

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический  
Кафедра Менеджмента и экономики организации  
Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент  
организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А.Васильева А.В. Васильева

« 15 » 06 2022 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка управленческого решения по повышению эффективности  
управления ООО «Альянс-Каре 2003».

Исполнитель

студент группы 872-об

15.06.2022  
(подпись, дата)

М.А. Ястребова

Руководитель

доцент, канд.техн.наук

15.06.2022  
(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

Консультант по

экономической части

Н.Николаева - 15.06.2022  
(подпись, дата)

Н.А. Николаева

15.06.2022  
(подпись, дата)

Л.В. Рыбакова

Благовещенск 2022

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический  
Кафедра Менеджмента и экономики организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой

– А.Васильева А.В. Васильева  
« 11 » 04 2022 г.

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной квалификационной работе студента Ястребовой Марины Андреевны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка управленческого решения по повышению эффективности управления ООО “Альянс-Каре 2003” (утверждена приказом от 31.03.2022 № 643-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 15.06.2022

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебная литература, материалы периодической печати, экономические показатели ООО “Альянс-Каре 2003”

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1) Значение разработки управленческих решений в эффективном управлении предприятием; 2) Анализ деятельности ООО “Альянс-Каре 2003”; 3) Разработка управленческого решения по повышению эффективности управления ООО “Альянс-Каре 2003”

5. Перечень материалов приложения: оценка согласованности мнений экспертов, анкета и результаты анкетирования потенциальных клиентов

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов): Рыбакова Лина Васильевна, консультант по экономической части

7. Дата выдачи задания 11.04.2022

Руководитель выпускной квалификационной работы: Рыбакова Лина Васильевна, доцент, кандидат технических наук

Задание принял к исполнению (дата): 11.04.2022

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 95 страниц, 9 рисунков, 35 таблиц, 16 формул, 2 приложения, 50 источников.

ПРЕДПРИЯТИЕ, АНАЛИЗ, УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЕ, ПОВЫШЕНИЕ, ОПТИМАЛЬНЫЙ ВАРИАНТ

Объект выпускной квалификационной работы - ООО “Альянс-Каре 2003”

Предмет выпускной квалификационной работы - процесс управления ООО “Альянс-Каре 2003”.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка такого управленческого решения, которое повысит эффективность управления ООО “Альянс-Каре 2003”.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучение теоретических аспектов разработки управленческого решения и повышения эффективности управления предприятием;
- анализ внешней и внутренней среды ООО “Альянс-Каре 2003”;
- выявление проблем предприятия;
- разработка альтернативных вариантов решения выявленной проблемы и выбор оптимального;
- разработка механизма реализации выбранного решения;
- оценка эффективности и качества разработанного решения.

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| Введение  | 5  |
| 1 Значение разработки управленческих решений в эффективном управлении предприятием                | 8  |
| 1.1 Требования к качеству управленческих решений в современном менеджменте                        | 8  |
| 1.2 Технология разработки управленческого решения   | 12 |
| 1.3 Подходы к повышению эффективности управления предприятием                                     | 15 |
| 2 Анализ деятельности ООО “Альянс-Каре 2003”  | 19 |
| 2.1 Анализ внешней среды ООО “Альянс-Каре 2003”   | 19 |
| 2.2 Анализ внутренней среды ООО “Альянс-Каре 2003”  | 29 |
| 2.3 Анализ эффективности управления ООО “Альянс-Каре 2003”  | 37 |
| 3 Разработка управленческого решения по повышению эффективности управления ООО “Альянс-Каре 2003” | 59 |
| 3.1 Разработка альтернативных вариантов и выбор оптимального управленческого решения              | 59 |
| 3.2 Разработка механизма реализации управленческого решения                                       | 65 |
| 3.3 Оценка эффективности и качества разработанного управленческого решения                        | 71 |
| Заключение  | 82 |
| Библиографический список  | 86 |
| Приложение А Оценка согласованности мнений экспертов  | 93 |
| Приложение Б Анкета и результаты анкетирования  | 95 |

## ВВЕДЕНИЕ

В современной науке менеджмента тема эффективности управления является актуальной. Это обуславливается тем, что в настоящее время в экономике происходят резкие и динамичные перемены. Для того, чтобы научиться действовать в условиях таких изменений и обеспечить стабильное развитие какой-либо организации необходимо найти эффективные способы управления предприятием.

Эффективность управления – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации. Общая эффективность управления предприятием состоит из эффективности управления отдельными функциональными подсистемами - маркетингом, человеческими ресурсами, финансовыми ресурсами и производством.

Для того, чтобы управление вышеперечисленными подсистемами и организацией в целом было максимально эффективным, руководителю следует уделять особое внимание разработке и реализации управленческих решений, так как это является основной формой управленческой деятельности.

Высокая значимость управленческих решений на предприятии обусловлена тем, что все функции управления направлены на их разработку и реализацию. Разработка управленческого решения — основная задача и обязанность менеджера на любом уровне управления. Задача разработки управленческого решения состоит в поиске оптимального для данных условий варианта действий для достижения поставленной цели. Важно отметить, что реализация управленческого решения принесет желаемый результат только в том случае, если процесс его разработки будет проходить с учетом технологии, которая представляет собой совокупность последовательных этапов. Кроме соблюдения технологии, на этапе разработки управленческого решения необходимо учитывать требования к качеству принятия управленческого решения, к таким требованиям относятся: обоснованность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность и реальность.

Функционирование в условиях рыночной экономики требует от предприятия повышения эффективности управления через: совершенствование структуры управления; разработку стратегии развития предприятия; внедрение информационной системы; внедрение системы повышения квалификации сотрудников; разработку системы подбора; обучения; аттестации руководящего персонала компании; внедрение системы принятия и разработки управленческих решений; применение наиболее эффективных методов подбора персонала; работу по созданию культуры организации.

Для повышения эффективности управления предприятием разрабатываются управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, определяются пути повышения эффективности управления, оцениваются результаты деятельности предприятия, его подразделений и работников.

Объект выпускной квалификационной работы - ООО “Альянс-Каре 2003”, осуществляющие деятельность заведений общественного питания (кафе “Scandi”, ул. Кузнечная, 1).

Предмет выпускной квалификационной работы - процесс управления ООО “Альянс-Каре 2003”.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка такого управленческого решения, которое повысит эффективность управления ООО “Альянс-Каре 2003”.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнение следующих задач:

- изучение теоретических аспектов разработки управленческого решения и повышения эффективности управления предприятием;
- анализ внешней и внутренней среды ООО “Альянс-Каре 2003”;
- выявление проблем предприятия;
- разработка альтернативных вариантов решения выявленной проблемы и выбор оптимального;
- разработка механизма реализации выбранного решения;

- оценка эффективности разработанного решения.

Для выполнения поставленных задач будут применены следующие методы: библиографический анализ, PEST-анализ, модель пяти сил М. Портера, ABC-анализ, XYZ-анализ, матрица БКГ, модель 4P, модель 5W Шеррингтона, SWOT-анализ, метод экспертных оценок, метод взвешенных критериев, анкетирование, комплексный анализ хозяйственной деятельности, факторный анализ прибыли.

В качестве информационной базы для написания выпускной квалификационной работы были использованы учебники и учебные пособия таких авторов, как В. С. Абрамов, А. А. Свирина, А. В. Тебекин и др., материалы периодической печати, ресурсы Интернет и статистические данные деятельности ООО “Альянс-Каре 2003”.

# 1 ЗНАЧЕНИЕ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ЭФФЕКТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

## 1.1 Требования к качеству управленческих решений в современном менеджменте

Управленческое решение представляет собой социальный акт, применяемый для достижения поставленной цели<sup>1</sup>.

Принятие управленческого решения является основной частью любой функции управления. Каждое предприятие в процессе своей деятельности, сталкивается с необходимостью принятия каких-либо решений. Однако, далеко не каждое принятое решение можно назвать качественным.

Процесс принятия управленческих решений включает в себя два взаимосвязанных, однако, самостоятельных этапа: разработки решения и его реализации. Выделяют два типа управленческого решения: теоретически разработанного и практически реализованного. Что касается первого, то к нему применимо понятие качества, а по отношению ко второму - эффективность. В связи с этим, процедура оценки качества управленческого решения должна осуществляться еще на стадии его разработки. Для оценки качества должна применяться совокупность характеристик, включающая основные требования, предъявляемые к управленческому решению.

Качество управленческого решения<sup>2</sup> - степень согласованности параметров оптимального решения с определенной системой характеристик. К характеристикам качества относятся:

- обоснованность;
- своевременность;
- непротиворечивость;
- адаптивность;

---

<sup>1</sup> Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. - М.: Дашков и Ко, 2020. - 324 с.

<sup>2</sup> Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 324 с.



- реальность.

*Обоснованность.* Обоснованность решения выражается, в первую очередь, степенью развития объекта управления, во вторую очередь, тенденцией развития экономики и общества в целом. Кроме этого, компетентность лица, принимающего решение также является фактором, обуславливающим обоснованность управленческого решения. Руководитель должен владеть специальными знаниями в той области деятельности, которой управляет для того, чтобы он мог принимать качественные решения, а также эффективно их реализовывать. Решение можно назвать качественным, если оно отражает тенденции развития объекта во взаимодействии с внешней средой, а также цели и задачи управления объектом в сочетании с осведомленностью о специфике данного объекта.

Важно сказать, что знание о конкретном объекте и деталях решаемой проблемной ситуации должна сопровождаться знанием менеджмента и теорией принятия управленческих решений.

Необходимо также отметить, что решение будет считаться обоснованным, если при его принятии менеджер использовал информацию, которая является систематизированной, достоверной и обоснованной с научной точки зрения.

Можно выделить факторы, обеспечивающие обоснованность решения:

- 1) соответствие объективным экономическим законам;
- 2) применение тенденций развития объекта управления;
- 3) использование систематизированной и достоверной информации;
- 4) наличие профессиональных знаний, образования и квалификации у ЛПР;
- 5) знание и применение ЛПР основных рекомендаций теории принятия решений и менеджмента в целом.

*Непротиворечивость.* В современном менеджменте, который осуществляется специализированным аппаратом, полнота управления невозможна без согласованности

Полнота управления в современном менеджменте невозможна без согласованности непротиворечивых частных решений, которые дополняют друг друга, имеют целеполагающий характер, и выполняют функции организации, мотивации, контроля и регулирования.

Исполнители обычно основываются на их обобщенном представлении о решениях, заданиях и инструкциях, доведенных до них разными органами управления в разное время. Ситуацию осложняет то, что аппарат управления уделяет внимание только текущим проблемам, а прогнозные пути развития объекта управления отсутствуют.

Кроме этого, каждый менеджер при принятии управленческих решений в первую очередь преследует свои личные цели. Из этого вытекает необходимость оценки разрабатываемых решений с точки зрения интересов организации в целом.

Разделяют внутреннюю и внешнюю непротиворечивость:

Внутренняя непротиворечивость - согласованность сложности проблемы, на которое направлено решение и методов его разработки.

Внешняя непротиворечивость - соответствие решений целям организации, ее миссии и решениям, которые были приняты ранее. Действия, направленные на выполнение одного решения, не должны препятствовать реализации других.

Совокупность данных требований гарантирует согласованность и непротиворечивость управленческого решения.

*Своевременность.* Качество решения многих проблем зачастую обуславливается тем, насколько своевременно оно было принято. Даже оптимальное решение, рассчитанное на получение максимальной экономической эффективности, может оказаться бесполезным, если будет принято поздно. Тем более, оно способно даже причинить определенный вред. Отсюда следует, что фактор времени имеет значительное значение для принятия управленческих решений. Требование своевременности ограничивает

период разработки управленческого решения, когда потребность в непротиворечивости и обоснованности решения увеличивает время.

