективности деятельности организации;
- проводится анализ основных технико-экономических показателей ООО «Суши Sell»;
- определяются основные мероприятия по развитию деятельности ООО «Суши Sell»;
- дается оценка экономической эффективности предложенных мероприятий ООО «Суши Sell».

Предметом изучения в работе является стратегия развития организации.

Объектом исследования – ООО «Суши Sell».

Теоретической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных авторов по вопросам исследуемой темы; публикации в периодической печати, бухгалтерская и статистическая отчетность организации; а также материалы собственных исследований.

Методической основой написания работы является использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов анализа: метод сравнения, экспертный, коэффициентный, SWOT-анализа. Выбор каждого метода осуществляется с учетом характера решаемых в процессе исследования задач.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что полученные теоретические и научно-методические результаты могут использоваться организацией для повышения его конкурентоспособности.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Общий объем составил 60 страниц.

Библиографический список включает в себя 51 источник.

# ГЛАВА 1. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

## 1.1. Понятие и сущность кризиса

Кризис - это крайнее обострение противоречий в социально-экономической системе (организации), угрожающее ее жизнестойкости в окружающей среде.

Кризис предприятия - это незапланированный и не желаемый, ограниченный по времени процесс, который в состоянии существенно помешать или даже сделать невозможным функционирование предприятия.

Для того, чтобы избежать кризиса или смягчить его последствия, на предприятии необходимо формировать антикризисное управление.

Антикризисное управление - это управление, способное предвидеть кризисы, управлять ими, удерживать функционирование предприятия в режиме выживания в период кризиса и выводить фирму из кризисного состояния с минимальными потерями.

При формировании систем антикризисного менеджмента возникают проблемы следующего характера, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Проблемы антикризисного развития [36, с.336]

Проблемы цикличности кризиса	Проблемы структуры кризиса
-проблемы распознавания и предотвращения кризисных ситуаций -проблемы жизнедеятельности фирмы в кризисном состоянии, -проблемы выхода из кризиса, -проблемы ликвидации кризиса и его последствий.	-методологические проблемы, -финансово-экономические проблемы антикризисного управления, -правовые, -проблемы организации антикризисного управления, -социально-психологические.

Рассмотрим причины кризисов (рис. 1).

Объективные причины кризисов не зависят от воли и действий людей, связаны с циклическим развитием экономики, отрасли или организации, неблагоприятными природными явлениями.

Субъективные причины обусловлены действиями (бездействием) людей, волюнтаризмом и ошибками в управлении.

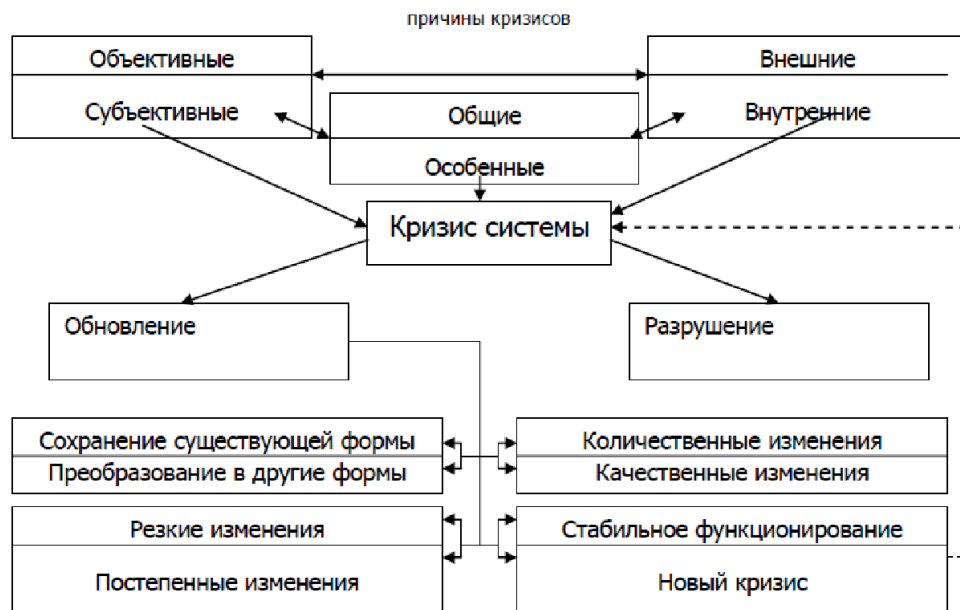


Рисунок 1. Причины кризисов [27, с.415]

Могут быть также выделены внешние по отношению к рассматриваемой системе причины (для организации – политика государства, уровень жизни населения, научно-технологический прогресс; для государства – действия других стран или людей, транснациональных корпораций). Внутренние причины связаны с рискованной стратегией и тактикой деятельности, недостатками в организации работы, конфликтами в обществе, коллективе.

Общие причины характерны для всех систем или всех элементов какой-то системы. Особенные причины действуют в отношении отдельных систем или подсистем.

Последствия кризисов также могут быть различными, приводить как к разрушению, так и обновлению системы. Кризисы имеют различный характер. Для того чтобы распознать их, принять меры по смягчению и сокращению времени протекания кризисов, выбрать средства и методы антикризисного управления, необходимо понимать их природу и характер.

Кризисы могут быть классифицированы по многим признакам (рис. 2).

В зависимости от масштабов проявления кризисы подразделяются на общие, охватывающие всю систему, и локальные, затрагивающие только какую-то ее часть.



Рисунок 2. Классификация кризисов [23, с.96]

В зависимости от проблематики выделяют следующие виды кризисов:

- экономические выражаются в падении объемов производства и продаж, потере конкурентных преимуществ;
- финансовые находят отражение в снижении доходности (убыточности), неплатежах;
- политические выражаются в кризисе власти, системы политического устройства;
- социальные проявляются в обострении противоречий или столкновении интересов различных социальных групп или категорий персонала;
- организационные связаны с распределением функций, структурой управления, регламентацией деятельности;
- психологические, когда стрессы, неуверенность, паника приводят к ухудшению социально-психологического климата в обществе, коллективе, группе людей;
- технологические связаны с научно-технологическим прогрессом, изменением потребностей людей и компаний.

В зависимости от причин возникновения кризисы могут быть:



- природными, обусловленными неконтролируемыми людьми явлениями природы [23, с.97];

- общественными, вызванными функционированием сообщества людей;

- экологическими, возникающими в результате воздействия человека на природу (истощение ресурсов, загрязнение окружающей среды, опасные технологии).

В зависимости от закономерности наступления выделяются кризисы:

- регулярные (циклические), являющиеся необходимым этапом развития (и, следовательно, их можно предвидеть);

- нерегулярные (вызванные природными явлениями, ошибками в управлении, непредсказуемыми факторами).

По степени проявления различают кризисы явные и скрытые. По степени тяжести протекания – глубокие и легкие. В зависимости от времени протекания кризисы могут быть затяжными и кратковременными.

Таким образом, кризис организации может быть обусловлен всем спектром макро- и микроэкономических проблем, причиной которых становятся нерациональное ведение деятельности или условия внешней среды. Выход из кризиса может быть осуществлен путем антикризисного управления организацией.

## **1.2. Основные задачи развития деятельности организации**

Развитие организации должно быть, прежде всего, направлено на стабильное достижение тех целей, которые ставятся собственниками, - рентабельности организации и его устойчивости. Кроме того, для мобилизации коллектива организации на выполнение задач развития необходимо учитывать цели работников. В их число также входит устойчивость, но этим совпадением целей собственников и коллектива может ограничиться. Возможные противоречия между этими группами целей необходимо регулировать в рамках установленных законом форм социального партнерства, прежде всего - коллективного договора.

Указанные цели должны достигаться не в результате процесса развития, а постоянно в процессе развития. Развитие должно осуществляться таким образом, чтобы все изменения, происходящие на предприятии, в его технологическом комплексе, производственной, инновационной и управленческой деятельности позволяли в динамичных рыночных условиях сохранить и улучшить рентабельность и стабильность, а также иные характеристики, соответствующие интересам собственников и согласованным с ними интересам работников [5, с.64].

Из сказанного видна важнейшая особенность процесса развития: требования предъявляются не только к конечному результату этого процесса, но и ко всему его ходу. В этом отличие долгосрочного развития от реализации краткосрочных планов и проектов, например, отдельных инвестиционных проектов или программ вывода предприятия из кризисного состояния, которые могут составить содержание лишь отдельных этапов процесса. Так, при реализации инвестиционного проекта на отдельных этапах могут возникать неустойчивость, дефицит финансовых средств, но эти этапы ограничены во времени.

Управление развитием организации может быть реализовано в рамках двух различных подходов: проектно-планового или программного [14, с.101].

Основа проектно-планового подхода - цель, устанавливаемая как проект желаемого состояния предприятия на долгосрочную перспективу. Эта цель может предполагать повышение конкурентоспособности и захват большей доли рынка, переход на другие сегменты рынка, или другие качественные изменения деятельности предприятия, обеспечивающие большую рентабельность или устойчивость. При этом предполагается, что характеристики внешней и внутренней среды предприятия (т.е. рынка, налогового окружения, запросов работников и т.д.) могут быть спрогнозированы на весь долгосрочный период и, в соответствии с этим прогнозом, можно определить цель развития.

Проектно-плановый подход, ориентированный на долгосрочные цели, эффективен только в условиях общей экономической стабильности. Поэтому, хотя он является традиционным для существующей практики управления, он

часто приводит к нереализуемым планам: за время выполнения плана ситуация успевает измениться настолько, что цели становятся неактуальными или недостижимыми [21, с.123].

Кроме того, планы, построенные в рамках этого подхода, непосредственно не содержат механизмов их реализации, которые должны быть разработаны дополнительно.

Наиболее известные разновидности этого подхода: долгосрочное планирование и краткосрочное планирование - различаются способом прогнозирования будущего. В краткосрочном планировании планирование деятельности осуществляется на основании тех тенденций, которые наблюдаются в момент составления плана и экстраполируются в будущее. При долгосрочном планировании исходят из того, что в общей динамичной ситуации существующие тенденции не могут быть распространены на достаточно долгий период и строят прогноз на основе как изучения тенденций, так и предсказания событий, которые могут вызвать изменения - появление новых возможностей или новых опасностей. С их учетом формулируется цель развития. Однако и для предсказания возможных будущих событий, опасностей, шансов необходима относительная общая стабильность на весь период планирования. В условиях сильной нестабильности при разработке плана обычно оговаривают необходимость его текущей корректировки в зависимости от ситуации, чем обесценивают его детальное составление.

Программный подход исходит не из конечной цели, а из проблем и возможностей их разрешения, существующих на начальный момент развития. Иначе говоря, если при проектном подходе исходят из должного (того, что должно быть), то при программном - из реального (того, что есть) и выбирают такие изменения, чтобы трансформировать реальное в «лучшую» сторону. Конкретные цели, механизмы их достижения и мероприятия программы определяются поэтапно в ходе реализации программы, при этом цель каждого этапа определяется непосредственно перед осуществлением данного этапа на основе анализа текущей ситуации и результатов предыдущего этапа. Заранее определяются лишь концепция программы как основание для целеполагания

[20, с.99].

Таким образом, программный подход, во-первых, всегда приводит к улучшениям и исключает недостижимые цели, во-вторых, позволяет корректировать движение на каждом шаге в соответствии с фактически достигнутыми результатами и динамикой внешней среды. Можно показать, что программный подход позволяет интегрировать экономические, социальные, правовые и иные изменения в единый процесс, создавая единый механизм этого процесса, чего не удастся получить при проектно-плановом подходе, обеспечивающем, в лучшем случае, комплексность цели, но не комплексность процессов и механизмов.

Исходя из изложенного, программа включает следующие элементы:

1. Долгосрочные:

- концепция программы - основные идеи, лежащие в основании целеопределения на любом этапе программы; эти идеи для каждого этапа реализации программы дополняются необходимыми деталями и формируют конкретную реализуемую цель этапа

[25. с.121];

- план - при данном подходе это совокупность принципов выбора целей и способов их достижения для любого этапа программы, диктующих, как должны быть реализованы концептуальные положения в зависимости от фактически сложившейся ситуации на момент начала каждого этапа.

Можно сказать, что концепция программы определяет "постоянную часть" тех целей и способов их достижения, которые разрабатываются на каждом этапе программы, а план - принципы формирования "переменной части" в зависимости от ситуации.

Концепция и план разрабатываются на весь период действия программы. Иногда их оформляют в виде единого документа (называемого в этом случае или концепцией, или программой), содержащего как основные идеи развития, так и принципы их реализации.

2. Краткосрочные:

- цель и задачи на очередной этап, определяемые концепцией и планом

программы и данными анализа текущей ситуации;

- политика - правила распределения ресурсов на планируемом этапе, также формируемые в зависимости от сложившейся ситуации для каждого этапа программы в соответствии с концепцией и планом [25, с.123];

- план мероприятий по выполнению задач и достижению целей этапа.

Политика и планы мероприятий разрабатываются, как правило, на год с разбивкой по кварталам и месяцам. При необходимости в течение года все краткосрочные элементы программы могут корректироваться.

Основная задача управления развитием предприятия в программном подходе - разработка долгосрочных элементов программы: концепции и плана.

Концепция программы в качестве важнейшего элемента содержит формулировку миссии предприятия. Миссия - это то, ради чего создается предприятие, тот конечный социальный результат, на оплату которого обществом рассчитывает создатель предприятия (предприниматель), формируя свою бизнес-идею.

Миссию следует отличать от назначения - планируемого при создании предприятия непосредственного результата потребления обществом продукции или услуг, производимых предприятием.

Кроме миссии, в концепцию программы развития включаются другие идеи, определяющие процесс развития и управление им. Можно сказать, что концепция определяет, что нужно сохранять и что нужно изменять в деятельности предприятия или существующей системе отношений. При этом план определяет, как это нужно делать. Рекомендуется концептуальные идеи и принципы группировать в соответствии с видами деятельности или отношений, выделяя основные идеи развития технологического комплекса, маркетинга, финансовой деятельности, отношений администрации с персоналом и т.д.

### **1.3. Критерии эффективности деятельности организации**

Эффективность, как экономическая категория, отражает экономические отношения, связанные с улучшением использования всех видов ресурсов (материальных, финансовых, трудовых и т.д.) и снижением совокупных затрат

живого и овеществленного труда для достижения наилучших хозяйственных результатов.

Эффективность деятельности в данной работе будет оцениваться по следующим показателям [23, с.83]:

1 Коэффициенты, характеризующие эффективность использования ресурсов организации:

Фондоотдача (Ф<sub>о</sub>) - характеризует производительность стоимости основных фондов в единицу времени:

$$Ф_о = \frac{P}{ОФ} \quad (1)$$

где P - объем оборота, тыс.руб.;

ОФ- среднегодовая стоимость основных фондов, тыс.руб..

Фондоемкость (Ф<sub>е</sub>) - показатель обратный фондоотдаче, показывает сколько тысяч рублей основных фондов используется для получения 1 тыс.руб. оборота.

$$Ф_е = \frac{\overline{ОФ}}{P} \quad (2)$$

Коэффициент эффективности использования основных фондов показывает сколько прибыли приходится на 1 тыс.руб. основных фондов:

$$К_э = \frac{ЧП}{ОФ} \quad (3)$$

где ЧП- чистая прибыль, тыс.руб.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств - показывает число оборотов, совершаемых оборотными средствами за определенный период:

$$К_об = \frac{P}{ОС} , \quad (4)$$

где P - оборот, тыс. руб.;

ОС - среднегодовой остаток оборотных средств, тыс. руб.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (в днях) - показывает длительность одного оборота, то есть за сколько дней оборотные средства совершают полный оборот:

$$Kt = \frac{T}{Kоб}, \quad (5)$$

где T - календарный период (год, квартал).

Коэффициент эффективности использования оборотных средств - характеризует величину прибыли, полученную на единицу оборотных средств:

$$Kэ = \frac{\Pi}{ОС}, \quad (6)$$

где  $\Pi$  – прибыль, тыс. руб.

Показатели, характеризующие эффективность использования трудовых ресурсов представлены в таблице 2.

Таблица 2

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов

Показатели	Методика расчета
1. Коэффициент текучести кадров	$K_{тек} = \frac{Ч_{выб}}{\bar{Ч}}$ <p>где <math>Ч_{выб}</math> - число работников, выбывших по причинам, отнесенным к текучести (нарушение трудовой дисциплины, увольнение по собственному желанию), чел.;</p> <p><math>\bar{Ч}</math> - среднесписочная численность работников за период, чел.</p>
2. Коэффициент оборота	$K_{об} = \frac{Ч_{пр(ув)}}{\bar{Ч}}$ <p>где <math>Ч_{пр(ув)}</math> - число принятых (выбывших) работников, чел.</p>
3. Коэффициент общего оборота	$K_{общ} = \frac{Ч_{пр} + Ч_{ув}}{\bar{Ч}}$
4. Коэффициент стабильности кадров	$K_{ст} = \frac{Ч_{с5}}{\bar{Ч}}$ <p>где <math>Ч_{с5}</math> - среднесписочная численность работников со стажем более 5 лет на данном предприятии, чел.</p>
5. Производительность труда	$ПТ = \frac{P}{\bar{Ч}}$

2. Коэффициенты характеризующие эффективность основного вида деятельности (табл. 3).

Таблица 3

Показатели, характеризующие эффективность основного вида деятельности

Вид	Формула
Рентабельность продаж	$R_{пр} = (\Pi_{пр}/P) * 100$ <p>где <math>\Pi_{пр}</math> – прибыль от продаж, тыс. руб.,  <math>R_{пр}</math> – рентабельность от продаж, %;</p>
Рентабельность до налогообложения	$R_{донб} = (\Pi_{донб}/P) * 100$ <p>где <math>\Pi_{донб}</math> – прибыль до налогообложения, тыс. руб.,</p>

	Рдонб – рентабельность до налогообложения %;
Рентабельность конечной деятельности	$R_{кр} = (ЧП/Р) * 100$ где ЧП – чистая прибыль, тыс. руб., Ркр – рентабельность конечной деятельности, %.

3. Коэффициенты, характеризующие финансовое состояние организации (табл. 4).

Таблица 4

Коэффициенты, характеризующие финансовое состояние организации

Вид	Формула
Рентабельность собственного капитала	$R_{ск} = ЧП/СК$ где СК – средняя величина собственного капитала, тыс. руб., Рск - рентабельность собственного капитала, %.
Рентабельность заемных средств	$R_{зк} = ЧП/ЗК$ где ЗК – инвестированный (заемный) капитал, тыс. руб., Рзк - рентабельность заемных средств, %.
Рентабельность активов по балансу	$R_a = ЧП/(ОФ+ОБФ)$ где ОФ – среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб., ОБФ – среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб., Ра – рентабельность активов по балансу, %.

Расчет указанных показателей после осуществления предложенной стратегии и их сравнение с показателями до ее реализации – позволит сделать обоснованный вывод о ее эффективности или неэффективности.

Таким образом, для определения стратегического выбора необходимо проведение тщательного анализа, который осуществляется, на основе комплексной оценки условий функционирования организации (внешней и внутренней среды). По итогам осуществления стратегических рекомендаций – проводится оценка эффективности, которая является ключевым фактором при внесении поправок в дальнейшее развитие организации.



## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

Кризис – неизбежная фаза развития социально-экономической системы. Причинами кризисов могут быть как внутренние, так и внешние изменения среды. Их последствия также отличаются по степени воздействия – они могут привести к прекращению работы организации, либо ее развитию.

Изучение видов и особенностей протекания кризисов необходимо для их прогнозирования, распознавания, выбора адекватных методов и средств антикризисного управления.

Кризисы классифицируют по проблематике, масштабам проявления, причинам возникновения, степени проявления, времени протекания, закономерности наступления, степени тяжести протекания.

Развитие предприятия должно быть, прежде всего, направлено на стабильное достижение тех целей, которые ставятся собственниками, - рентабельности предприятия и его устойчивости.

Развитие должно осуществляться таким образом, чтобы все изменения, происходящие на предприятии, в его технологическом комплексе, производственной, инновационной и управленческой деятельности позволяли в динамичных рыночных условиях сохранить и улучшить рентабельность и стабильность, а также иные характеристики, соответствующие интересам собственников и согласованным с ними интересам работников.

Управление развитием предприятия может быть реализовано в рамках двух различных подходов: проектно-планового или программного. Проектно-плановый подход, ориентированный на долгосрочные цели, эффективен только в условиях общей экономической стабильности. детальное составление. Программный подход исходит не из конечной цели, а из проблем и возможностей их разрешения, существующих на начальный момент развития.

В данной работе для оценки эффективности деятельности организации будут использованы следующие показатели:

- коэффициенты, характеризующие эффективность использования ресурсов организации (фондоотдача, фондоемкость, коэффициент

эффективности использования основных фондов, коэффициент оборачиваемости оборотных средств, коэффициент эффективности использования оборотных средств, коэффициенты текучести, оборота и стабильности кадров, производительность труда);

- коэффициенты, характеризующие эффективность основного вида деятельности (рентабельность продаж, рентабельность до налогообложения, рентабельность конечной деятельности);

- коэффициенты, характеризующие финансовое состояние организации (рентабельность собственного и заемного капитала, рентабельность активов).

Оценка эффективности является ключевым фактором при внесении поправок в дальнейшее развитие организации.

## **ГЛАВА 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СУШИ SELL»**

### **2.1. Анализ основных технико-экономических показателей ООО «Суши Sell»**

Объектом исследования является предприятие сферы общественного питания - Общество с ограниченной ответственностью «Суши Sell». Исследуемая компания образована в апреле 2012 года.

Полное наименование компании: ООО «Суши Sell». Юридический адрес компании: г. Красноярск, ул. Карамзина, 23.

Предприятие «Суши Sell» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, расчетный, валютный, другие счета, фирменное наименование, эмблему и товарный знак.

Основными направлениями деятельности предприятия общественного питания «Суши Sell» являются:

- организация производства и реализация продуктов питания;
- доставка продукции общественного питания потребителям;
- торгово-посредническая деятельность;
- оказание услуг клиентам и организациям по их заявкам и т.п.

Также предоставляются дополнительные виды услуг:

- по спецзаказу обслуживаются свадьбы;
- принимаются заказы на обслуживание гражданских панихид;
- стол заказов на мясные и другие полуфабрикаты.

Организационная структура предприятия общественного питания показана на рисунке 3.

Линейно-функциональная структура управления предприятия состоит из линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу, и специализированных, обслуживающих функциональных подразделений.

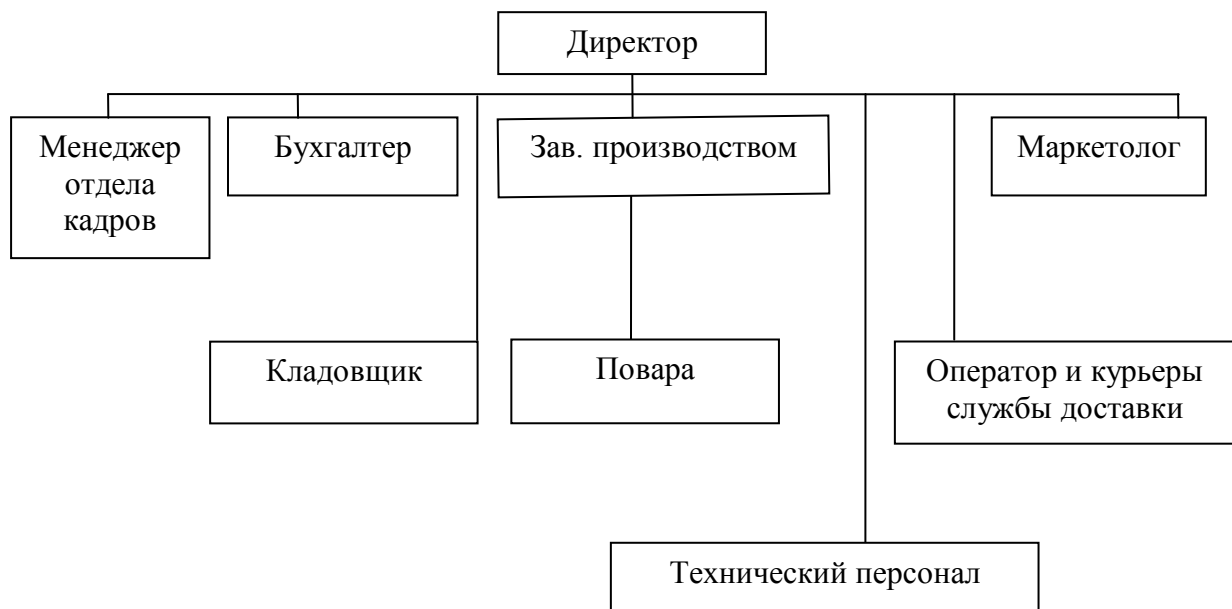


Рисунок 3. Организационная структура ООО «Суши Sell»

Осуществим анализ основных экономических показателей деятельности исследуемого предприятия ООО «Суши Sell» за 2018-2019 годы (табл.5) на основании данных приложения А.