*Адаптивность.* Как говорилось выше, фактор времени оказывает значительное воздействие на процесс принятия управленческих решений, из-за чего возникает необходимость выполнения такого условия, определяющего качество управленческого решения, как адаптивность. Срок эффективного действия управленческого решения может быть взят равным периоду относительной устойчивости проблемной ситуации, на разрешение которой оно ориентировано, а за пределами этого периода решение может не содействовать устранению проблемы, а усугублять ее. Поэтому окончательное решение проблемы «раз и навсегда» невозможно, а качество выбранной альтернативы необходимо оценивать с учетом того, что через неопределенное время, вероятно, придется вносить поправки в действующее решение или принимать новое. Управлять следует так, чтобы сохранялась некоторая свобода выбора решений в будущем, если ситуация изменится и появится потребность в разработке нового решения. Между тем, недостаток многих решений заключается в том, что они не принимают во внимание необходимость подобной адаптации и носят чрезмерно «жесткий» характер.

*Реальность.* Для того, чтобы разработанное решение было качественным, необходимо учитывать реальные возможности предприятия и его потенциал. Это значит, что имеющихся материальных возможностей и ресурсов организации должно быть достаточно для того, чтобы реализация выбранной альтернативы была эффективной.

Управленческое решение можно назвать качественным только в том случае, если оно соответствует всем вышеперечисленным требованиям. Важно сказать, что речь идет именно о совокупности требований, т. к. упущение хотя бы одного из требований приводит к дефектам качества решения и, следовательно, к потере эффективности, сложностям или даже невозможности его реализации.

## 1.2 Технология разработки управленческого решения

Технология разработки управленческого решения играет важную роль в процессе его разработки, так как от строгой последовательности действий зависит эффективность реализуемого решения.

В теории принятия управленческих решений основным вопросом является формулировка и соблюдение технологии, в соответствии с которой будет выполняться процесс разработки и реализации управленческого решения.

Основными чертами теории принятия решений являются: объективная реальность, логическая целостность, способность к развитию, активное воздействие на практику<sup>3</sup>.

Технология разработки управленческих решений рассматривается многими авторами, например, такими, как Р. А. Фатхутдинов, А. В. Тебекин, Н. Б. Филинов-Чернышев и др.

Следует отметить тот факт, что технологии разработки управленческих решений, сформулированные любым из авторов, преследуют одну и ту же цель - выбор оптимального варианта решения среди числа альтернатив. Это означает, что кардинальных различий в этапах, выделенных разными специалистами, нет.

Основные отличия разных технологий заключаются в формулировке этапов и их количестве.

Наиболее подробно рассмотрим технологию Р. А. Фатхутдинова<sup>4</sup>. Автор выделяет следующие этапы:

- 1) Выявление управленческой проблемы или задачи;
- 2) Предварительная постановка цели;
- 3) Сбор необходимой информации и ее анализ;
- 4) Определение исходных характеристик проблемы с учетом накладывания;

---

<sup>3</sup> Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувилова. - М.: Дашков и Ко, 2020. - 324 с.

<sup>4</sup> Фатхутдинов, Р. А. Разработка управленческого решения: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез" 1998. - 272 с.

- 5) Уточнение цели и критерия управления, окончательная их формулировка;
- 6) Обоснование и построение формализованной модели проблемной ситуации;
- 7) Разработка альтернативных вариантов решения проблемы;
- 8) Выбор метода решения;
- 9) Экономическое обоснование выбранного решения;
- 10) Согласование решения с органами управления и исполнителями;
- 11) Окончательное оформление и утверждение решения;
- 12) Организация выполнения решения;
- 13) Контроль выполнения решения;
- 14) Стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдения сроков;
- 15) Установление обратной связи с лицом, принимающим решение, и, при необходимости, корректировка цели и задач.

Исходя из данной технологии видно, что ключевыми этапами являются: выявление проблемы, постановка цели, сбор информации, разработка альтернатив, выбор оптимального варианта и выполнение решения.

Обобщая теоретическую основу по изучаемому вопросу, следует выделить основные этапы разработки управленческих решений, в соответствии с которыми будет разработано решение в данной курсовой работе.

Основные этапы включают в себя:

- 1) Определение целей разрабатываемого решения;
- 2) Выявление проблемы, используя различные методы (метод экспертных оценок, комплексный анализ хозяйственной деятельности организации, метод интервьюирования и др.);
- 3) Дополнительный сбор релевантной информации, т. е. информации, касающейся исследуемой проблемы;
- 4) Диагностика ситуации, которая включает в себя установление причинно-следственных связей, понимание “рычагов воздействия” на

ситуацию, понимание потребности в ресурсах, необходимых для приведения в “рычагов” в действие;

- 5) Разработка альтернативных вариантов;
- 6) Разработка оценочной системы альтернативных вариантов (система критериев выбора);
- 7) Предварительный выбор оптимального управленческого решения по критериям из всех альтернатив.

На основе этого была сформирована технология разработки управленческих решений, включающая в себя основные этапы, выделенные несколькими авторами.

При разработке управленческого решения для устранения проблемы в деятельности предприятия наибольшее внимание будет уделено следующим этапам:

- 1) Выявление проблемы в деятельности предприятия;
- 2) Разработка альтернативных вариантов, составление сценария по каждому из возможных;
- 3) Разработка системы критериев для предварительной оценки альтернативных вариантов;
- 4) Выбор оптимального варианта;
- 5) Разработка механизма реализации оптимального варианта;
- 6) Оценка эффективности и качества разработанного решения.

Последовательное и грамотное выполнение этапов разработки управленческого решения способно обеспечить эффективное решение выявленной проблемы и, как следствие, достижение поставленной цели.

Исходя из этого, можно сделать вывод о высокой значимости технологии разработки управленческих решений в процессе достижения желаемого результата в деятельности предприятия.

### **1.3 Подходы к повышению эффективности управления предприятием**

Эффективность управления<sup>5</sup> – это понятие, показывающее вклад управленческой деятельности в итоговый результат работы организации. Данное понятие отражается в количественных и качественных показателях, и является относительной характеристикой результативности определенной управленческой системы.

Общая эффективность управления<sup>6</sup> организацией в большой степени зависит от того, насколько сбалансировано управление всеми подсистемами на уровне общего управления организацией. А также эффективности управления отдельными функциональными подсистемами, к которым относятся: маркетинг, человеческие и финансовые ресурсы, производство и так далее.

Характерной чертой эффективного менеджмента считается то, что он обуславливается совокупностью различных методов управления организацией, как сложной социально-экономической системой, которая учитывает воздействие внешних и внутренних факторов. В соответствии с современной теорией и практикой менеджмента можно выделить приоритетные факторы эффективного управления:

- 1) Адаптивность к условиям внешней среды, которая определяет стратегию и тактику управления организацией;
- 2) Гибкость системы управления;
- 3) Ориентация на социальные аспекты управления, которые связаны с ориентацией работы на покупателя, решением проблем сотрудников и удовлетворение потребностей общества.

В современных условиях следует оценивать следующие виды эффективности управления:

- социальная эффективность, которая учитывает экономическую, экологическую и социальную эффективность, как непосредственные

---

<sup>5</sup> Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 269 с.

<sup>6</sup> Там же

результаты и затраты организации, и "внешние" затраты и результаты в секторе экономики, экологические и социальные эффекты, а также социально-экономические результаты управления для общества в целом;

- коммерческую эффективность, которая предусматривает экономические результаты не только для предприятия, но и для внешней среды организации и обуславливается соответствием экономических расходов и результатов, которые обеспечивают необходимую норму прибыльности;

- бюджетную эффективность, которая выражается в экономических результатах деятельности организации с точки зрения доходов и расходов соответствующего (федерального, регионального или местного) бюджета.

Процесс управления протекает по уровням определенной системы, в рамках которой он приобретает то или иное свойство. Возникает необходимость оценки эффективности управления. Для оценки эффективности управления организацией используют следующие подходы<sup>7</sup>:

1) Целевой подход - оценка качества и скорости выполнения задач. Критики целевого подхода считают, часто цели в процессе работы пересекаются или вообще противоречат друг другу. Кроме этого, даже если все работники сконцентрированы на достижении одной цели, это не свидетельствует об эффективности управления.

2) Ресурсный подход - оптимальное количество ресурсов для достижения результата. Имеется в виду то, сколько ресурсов было затрачено при выполнении каждой задачи.

3) Оценочный подход - организация оценивается по таким критериям как: годовая прибыль; доля рынка; конкурентные преимущества и др.

4) Комплексный подход - данный подход является наиболее результативным, так как оценка произведена по нескольким критериям одновременно.

В настоящее время повышение эффективности управления является

---

<sup>7</sup> Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 269 с.



основой для результативной деятельности любого предприятия. В связи с тем, что каждое предприятие имеет свою специфику, существует большое разнообразие путей повышения эффективности управления. Объектами могут быть руководящий состав, личные и профессиональные качества управленцев, компоненты управленческой деятельности. Деятельность в сфере повышения эффективности управления организации должна быть начата с такой составляющей предприятия, которая в настоящее время является наиболее проблемной и требующей особого внимания. Следует принимать во внимание взаимосвязь элементов системы управления друг с другом. Пути повышения эффективности управления предприятия условно делят на семь групп<sup>8</sup>:

1) Внедрение системы принятия и разработки управленческих решений, правил и процедур управления;

2) Разработка стратегии развития предприятия на основе анализа ее деятельности, оценки сильных и слабых сторон, формирование философии, миссии и политики предприятия;

3) Совершенствование маркетинговой системы управление: расширение рынков сбыта, разработка нового товара (услуги), выявление потенциального спроса и т.д.;

4) Совершенствование структуры управления предприятия ориентировано на ее максимальное упрощение, децентрализацию, разделение и установление полномочий работников управления с учетом требований к квалификации и индивидуальным качествам;

5) Разработка и внедрение информационной системы компании, которая должна обеспечивать эффективную коммуникационную связь между сотрудниками и подразделениями;

6) Применение наиболее эффективных методов подбора персонала, его оценки, формирование работоспособного, совместимого состава работников, создание максимально благоприятного социально-психологического климата;

---

<sup>8</sup> Свирина, А. А. Эффективное управление предприятием: сбалансированный подход : учебное пособие / А. А. Свирина. — Москва : Креативная экономика, 2019. — 208 с.

7) Работа по созданию культуры организации, выработке совместных ценностей.

В понятии «эффективность процесса управления» объектом оценки является реализация управленческих решений и их организационно-экономическая система разработки, так как в процессе управления реализуются методы, функции и цели.

Следует отметить, что нет единого стандарта, согласно которому можно судить о достаточной эффективности любого предприятия. Эффективным управление можно считать тогда, когда предприятие достигает целей своей деятельности. Кроме этого, у каждого предприятия свои цели и задачи, которые меняются в соответствии с этапами жизненного цикла организации, поэтому нельзя говорить об универсальной эффективности управления, которая характеризует любое предприятие.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что управленческие решения имеют высокое значение для эффективности управления предприятием. Для повышения эффективности в первую очередь определяются пути повышения эффективности управления и анализируются результаты деятельности организации, после чего появляется представление о целях разработки управленческих решений, происходит их принятие, осуществляется контроль за их выполнением и оценивается эффективность. Управленческое решение может считаться качественным, если оно отвечает таким требованиям, как: обоснованность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность и реальность. Несоблюдение хотя бы одного из требований приводит к дефектам качества решения и к потере эффективности его реализации.

## 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО “АЛЬЯНС-КАРЕ 2003”

### 2.1 Анализ внешней среды ООО “Альянс-Каре 2003”

#### *Анализ отрасли*

Общественное питание в нашей стране является одной из самых динамично развивающихся отраслей, состоящей из предприятий различных форм собственности и организационно-управленческой структуры, организующей питание населения, а также производство и реализацию готовой продукции и полуфабрикатов, как на предприятии общественного питания, так и вне его<sup>9</sup>.

Услуга общественного питания есть результат деятельности предприятий и граждан-предпринимателей по удовлетворению потребностей населения в питании и проведении досуга<sup>10</sup>.

Источником анализа рынка общественного питания выступают данные единой межведомственной информационно-статистической системы по отдельным регионам Российской Федерации за период 2019-2021 гг.

Анализ количества предприятий проводился по России в целом, Амурской области и г. Благовещенску, с выделением трех групп заведений общественного питания (общедоступные столовые и закусочные; рестораны, кафе и бары; столовые, находящиеся на балансе учебных заведений, промышленных предприятий).

Таблица 1 – Количество предприятий общественного питания в период 2019-2021 гг.

| Субъект              | Общедоступные столовые, закусочные, кол-во ед. |         |         | Рестораны, кафе, бары, кол-во ед. |         |         | Столовые, находящиеся на балансе учебных заведений, промышленных предприятий, кол-во ед. |         |         |
|----------------------|--|---------|---------|-----------------------------------|---------|---------|--|---------|---------|
|                      | 2019 г.  | 2020 г. | 2021 г. | 2019 г.                           | 2020 г. | 2021 г. | 2019 г.  | 2020 г. | 2021 г. |
| 1                    | 2  | 3       | 4       | 5                                 | 6       | 7       | 8  | 9       | 10      |
| Российская Федерация | 34 141   | 33 544  | 36 554  | 88 050                            | 89 735  | 95 451  | 63 205   | 63 057  | 65 001  |

<sup>9</sup> Емельянова, Т. В. Экономика общественного питания : учебник / Т. В. Емельянова, В. П. Кравченко. — Минск: Высшая школа, 2019. — 383 с.

<sup>10</sup> Там же

| 1                | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  |
|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Амурская область | 256 | 268 | 292 | 538 | 515 | 540 | 491 | 485 | 488 |
| г. Благовещенск  | 96  | 108 | 122 | 207 | 199 | 213 | 52  | 57  | 60  |

На рисунках 1 и 2 можно наглядно увидеть изменение количества заведений общественного питания за анализируемый период в Российской Федерации и в г. Благовещенске.

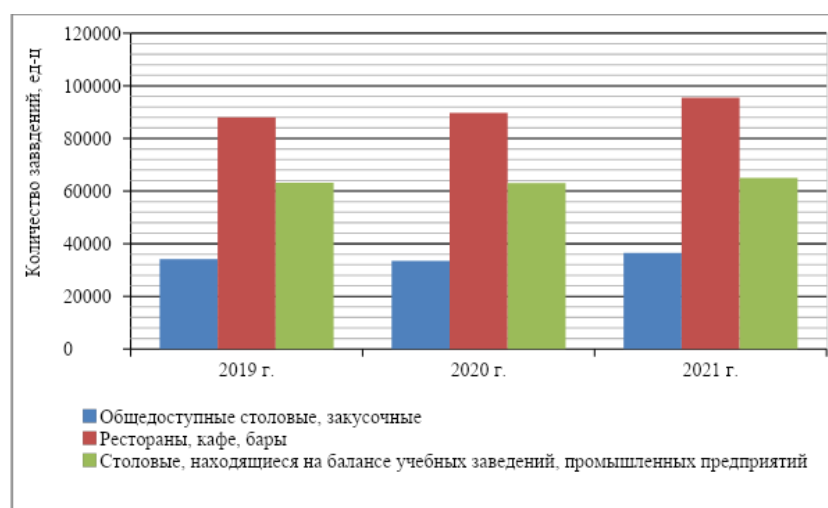


Рисунок 1 - Количество заведений общественного питания в Российской Федерации за 2019-2021 гг.

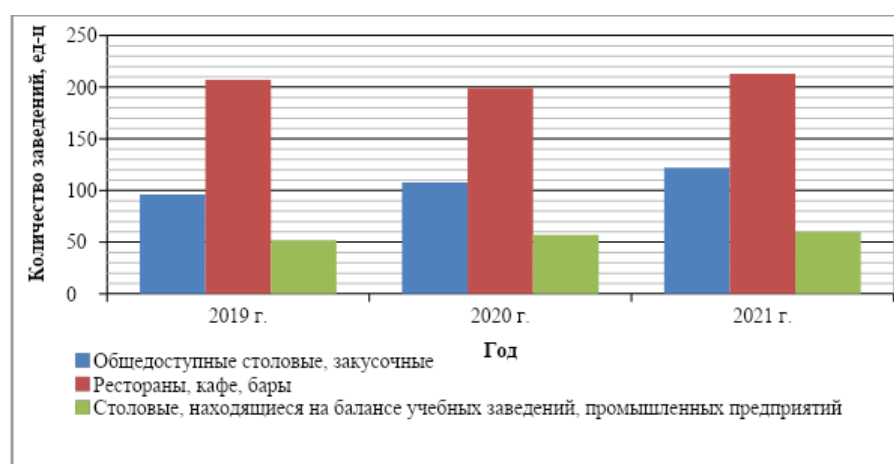


Рисунок 2 - Количество заведений общественного питания в г. Благовещенске за 2019-2021 гг.

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод о том, что в 2021 г. по сравнению с 2020 г. количество заведений общественного питания в России увеличилось на 10 670 единиц, а по сравнению с 2019 г. на 11 610

единиц. Наибольший прирост количества заведений отмечен в группе “рестораны, кафе, бары”, что может быть связано с увеличением покупательной способности данного сегмента потребителей.

В Амурской области в 2021 г. по сравнению с 2020 г. количество заведений общественного питания увеличилось на 52 единицы, а по сравнению с 2019 г. на 35 единиц. Наибольший прирост заведений отмечен в группе “общедоступные столовые, закусочные”.

В г. Благовещенске в 2021 г. по сравнению с 2020 г. наблюдается увеличение общего количества заведений общественного питания на 31 единицу, а по сравнению с 2019 г. на 40 единиц. Наибольший прирост предприятий отмечен в группе “общедоступные столовые, закусочные”, это обосновано тем, что потребители на территории Амурской области и г. Благовещенска, в частности, предпочитают предприятиям более высокого уровня, заведения среднего ценового сегмента.

На рисунке 3 представлена структура рынка общественного питания в г. Благовещенске в 2021 г.

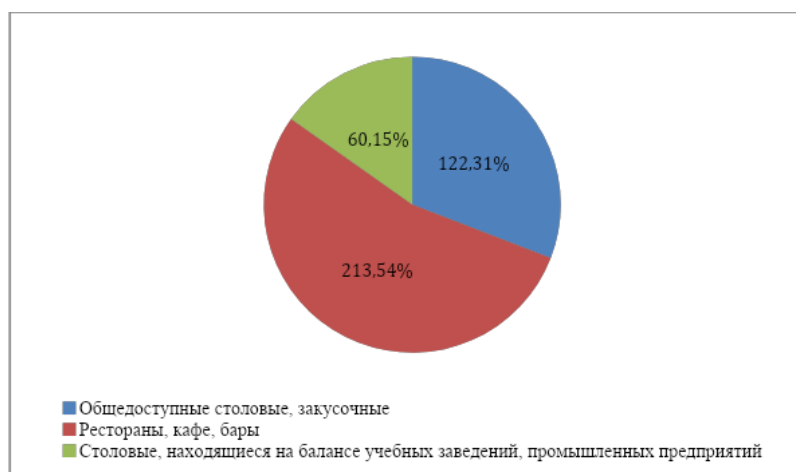


Рисунок 3 - Структура рынка общественного питания в г. Благовещенске в 2021 г.

Из рисунка 4 видно, что наибольшая доля (54 %) рынка общественного питания в г. Благовещенске в 2021 г. приходится на группу “рестораны, кафе, бары”, к которой относится кафе «Scandi», исходя из этого можно сделать вывод, что в данном сегменте существует достаточно сильная конкуренция. Это

значит, что ООО «Альянс-Каре 2003» необходимо приложить усилия для повышения своей конкурентоспособности и направить силы не только на сохранение своей доли рынка, но и на захват новых сегментов.

В таблице 2 представлен оборот рынка общественного питания по Российской Федерации в целом, Амурской области и г. Благовещенску.

Таблица 2 – Оборот рынка общественного питания в период с 2019-2021 гг.

| Субъект              | Оборот, млн. руб. |             |             | Цепной темп роста, % |         |         |
|----------------------|-------------------|-------------|-------------|----------------------|---------|---------|
|                      | 2019 г.           | 2020 г.     | 2021 г.     | 2019 г.              | 2020 г. | 2021 г. |
| Российская Федерация | 1 825 050,0       | 1 929 102,7 | 1 447 412,8 | 108,4                | 79,3    | 133,3   |
| Амурская область     | 6 474,0           | 9 199,5     | 6 367,2     | 104,8                | 98,6    | 144,5   |
| г. Благовещенск      | 2 784,5           | 3 465,1     | 2 542,0     | 118,7                | 91,3    | 136,3   |

Результаты анализа свидетельствуют о росте рынка общественного питания в 2019 и 2021 годах и о спаде в 2020 году. Снижение величины оборота рынка общественного питания в 2020 году обусловлено введением ограничений на деятельность в связи с пандемией новой коронавирусной инфекцией Covid-19, вследствие чего многие предприятия потеряли свою прибыль.

В целом по России в 2021 г., по сравнению с 2020 г., оборот рынка общественного питания увеличился на 481 690 тыс. руб. или на 33 %. Что касается Амурской области, то положительная разница величины оборота в 2021 г. и в 2020 г. составила 2 752 тыс. руб. или 44 %. В г. Благовещенске также наблюдается положительная динамика оборота рынка общественного питания, так в 2021 г., по сравнению с 2020 г. его величина увеличилась на 923 тыс. руб. или на 36 %.

#### *Анализ макроокружения*

Макроокружение компании включает в себя состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, научно-техническое развитие, социально-культурную и природную среду<sup>11</sup>.

PEST анализ — это инструмент менеджмента, предназначенный для выявления факторов внешней среды компании, оказывающих влияние на

<sup>11</sup> Боброва, О. С. Организация коммерческой деятельности : учебник и практикум для вузов / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 332 с.

бизнес организации<sup>12</sup>. Такие аспекты принято различать на политические (political), экономические (economic), социокультурные (social) и технологические (technological).