Таблица 5

Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Суши Sell» в 2018-2019 годах

Показатели	Ед. изм.	2018	2019	Отклонение (+ ; -)	Темп изменения, %
Оборот общественного питания,	тыс. руб.	26470	27313	843	103,18
Себестоимость продаж	тыс. руб.	17351	17781	430	102,48
Валовая прибыль					
- сумма	тыс. руб.	9119	9532	413	104,53
- уровень	%	34,5	34,9	0,4	X
Коммерческие расходы					
- сумма	тыс. руб.	7563	7901	338	104,47
- уровень	%	28,57	28,93	0,36	X
Прибыль от продаж					
- сумма	тыс. руб.	1556	1631	75	104,82
- рентабельность продаж	%	5,88	5,97	0,09	X
Доходы от участия в деятельности других организаций	тыс. руб.	-	-	-	-
Проценты к получению	тыс. руб.	-	-	-	-
Проценты к уплате	тыс. руб.	541	503	-38	92,98
Прочие доходы	тыс. руб.	434	485	51	111,75

Продолжение таблицы 5

Прочие расходы	тыс. руб.	339	387	48	114,16
----------------	-----------	-----	-----	----	--------

Прибыль до налогообложения					
- сумма	тыс. руб.	1110	1226	116	110,45
- рентабельность до налогообложения	%	4,19	4,49	0,30	X
Текущий налог на прибыль (ЕНВД)	тыс. руб.	430	452	22	105,12
Отложенные налоговые активы	тыс. руб.	-	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	тыс. руб.	-	-	-	-
Чистая прибыль					
- сумма	тыс. руб.	680	774	94	113,82
- рентабельность конечной деятельности	%	2,57	2,83	0,26	X

За два анализируемых года наблюдается положительная динамика развития оборота общественного питания – он вырос на 3,18% и в отчетном году составил 27313 тыс. руб., что больше показателя прошлого года на 843 тыс. руб. Данная тенденция развития оказывает положительное влияние на другие показатели хозяйственной деятельности предприятия в целом, так как рост оборота является одним из факторов экономической стабильности.

Рост объёма оборота общественного питания повлиял на себестоимость товаров. В анализируемом периоде наблюдается тенденция её роста на 2,48% или 430 тыс. руб. и размер затрат на приобретение товаров в 2019 году составил 17781 тыс. руб. Валовая прибыль предприятия является источником покрытия расходов предприятия. Её сумма возросла в отчётном году по сравнению с прошлым на 4,53% или 413 тыс. руб. и составила 9532 тыс. руб. и рост себестоимости менее высокими темпами, чем оборота оказал положительное влияние на уровень валовой прибыли, увеличив его на 0,4%.

Сумма расходов предприятия общественного питания в отчётном году при росте на 4,47% увеличилась на 338 тыс. руб. и составила 7901 тыс. руб. В результате менее значительного роста издержек обращения чем оборота наблюдается рост уровня затрат на 0,36% до 28,93% по отношению к обороту. Основным источником роста издержек обращения послужила сумма затрат на оплату труда.

Прибыль от продаж в отчётном периоде составила 1631 тыс. руб., что больше на 4,82% прибыли от продаж прошлого года в денежном выражении на

75 тыс. руб. Рентабельность продаж тоже выросла на 0,09% и составила 5,97% против 5,88% прошлого периода. На рост прибыли от продаж и её уровня в отчётном периоде положительно повлияло увеличение валовой прибыли.

Прибыль до налогообложения увеличилась на 116 тыс. руб. и составила 1226 тыс. руб. или почти на 10% к прошлому году. Наблюдается рост уровня прибыли до налогообложения на 0,3%.

Основу экономического развития предприятия образует чистая прибыль, которая является основной целью любой деятельности и представляет собой конечный результат. Преобладание положительных моментов в хозяйственно-финансовой деятельности ООО «Суши Sell» привело к росту рентабельности на 0,26% и в отчетном году она составила 2,83% против 2,57% в прошлом году. В сумме чистая прибыль увеличилась на 94 тыс. руб. и составила 774 тыс. руб.

Таким образом, проведённый анализ основных экономических показателей свидетельствует об интенсивном пути развития предприятия ООО «Суши Sell» в отчётном периоде, поскольку наблюдается рост оборота, всех видов прибыли и рентабельности.

Далее перейдем к определению основных направлений и этапов реализации стратегии развития ООО «Суши Sell».

## **2.2. Определение основных мероприятий по развитию деятельности ООО «Суши Sell» в условиях кризиса**

Осуществим анализ деятельности ООО «Суши Sell» в соответствии со следующими этапами.

Этап 1. Анализ внешней среды.

На рынок общественного питания оказывают влияние социальные, технологические, экономические и прочие факторы.

К социальным факторам относится, например, человеческий фактор, который характеризуется определенным числом показателей, таких как численность населения, структура населения, культурный уровень, уровень

образования и т.д. Данный фактор оказывает влияние на обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, уровень заработной платы, который необходимо предлагать сотрудникам.

Кроме самих людей, для рынков важна еще и их покупательная способность - ее и характеризуют экономические факторы.

Положительной динамикой для развития рынка является рост доходов населения, так как увеличение доходов ведет к росту платежеспособного спроса, что дает возможность предприятиям общественного питания реализовывать более дорогую продукцию и в большем количестве. Кроме того, для привлечения высококвалифицированных специалистов, заработная плата на предприятии должна превышать уровень прожиточного минимума и соответствовать предложению по заработной плате на рынке.

Технологические факторы имеют особое значение, прежде всего с точки зрения ассортимента и ценообразования, так как уровень развития технологий при производстве и хранении продукции, сказывается на ее себестоимости и потребительских характеристиках. Технологии развиваются очень быстро и являются одним из критериев, формирующих конкурентоспособность предприятия общественного питания, так как оказывают влияние на себестоимость и качество продукции.

Правовая среда, воздействующая на рынок, формируется из федеральных и местных нормативных актов, определяющих деятельность предприятий.

Для анализа макросреды была сформирована группа из 3 экспертов - работников сферы общественного питания и осуществлена оценка 4 сфер макроокружения (политика, экономика, общество, технология), оказывающих наибольшее влияние на рынок. Далее в таблице 6 проводится оценка нестабильности каждого фактора по трем параметрам каждым экспертом.

Таблица 6

## Оценка внешней макро среды

Сфера, фактор	Эксперт 1			Эксперт 2				Эксперт 3		
	Привыч-ность	Темп изменени-й	Предсказ-уемость	Средняя оценка 1	Привыч-ность	Темп из-менений	Предска-зуемость	Средняя оценка 2	Привыч-ность	Тем-п из-менени-й
Экономическая сфера										
Уровень доходов населения	3	3	3	3	3	4	4	3,67	3	4
Уровень инфляции	3	3	2	2,67	3	4	3	3,33	3	3
Ставки налогов	3	4	4	3,67	2	3	3	2,67	3	3
Ставки банков	4	3	3	3,33	3	3	3	3	3	4
Итого по сфере	3,25	3,25	3,00	3,17	2,75	3,50	3,25	3,17	3,00	3,50
Политическая сфера										
Развитие законодательства	3	4	4	3,67	4	4	4	4,00	4	3
Государственное регулирование рынка	4	4	4	4,00	3	4	4	3,67	4	4
Свобода предпринимательс-тва	4	3	3	3,33	4	4	3	3,67	4	3
Стабильность политического режима	3	4	4	3,67	3	4	4	3,67	3	3
Итого по сфере	3,50	3,75	3,75	3,67	3,50	4,00	3,75	3,75	3,75	3,25
Общественная сфера										
Динамика численности населения	4	5	4	4,33	4	4	3	3,67	4	4
Технологическая сфера										
Уровень образования	4	4	4	4,00	4	5	4	4,33	5	4
Уровень медицины	4	5	4	4,33	5	4	3	4,00	4	4
Динамика безработицы	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4	5
Итого по сфере	4	4,5	4	4,17	4,25	4,25	3,5	4,00	4,25	4,25
Технологическая сфера										
Иновации в отрасли	4	3	3	3,33	4	4	4	4,00	4	3
Новые технологии в области производства,	4	4	3	3,67	3	4	4	3,67	4	4



хранения										
Новые технологии в области учета	3	3	4	3,33	4	4	3	3,67	4	4
Технический прогресс	3	4	3	3,33	4	3	3	3,33	3	4
Итого по сфере	3,5	3,5	3,25	3,42	3,75	3,75	3,5	3,67	3,75	3,75

Определяется усредненная оценка нестабильности каждого фактора по всем экспертам. Рассчитывается усредненная оценка по каждой сфере, как среднее значение оценок экспертов по каждому фактору.

В таблицу оценки важности факторов, которая заполняется каждым экспертом, заносятся экспертные оценки значения факторов.

На основании проведенного анализа можно отметить, что наибольшая нестабильность среды характерна для экономической сферы – усредненная оценка составила 3,19 балла. Наибольшей стабильностью и предсказуемостью отличается общественная сфера (4,06 балла).

Направленность влияния оценивается по характеру воздействия фактора на рынок (табл. 7).

Таблица 7

Оценка влияния факторов внешней макро среды

Сфера	Событие/Фактор	Характер содержания воздействия фактора (фактор как возможность +1; фактор как угроза -1)	Вероятность проявления (0–1)	Важность (1–10)	Влияние (строка 3 × × строка 4 × × строка 5)
Экономическая	Уровень доходов населения	1	0,8	10	8
	Уровень инфляции	-1	0,9	9	-8,1
	Ставки налогов	-1	0,7	9	-6,3
	Ставки банков	-1	0,8	7	-5,6
Политическая	Развитие законодательства	1	0,6	7	4,2
	Государственное регулирование рынка	1	0,7	8	5,6
	Свобода предпринимательства	1	0,7	9	6,3
	Стабильность политического режима	-1	0,6	9	-5,4
Общественная	Динамика численности населения	1	0,9	9	8,1
	Уровень образования	1	0,7	7	4,9
	Уровень медицины	1	0,7	5	3,5
	Динамика безработицы	-1	0,6	8	-4,8
Технологическая	Инновации в отрасли	1	0,6	7	4,2
	Новые технологии в области производства, хранения	1	0,5	8	4
	Новые технологии в области учета	1	0,6	7	4,2
	Технический прогресс	1	0,7	7	4,9

Если фактор положительно воздействует на фирму, то в графе 4 указывается направленность +1. Если фактор ухудшает условия осуществления деятельности на рынке, то указывается отрицательная направленность -1.

В графе 4 проводится оценка вероятности проявления фактора, данная экспертом (0-1).

Для оценок графы 5 важности фактора для развития рынка используется следующая шкала: 10 – высокая важность; 5 – умеренная важность; 1 – фактором можно пренебречь.

Степень влияния фактора определяется перемножением экспертных оценок граф 3, 4 и 5.

Оценки влияния, полученные тремя экспертами, заносятся в таблицу 8. Максимальные абсолютные значения важности фактора указывают на ключевые факторы.

Таблица 8

Выявление ключевых факторов внешней макро среды

Сфера	Событие/Фактор	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Средняя оценка	Ключевой фактор
Экономическая	Уровень доходов населения	3	3,67	3,33	3,33	8
	Уровень инфляции	2,67	3,33	3	3	-8,1
	Ставки налогов	3,67	2,67	3,33	3,22	-6,3
	Ставки банков	3,33	3	3,33	3,22	-5,6
Политическая	Развитие законодательства	3,67	4,00	3,67	3,78	4,2
	Государственное регулирование рынка	4,00	3,67	4,00	3,89	5,6
	Свобода предпринимательства	3,33	3,67	3,67	3,56	6,3
	Стабильность политического режима	3,67	3,67	3,00	3,44	-5,4
Общественная	Динамика численности населения	4,33	3,67	4,00	4,00	8,1
	Уровень образования	4,00	4,33	4,33	4,22	4,9
	Уровень медицины	4,33	4,00	3,67	4,00	3,5
	Динамика безработицы	4,00	4,00	4,00	4,00	-4,8
Технологическая	Инновации в отрасли	3,33	4,00	3,67	3,67	4,2
	Новые технологии в области производства, хранения	3,67	3,67	4,00	3,78	4
	Новые технологии в области учета	3,33	3,67	4,00	3,67	4,2
	Технический прогресс	3,33	3,33	3,67	3,44	4,9

Ключевыми факторами, оказывающими положительное влияние на рынок общественного питания, являются:

- уровень доходов населения – поскольку в последние годы наблюдается устойчивая тенденция к росту доходов, это влечет увеличение затрат на потребление услуг общественного питания;

- динамика численности населения – рост численности населения ведет к росту объемов потребления;

- свобода предпринимательства.