Таблица 3 – PEST-анализ ООО «Альянс-Каре 2003»

| Политические факторы   | Экономические факторы   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение требований к заведениям общественного питания за счет изменения требований ГОСТ, а также санитарных и противопожарных норм;</li> <li>- проводимые меры по обеспечению финансовой поддержки малого и среднего бизнеса;</li> <li>- законы РФ дают возможность предотвратить появление недобросовестных конкурентов;</li> <li>- ограничение импорта оборудования, необходимого для работы кафе</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- реализация доставки на дом;</li> <li>- возможность продвижения через Интернет;</li> <li>- развитие технологий в сфере общественного питания (возможность оплаты мобильным телефоном через QR-код);</li> <li>- блокировка социальных сетей, используемых в качестве средства продвижения</li> </ul> |
| Социальные факторы   | Технологические факторы   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- усиление конкуренции на рынке общественного питания;</li> <li>- снижение покупательной способности населения;</li> <li>- рост инфляции в стране;</li> <li>- рост налогов и пошлин;</li> <li>- повышение цен на сырье</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- изменения предпочтений населения в выборе места для проведения досуга;</li> <li>- изменение тенденций образа жизни;</li> <li>- предпочтения населения к разным видам кухни</li> </ul>  |

Проанализировав факторы, входящие в состав PEST-анализа, влияющие на деятельность ООО «Альянс-Каре 2003», можно сделать вывод о том, что все факторы внешней среды в совокупности оказывает значительное влияние на деятельность предприятия ООО «Альянс-Каре 2003». В условиях сложившейся политической ситуации в России и мире, связанной со специальной военной операцией, наблюдается повышение цен на сырье, необходимого для приготовления блюд. Кроме этого, существует риск ограничений импорта оборудования, например, печей, вытяжных зонтов, моечных и тд. Также, в связи с блокировкой социальных сетей, используемых в качестве

<sup>12</sup> Березин И.С. Маркетинговые исследования: инструкция по применению: учебник / И.С.Березин.– М.: Юрайт, 2019.– 384 с.

единственного средства продвижения, перед менеджером по рекламе становится задача разрабатывать рекламную кампанию, в которой инструментами продвижения будут выступать наружная реклама, телевидение и радиоканалы.

Таким образом, в условиях нестабильной политической и экономической ситуации перед руководителем предприятия стоит задача постоянного мониторинга окружающей среды и принятия таких решений, которые позволят минимизировать негативное влияние внешней среды на деятельность кафе.

#### *Анализ микроокружения*

Модель пяти конкурентных сил Портера<sup>13</sup> – способ изучения позиций компании с точки зрения коммерческого успеха и влияния конкуренции на бизнес. Она была разработана и описана американским экономистом Майклом Портером в 1979 г. За основу он взял пять структурных элементов, неизменно присутствующих в каждой отрасли: покупатели, поставщики, действующие конкуренты, новые конкуренты, товары-заменители. С их помощью Портер описал возникновение конкурентного преимущества, способы сохранения прибыли для компании и удержания лидерства при высокой конкуренции.

Главная цель модели – дать бизнесу аналитический инструмент для адаптации к условиям высокой конкуренции.

Для кафе «Scandi» влияние элементов внешней среды выглядит следующим образом:

#### 1) Влияние новых конкурентов.

Влияние новых конкурентов для кафе «Scandi» не является сильно значимым, так как на рынке общественного питания существуют высокие барьеры для входа новых организаций, барьеры объясняются высоким первоначальным капиталом. Однако, не стоит минимизировать возможность появления компаний, имеющих равнозначные либо большие ресурсы, чем у ООО «Альянс-Каре 2003». Для того, чтобы новое кафе представляло значимую

---

<sup>13</sup> Данченко, Л. А. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Л. А. Данченко [и др.] ; под редакцией Л. А. Данченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 486 с.



угрозу, оно должно иметь какую-либо уникальность или превосходить кафе «Scandi» по уровню качества предоставляемых услуг.

## 2) Конкуренция в отрасли между существующими организациями.

Основная конкурентная борьба разворачивается между кафе, имеющими схожую ценовую политику.

Стоит отметить, что кафе “Scandi” имеет преимущество в виде уникальной кухни на рынке г. Благовещенска, то есть реализация скандинавских и датских блюд является конкурентным преимуществом перед другими заведениями.

В качестве основных конкурентов можно выделить следующие заведения:

1) Кафе “Изумрудный город” реализует блюда русской и китайской кухни, средний чек составляет 800 руб., что считается достаточно приемлемым для большей части населения г. Благовещенска. Данное кафе расположено по адресу ул. Мухина, 31. Основным конкурентным преимуществом являются бизнес-ланчи, стоимость которых не превышает 200 руб.

2) Кафе “Братья Гриль” отличается реализацией блюд из мяса, которое приготовлено на гриле. Средний чек составляет 800 руб., а при заказе от 1 000 руб. предоставляется подарок на выбор: шашлык из курицы, пицца или бургер. Кафе расположено по адресу пер. Св. Иннокентия, 9/2.

3) Кафе “Romano” реализует блюда итальянской кухни. Отличительной особенностью кафе является продажа наборов “Romano Box”, такие наборы отличаются наполнением и соответственно ценой. Так, например, самым бюджетным является “Morning Box”, который включает в себя 6 сырников и блинов, 2 сэндвича, сметану, мед, джем, гроздь винограда и свежие ягоды. Средний чек составляет 800 руб., кафе расположено по адресу ул. Ленина, 136.

Кроме схожей ценовой политики у вышеперечисленных заведений также имеется высокий рейтинг в 2ГИС, это значит, между ними существует наибольшая конкуренция.

### 3) Влияние потребителей.

Основными потребителями кафе «Scandi» являются физические лица со средним уровнем дохода. Влияние потребителей является высоким, так как без данного элемента существование кафе невозможно. Потребители оказывают влияние за счет давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе. Кафе ориентировано на потребителей со средним уровнем дохода, средний чек на одного человека составляет 1 000 руб. Однако, в зависимости от времени года цены на разные блюда меняются. Можно сказать о том, что ценовая политика кафе «Scandi» достаточно гибкая и обеспечивает оптимальную реакцию как существующей, так и потенциальной групп потребителей в условиях достаточно жесткой конкуренции. Максимально возможная цена устанавливается для блюд, которые отличаются высоким качеством или уникальными достоинствами (блюда из мяса и рыбы). Влияние потребителей также выражается в изменчивости их вкусов, а в условиях пандемии все больше людей воздерживаются от посещения общественных мест, что не может не сказываться на спросе в кафе.

### 4) Влияние поставщиков продуктов.

Основным поставщиком овощей и фруктов для кафе «Scandi» является ООО «Тепличный», расположенное по адресу ул. Тепличная, 1. Поставщиком рыбы и мяса выступает торговая база «Находка», которая расположена по адресу Новотроицкое шоссе 2 километр, 1.

Влияние поставщиков заключается в угрозе повышения цен на продукты, которые необходимы для приготовления блюд, тем самым вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а следовательно, и прибыль. А слабые поставщики наоборот - дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества.

Власть поставщиков на среднем уровне, так как существуют альтернативные поставщики, к которым можно обратиться в случае, если основные поставщики не будут удовлетворять интересы предприятия. Однако, их количество ограничено.

Альтернативным поставщиком мяса может выступать ОАО «Мясокомбинат», расположенное по адресу ул. Театральная, 272. Что касается овощей и фруктов, то в случае необходимости можно обратиться к ООО «Доступная Азия», которое расположено по адресу ул. Текстильная, 120/1.

#### 5) Влияние товаров-заменителей.

Среди компаний, имеющих возможность предоставлять товары-заменители, можно выделить заведения, специализирующиеся на вегетарианской кухне (кафе «Брат-Шпинат», расположенное по адресу ул. Горького, 87) и гавайской кухне (кафе «Hawaii», расположенное по адресу ул. Театральная, 1).

Наличие товара-заменителя есть, но кафе занимает далеко не последнее место в качестве предоставляемых услуг и товаров, так что степень влияния средняя.

Однако, в качестве заменителя может выступать предпочтение людей самостоятельно готовить дома, что особо актуально в условиях пандемии. В условиях нестабильной эпидемиологической ситуации все больше людей воздерживаются от посещения общественных мест, в частности заведений общественного питания, это вынуждает их готовить еду дома.

Схематично модель 5 сил Портера представлена на рисунке 4.

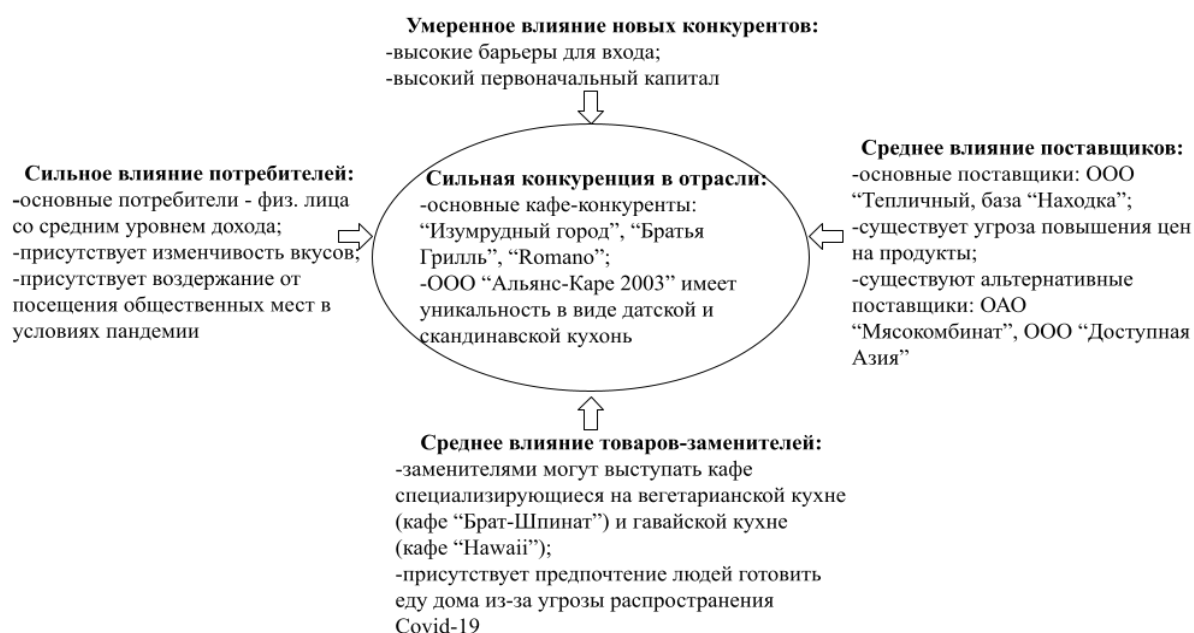


Рисунок 4 - Модель 5 сил Портера ООО «Альянс-Каре 2003»

Наблюдается достаточно высокое конкурентное соперничество между действующими организациями. Также, сильное влияние оказывают покупатели, без которых деятельность кафе невозможна. Угроза появления на рынке новых организаций не оказывает особого влияния, так как кафе «Scandi» имеет уникальность на рынке и сформированную клиентскую базу. Существует угроза со стороны товара-заменителя, однако данная угроза не является особо значимой. Сила влияния поставщиков средняя. Это значит, что на данном этапе деятельности ООО «Альянс-Каре 2003» главный упор должен быть на повышение конкурентоспособности и ее удержания на высоком уровне. Организации следует реагировать на пожелания потребителей с обратной связью. Также, особое внимание следует уделять существующим конкурентам, анализировать их деятельность и тенденции рынка общественного питания в целом.

Исходя из анализа внешней среды организации, можно построить матрицы возможностей и угроз, которые отражают степень влияния возможности или угрозы и вероятность ее использования/возникновения.

Таблица 4 – Матрица возможностей ООО «Альянс-Каре 2003»

| Вероятность использования возможностей | Влияние возможностей на организацию                            |                                  |        |
|--|--|----------------------------------|--------|
|  | Сильное  | Умеренное                        | Слабое |
| Высокая                                | Завоевание нового сегмента рынка                               | Поиск альтернативных поставщиков |        |
| Средняя                                | Получение поддержки предпринимательства со стороны государства | Получение госзаказа              |        |
| Низкая                                 | Ослабление позиций конкурентов                                 |                                  |        |

Исходя из данных таблицы видно, что возможностью с высокой вероятностью использования и сильным влиянием является завоевания нового сегмента рынка, использование данной возможности считается обязательным. Кроме этого, руководству организации следует обратить внимание на такие возможности как: поиск альтернативных поставщиков и получение поддержки предпринимательства со стороны государства.