Отрицательное влияние на рынок оказывают: уровень инфляции; ставки налогов; ставки банков.

Анализ непосредственного окружения выполним по схеме, представленной в таблице 9. Каждый из факторов, характеризующих конкуренцию на рынке, оценивается экспертами по балльной шкале:

- 1 балл – фактор не проявляется;
- 2 балла – фактор проявляется слабо;
- 3 балла – фактор четко проявляется.

Таблица 9

#### Анализ влияния непосредственного окружения

Факторы конкуренции	Вес фактора	Оценка фактора (1–3)	Средневзвешенная оценка влияния факторов	Прогноз развития (-1; 0; +1)	Прогноз развития конкуренции
Анализ конкурентов					
Вместимость залов	0,1	2	2,1	1	0,1
Унифицированность услуг	0,05	2	2,05	0	0
Изменение платежеспособного спроса	0,1	3	3,1	1	0,1
Степень стандартизации продукции	0,05	2	2,05	0	0
Издержки переключения клиентов	0,1	1	1,1	-1	-0,1
Барьеры ухода с рынка	0,1	2	2,1	1	0,1
Барьеры проникновения на рынок	0,2	3	3,2	1	0,2
Ситуация на смежных рынках	0,1	2	2,1	0	0
Стратегии конкурирующих предприятий	0,1	3	3,1	1	0,1
Привлекательность рынка	0,1	3	3,1	1	0,1
Итого	1	2,3	2,3		0,6

Анализ потребителей					
Статус покупателя	0,4	3	1,2	1	0,4
Значимость продукции у покупателя	0,3	3	0,9	1	0,3
Стандартизация продукции	0,3	3	0,9	0	0
Итого	1	3	3		0,7
Анализ поставщиков					
Уникальность канала поставок	0,2	2	0,4	1	0,2
Доля отдельного поставщика	0,4	2	0,8	1	0,4
Значимость покупателя	0,4	3	1,2	1	0,4
Итого	1		2,4		1
Анализ товара-заменителя					
Цена	0,5	3	1,5	1	0,5
Стоимость переключения	0,2	2	0,4	0	0
Качество товара	0,3	3	0,9	1	0,3
Итого:	1		2,8		0,8
Анализ потенциальных конкурентов					
Барьеры для входа на рынок	0,6	3	1,8	1	0,6
Доступ к каналам распределения	0,2	3	0,6	1	0,2
Отраслевые преимущества	0,2	2	0,4	0	0
Итого	1		2,8		0,8
Средневзвешенный бал			2,6		0,78

На основании полученного средневзвешенного балла делаются следующие выводы по уровню силы конкуренции:

очень высокий, если средневзвешенный балл попадает в интервал 2,5–3;

высокий, если 2,0–2,5;

умеренный, если 1,5–2,0;

пониженный, если 1,0–1,5.

Можно сделать вывод, что в отрасли присутствует очень высокий уровень конкуренции – средневзвешенный бал равен 2,6.

Расчет прогноза конкуренции показал, что средневзвешенная оценка равна 0,78, то есть она попадает в интервал от 0,25 до 1, то есть уровень силы конкуренции на рынке повысился.

Можно отметить, что факторы внешней среды имеют разнонаправленное влияние на принятие решений предприятиями общественного питания.

Этап 2. Анализ внутренней среды.

Диагностику внутренней среды осуществим по следующим

направлениям:

- анализ динамики основных экономических показателей (выручка, себестоимость, прибыль);
- анализ финансового состояния (платежеспособность и финансовая устойчивость);
- анализ обеспечения организации ресурсами (основные фонды и оборотные средства, трудовые ресурсы).

Анализ динамики основных экономических показателей был представлен в таблице 12.

Осуществим анализ финансового состояния предприятия.

Рассчитаем показатели ликвидности (табл. 10).

Таблица 10

Анализ динамики показателей ликвидности ООО «Суши Sell»

Показатели	Оптимальные значения	На конец 2018 года	На конец 2019 года	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.		7205	7324	119	101,65
Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.		1591	1613	22	101,38
Краткосрочная дебиторская задолженность, тыс.руб.		-	-	-	-
Итого денежные средства и дебиторская задолженность, тыс.руб.		1591	1613	22	101,38
Запасы и затраты, тыс.руб.		928	1010	82	108,84
Прочие оборотные активы, тыс.руб.		-	-	-	-
Итого оборотные активы, тыс.руб.		2519	2623	104	104,13
Коэффициент абсолютной ликвидности, ед.	0,1-0,5	0,221	0,220	-0,001	99,74
Коэффициент срочной ликвидности, ед.	0,7-1,0	0,221	0,220	-0,001	99,74
Коэффициент текущей ликвидности, ед.	1,5-2,0	0,350	0,358	0,009	102,44

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какой процент краткосрочных долгов организация может вернуть в срочном порядке. Для рассматриваемого предприятия ООО «Суши Sell» данный коэффициент составил 0,221 в конце 2018 года и 0,220 – в конце 2019 года. То есть рассматриваемая фирма в срочном порядке может вернуть 22% своих долгов.

Стоит отметить, что данный показатель ниже нормативного значения, которое составляет 0,1 – 0,5 и в динамике ситуация ухудшается.

Коэффициент срочной ликвидности показывает, какую часть краткосрочных обязательств организация сможет вернуть с учетом привлечения всей наличности, а также при условии своевременного и полного расчета с дебиторами. Он сократился в период анализа с 0,221 до 0,22. Данное уменьшение коэффициента оценивается отрицательно. Необходимо отметить, что данный коэффициент также ниже нормативного значения - оптимальным считается, когда он находится в пределах от 0,7 до 1,0. Рассматриваемая организация с учетом привлечения всей наличности сможет вернуть 22% задолженности.

Коэффициент текущей ликвидности характеризует способность организации погашать свои краткосрочные долги с учетом дополнительного привлечения средств от полной или частичной реализации запасов и сырья, а также наличие у организации оборотных средств для продолжения деятельности после полного расчета с кредиторами. Данный показатель имеет положительную динамику - он растет с 0,350 до 0,358. Однако он также ниже норматива, который составляет 1,5-2,0.

Рассчитаем относительные показатели (коэффициенты) финансовой устойчивости для рассматриваемого предприятия (табл.12).

Таблица 12

Анализ динамики относительных показателей финансовой устойчивости  
ООО «Суши Sell»

Показатели	Оптимальное значение	На конец 2018 года	На конец 2019 года	Отклонение (+;-)	Темп изменения, %
1. Валюта баланса (общая стоимость активов)	-	8017	8079	62	100,77
2. Собственный капитал	-	812	755	-57	92,98
3. Долгосрочные обязательства	-	-	-	-	-
4. Собственные оборотные средства	-	-4686	-4701	-15	100,32

Продолжение таблицы 12

5. Краткосрочные обязательства		7205	7324	119	101,65
--------------------------------	--	------	------	-----	--------

6. Оборотные активы	-	2519	2623	104	104,13
7. Материально-производственные запасы	-	928	1010	82	108,84
8. Долгосрочные и краткосрочные финансовые вложения	-	-	-	-	-
9. Первоначальная стоимость основных средств и нематериальных активов	-	5739	5643	-96	98,33
10. Износ основных средств и нематериальных активов	-	241	187	-54	77,59
11. Остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов	-	5498	5456	-42	99,24
12. Коэффициент автономии (стр.2/стр.1), ед.	≥0,5	0,101	0,093	-0,008	X
13. Уровень перманентного капитала (стр.2+стр.3)/стр.1, ед.	≥0,5	0,101	0,093	-0,008	X
14. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (стр.4/стр.6), ед.	≥0,3	-1,860	-1,792	0,068	X
15. Коэффициент обеспеченности запасов собственными оборотными средствами (стр.4/стр.7), ед.	≥0,5	-5,050	-4,654	0,395	X
16. Коэффициент маневренности собственного капитала (стр.4/стр.2), ед.	0,2-0,5	-5,771	-6,226	-0,456	X
17. Коэффициент накопления амортизации (стр.10 / стр.9), ед.	≤0,25	0,042	0,033	-0,009	X
18. Уровень вложений в торгово-производственный потенциал [(стр.11+стр.7)/стр.1], ед.	≥0,7	0,802	0,800	-0,001	X
19. Уровень функционирующего капитала [(стр.1-стр.8)/стр.1], ед.	-	1,000	1,000	-	X
20. Коэффициент соотношения собственных и заемных средств [2/(3+5)]	> 1	0,113	0,103	-0,010	X
Комплексный показатель финансовой устойчивости (12 + 13 + 14 + 15 + 16 + 18 + 20) / 7, ед.	-	-1,652	-1,655	-0,003	X

Коэффициент автономии характеризует долевое участие собственных средств предприятия в формировании общей стоимости имущества. У рассматриваемой организации значение данного коэффициента ниже норматива (0,5). Так на начало года он составлял 0,101, в динамике сократился и стал составлять 0,093. Такое значение показателя означает, что присутствует и в динамике растет зависимость предприятия от внешних источников финансирования.

Расчет коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициентами обеспеченности запасов собственными оборотными средствами показал, что они имеют отрицательное значение, так



как у предприятия присутствует недостаток собственных оборотных средств.

Уровень функционирующего капитала определяет, какую долю в имуществе занимают активы, непосредственно занятые в деятельности ООО «Суши Sell» (в данном случае это 100% активов).

Динамика коэффициента соотношения собственных и заемных средств (он сократился в период анализа с 0,113 до 0,103) оценивается с негативной стороны, так как происходит рост зависимости предприятия от привлеченных средств.

В связи с тем, что изменение частных показателей финансовой устойчивости может носить противоречивый характер для обобщенной характеристика изменения финансовой устойчивости целесообразно использовать комплексный показатель, сводящий воедино набор частных показателей. Значение данного показателя отрицательно, что свидетельствует о негативных изменениях в деятельности организации и ее финансовой неустойчивости.

В завершение анализа финансового состояния рассчитаем коэффициенты, характеризующие его.

Таблица 13

Коэффициенты, характеризующие финансовое состояние ООО «Суши Sell»

Показатели	На конец 2018 года	На конец 2019 года	Отклонение (+;-)
Рентабельность собственного капитала	0,84	1,03	0,19
Рентабельность заемных средств	0,094	0,106	0,012
Рентабельность активов по балансу	0,084	0,096	0,012

Расчеты показали, что в динамике происходит рост всех показателей рентабельности – рентабельность собственного капитала возросла – на 0,19, заемного капитала – на 0,012, активов – на 0,012. Данная динамика означает, что растет размер прибыли, приходящейся на 1 рубль собственного капитала, заемного капитала и активов предприятия, что оценивается положительно.

Далее осуществим анализ обеспечения организации ресурсами (основные фонды и оборотные средства, трудовые ресурсы).

В таблице 14 представлен анализ динамики состава и структуры основных

Анализ динамики состава и структуры основных фондов ООО «Суши Sell»  
в 2018-2019 гг., тыс.руб.

Виды основных фондов	На конец 2018 год		На конец 2019 год		Отклонение (+ ; -)		Темп изменения, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Машины и оборудование	3789	68,92	3811	69,85	22	0,93	100,58
Другие виды основных средств	1709	31,08	1645	30,15	-64	-0,93	96,26
Стоимость основных фондов	5498	100,00	5456	100,00	-42	-	99,24

Основные фонды анализируемого предприятия составят из машин и оборудования, а также других видов основных средств. ООО «Суши Sell» арендует площади. За период анализа стоимость основных фондов предприятия сократилась на 0,76% (42 тыс. руб.) до 5456 тыс. руб. Данное изменение было вызвано сокращением суммы и доли в основных фондах прочих видов основных средств – на 64 тыс.руб. или 0,93%, в результате данный вид основных средств составил в 2013 году 1645 тыс. руб.