Таблица 5 – Матрица угроз ООО “Альянс-Каре 2003”

| Вероятность возникновения угроз | Влияние угроз на организацию |                       |   |   |
|---------------------------------|------------------------------|-----------------------|---|---|
|                                 | Разрушение                   | Критическое состояние | Тяжелое состояние   | Легкие угрозы   |
| Высокая                         |                              |                       | Рост темпов инфляции; снижение платежеспособности населения; ограничение импорта оборудования, необходимого для работы кафе | Увеличение закупочных цен у поставщиков продуктов; появление новых конкурентов; блокировка социальных сетей, используемых в качестве средства продвижения |
| Средняя                         |                              |                       | Увеличение налогов  |   |
| Низкая                          |                              |                       |   |   |

Анализируя данные матрицы угроз, можно сделать вывод о том, что в настоящее время во внешней среде организации не существует угроз, которые могли бы привести к разрушению или критическому состоянию. Однако, в настоящее время в условиях нестабильной политической и экономической ситуации в России и мире, существуют угрозы которые могут привести предприятие в тяжелое состояние, среди них: рост темпов инфляции, снижение платежеспособности населения, ограничение импорта оборудования, необходимого для работы кафе и увеличение налогов. Таким образом, руководству следует постоянно проводить мониторинг окружающей среды и разрабатывать такие решения, которые позволят минимизировать негативное влияние внешней среды на деятельность кафе.

## **2.2 Анализ внутренней среды ООО “Альянс-Каре 2003”**

### *Анализ организационной структуры*

На предприятии используется линейно-функциональная структура управления, представленная на рисунке 5.



Рисунок 5 – Организационная структура управления ООО «Альянс-Каре 2003»

Организационная структура компании отражает круг обязанностей каждого из сотрудников компании, информационные каналы взаимодействия и взаимосвязи сотрудников. Главной задачей организационной структуры организации «Альянс-Каре 2003» является установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников.

Во главе ООО «Альянс-Каре 2003» стоит генеральный директор, которому подчиняются все работники. Руководство ресторанами осуществляется управляющими. В непосредственном подчинении управляющего находятся: заведующий хозяйством, работники кухни (повара и мойщики посуды), работники зала (официанты, бармены, уборщики).

В структуре предприятия ООО «Альянс-Каре 2003» каждый из структурных элементов выполняет определенные обязанности: руководитель ставит задачи, а функциональные подразделения выполняют задачи в рамках своей компетенции. Важно отметить, что каждое звено организационной структуры знает свои обязанности и выполняет их в соответствии с должностной инструкцией.

Каждые 8 месяцев сотрудники организации проходят аттестацию, благодаря которой руководство отслеживает компетентность персонала, это способствует постоянному повышению эффективности деятельности каждого сотрудника.

### Анализ ассортимента

Для анализа ассортимента следует изучить его широту, глубину, насыщенность и обновляемость<sup>14</sup>. Кафе имеет такие ассортиментные группы: завтраки, холодные закуски, салаты, супы, горячие блюда, гарниры. Глубина каждой группы варьируется от 1 до 11 подгрупп товара. Наиболее насыщенными ассортиментными группами в кафе «Scandi» являются: холодные закуски (17 видов), горячие блюда (20 видов). Обновляемость ассортимента проводится минимум 1 раз в год, максимум 1 раза в 6 месяцев. Данные представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Широта, глубина, насыщенность ассортимента кафе «Scandi»

| Широта ассортимента     | Глубина ассортимента | Насыщенность ассортимента | Обновляемость ассортимента |
|-------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------------|
| 1                       | 2                    | 3                         | 4                          |
| Завтраки                | Тосты                | 2 вида                    | 1 раз в 6 месяцев          |
|                         | Каши                 | 3 вида                    |                            |
|                         | Блинчики             | 2 вида                    |                            |
|                         | Сырники              | 1 вид                     |                            |
|                         | Сэндвичи             | 1 вид                     |                            |
|                         | Омлеты               | 1 вид                     |                            |
|                         | Скрэмблы             | 1 вид                     |                            |
| Итого завтраков:        |                      | 11 видов                  |                            |
| Холодные закуски        | Сморреброды          | 9 видов                   | 1 раз в 8 месяцев          |
|                         | Рыба                 | 1 вид                     |                            |
|                         | Гренки               | 1 вид                     |                            |
|                         | Грибы                | 1 вид                     |                            |
|                         | Нарезки              | 5 видов                   |                            |
| Итого холодных закусок: |                      | 17 видов                  |                            |
| Салаты                  | Салаты               | 12 видов                  | 1 раз в год                |
| Супы                    | Супы                 | 5 видов                   | 1 раз в 6 месяцев          |
| Горячие блюда           | Питтипанна           | 1 вид                     | 1 раз в год                |
|                         | Мясо                 | 3 вида                    |                            |
|                         | Птица                | 2 вида                    |                            |
|                         | Рыба                 | 3 вида                    |                            |
|                         | Морепродукты         | 2 вида                    |                            |
|                         | Багеты               | 2 вида                    |                            |
|                         | Фрикадельки          | 1 вид                     |                            |

<sup>14</sup> Данченко, Л. А. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Л. А. Данченко [и др.] ; под редакцией Л. А. Данченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 486 с.

| 1                   | 2         | 3        | 4                 |
|---------------------|-----------|----------|-------------------|
|                     | Сэндвичи  | 1 вид    |                   |
|                     | Драники   | 1 вид    |                   |
|                     | Паста     | 2 вида   |                   |
|                     | Овощи     | 2 вида   |                   |
| Итого горячих блюд: |           | 20 видов |                   |
| Гарниры             | Картофель | 2 вида   | 1 раз в 6 месяцев |
|                     | Рис       | 1 вид    |                   |
|                     | Овощи     | 2 вида   |                   |
| Итого гарниров:     |           | 5 видов  |                   |
| Итого видов блюд:   |           | 70 видов |                   |

В целом ООО «Альянс-Каре 2003» производит 70 видов блюд, ассортимент является гармоничным, так как все товары близки друг другу по назначению, сбыт осуществляется по одним каналам распределения.

Для анализа ассортиментной структуры проведем АВС-анализ<sup>15</sup> ассортиментных групп ООО «Альянс-Каре 2003». Для удобства применения данного метода был использован инструмент Microsoft Excel. В качестве исходных данных использовалась выручка предприятия от реализации каждой ассортиментной группы, на основе этого ассортиментные группы были расположены в порядке убывания в зависимости от величины выручки. Далее были рассчитаны доли ассортиментных групп в общей величине выручки предприятия, после чего был рассчитан нарастающий итог по долям. На основе нарастающего итога ассортиментные группы были распределены по группам «А», «В» и «С». К группе «А» относятся товары, доля по нарастающему итогу которых приближена к 80 %, так как товары данной группы генерируют 80 % общей выручки. К группе «В» относятся товары, доля по нарастающему итогу которых приближена к 95 % (80 % + 15 %), так как товары данной группы генерируют 15 % общей выручки. Все товары, доля по нарастающему итогу

<sup>15</sup> Карасев, А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ : учебник и практикум для вузов / А. П. Карасев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 315 с.



которых больше 95 % относятся к группе “С”, так как товары данной группы генерируют только 5 % общей выручки.

Результаты ABC-анализа ООО «Альянс-Каре 2003» представлены в таблице 7.

Таблица 7 – ABC-анализ ассортимента ООО «Альянс-Каре 2003» за 2021 г.

| Наименование ассортиментной группы | Объем продаж, тыс. руб. | Удельный вес, % | Нарастающий итог по удельному весу | Группа |
|------------------------------------|-------------------------|-----------------|------------------------------------|--------|
| Горячие блюда                      | 1 990                   | 30,33%          | 30,33%                             | А      |
| Салаты                             | 1 535,5                 | 23,40%          | 53,73%                             | А      |
| Гарниры                            | 1 000,3                 | 15,25%          | 68,98%                             | А      |
| Супы                               | 898,9                   | 13,70%          | 82,68%                             | В      |
| Холодные закуски                   | 705,6                   | 10,75%          | 93,44%                             | В      |
| Завтраки                           | 430,4                   | 6,56%           | 100,00%                            | С      |
| Итого                              | 6 560,7                 | 100%            | -                                  | -      |

Исходя из результатов ABC-анализа, можно сделать вывод о том, что наиболее выгодными для ООО «Альянс-Каре 2003» являются следующие ассортиментные группы: горячие блюда, салаты и гарниры, так как они приносят наибольший процент выручки. Наименьшую значимость имеет группа “завтраки”, так как приносит наименьший процент выручки.

В дополнение к ABC-анализу используют XYZ-анализ<sup>16</sup>. Для применения этого метода также использовался инструмент Microsoft Excel. В качестве исходных данных использовалась выручка по каждой ассортиментной группе за 7 месяцев 2021 года. На основе данных был рассчитан коэффициент вариации, который показал процентное отклонение выручки от среднего значения в каждой ассортиментной группе. По итогу расчета данного коэффициента товары были распределены по 3 группам. К группе “Х” относятся товары, коэффициент вариации, который не превышает 10 %, такие товары характеризуются самым устойчивым спросом. К группе “У” относятся товары со значением коэффициента вариации от 10 % до 25 %, данные товары

<sup>16</sup> Карасев, А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ : учебник и практикум для вузов / А. П. Карасев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 315 с.

имеют изменчивый спрос. Группа “Z” характеризуется случайным спросом, товары данной группы имеют случайный спрос.

Результаты XYZ-анализа ООО «Альянс-Каре 2003» представлены в таблице 8.

Таблица 8 – XYZ-анализ ООО «Альянс-Каре 2003» за 2021 г.

| Наименование     | Выручка, тыс. руб. |         |       |        |       |       |       | Коэф. вариации | Группа |
|------------------|--------------------|---------|-------|--------|-------|-------|-------|----------------|--------|
|                  | Январь             | Февраль | Март  | Апрель | Май   | Июнь  | Июль  |                |        |
| Горячие блюда    | 168,1              | 165,5   | 153,5 | 148    | 134,2 | 129,8 | 127,1 | 10,58%         | Y      |
| Салаты           | 128,4              | 126,4   | 134,1 | 132,2  | 139,6 | 134,8 | 137,8 | 3,30%          | X      |
| Гарниры          | 81,2               | 83,4    | 88,2  | 73,1   | 63,2  | 67,3  | 62,7  | 12,81%         | Y      |
| Супы             | 75,9               | 74,9    | 67,1  | 70,2   | 68,6  | 63,1  | 69,9  | 5,84%          | X      |
| Холодные закуска | 58,8               | 57,6    | 47,4  | 55,3   | 49,1  | 54,2  | 56,8  | 7,41%          | X      |
| Завтраки         | 32,9               | 35,1    | 28,3  | 21,5   | 39,4  | 31,1  | 28,9  | 16,92%         | Y      |

Основываясь на данных, представленных в таблице, можно сделать вывод о том, что у ООО “Альянс-Каре 2003” отсутствует случайный спрос, так как в группу “Z” не вошла ни одна ассортиментная группа. Наиболее устойчивым спросом обладают следующие товарные группы: салаты, супы и холодные закуска. Изменчивый спрос имеют товары, находящиеся в группах “горячие блюда”, “гарниры” и “завтраки”. Следует отметить, что изменчивость спроса к группе “горячие блюда” вызвана сезонностью, так как наибольшая выручка приходится на холодное время года, а наименьшая выручка получена в теплое время года, такая же ситуация характерна для товаров из группы “гарниры”. Что касается группы “завтраки”, то изменчивость спроса к данной группе не зависит от времени года и имеет нестабильную динамику на протяжении года.

Кроме этого, для анализа используют метод построения матрицы БКГ<sup>17</sup>. В данном случае будет использован модифицированная матрица, построенная на основе выручки, доли товара в сбыте и темпа роста доли.

<sup>17</sup> Карасев, А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ : учебник и практикум для вузов / А. П. Карасев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 315 с.

Так как в меню кафе «Scandi» представлены 70 позиций, их отображение в матрице будет затруднительно, поэтому в виде исходных данных использованы по 2 наиболее популярных блюда из каждой ассортиментной группы.

Исходные данные для построения матрицы БКГ ООО «Альянс-Каре 2003» представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Исходные данные для построения модифицированной матрицы БКГ ООО «Альянс-Каре 2003»

| Вид товара                                 | Выручка в 2020 г., тыс. руб. | Выручка в 2021 г., тыс. руб. | Доля в сбыте, 2019 г. | Доля в сбыте, 2020 г. | Темп роста доли |
|--|------------------------------|------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Сырники                                    | 76                           | 73,7                         | 0,0547                | 0,059                 | 0,9271          |
| Скрэмбл с томатами и сыром                 | 52,7                         | 46,1                         | 0,0379                | 0,0369                | 1,0271          |
| Сморреброд с семгой                        | 85,5                         | 88,3                         | 0,06163               | 0,0707                | 0,8717          |
| Рыбная тарелка                             | 87                           | 79,2                         | 0,0626                | 0,0634                | 0,9874          |
| Цезарь с креветками                        | 92,9                         | 99,6                         | 0,0669                | 0,0797                | 0,8394          |
| Салат из лосося, творожного сыра и авокадо | 144,8                        | 153,3                        | 0,1043                | 0,1227                | 0,85            |
| Суп сливочный с лососем                    | 88,2                         | 95,4                         | 0,0635                | 0,0764                | 0,8312          |
| Грибной суп-пюре                           | 112,1                        | 125,8                        | 0,0807                | 0,1007                | 0,8014          |
| Скандинавская паста с морепродуктами       | 142,8                        | 134,6                        | 0,1028                | 0,1078                | 0,9536          |
| Курица томленая в сливках с грибами        | 302,4                        | 288,4                        | 0,2178                | 0,2309                | 0,9433          |
| Картофель печеный                          | 98,7                         | 100,1                        | 0,0711                | 0,0801                | 0,8876          |
| Овощи гриль                                | 105,6                        | 99,1                         | 0,076                 | 0,0793                | 0,9584          |
| Итого                                      | 1 388,7                      | 1 249                        | 1                     | 1                     | -               |

Кроме этого, для построения матрицы БКГ были рассчитаны средняя доля в сбыте (0,1) и средний темп роста (0,9) данные значения разделили матрицу на 4 сектора:

1) Товары - звезды, имеющие значения темпа роста доли и размер доли в сбыте выше средних значений. К таким товарам относятся “курица томленая в сливках с грибами” и “скандинавская паста с морепродуктами”;

2) Товары - трудные дети, имеющие значение темпа роста выше среднего значения, а размер доли ниже среднего значения. К таким товарам

относятся “овощи гриль”, “рыбная тарелка”, “скрэмбл с томатами и сыром” и “сырники”;

3) Товары - собаки, имеющие значения темпа роста доли и размер доли в сбыте ниже средних значений. К таким товарам относятся “картофель печеный”, “сморреброд с семгой”, “суп сливочный с лососем” и “цезарь с креветками”;

4) Товары - дойные коровы, имеющие значение темпа роста доли ниже среднего значения, а размер доля в сбыте выше среднего значения. К таким товарам относятся “салат из лосося, творожного сыра и авокадо” и “грибной суп-пюре”.

Графическое изображение матрицы БКГ ООО «Альянс-Каре 2003» представлено на рисунке 6.

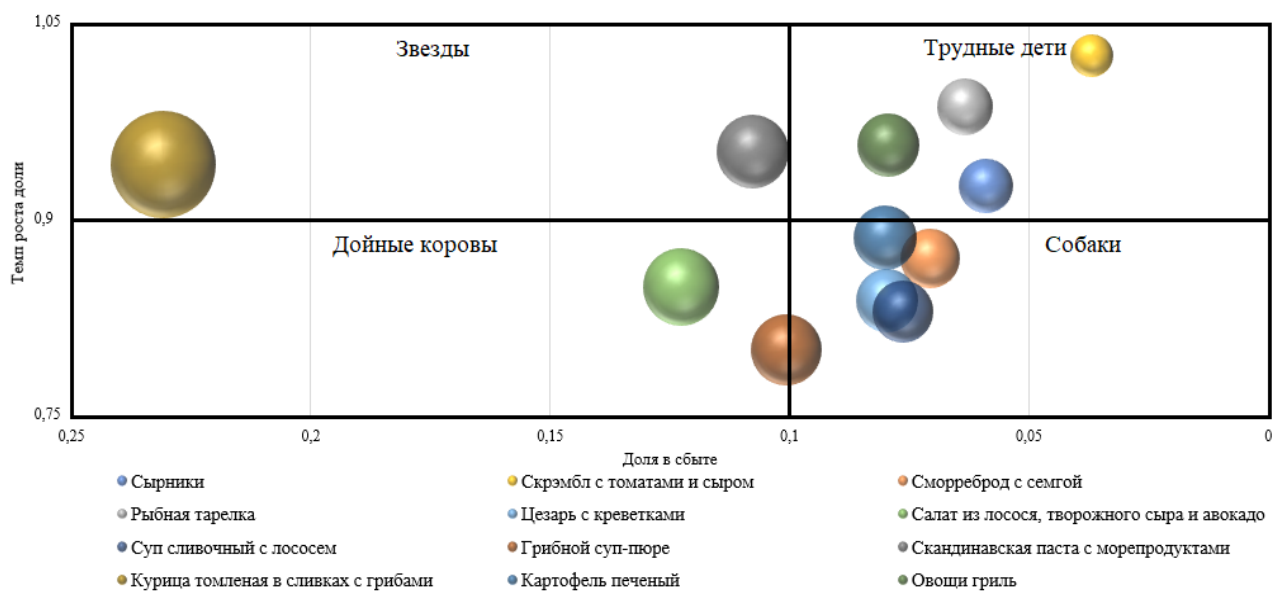


Рисунок 6 - Матрица БКГ ООО «Альянс-Каре 2003»

Можно сделать вывод о том, что наиболее перспективными блюдами для кафе «Scandi» являются “курица томленая в сливках с грибами” и “скандинавская паста с морепродуктами”, а наименее перспективными “картофель печеный”, “сморреброд с семгой”, “суп сливочный с лососем” и “цезарь с креветками”. Руководству кафе следует обратить внимание на блюда, находящиеся в группе “собаки”, возможно, есть смысл выведения этих блюд из меню совсем или изменить рецептуру.

Анализируя внутреннюю среду предприятия ООО «Альянс-Каре 2003» можно сформулировать следующие сильные и слабые стороны организации.

Сильные стороны:

- 1) Удобное расположение кафе в центре города, что гарантирует большой поток людей;
- 2) Уникальность кафе на рынке г. Благовещенска - реализация скандинавской и датской кухонь;
- 3) Разнообразное меню, которое включает в себя 70 блюд в 6 ассортиментных группах;
- 4) Привлекательный интерьер - современный дизайн в скандинавском стиле;
- 5) Высокий рейтинг в 2ГИС (7 место из 182), что говорит о большом количестве положительных отзывов и высокой степени удовлетворенности клиентов;
- 6) Осуществление доставки блюд на дом в условиях пандемии особо актуально;
- 7) Наличие сайта (<https://scandicafe.ru/>), на котором представлено меню и есть функция оформления доставки блюд на дом.

Слабые стороны:

- 1) Нестабильная динамика показателей чистой прибыли - в 2020 г. было отмечено снижение чистой прибыли на 37 %, а в 2021 г. рост составил 27 %;
- 2) Слабый маркетинг - основная реклама осуществляется в Интернете, наружная реклама и ТВ-реклама не используются;
- 3) Рост кредиторской задолженности - в 2021 г. по сравнению с 2019 г. кредиторская задолженность увеличилась на 37 %;
- 4) Высокая зависимость от поставок продуктов для оказания услуг.

### **2.3 Анализ эффективности управления ООО «Альянс-Каре 2003»**

*Анализ управления маркетингом*

Анализ маркетинга представляет собой построение модели 4P, которая включает в себя такие элементы как: продукт, цена, место и продвижение. Применение модели 4P для ООО «Альянс-Каре 2003» представлено в таблице 10.

Таблица 10 – Модель 4P для ООО «Альянс-Каре 2003»

| Продукт   | Цена   | Место  | Продвижение  |
|---|--|--|--|
| -номенклатура товаров представляет такие группы: завтраки, холодные закуски, салаты, супы, горячие блюда, гарниры;<br>-в кафе «Scandi» представлены датская и скандинавская кухни | -средний чек 1 000 руб.;<br>-в будние дни скидки на “блюдо дня”;<br>-бесплатная доставка на заказ от 1 500 руб.;<br>-на заказ менее 1 500 руб. доставка 150 руб. | -кафе «Scandi» находится по адресу ул. Кузнечная, 1;<br>-возможна доставка блюд на дом | -основным средством продвижения является Интернет;<br>-для ознакомления с меню кафе и оформления доставки существует сайт кафе;<br>-наружная реклама на улицах города и тв-реклама не используются |

Товарами предприятия ООО «Альянс-Каре 2003» являются блюда скандинавской и датской кухонь, представленные в кафе «Scandi», меню кафе включает в себя 70 позиций в 6 ассортиментных группах. Кафе «Scandi» является уникальным на рынке г. Благовещенска, так как это единственное заведение, реализующее блюда скандинавской и датской кухонь. Кроме этого, кафе имеет высокий рейтинг в приложении 2ГИС (7 место из 182), что говорит о высокой удовлетворенности потребителей и соответствующем качестве блюд и обслуживания. Кроме этого, отзывы в 2ГИС являются основным инструментом получения обратной связи от посетителей кафе.

Цены считаются средними в сегменте кафе, средний чек на одного человека составляет 1 000 руб. В кафе «Scandi» действует ежедневная скидка на “блюдо дня”. Также, при заказе от 1 500 руб. доставка осуществляется бесплатно, в случае заказа стоимостью менее 1 500 руб. доставка обойдется в 150 руб.

Кафе находятся в здании гостиницы «Дружба» по адресу ул. Кузнечная, 1. Выбор такого расположения кафе не случаен, данное место является

достаточно проходимым за счет гостиницы и близкого расположения к набережной реки Амур, где, особенно в теплое время года, наблюдается большой поток как жителей города, так и туристов. Кроме этого, поблизости располагается Общественно-культурный центр, в котором зачастую проводятся различные концерты и мероприятия, что создает дополнительный поток людей. Также, стоит отметить, что поблизости кафе «Scandi» отсутствуют заведения подобного уровня, что снижает конкурентность. Воспользоваться услугами кафе можно как непосредственно в самом заведении, так и воспользовавшись услугой доставки блюд на дом.