Стоимость машин и оборудования изменилась на 0,58% или 22 тыс. руб. в абсолютном выражении в большую сторону и составила в отчетном периоде 3811 тыс. руб.

В таблице 15 проведен анализ динамики состава и структуры оборотных средств ООО «Суши Sell».

Анализ динамики состава и структуры оборотных средств ООО «Суши Sell»  
в 2018-2019 гг.

Виды оборотных средств	На конец 2018 год		На конец 2019 год		Отклонение (+ ; -)		Темп изменения, %
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	
Запасы	928	36,84	1010	38,51	82	1,67	108,84
Денежные средства	1591	63,16	1613	61,49	22	-1,67	101,38
Прочие активы	-	-	-	-	-	-	-
Итого	2519	100,00	2623	100,00	104	-	104,13

Оборотные средства анализируемого предприятия включают товарные

запасы и денежные средства. Основную долю оборотных средств занимают денежные средства – 63,16% от общего объема данного вида ресурсов предприятия в 2018 году и 61,49% - в 2019 году. В денежном выражении они изменились до 1613 тыс. руб. (на 22 тыс. руб.) или на 1,38%.

Запасы предприятия выросли на 8,84% и составили в отчетном году 1010 тыс. руб. Данная динамика и структура оборотных средств является оптимальной, так как происходит рост денежных средств предприятия и увеличение запасов наряду с ростом оборота.

Осуществим оценку эффективности использования основных фондов и оборотных средств предприятия (табл. 16).

Таблица 16

Анализ эффективности использования основных фондов и оборотных средств  
ООО «Суши Sell» в 2018-2019 годах

Показатели	Ед. изм.	2018 год	2019 год	Отклонение (+ ; -)	Темп изменения, %
Оборот общественного питания	тыс. руб.	26470	27313	843	103,18
Средняя стоимость основных фондов	тыс. руб.	5498	5456	-42	99,24
Фондоотдача	на 1 руб.	4,81	5,01	0,19	103,98
Фондоёмкость	на 1 руб.	0,21	0,20	-0,01	96,17
Коэффициент эффективности использования основных фондов		0,12	0,14	0,02	114,70
Средняя стоимость оборотных средств	тыс. руб.	2519	2623	104	104,13
Время обращения оборотных средств	дни	34,73	35,05	0,32	100,91
Скорость обращения оборотных средств	обороты	10,51	10,41	-0,10	99,09
Коэффициент рентабельности оборотных средств		0,27	0,30	0,03	109,31

Средняя стоимость основных фондов за год сократилась на 0,76% и составила 5456 тыс.руб. Основные фонды предприятия сформированы оборудованием, мебелью, инвентарем.

В условиях роста оборота и уменьшения среднегодовой стоимости основных средств фондоотдача возросла на 3,98% и составила 5,01 руб. на каждый рубль, вложенный собственниками в основные фонды.

Коэффициент эффективности использования основных фондов в динамике вырос с 0,12 до 0,14, что свидетельствует о росте чистой прибыли, приходящейся на рубль фондов.

Среднегодовая стоимость оборотных средств в 2018 году составила 2519 тыс. руб. в динамике данный показатель вырос в 2019 году на 104 тыс. руб. при темпе 104,13% и средняя их стоимость составила 2623 тыс.руб.

Расчет эффективности использования оборотных средств предприятием за анализируемый период показывает отрицательную тенденцию в развитии данных показателей. Время обращения в отчетном периоде растет на 0,32 дней и составляет 35,05 дня. При этом в динамике происходит замедление обращения оборотных средств на 0,1 оборота.

Коэффициент рентабельности оборотных средств в динамике имеет положительную тенденцию - рост чистой прибыли на рубль оборотных средств на 1 руб. оценивается положительно.

Таким образом, деятельность предприятия в области использования оборотных средств в отчетном году можно оценить неоднозначно – есть как положительные, так и отрицательные моменты.

Далее рассмотрим обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами.

Численность работников предприятия в 2019 году составила 48 человек. Весь персонал подразделяется на четыре категории: административно-управленческий, обслуживающий, производственный и вспомогательный. Рассмотрим структуру работников ООО «Суши Sell», по функциональному признаку организации и деления труда на предприятии в таблице 17.

Общая численность персонала рассматриваемого предприятия в динамике несколько увеличилась, а именно с 45 до 48 человек, то есть на 3 работника предприятия или на 6,67 % в относительной форме.

Таблица 17

Анализ динамики, состава и структуры персонала

ООО «Суши Sell» в 2017-2019 гг.

Категории персонала	2017		2018		2019		Отклонение 2019 к 2017 (+ ; -)		Темп изменения 2019 к 2017, %
	числ-ть, чел.	уд. вес, %	числ-ть, чел.	уд. вес, %	числ-ть, чел.	уд. вес, %	числ-ть, чел.	уд. вес, %	
Административно-управленческий персонал	6	13,33	6	12,77	6	12,5	-	-0,83	100,00
Обслуживающий персонал	20	44,44	21	44,68	20	41,67	-	-2,77	100,00
Производственный персонал	12	26,67	12	25,53	14	29,17	2	2,50	116,67
Вспомогательный персонал	7	15,56	8	17,02	8	16,67	1	1,11	114,29
Всего	45	100,00	47	100	48	100	3	-	106,67

Стоит отметить, что в структуре персонала рассматриваемого предприятия наибольшую долю занимает обслуживающий персонал, численность которого составила 20 работников, при этом доля работников данной категории изменилась с 44,44 до 41,67 %. Также значительную долю в отчетном периоде занимают работники производства – это 29,17 %. В динамике доля работников данной категории выросла с 26,67 до 29,17 %. В количественном выражении численность работников данной категории увеличилась с 12 до 14 человек.

Численность административно-управленческого и вспомогательного персонала предприятия составила 6 и 8 человек.

Показатели, характеризующие эффективность использования трудовых ресурсов, рассчитаны в таблице 18.

Динамика коэффициентов свидетельствует о снижении текучести кадров предприятия:

- коэффициент текучести сократился на 0,022;
- коэффициент общего оборота уменьшился на 0,003;
- коэффициент стабильности кадров возрос на 0,017.

Таблица 18

Показатели, характеризующие эффективность использования трудовых

## ресурсов

Показатели	2018 год	2019 год	Отклонение (+ ; -)
1. Коэффициент текучести кадров	0,085	0,063	-0,022
2. Коэффициент оборота	0,085	0,104	0,019
3. Коэффициент общего оборота	0,170	0,167	-0,003
4. Коэффициент стабильности кадров	0,191	0,208	0,017
5. Производительность труда	563,2	569,0	5,8

Также положительно оценивается рост производительности труда работников предприятия с 563,2 до 569 тыс.руб. или на 5,8 тыс.руб., что говорит о росте эффективности использования трудовых ресурсов.

### Этап 3. Определение цели и миссии организации.

ООО «Суши Sell» имеет определенную целевую ориентацию, то есть в организации определена миссия, цели и задачи, которые следуют из поставленных целей. Стратегические цели деятельности фирмы выделяются в определенное дерево целей (рис. 7).

Миссия является комплексной целью, которая содержит в себе внешние и внутренние ориентиры деятельности предприятия.

Миссия предприятия ООО «Суши Sell»: удовлетворение потребности населения в качественных услугах быстрого питания.

Цели анализируемой организации - это повышение конкурентоспособности, завоевание позиций лидера на рынке, более полное удовлетворение запросов потребителей услуг, обеспечение ежегодного прироста прибыли предприятия.

Цель организации, в отличие от миссии, выражает отдельные направления деятельности. Цель – это описание будущего состояния объекта управления. Цели бывают долгосрочными и краткосрочными.

Основной долгосрочной целью деятельности предприятия ООО «Суши Sell» является получение максимальной прибыли. Достижению данной цели способствуют группы подцелей: максимизация прибыли, совершенствование системы сбыта, снижение издержек, повышение имиджа.

### Этап 4. SWOT-анализ. Выбор стратегии

Выделим сильные и слабые стороны анализируемой организации на основании проведенного анализа (табл. 19).

Таблица 19

Сильные и слабые стороны ООО «Суши Sell»

Сильные стороны	Слабые стороны
- рост выручки; - рост эффективности использования трудовых ресурсов и основных средств; - рост прибыли и рентабельности.	- интенсивный рост расходов; - снижение эффективности использования оборотных средств; - зависимость от привлеченных средств финансирования

В таблице 20 сведены возможности и угрозы деятельности организации.

Таблица 20

Возможности и угрозы ООО «Суши Sell»

Возможности	Угрозы
Рост уровня доходов населения Рост численности населения Реализация краевой программы поддержки и развития малого бизнеса	Появление новых конкурентов Снижение покупательской способности населения Рост налогов

Таблица 21

Матрица SWOT ООО «Суши Sell»

	Возможности: Рост уровня доходов населения Рост численности населения Реализация краевой программы поддержки и развития малого бизнеса	Угрозы: Появление новых конкурентов Снижение покупательской способности населения Рост налогов
Сильные стороны Рост выручки Рост эффективности использования трудовых ресурсов и основных средств Рост прибыли и рентабельности	Поле СИВ 1. Стратегия усиления позиций на рынке 2. Стратегия расширения доли рынка	Поле СИУ 1. Стратегия усиления позиций на рынке 2. Стратегия анализа рынка
Слабые стороны: Интенсивный рост расходов Снижение эффективности использования оборотных средств Зависимость от привлеченных средств финансирования	Поле СЛВ 1. Стратегия усиления позиций на рынке 2. Стратегия анализа рынка	Поле СЛУ 1. Стратегия усиления позиций на рынке 2. Стратегия анализа рынка

На основе составленной матрицы SWOT, был определен ряд наилучших стратегий для деятельности организации, в частности стратегия усиления позиций на рынке.

Этап 5. Мероприятия по реализации стратегии.

Для реализации стратегии усиления позиций на рынке предприятию предлагается реализация следующих мероприятий:

1 Расширение рынков сбыта.

Открытие новых точек позволит уменьшить нагрузку на имеющиеся филиалы и сформирует поток новых клиентов за счет шаговой доступности. На ближайший год запланировано открытие филиалов и за пределами города.

2. Мотивация персонала.

- Ежемесячные собрания филиалов, разбор ошибок.
- Проведение пятиминуток для заряда сотрудников на день.
- Дополнительные тренинги от учредителей.
- Карта карьерного роста в компании.

Обучение и новые знания, как правило, являются для многих источником энергии.

3. Разработка франчайзинга.

То есть продажа возможности использования логотипа, бизнес процессов, технологических карт для приготовления и реализации продукции по единым стандартам. Осуществление задачи запланировано на конец года. Для этого нужно структурировать все бизнес процессы и расписать алгоритм

Далее рассмотрим данные рекомендации подробно.

### **2.3. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий ООО «Суши Sell»**

Рассмотрим экономическую эффективность предлагаемых рекомендаций:

1 Расширение рынков сбыта.

Открытие новых точек позволит уменьшить нагрузку на имеющиеся филиалы и сформирует поток новых клиентов за счет шаговой доступности. На ближайший год запланировано открытие филиалов и за пределами города.

Рассмотрим открытие филиала в городе Ачинске.



Для осуществления деятельности будет арендоваться помещение общей площадью 50 м2.

Размер арендной платы будет составлять 10 тыс. руб.:

Годовые расходы на аренду будут составлять 120 тыс. руб.

Расчет годовых затрат на содержание помещения представлен в таблице 22.

Таблица 22

Расчет годовых затрат на содержание помещения, тыс.руб.

Расходы	Ежемесячные затраты	Кол-во месяцев	Годовые затраты
Охрана	2	12	24,0
Телефонная связь	0,5	12	6,0
Интернет	0,5	12	6,0
Итого	3,0	-	36,0

Соответственно годовые расходы на содержание помещения составят 36 тыс. руб.

Общие затраты на приобретение оборудования, необходимого для эффективного функционирования предприятия составят 331 тыс. руб.

На закупленное оборудование будет начисляться амортизация линейным способом, который может использоваться, как для целей бухгалтерского, так и налогового учета.

Также для открытия предприятия необходимо набрать штат работников, которые будут осуществлять операционную и организационную деятельность в данном предприятии. Штат сотрудников филиала будет состоять из 8 человек. Годовой фонд заработной платы данных работников составит 1452 тыс. руб.

На основании вышеприведенных данных рассчитаем годовые затраты, связанные с функционированием рассматриваемого предприятия (табл. 23):

Таблица 23

Годовые затраты, необходимые  
для функционирования филиала в Ачинске

Наименование затрат	Общая стоимость, тыс.руб.
Аренда	120
Содержание	36
Амортизация	33
Заработная плата	1452
Обязательные взносы в государственные внебюджетные фонды	435,6
Транспортные расходы	50
Итого	2126,6

Таким образом, годовые затраты, необходимые для функционирования филиала в первый год работы составят 2126,6 тыс. руб.

Годовая выручка в первый год работы, на основании ожидаемого числа привлечения клиентов, будет равна 22500 тыс.руб.

Для осуществления проекта будут использованы собственные средства учредителей предприятия.

## 2. Мотивация персонала.

- Ежемесячные собрания филиалов, разбор ошибок.
- Проведение пятиминуток для заряда сотрудников на день.
- Дополнительные тренинги от учредителей.
- Карта карьерного роста в компании.

Обучение и новые знания, как правило, являются для многих источником энергии.

Указанные мероприятия не предполагают дополнительных затрат.

## 3. Разработка франчайзинга.

То есть продажа возможности использования логотипа, бизнес процессов, технологических карт для приготовления и реализации продукции по единым стандартам.

Осуществление задачи запланировано на конец года. Для этого нужно структурировать все бизнес процессы и расписать алгоритм

В реализации франчайз-проекта выделяется два основных этапа.



Рисунок 4. Система франчайзинга

Во-первых, это подготовка франшизного пакета (франшизы), которая заключается в разработке ключевых параметров будущей франшизной системы и пакета соответствующей юридической документации.

Во-вторых, продвижение на рынок разработанной франшизы и формирование единой франчайзинговой сети.

Во франчайзинговый пакет входят следующие документы:

- технико-экономическое обоснование (ТЭО) франшизного предприятия;
- коммерческое предложение, описывающее основные параметры франшизного предложения для заинтересованных лиц, и перечень обязательных минимальных требований, которым должен соответствовать потенциальный франчайзи;

- пакет фирменных стандартов франшизного предприятия;

- руководство (пособие) по управлению франшизным предприятием;

- договор франчайзинга (коммерческой концессии).

Предлагается продажа франшизы на следующих условиях:

- паушальный взнос – 195 000 руб.;

- роялти – 2,5%.

План продаж франшиз на первый год – 5 штук.

Прогнозируемая сумма выручки каждого покупателя франшизы – 1 млн.руб. в месяц, то есть роялти составит 25 000 руб. в месяц.

Доход от 5 проданных франшиз у предприятия будет равен:

$$5 * (195\ 000 + 12 \text{ мес} * 25\ 000) = 2\ 475\ 000 \text{ руб. в год}$$

Ежемесячные расходы на рекламу составят 100 тыс. руб. или 1 200 тыс.руб. в год.

Таким образом, предложенные изменения повлекут получение дополнительной выручки и дополнительные расходы – представленные в таблице 24.

Таблица 24

Экономическая эффективность осуществления рекомендаций по устранению недостатков в работе предприятия, тыс.руб.

Мероприятие	Затраты	Выручка
Расширение рынков сбыта (открытие филиала в г.Ачинске)	2126,6	22500
Мотивация персонала	-	-
Разработка франчайзинга	1200	2450
Итого	2246,6	24950

При осуществлении предложенных мероприятий повысится социальная эффективность системы управления предприятия. Оценка ее представлена в таблице 25.

Таблица 25

Расчет показателей социальной эффективности предложенных рекомендаций

Система направлений оценки эффективности	Основные критерии оценки эффективности	Действующая оценка	Оценка при оптимизации
Достижение цели	1. Степень достижения цели	0,8	0,8
	2. Расширение доли рынка	0,7	0,8
	3. Сохранение организации как целостности	0,9	0,8
Качество функционирования	1. Соотношение централизации и децентрализации	0,9	0,7
	2. Рост гибкости организационной формы	0,6	0,6
	3. Соподчиненность дерева целей и уровней иерархии	0,7	0,6
	4. Эффективность текущей обработанной информации, включая ее комплексность	0,7	0,7
	5. Скорость и точность выделения информации по специальным запросам	0,8	0,7
	6. Надежность и безопасность информации	0,7	0,8

Продолжение таблицы 25

	7. Своевременность информации	0,8	0,7
--	-------------------------------	-----	-----

	8. Наличие необходимой информации	0,7	0,6
	9. Экономичность от масштаба сбора, обработки, передачи информации	0,6	0,7
Экономичность	1. Удельный вес издержек управления в общих издержках	0,4	0,5
	2. Затраты на подготовку управленцев	0,1	0,6
	3. Затраты на управленческое консультирование	0,2	0,6
	4. Эффективность управленческих решений	0,7	0,8
	5. Точность управленческих решений	0,7	0,7
	6. Надежность решений	0,7	0,6
	7. Быстрота подготовки управленческих решений	0,9	0,7
	8. Гибкость и последовательность принятия решений	0,6	0,7
Изменение в качестве рабочей силы	1. Гибкость в системе продвижения по службе	0,3	0,6
	2. Полномочия работников и их ответственность	0,7	0,8
	3. Степень удовлетворения, выполняемой работы	0,7	0,7
	4. Повышение квалификации	0,4	0,6
Внешние и внутренние социально-экономические условия	1. Способность СТЭП-факторного анализа	0,8	0,6
	2. Наличие обоснованных целей	0,5	0,7
	3. Степень интеграционной поддержки	0,2	0,7
	СУММА НОРМЫ 27 БАЛЛОВ		
	Итого	16,8	18,4

Таким образом, в результате осуществления рекомендаций будет отмечаться рост оценки эффективности системы управления деятельностью предприятия общественного питания с 16,8 до 18,4 баллов. То есть система управления станет более эффективной. Поэтому можно сказать, что для предприятия выбраны оптимальные изменения - все показатели эффективности в динамике вырастут.

В ООО «Суши Sell» также присутствуют определенные риски, возникающие в ходе реализации рекомендаций. Оценка рисков, связанных с реализацией предложенных мероприятий производится при помощи экспертов. При этом для оценки вероятности возникновения риска используется шкала от 0 до 1:

- 0 – минимальная;
- 1 – максимальная вероятность возникновения.

Экспертная оценка рисков, связанных с реализацией рекомендаций по  
устранению недостатков в работе ООО «Суши Sell»

Вид риска	Вероятность возникновения риска	Степень влияния риска	Ранг риска	Интегральная оценка
1.Экономические				
Риск роста затрат	0,15	9	5	6,8
2.Нравственные				
Риск задевания личных целей	0,06	6	2	0,7
4.Социальные				
Риск сопротивления работников изменениям	0,16	8	4	5,1

Для оценки степени влияния риска на проект используется шкала от 1 до 10: 1 – минимальное; 10 – максимальное влияние на проект.

Интегральная оценка получается путем перемножения вероятности возникновения риска и степени его влияния на мероприятия и ранга риска.

Большое влияние на деятельность предприятия общественного питания оказывают экономические риски, связанные с ростом затрат предприятия, также на деятельность оказывают влияние социальные риски - риск сопротивления работников изменениям. В целом риски связанные с реализацией изменений не так высоки и вполне управляемы. В процессе управления рисками разрабатывается комплекс мероприятий, направленных на нейтрализацию их действия (табл. 27).

Мероприятий по устранению рисков

Этапы мероприятия	Вид риска	Способы защиты рисков
Подготовительный	Все виды рисков	Система качества: Аналитика
1.Управление персоналом	Нравственные Социальные	Распределение риска: Максимальная вовлеченность персонала в реализацию мероприятия
2.Обеспечение финансовыми ресурсами	Экономические	Предотвращение убытков.
3.Координация и контроль проекта	Все виды, кроме экономических	Поиск информации: составление плана-графика реализации мероприятия

Для предотвращения самых опасных рисков – экономического и социального руководству предприятия предлагается принять метод

предотвращения убытков. Можно сделать вывод, что все вышеперечисленные изменения свидетельствуют о повышении эффективности работы предприятия после осуществления предложенных рекомендаций.

Таким образом, реализация мероприятий, направленных на разработку системы мотивации для производственного и обслуживающего персонала, предполагающую зависимость размера оплаты труда от результатов работы, а также составление графика проведения аттестаций повлечет рост расходов предприятия на 217,6 тыс.руб., но при этом эффективность его деятельности существенно возрастет.

## ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

Объектом исследования в работе является предприятие сферы общественного питания - ООО «Суши Sell».

Проведенный анализ позволил выявить следующие сильные стороны предприятия: рост выручки; рост эффективности использования трудовых ресурсов и основных средств; рост прибыли и рентабельности.

К слабым сторонам были отнесены: интенсивный рост расходов; снижение эффективности использования оборотных средств; зависимость от привлеченных средств финансирования.

Возможностями успешного развития предприятия является влияние факторов внешней среды:

- уровень доходов населения – поскольку в последние годы наблюдается устойчивая тенденция к росту доходов, это влечет увеличение затрат на потребление услуг общественного питания;

- динамика численности населения – рост численности населения ведет к росту объемов потребления;

- свобода предпринимательства.

Отрицательное влияние на рынок оказывают: появление новых конкурентов, рост налогов и снижение покупательской способности населения.

На основе составленной матрицы SWOT, была определена оптимальная стратегия для предприятия - стратегия усиления позиций на рынке. Для реализации стратегии предприятию предлагается реализация следующих мероприятий:

1. Расширение рынков сбыта.
2. Мотивация персонала.
3. Разработка франчайзинга.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что управление организацией должно быть, прежде всего, направлено на стабильное достижение тех целей, которые ставятся собственниками, - рентабельности и ее устойчивости на рынке.

Целью работы была совершенствование деятельности организации.

Объектом исследования выступило ООО «Суши Sell».

Миссия предприятия ООО «Суши Sell»: удовлетворение потребности населения в качественных услугах быстрого питания.

Ключевыми факторами, оказывающими положительное влияние на рынок общественного питания, являются:

- уровень доходов населения – поскольку в последние годы наблюдается устойчивая тенденция к росту доходов, это влечет увеличение затрат на потребление услуг общественного питания;

- динамика численности населения – рост численности населения ведет к росту объемов потребления;

- свобода предпринимательства.

Отрицательное влияние на рынок оказывают: уровень инфляции; ставки налогов; ставки банков.

В отрасли присутствует очень высокий уровень конкуренции – средневзвешенный бал равен 2,6.

Предприятие является неплатежеспособным и финансово неустойчивым, что связано с недостатком собственных средств финансирования деятельности.

Положительной оценки заслуживает использование трудовых ресурсов и основных фондов предприятия. Оно в достаточной мере снабжено данными видами ресурсов и использует их достаточно эффективно.

Негативной оценки заслуживает: интенсивный рост расходов; снижение эффективности использования оборотных средств; зависимость от привлеченных средств финансирования.

Возможностями успешного развития предприятия в будущем является влияние факторов внешней среды:

- уровень доходов населения – поскольку в последние годы наблюдается устойчивая тенденция к росту доходов, это влечет увеличение затрат на потребление услуг общественного питания;

- динамика численности населения – рост численности населения ведет к росту объемов потребления;

- свобода предпринимательства.

На основе составленной матрицы SWOT, была определена оптимальная стратегия для предприятия - стратегия усиления позиций на рынке. Для реализации стратегии предприятию предлагается реализация следующих мероприятий:

#### 1 Расширение рынков сбыта.

Открытие новых точек позволит уменьшить нагрузку на имеющиеся филиалы и сформирует поток новых клиентов за счет шаговой доступности. На ближайший год запланировано открытие филиала в городе Ачинске.

2. Мотивация персонала. Предполагает ежемесячные собрания филиалов, разбор ошибок, проведение пятиминуток для заряда сотрудников на день, проведение дополнительных тренингов от учредителей, разработка карты карьерного роста в компании.

#### 3. Разработка франчайзинга.

Осуществление задачи запланировано на конец года.

Предлагается продажа франшизы на следующих условиях: паушальный взнос – 195 000 руб.; роялти – 2,5%. План продаж франшиз на первый год – 5 штук.

Таким образом, предложенные изменения повлекут получение дополнительной выручки в размере 24950 тыс.руб. и дополнительные расходы в размере 2246,6 тыс.руб.

В результате осуществления рекомендаций будет отмечаться рост оценки эффективности системы управления деятельностью предприятия

общественного питания с 16,8 до 18,4 баллов. То есть система управления станет более эффективной. Поэтому можно сказать, что для предприятия выбраны оптимальные изменения - все показатели эффективности в динамике вырастут.