Основным средством продвижения является Интернет, однако в настоящее время данный инструмент рекламы не является эффективным в связи с блокировкой социальных сетей. Также, у кафе «Scandi» есть собственный сайт (<https://scandicafe.ru>), где представлено меню и осуществляется оформление заказов. Отсутствие наружной рекламы на улицах города и телерекламы снижает уровень осведомленности людей о данном заведении, что может быть причиной нерастущего спроса, а вследствие и прибыли. Итогом построения модели 4P стало выявление маркетинговых проблем предприятия.

Таблица 11 - Анализ маркетинговых проблем

|                      | Фактическое состояние | Ожидаемое состояние                                | Определение проблем   |
|----------------------|-----------------------|--|---|
| Рынок                | Малый сегмент         | Увеличение сегмента                                | Отсутствие анализа возможных рынков сбыта и сегментации потребителей                |
| Цена                 | Средняя цена          | Поддержание уровня цен                             | Нет   |
| Стимулирование сбыта | Проводится слабо      | Активизация стимулирования сбыта                   | Не уделяется достаточного значения стимулированию сбыта                             |
| Реклама              | Не уделяется внимание | Использование телевидения, радио, наружной рекламы | Не уделяется достаточного значения другим инструментам рекламы, кроме сети Интернет |

Анализ маркетинговых проблем показал, что на предприятии не уделяется должного внимания рекламе, для стимулирования сбыта используются такие инструменты, как акции, розыгрыши и скидки. Перед планированием рекламной кампании, необходимо провести сегментацию потребителей кафе для того, чтобы знать, на какие группы людей должна быть нацелена реклама.

Кроме ограниченных методов продвижения кафе, слабым местом в управлении маркетингом в ООО «Альянс-Каре 2003» является отсутствие анализа новых рынков сбыта. Благодаря выходу на новые рынки сбыта у предприятия появится возможность укрепить свое положение среди конкурентов.

#### *Анализ управления производством*

Производственный процесс в организации ООО «Альянс-Каре 2003» начинается с поступления продуктов от поставщиков, после чего происходит приемка продуктов с проверкой количества и качества.

Следующим этапом является хранение продуктов, которое включает в себя оптимальное размещение продуктов на хранение, с учетом условий хранения и сроком годности каждого продукта, также создается режим хранения для наибольшей продолжительности сохранности качества продуктов.

Отпуск продуктов на кухню происходит с обязательным оформлением отпуска, то есть учетом наличия продукта в месте хранения, также с отбором продуктов с учетом их срока годности.

Производство готовой продукции осуществляется на кухне. Реализация готовой продукции происходит, как и в торговом зале кафе, так и путем доставки блюд на дом.

Технологическая цепочка представлена на рисунке 7.





Рисунок 7 - Производственный процесс ООО «Альянс-Каре 2003»

Стоит отметить, что все процессы достаточно отлажены и редко возникают какие-либо проблемы. Однако, иногда происходят задержки продуктов от поставщиков, вследствие чего в меню появляются «стоп-позиции» из-за отсутствия возможности их приготовления по причине отсутствия необходимых продуктов.

#### *Анализ управления человеческими ресурсами*

В ООО «Альянс-Каре 2003» уделяется особое внимание управлению человеческими ресурсами, так как именно от этой составляющей зависит эффективная деятельность данной организации. Работники на всех уровнях организационной структуры имеют важное значение, это значит, что управление ими должно осуществляться с особым вниманием и профессионализмом.

Для эффективного управления человеческими ресурсами следует отслеживать динамику трудовых ресурсов, полученные данные позволяют анализировать тенденцию изменения численности персонала. Необходимо

анализировать численность как принятых на работу сотрудников, так и выбывших с предприятия работников, в зависимости от причины (в связи с учебой, пенсией, по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины). В случае получения неудовлетворительных показателей специалист должен принять меры для нормализации ситуации. Динамика трудовых ресурсов приведена в таблице 12.

Таблица 12 – Динамика трудовых ресурсов ООО «Альянс-Каре 2003» 2019–2021 гг.

| Показатель                            | Значение показателя, чел. |         |         | Абсолютное отклонение, чел. |                   | Темп роста, %     |                   |
|---------------------------------------|---------------------------|---------|---------|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                       | 2019 г.                   | 2020 г. | 2021 г. | 2020 г. к 2019 г.           | 2021 г. к 2020 г. | 2020 г. к 2019 г. | 2021 г. к 2020 г. |
| Среднесписочная численность персонала | 20                        | 17      | 19      | -3                          | 2                 | 85                | 111,76            |
| Принято на работу                     | 3                         | 1       | 4       | -2                          | 3                 | 33,33             | 400               |
| Выбыло, всего:                        | 0                         | 4       | 2       | 4                           | -2                | -                 | 50                |
| в том числе, по собственному желанию  | 0                         | 4       | 2       | 4                           | -2                | -                 | 50                |
| Коэффициент по приему, %              | 15                        | 5,88    | 21      | -9,12                       | 15,12             | 39,2              | 357,14            |
| Коэффициент по выбытию, %             | 0                         | 23,53   | 10,53   | 23,53                       | -13               | -                 | 44,75             |
| Коэффициент по текучести кадров, %    | 0                         | 23,53   | 10,53   | 23,53                       | -13               | -                 | 44,75             |

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод о том, что в 2021 среднесписочная численность персонала составила 19 человек, что на 2 человека больше, чем в 2020 г. и на 1 человека меньше, чем в 2019 г. В 2021 году было принято наибольшее количество сотрудников (4 человека), а в 2020 году выбыло наибольшее количество сотрудников (4 человека). Стоит отметить, что в 2019 году выбывших сотрудников не было вовсе.

На основании имеющихся данных можно рассчитать следующие коэффициенты:

Коэффициент по приему рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{по приему, \%}} = (Q_{\text{принятых}} / Q_{\text{среднесписочная численность персонала}}) \times 100, \quad (1)$$

$$K_{\text{по приему, \% 2018}} = 3 / 20 \times 100 = 15 \%;$$

$$K_{\text{по приему, \% 2019}} = 1 / 17 \times 100 = 5,88 \%;$$

$$K_{\text{по приему, \% 2020}} = 4 / 19 \times 100 = 21 \%.$$

Коэффициент по приему в 2019 году составил 15 %, а в 2020 году – 5,88 %, так как был принят на работу всего 1 сотрудник. В 2021 году этот коэффициент увеличивается до 21 %.

Коэффициент по выбытию рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{выбытия, \%}} = (Q_{\text{выбывших}} / Q_{\text{среднесписочная численность персонала}}) \times 100, \quad (2)$$

$$K_{\text{выбытия, \% 2018}} = 0 / 20 \times 100 = 0 \%;$$

$$K_{\text{выбытия, \% 2019}} = 4 / 17 \times 100 = 23,53 \%;$$

$$K_{\text{выбытия, \% 2020}} = 2 / 19 \times 100 = 10,53 \%.$$

Коэффициент по выбытию в 2019 году составил 0 %, так как в этом году выбывших сотрудников не было. В 2020 году наблюдается наибольшее значение коэффициента выбытия (23,53 %), это связано с введенными ограничениями на деятельность кафе из-за пандемии Covid-19. В 2021 году величина коэффициента по выбытию составила 10,53 %.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле:

$$K_T = K_{\text{кол-во выбывш. работ-в по собств. желанию}} / Ч_{\text{среднеспис. числ. персонала}} \times 100, \quad (3)$$

$$K_{T 2018} = 0 / 20 \times 100 = 0 \%;$$

$$K_{T 2019} = 4 / 17 \times 100 = 23,53 \%;$$

$$K_{T 2020} = 2 / 19 \times 100 = 10,53 \%.$$

Снижение коэффициента текучести демонстрирует благоприятную тенденцию, так как уменьшение оборот рабочей силы приводит к повышению эффективности ее использования в производстве.

Важным этапом управления человеческими ресурсами является подбор сотрудников, в данном вопросе организация должна определить, работниками с какими характеристиками ей необходимы для успешной деятельности.

В таблице 13 приведена структура персонала по возрасту, полу, уровню образования и трудовому стажу.

Таблица 13 - Структура персонала ООО «Альянс-Каре 2003»

| Показатель                     | Среднесписочная численность персонала, чел. |         |         | Удельный вес, % |         |         |
|--------------------------------|---|---------|---------|-----------------|---------|---------|
|                                | 2019 г.                                     | 2020 г. | 2021 г. | 2019 г.         | 2020 г. | 2021 г. |
| Группы работников по возрасту: |   |         |         |                 |         |         |
| До 20 лет                      | 2   | 3       | 3       | 10              | 17,65   | 15,79   |
| 21 – 30 лет                    | 9   | 7       | 8       | 45              | 41,18   | 42,11   |
| 31 – 40 лет                    | 5   | 4       | 5       | 25              | 23,53   | 26,32   |
| 41 – 50 лет                    | 3   | 2       | 2       | 15              | 11,76   | 10,53   |
| 51 – 60 лет                    | 1   | 1       | 1       | 5               | 5,88    | 5,26    |
| Итого:                         | 20  | 17      | 19      | 100             | 100     | 100     |
| По полу:                       |   |         |         |                 |         |         |
| Мужчины                        | 5   | 2       | 4       | 25              | 11,76   | 21,05   |
| Женщины                        | 15  | 15      | 15      | 75              | 88,24   | 78,95   |
| Итого:                         | 20  | 17      | 19      | 100             | 100     | 100     |
| По образованию:                |   |         |         |                 |         |         |
| Среднее общее                  | 2   | 3       | 3       | 10              | 17,65   | 15,79   |
| Средне специальное             | 13  | 9       | 12      | 65              | 52,94   | 63,16   |
| Высшее                         | 5   | 5       | 4       | 25              | 29,41   | 21,05   |
| Итого:                         | 20  | 17      | 19      | 100             | 100     | 100     |

Проанализировав имеющиеся данные, можно сделать вывод о том, что на предприятии работают в основном работники в возрасте от 21 до 30 лет. Наименьшее количество работников относится к возрастной группе от 51 до 60.

Что касается образования, то на предприятии преобладает доля работников со средним специальным образованием, в 2021 г. их процент составил 63 %.

Полноту и эффективность использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним рабочим за определенный период, по степени использования фонда рабочего времени, а

также по показателям производительности труда.

Таблица 14 – Использование трудовых ресурсов в ООО «Альянс-Каре 2003»

| Показатель   | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г.  | Отклонение<br>2021 г. от 2020<br>г. |
|--|---------|---------|----------|-------------------------------------|
| Среднесписочная численность персонала, чел.,<br>всего    | 20      | 17      | 19       | 2                                   |
| в т.ч. рабочих, чел.                                     | 15      | 12      | 14       | 1                                   |
| Удельный вес рабочих в общей численности<br>персонала, % | 75      | 71      | 74       | 3                                   |
| Отработано дней один рабочим за год                      | 239     | 217     | 228      | 11                                  |
| Отработано часов всеми рабочими                          | 27 963  | 15 624  | 24 256,2 | 8 632,2                             |
| Средняя продолжительность рабочего дня, час              | 7,8     | 6       | 7,6      | 1,6                                 |
| Объем выпущенной продукции, тыс. руб.                    | 17 115  | 14 094  | 15 035   | 940                                 |
| Среднегодовая выработка одного работника,<br>тыс. руб.   | 855,75  | 829,06  | 791,32   | -37,74                              |
| Выработка одного рабочего, тыс.руб/чел:                  |         |         |          |                                     |
| среднегодовая  | 1 141   | 1 174,5 | 791,32   | -383,18                             |
| среднедневная  | 4,77    | 5,41    | 4,71     | -0,7                                |
| среднечасовая  | 0,61    | 0,9     | 0,62     | -0,28                               |
| Коэффициент использования рабочего времени               | 0,86    | 1,39    | 0,94     | -0,45                               |

Проанализировав данные об использовании рабочего времени, можно сказать, что в 2021 году рабочими было отработано 3 192 дней, больше, чем в 2020 году на 588 дней. Количество отработанных часов всеми рабочими в течении 2021 года, по сравнению с 2020 годом увеличилось на 8 632 часа. Продолжительность рабочего дня в 2021 г. увеличилась на 1,6 час по сравнению с 2020 г., но снизилась на 0,2 по сравнению с 2019 г.