Риски, связанные с реализацией изменений, не так высоки и вполне управляемы.

## Лист нормоконтроля

Выпускная квалификационная работа выполнена мной, Хаёловым Фирузом Иззатуллоевичем самостоятельно, оригинальность текста соответствует требованиям, предъявляемым к такого рода работам и подтверждается справкой об оригинальности текста, сформированной системой проверки «Антиплагиат», объем работы составил 25 страниц.

Тема ВКР: «Совершенствование деятельности организации в условиях кризиса»

---

---

Обучающийся  
(подпись, дата)

02.06.2020 Хаёлов Фируз  
(расшифровка подписи)

Нормоконтроль пройден.

Нормоконтролер  
(подпись, дата)

02.06.2020 Т.И. Подземова  
(расшифровка подписи)

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография. М.: Инфра-М, 2019. 350 с.
2. Ажаханова Д.С. Современные подходы к стратегическому управлению // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2018. - № 19. С. 16 - 18.
3. Акмаева Р.И. Практикум по курсу «стратегический менеджмент» / Р.И. Акмаева. - М.: Русайнс, 2016. - 189 с.
4. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент. М.: Русайнс, 2016. 189 с.
5. Алексеенко А.А. Выбор стратегии управления предприятием на основе SWOT-анализа // Социальные науки. 2017. № 1. С. 63 - 66.
6. Астафьева Л.И. Управление программами стратегических изменений как инновация управления // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. № 5. С. 59 - 62.
7. Бараненко С.П. Стратегический менеджмент. М.: Центрполиграф, 2019. 480 с.
8. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Инфра-М, 2017. 289 с.
9. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Инфра-М, 2018. 80 с.
10. Безносова А.С. Теоретические аспекты формирования конкурентной стратегии предприятия // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2016. № 4. С. 121 - 124.
11. Брыкалов С. М. Особенности развития стратегического планирования на предприятиях России // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. Казань: Бук, 2019. С. 128-130.
12. Булгакова А. Р. Разработка стратегических ориентиров устойчивого развития организации // Молодой ученый. 2017. №27. С. 366-369.

13. Веселков С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие. М.: Юнити, 2019. 606 с.
14. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. СПб.: Питер, 2017. 256 с.
15. Волкогорова О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Форум, 2016. 240 с.
16. Володина О.А. Стратегический и инновационный менеджмент: Учебное пособие. М.: Academia, 2019. 446 с.
17. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. М.: Омега-Л, 2015. 464 с.
18. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата. Люберцы: Юрайт, 2015. 290 с.
19. Гришин В.В., Гришина В.Г. Разрабатываем бизнес стратегию фирмы. М.: Дашков и Ко, 2017. 208 с.
20. Гуськов Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Альфа-М, 2019. 448 с.
21. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики. .: Вильямс И.Д., 2017. 496 с.
22. Дудин М.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. М.: КноРус, 2017. 96 с.
23. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Инфра-М, 2018. 240 с.
24. Ершов Д.М., Кобылко А.А. Выбор комплексной стратегии предприятия с учетом сочетаемости стратегических решений // Экономика и математические методы. 2018. № 1. С. 97 - 108.
25. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник. М.: Магистр, 2017. 960 с.
26. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум. Люберцы: Юрайт, 2015. 375 с.
27. Зубкова А.Г. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Academia, 2018. 576 с.

- 28.Капитонов С.В. Предпосылки возникновения стратегии управления организациями (предприятиями) // Основы экономики, управления и права. 2017. № 2. С. 64 - 66.
- 29.Ковач А. М. Сценарное планирование в современном стратегическом менеджменте // Молодой ученый. 2018. №29. С. 419-422.
- 30.Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. М.: Альпина Паблишер, 2016. 132 с.
- 31.Крымов С.М. Стратегический менеджмент. М.: Academia, 2017. 48 с.
- 32.Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Юнити, 2015. 623 с.
- 33.Купцов М.М. Стратегический менеджмент: М.: Риор, 2017. 640 с.
- 34.Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Риор, 2018. 430 с.
- 35.Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2018. 400 с.
- 36.Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник. Люберцы: Юрайт, 2016. 507 с.
- 37.Малюк В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Люберцы: Юрайт, 2016. 361 с.
- 38.Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2017. 720 с.
- 39.Нальгиева Х.Л. Роль планирования в стратегическом менеджменте / Успехи современной науки. 2017. Т. 2. № 4. С. 24-27.
- 40.Носова С.С. Стратегический менеджмент. М.: Русайнс, 2018. 176 с.
- 41.Парахина В.Н. Стратегический менеджмент (для бакалавров). М.: КноРус, 2017. 416 с.
- 42.Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Риор, 2018. 256 с.
- 43.Савченко А.Б. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Риор, 2019. 440 с.

44. Сидоров М.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для прикладного бакалавриата. Люберцы: Юрайт, 2016. 145 с.
45. Сироткин С.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2017. 192 с.
46. Спирина А. М. Характеристика теоретических подходов к стратегическому планированию на предприятии // Молодой ученый. 2018. №1. Т.1. С. 144-150.
47. Филатова С. Э., Тетерин, Ю. А. Проблемы планирования на предприятии // Молодой ученый. 2018. №12. С. 1490-1492.
48. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. М.: Дашков и К, 2016. 468 с.
49. Чудновский А.Д. Стратегический менеджмент (для бакалавров). М.: КноРус, 2016. 256 с.
50. Шестопад Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: КноРус, 2017. 464 с.
51. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. Краткий курс. СПб.: Питер, 2017. 320 с.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

<b>Отчет о финансовых результатах</b>			
<b>за период с 1 Января по 31 Декабря 2019 г.</b>			
	Форма по ОКУД	Коды	
		0710002	
	Дата (число, месяц, год)	31	12
		2019	
Организация <b>ООО «Суши Self»</b>	по ОКПО	<b>35128222</b>	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	<b>2465003784</b>	
Вид экономической деятельности <b>общественное питание</b>	по ОКВЭД	<b>71100</b>	
Организационно-правовая форма <b>Общество с ограниченной ответственностью</b>	форма собственности	<b>65</b>	<b>16</b>
	по ОКOPФ / ОКФС		
Единица измерения: тыс руб	по ОКЕИ	<b>384/385</b>	

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2019 г.	За Январь - Декабрь 2018 г.
	Выручка	2110	27 313	26 470
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой	21101	27 313	26 470
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	21102	-	-
	Себестоимость продаж	2120	( 17 781 )	( 17 351 )
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой	21201	( 17 781 )	( 17 351 )
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	21202	-	-
	Валовая прибыль (убыток)	2100	9 532	9 119
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой	21001	9 532	9 119
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	21002	-	-
	Коммерческие расходы	2210	( 7 901 )	( 7 563 )
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой	22101	( 7 901 )	( 7 563 )
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	22102	-	-
	Управленческие расходы	2220	( 0 )	( 0 )
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой	22201	( )	( )
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	22202	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 631	1 556
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой	22001	1 631	1 556
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	22002	-	-
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	в том числе:			
	Долевое участие в иностранных организациях	23101	-	-
	Долевое участие в российских организациях	23102	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	в том числе:			
	Проценты к получению	23201	-	-
	Проценты по государственным ценным	23202	-	-
	Проценты по государственным ценным	23203	-	-
	Проценты к уплате	2330	503	541
	в том числе:			
	Проценты к уплате	23301	503	541
	Прочие доходы	2340	485	434
	в том числе:			
	Доходы, связанные с реализацией основных	23401	27	31
	Доходы, связанные с реализацией	23402	-	-
	Доходы, связанные с реализацией прочего	23403	-	-

	Доходы от реализации прав в рамках	23404	-	-
	Доходы по операциям с финансовыми	23405	-	-
	Доходы по активам, переданным в	23406	-	-
	Доходы в виде восстановления резервов	23407	-	-
	Прочие операционные доходы	23408	324	288
	Штрафы, пени, неустойки к получению	23409	-	-
	Прибыль прошлых лет	23410	-	-
	Возмещение убытков к получению	23411	-	-
	Курсовые разницы	23412	-	-
	Доходы в виде списанной кредиторской	23413	-	-
	Доходы, связанные с переоценкой	23414	-	-
	Прочие внереализационные доходы	23415	134	115
	Прочие расходы	2350	( 387 )	( 339 )
	в том числе:			
	Расходы, связанные с участием в российских	23501	-	-
	Расходы, связанные с участием в иностранных	23502	-	-
	Расходы, связанные с реализацией основных	23503	( 76 )	( 84 )
	Расходы, связанные с реализацией	23504	-	-
	Расходы, связанные с реализацией прочего	23505	-	-
	Расходы, связанный с реализацией права	23506	-	-
	Расходы по операциям с финансовыми	23507	-	-
	Расходы, связанные со сдачей имущества в	23508	-	-
	Отчисление в оценочные резервы	23509	-	-
	Расходы на услуги банков	23510	( 203 )	( 164 )
	Прочие операционные расходы	23511	-	-
	Штрафы, пени, неустойки к получению	23512	( 24 )	( 32 )
	Убыток прошлых лет	23513	-	-
	Курсовые разницы	23514	-	-
	Расходы в виде списанной дебиторской	23515	-	-
	Прочие внереализационные расходы	23516	( 84 )	( 59 )
	Прочие косвенные расходы	23517	-	-
	Расходы на благотворительность	23518	-	-
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	1 226	1 110
	в том числе:			
	по деятельности с основной системой	23001	1 226	1 110
	по отдельным видам деятельности (ЕНВД)	23002	-	-
	Текущий налог на прибыль	2410	( 184 )	( 167 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства	2421	-	-
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	-	-
	в том числе:			
	Налоги, уплачиваемые организациями,	24601	-	-
	Штрафные санкции и пени за нарушение	24602	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 042	944

Форма 0710002 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2019 г.	За Январь - Декабрь 2018 г.
	<b>СПРАВОЧНО</b>			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не	2510	-	-
	Результат от прочих операций, не включаемый в	2520	-	-
	Совокупный финансовый результат периода	2500	1 042	944
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	-	-
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

Руководитель

(подпись)

(расшифровка подписи)

10 Марта 2020 г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

<b>Бухгалтерский баланс</b>			Коды		
на 31 Декабря 2019 г.			0710001		
		Дата ( число, месяц, год)	31	12	2019
Организация	<b>ООО "Суши Sell"</b>	по ОКПО	<b>35128222</b>		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	<b>2465003784</b>		
Вид экономической деятельности	<b>Общественное питание</b>	по ОКВЭД	<b>71100</b>		
Организационно-правовая форма	форма собственности				
<b>Общество с ограниченной ответственностью</b>	<b>частная</b>	по ОКПОФ / ОКФС	<b>65</b>	<b>16</b>	
Единица измерения:	тыс руб	по ОКЕИ	<b>384/385</b>		
Местонахождение (адрес)					

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 Декабря 2019 г.	На 31 Декабря 2018 г.	На 31 Декабря 2017 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
	Нематериальные активы	1110	-	-	-
	в том числе:				
	Нематериальные активы в организации	11101	-	-	-
	Приобретение нематериальных активов	11102	-	-	-
	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	в том числе:				
	Расходы на научно-исследовательские,	11201	-	-	-
	Выполнение научно-исследовательских,	11202	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
	Основные средства	1150	5 456	5 498	5 421
	в том числе:				
	Основные средства в организации	11501	5 456	5 498	5 421
	Оборудование к установке	11502	-	-	-
	Приобретение земельных участков	11503	-	-	-
	Приобретение объектов	11504	-	-	-
	Строительство объектов основных	11505	-	-	-
	Приобретение объектов основных	11506	-	-	-
	Доходные вложения в материальные	1160	-	-	-
	Финансовые вложения	1170	-	-	-
	Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
	Прочие внеоборотные активы	1190	-	-	-
	в том числе:				
	Перевод молодняка животных в	11901	-	-	-
	Приобретение взрослых животных	11902	-	-	-
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>1100</b>	<b>5 456</b>	<b>5 498</b>	<b>5 421</b>

<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	1 010	928	1 221
в том числе:				
Материалы	12101			
Брак в производстве	12102	-	-	-
Товары отгруженные	12103	-	-	-
Товары	12104	-	-	-
Готовая продукция	12105	689	626	898
Расходы на продажу	12108	-	-	-
Основное производство	12107	-	-	-
Полуфабрикаты собственного	12108	321	302	323
Вспомогательные производства	12109	-	-	-
Обслуживающие производства и	12110	-	-	-
Налог на добавленную стоимость по	1220	-	-	-
в том числе:				
НДС по приобретенным ОС	12201	-	-	-
НДС по приобретенным НМА	12202	-	-	-
НДС по приобретенным материально-	12203	-	-	-
Дебиторская задолженность	1230	0	0	0
в том числе:				
Расчеты с поставщиками и	12301			
Расчеты с покупателями и заказчиками	12302			
Расчеты по налогам и сборам	12303			
Расчеты по социальному страхованию и	12304			
Расчеты с подотчетными лицами	12305			
Расчеты с персоналом по прочим	12306			
Расчеты по вкладам в уставный	12307			
Расчеты с разными дебиторами и	12308			
Выполненные этапы по незавершенным	12309	-	-	-
Резервы предстоящих расходов	12310	-	-	-
Финансовые вложения (за исключением	1240	-	-	-
в том числе:				
Акции	12401	-	-	-
Долговые ценные бумаги	12402	-	-	-
Предоставленные займы	12403	-	-	-
Вклады по договору простого	12404	-	-	-
Приобретенные права в рамках	12405	-	-	-
Депозитные счета	12408	-	-	-
Депозитные счета (в валюте)	12407	-	-	-
Денежные средства и денежные	1250	1 613	1 591	1 641
в том числе:				
Касса организации	12501	35	64	78
Операционная касса	12502	-	-	-
Касса организации (в валюте)	12503	-	-	-
Расчетные счета	12504	1 578	1 527	1 563
Валютные счета	12505	-	-	-
Аккредитивы	12508	-	-	-
Чековые книжки	12507	-	-	-
Прочие специальные счета	12508	-	-	-
Аккредитивы (в валюте)	12509	-	-	-
Прочие специальные счета (в валюте)	12510	-	-	-
Переводы в пути	12511	-	-	-
Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
в том числе:				
Акцизы по оплаченным материальным	12601	-	-	-
Денежные документы	12602	-	-	-
Денежные документы (в валюте)	12603	-	-	-
НДС по авансам и переплатам	12604	-	-	-
Расходы будущих периодов	12605	-	-	-
Недостачи и потери от порчи ценностей	12608	-	-	-
Итого по разделу II	1200	2 623	2 519	2 862
<b>БАЛАНС</b>	1800	8 079	8 017	8 283

Пояснения	Наименование показателя	Код	На	На	На
			31 Декабря 2019 г.	31 Декабря 2018 г.	31 Декабря 2017 г.
<b>ПАССИВ</b>					
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
	Уставный капитал (складочный капитал,	1310	100	100	100
	Собственные акции, выкупленные у	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	в том числе:				
	Резервы, образованные в соответствии	13601	-	-	-
	Резервы, образованные в соответствии	13602	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый	1370	655	712	542
	Итого по разделу III	1300	755	812	642
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
	Заемные средства	1410	-	-	-
	в том числе:				
	Долгосрочные кредиты	14101	-	-	-
	Долгосрочные займы	14102	-	-	-
	Долгосрочные кредиты (в валюте)	14103	-	-	-
	Долгосрочные займы (в валюте)	14104	-	-	-
	Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-	-
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	-	-	-
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
	Заемные средства	1510	2 789	3 469	3 976
	в том числе:				
	Краткосрочные кредиты	15101	2 789	3 469	3 976
	Краткосрочные займы	15102	-	-	-
	Проценты по краткосрочным кредитам	15103	-	-	-
	Проценты по долгосрочным кредитам	15104	-	-	-
	Проценты по краткосрочным займам	15105	-	-	-
	Проценты по долгосрочным займам	15106	-	-	-
	Краткосрочные кредиты (в валюте)	15107	-	-	-
	Краткосрочные займы (в валюте)	15108	-	-	-
	Проценты по краткосрочным кредитам (в	15109	-	-	-
	Проценты по долгосрочным кредитам (в	15110	-	-	-
	Проценты по краткосрочным займам (в	15111	-	-	-
	Проценты по долгосрочным займам (в	15112	-	-	-
	Кредиторская задолженность	1520	4 535	3 736	3 665
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и	15201	4 048	3 095	3 290
	Расчеты с покупателями и заказчиками	15202	-	-	-
	Расчеты по налогам и сборам	15203	146	130	106
	Расчеты по социальному страхованию и	15204	44	244	28
	Расчеты с персоналом по оплате труда	15205	297	267	241
	Расчеты с подотчетными лицами	15206	-	-	-
	Задолженность участникам	15207	-	-	-
	Расчеты с разными дебиторами и	15208	-	-	-
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
	в том числе:				
	Целевое финансирование	15301	-	-	-
	Доходы, полученные в счет будущих	15302	-	-	-
	Безвозмездные поступления	15303	-	-	-
	Предстоящие поступления по	15304	-	-	-
	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	7 324	7 205	7 641
	<b>БАЛАНС</b>	1700	8 079	8 017	8 283

Руководитель

(подпись)

(расшифровка подписи)

10 Марта 2020 г.

**НОРМОКОНТРОЛЬ**  
**выпускной квалификационной работы**  
**обучающегося ИППО КГПУ им. В.П. Астафьева**

Тема ВКР: «Совершенствование деятельности организации в условиях кризиса»

Обучающегося: Хаёлова Фируза Иззатуллоевича

Группа: OZ-B15H(N), 555

№ п п	Объект*	Параметры	Соответствует: - Не соответствует: -
1.	Наименование темы работы	Соответствует утвержденной распоряжением директора ИППО	+
2.	Размер шрифта	14	+
3.	Название шрифта	TimesNewRoman обычный, цвет – черный	+
4.	Межстрочный интервал	1,5	+
5.	Абзацный отступ (мм)	1,25	+
6.	Поля (мм)	левый край – 3 см.; правый – 1,5 см.; верхний и нижний края по 2 см	+
7.	Выравнивание	Основной текст – по ширине	+
8.	Общий объем работы без списка использованных источников и приложений	не менее 60 страниц текста, включая иллюстрации, таблицы, формулы, приложения (не менее 40 страниц текста без учета приложений)	+
9.	Последовательность приведения структурных частей	Титульный лист. Оглавление. Введение. Основная часть. Заключение. Список использованных источников. Приложения**. Вкладываются в ВКР: стыв, справка Антиплагиат, согласие на обработку персональных данных, задание на ВКР, лист о прохождении нормоконтроля.	+
10.	Оформление оглавления	Написание ОГЛАВЛЕНИЯ начинается с новой страницы. Название ОГЛАВЛЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзацного отступа. Все разделы оглавления (главы, параграфы, выводы по главам, заключение, список использованных источников и приложения) должны разместиться на одной странице, отделяются от ОГЛАВЛЕНИЯ одним пробелом, выравниваются по ширине, интервал 1,5.	+
11.	Объем и наличие всех структурных элементов введения	от 3 до 5 страниц: 1. Актуальность. 2. Проблема исследования. 3. Объект исследования. 4. Предмет исследования. 5. Цель исследования. 6. Задачи исследования. 7. Методологическая и теоретическая основа исследования. 8. Методы исследования. 9. База исследования. 10. Практическая значимость исследования. 11. Описание структуры ВКР.	+
12.	Объем и наличие всех структурных элементов Основной части ВКР	Объем параграфов от 7 до 10 страниц. Выводы в конце параграфов и глав. Выделения по тексту работы (исключить)	-

13.	Объем заключения	2-3 страницы	+
14.	Нумерация страниц	Нумерация страниц сквозная по всей работе, оформляется внизу страницы 14 кеглем по правому краю, номер на первой странице (Титульный лист ВКР) не ставится, нумерация продолжается со второй страницы ВКР – Оглавление (необходимо присвоить второй странице ВКР номер 2, а не 1).	+
15.	Нумерация таблиц, формул, иллюстраций	Нумерация таблиц, рисунков и др. – сквозная по всей ВКР, включая Приложения (нумеруем отдельно каждый вид графического изображения: у таблиц своя нумерация, рисунки также имеют свою сквозную нумерацию т.д.). Если таблица в работе одна, номер таблицы не указывается, при этом оформление остается таким же.	+
16.	Оформление заголовков	Написание ГЛАВ начинается с новой страницы. Название ГЛАВЫ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзачного отступа, интервал 1,5.  Написание первого Параграфа первой главы и первого Параграфа второй главы пишем с новой строки (не отделяем от главы пробелом).  Остальные параграфы принято писать или с новой страницы (если более ½ текста предыдущей страницы оформлено текстом), или продолжать страницу предыдущего параграфа (если менее ½ текста предыдущей страницы оформлено текстом). В последнем варианте особенности оформления следующие: необходимо выдержать один пробел между текстом предыдущего параграфа и заголовком нового параграфа, а также один пробел между заголовком нового параграфа и его текстовой частью.  Название Параграфа оформляем с использованием полужирного начертания текста; первое слово в названии Параграфа пишем с заглавной буквы остальные буквы и слова оформляем строчными буквами без абзачного отступа. Нумерация Параграфов состоит из номера Главы и номера Параграфа. Интервал 1,5. Основной текст от заголовка отделяется одним пробелом.	+
17.	Состав списка использованных источников	Не менее 50 библиографических описаний источников различного типа. (30% из которых опубликованы за последние 3-5 лет) Соответствие источников ГОСТ 7.1-2008. Алфавитный порядок.	+
18.	Приложение (я)	Наличие Приложений необязательно.  Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. Название ПРИЛОЖЕНИЯ оформляем заглавными буквами, полужирное начертание текста, по центру страницы, без абзачного отступа. Каждое Приложение, входящее в этот раздел, начинается с новой страницы и оформляется в правом верхнем углу: Основной текст от заголовка – Приложение А – отделяется одним пробелом.	+

Выпускная квалификационная работа допускается к защите после устранения выявленных несоответствий.



Нормоконтролер ВКР Т.М. Полежаева ТМ 02.06.2020  
Фамилия, И.О. подпись, дата

С результатами нормоконтроля ознакомлен:

Студент Саймов Ф.И. ФС 02.06.2020  
Фамилия, И.О. подпись, дата

\* Нормоконтроль осуществляется с целью установления соответствия оформления и содержания ВКР требованиям методических рекомендаций к оформлению выпускной квалификационной работы (уровень бакалавриата), утвержденным протоколом НМСС (Н) ИИПО № 7 от 19.09.2019.

Нормоконтроль проводится на этапе представления выпускником полностью законченной ВКР.



**Достижения выпускника бакалавриата и их оценка  
по направлению 38.03.02 Менеджмент (портфолио достижений)**

**Обучающийся (Ф.И.О.) ХАЁЛОВ ФИРУЗ ИЗЗАТУЛЛОЕВИЧ**

**Направленность (профиль) образовательной программы:**

Менеджмент организации

Необходимый минимум баллов – 18

Оценочный лист портфолио (с оценками экспертов) необходимо представить на выпускающую кафедру за 2 недели до защиты

п. п.	Достижения для портфолио	Требования к эксперти/оценке	Подтверждающий документ в электронном портфолио-основание оценки	Оценка и подпись эксперта (с расшифровкой)
1	Участие в семинарах, тренингах, мастер-классах, научно-практических конференциях, научно-исследовательских программах, грантах	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 5 баллов</b> (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5)	Скан документа, подтверждающего участие	05
2	Отчеты по результатам практик Отзыв руководителя практики	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 15 баллов</b>	Скан отчета, отзыва руководителя практики	155
3	Статьи, тезисы конференции, монографии Курсовая работа по дисциплине «Теория менеджмента» Курсовая работа по дисциплине «Стратегический менеджмент»	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 15 баллов</b> (по одному баллу за каждый документ, суммарно не более 5 баллов за статьи и 10 баллов за курсовые работы)	Скан удостоверения или титульного листа и текста с указанием статуса статьи, монографии, тезисов к конференции (РИНЦ, ВАК) Скан титульного листа курсовой работы с подписью и отзывом научного руководителя	105
4	Эссе (по результатам практик)	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 2 балла</b>	Скан эссе с подписью эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	25
5	Бизнес-план	Научный руководитель/ <b>максимальная оценка 13 баллов</b>	Скан бизнес-плана с отзывом эксперта из числа преподавателей выпускающей кафедры	135

Сумма баллов 39 (тридцать девять)  
(числом и полностью)

**ВЕРНО. УТВЕРЖДАЮ:**  
**И.о. зав. выпускающей кафедрой**

экономики и менеджмента  
(название кафедры)

  
подпись

О.Н. Владимирова  
Ф.И.О.