На основании данной таблицы можно рассчитать коэффициент использования рабочего времени:

$$K_{\text{рабочего времени}} = N_{\text{факт.отраб.дней 1 рабочим}} / N_{\text{возможный фонд раб. времени}}, \quad (4)$$

В отчетном году он составил – 0,94, а в 2021 году составил – 1,39, следовательно, организаций трудовые ресурсы стали использоваться менее эффективно.

Производительность труда характеризует степень интенсивности использования трудовых ресурсов на предприятии. Она показывает, сколько произведено работ, услуг одним работником за единицу отработанного времени.

Проанализировав показатели производительности труда по ООО «Альянс-Каре 2003» за три года можно сделать вывод о том, что в 2021 году объем выпущенной продукции составил 15 035 тыс. руб., это больше показателя 2020 года на 940 тыс. руб. Среднегодовая выработка одного работника в 2021 году составила 791,32 тыс. руб., что на 37,74 тыс. руб. меньше, чем в 2020 году и на 63,43 тыс. руб. меньше, чем в 2019 году. Несмотря на то, что на предприятии наблюдается снижение эффективности использования трудовых ресурсов, это не оказывает серьезного влияние на эффективность деятельности ООО «Альянс-Каре 2003» в целом.

#### *Анализ управления финансовыми ресурсами*

Анализ управления финансовыми ресурсами позволяет определить, каким капиталом обладает предприятие, насколько оптимальна его структура, насколько целесообразно он трансформируется в основные и оборотные фонды.

Представленный анализ управления финансовыми ресурсами ООО «Альянс-Каре 2003» выполнен за период с 31.12.2019 по 31.12.2021 г.

Таблица 15 – Структура имущества и источники его формирования в ООО «Альянс-Каре 2003»

| Показатель                 | Величина активов и пассивов, тыс. руб. |            |            | Структура активов и пассивов, % |                               | Абсолютный прирост, тыс. руб. |                   | Темп прироста, %  |                   |
|----------------------------|--|------------|------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                            | 31.12.2019                             | 31.12.2020 | 31.12.2021 | на начало периода (31.12.2019)  | на конец периода (31.12.2021) | 2020 г. к 2019 г.             | 2021 г. к 2020 г. | 2020 г. к 2019 г. | 2021 г. к 2020 г. |
| 1                          | 2                                      | 3          | 4          | 5                               | 6                             | 7                             | 8                 | 9                 | 10                |
| <b>Актив</b>               |  |            |            |                                 |                               |                               |                   |                   |                   |
| Внеоборотные активы, всего | 3366                                   | 3109       | 3000       | 9,69                            | 9,77                          | -257                          | -109              | 92,36             | 96,49             |

Продолжение таблицы 15

| 1   | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9      | 10     |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| в том числе:<br>основные средства                 | 3366  | 3109  | 3000  | 9,69  | 9,77  | -257  | -109  | 92,36  | 96,49  |
| Оборотные, всего                                  | 31382 | 28853 | 27695 | 90,31 | 90,23 | -2529 | -1158 | 91,94  | 95,99  |
| в том числе:<br>запасы                            | 153   | 505   | 2445  | 0,44  | 7,97  | 352   | 1940  | 330,07 | 484,16 |
| дебиторская<br>задолженность                      | 31069 | 27443 | 21665 | 89,41 | 70,58 | -3626 | -5778 | 88,33  | 78,95  |
| денежные<br>средства и<br>денежные<br>эквиваленты | 160   | 905   | 3585  | 0,46  | 11,68 | 745   | 2680  | 565,63 | 396,13 |
| Итого баланс                                      | 34748 | 31962 | 30695 | -     | -     | -2786 | -1267 | 91,98  | 96,04  |
| Пассив  |       |       |       |       |       |       |       |        |        |
| Капитал и<br>резервы, всего                       | 32094 | 29128 | 27363 | 92,36 | 89,14 | -2966 | -1765 | 90,76  | 93,94  |
| в том числе:<br>уставной капитал                  | 11    | 11    | 11    | 0,03  | 0,04  | 0     | 0     | 100,00 | 100,00 |
| Долгосрочные<br>обязательства,<br>всего           | 567   | 465   | 465   | 1,63  | 1,51  | -102  | 0     | 82,01  | 100,00 |
| в том числе:<br>заемные средства                  | 567   | 465   | 465   | 1,63  | 1,51  | -102  | 0     | 82,01  | 100,00 |
| Краткосрочные<br>обязательства,<br>всего          | 2087  | 2371  | 2867  | 6,01  | 9,34  | 284   | 496   | 113,61 | 120,92 |
| в том числе:<br>заемные средства                  | 0     | 76    | 0     | 0,00  | 0,00  | 76    | -76   | -      | 0      |
| кредиторская<br>задолженность                     | 2087  | 2220  | 2867  | 6,01  | 9,34  | 133   | 647   | 106,37 | 129,14 |
| прочие<br>обязательства                           | 0     | 75    | 0     | 0,00  | 0,00  | 75    | -75   | -      | 0      |
| Итого баланс                                      | 34748 | 31964 | 30695 | -     | -     | -2784 | -1269 | 91,99  | 96,03  |

Активы по состоянию на 31.12.2021 г. характеризуются большой долей (90,23 %) оборотных активов и незначительным процентом внеоборотных средств (9,77 %). Активы организации за весь рассматриваемый период уменьшились на 4 053 тыс. руб. или почти на 12 %. Отмечая уменьшения величины активов, необходимо учесть, что собственный капитал уменьшился еще в большей степени – на 4 731 тыс. руб. или почти на 15 %. Опережающее

уменьшение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как отрицательный фактор.

Снижение величины активов организации связано, в первую очередь, со снижением следующих позиций актива бухгалтерского баланса:

- основных средств на 366 тыс. руб.
- дебиторской задолженности на 9 404 тыс. руб.

В пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по кредиторской задолженности - 780 тыс. руб. или 37 %.

Для оценки финансовой устойчивости организации необходимо рассчитать ряд показателей, представленных в таблице 16.

Таблица 16 – Основные показатели финансовой устойчивости ООО «Альянс-Каре 2003»

| Показатель  | Нормативное значение коэффициента а | 31.12. | 31.12. | 31.12. | Темп прироста, %  |                   |
|---|-------------------------------------|--------|--------|--------|-------------------|-------------------|
|   |                                     | 2019   | 2020   | 2021   | 2020 г. к 2019 г. | 2021 г. к 2020 г. |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | > 0,1                               | 0,92   | 0,9    | 0,88   | 97,83             | 97,78             |
| Коэффициент автономии   | > 0,5                               | 0,92   | 0,91   | 0,89   | 98,91             | 97,80             |
| Коэффициент соотношения заемных и собственных средств         | < 0,7                               | 0,08   | 0,1    | 0,12   | 125,00            | 120,00            |
| Коэффициент финансовой устойчивости                           | > 0,75                              | 0,94   | 0,93   | 0,91   | 98,94             | 97,85             |
| Коэффициент текущей ликвидности                               | 2                                   | 15     | 12     | 10     | 80,00             | 83,33             |
| Коэффициент срочной ликвидности                               | 0,7 - 1                             | 14,96  | 11,96  | 8,81   | 79,95             | 73,66             |

Исходя из данных, представленных в таблице, можно сделать следующие выводы:

1) За весь анализируемый период (2019-2021 гг.) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имеет значения выше нормы, что свидетельствует об удовлетворительной структуре баланса и платежеспособности предприятия.

2) Коэффициент автономии организации в период с 2019 г. по 2021 г. также имеет значение выше нормы, что говорит о низкой зависимости организации от кредитных средств.



3) Значение коэффициента соотношения заемных и собственных средств в период с 2019 г. по 2021 г. является ниже оптимального, что говорит о значительном преобладании собственных средств организации над заемными.

4) Что касается коэффициента финансовой устойчивости, то значение его показателя за весь анализируемый период (2019-2021 гг.) является выше оптимального, что говорит о финансовой независимости компании и о том, что предприятие будет оставаться платежеспособным в долгосрочной перспективе.

5) Коэффициент текущей ликвидности организации в период с 2019 г. по 2021 г. также имеет значение выше нормативного, что говорит о том, что предприятие обеспечено оборотными средствами для ведения хозяйственной деятельности и своевременной оплаты по обязательствам.

6) Значение коэффициента срочной ликвидности за весь период (2019-2021 гг.) является больше 1, что говорит о том, что за счет имеющихся средств предприятие может покрыть всю текущую задолженность, причем еще часть останется в распоряжении предприятия.

Стоит отметить, что все показатели в период с 2019 г. по 2021 г. имеют отрицательную динамику, но данное явление не сказывается на финансовой устойчивости предприятия.

Кроме этого, необходимо провести анализ финансовых результатов деятельности предприятия. Основные экономические показатели деятельности ООО «Альянс-Каре 2003» представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Альянс-Каре 2003» в 2019 – 2021 гг.

| Показатель                 | 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Абсолютное отклонение, тыс. руб |                   | Темп роста, %     |                   |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                            |         |         |         | 2020 г. к 2019 г.               | 2021 г. к 2020 г. | 2020 г. к 2019 г. | 2021 г. к 2020 г. |
| 1                          | 2       | 3       | 4       | 5                               | 6                 | 7                 | 8                 |
| Выручка, тыс. руб.         | 17 115  | 14 094  | 15 035  | -3 021                          | 941               | 82,35             | 106,68            |
| Себестоимость, тыс. руб.   | 10 504  | 9 561   | 9 984   | -943                            | 423               | 91,02             | 104,42            |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 6 611   | 4 533   | 5 051   | -2 078                          | 518               | 68,57             | 111,43            |

Продолжение таблицы 17

| 1                            | 2       | 3        | 4       | 5         | 6      | 7     | 8      |
|------------------------------|---------|----------|---------|-----------|--------|-------|--------|
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 6 611   | 4 533    | 5 051   | -2 078    | 518    | 68,57 | 111,43 |
| Прочие расходы, тыс. руб.    | 669     | 594      | 220     | -75       | -374   | 88,79 | 37,04  |
| Налог по УСН, тыс. руб.      | 1 026,9 | 845,64   | 902,1   | -181,26   | 56,46  | 82,35 | 106,68 |
| Чистая прибыль, тыс. руб.    | 4 915,1 | 3 093,36 | 3 928,9 | -1 821,74 | 835,54 | 62,94 | 127,01 |

Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод о том, что в 2021 по сравнению с 2020 годом выручка увеличилась на 941 тыс. руб. или почти на 7 %. Однако, в 2020 г. по отношению к 2019 г. величина выручки снизилась на 3 021 тыс. руб. (18 %). В целом за анализируемый период (2019-2021 гг.) выручка снизилась на 986,2 тыс.руб. или на 20 %.

Показатель чистой прибыли в 2021 г. также имеет положительную динамику и составляет 3 928,9 тыс. руб., что на 835,5 тыс. руб. (27 %) больше, чем в 2020 г. В 2020 г. чистая прибыль составляла 3 093,36 тыс. руб., что на 1 821,74 тыс. руб. (37 %) меньше, чем в 2019 г.

Наглядное изображение изменения величины чистой прибыли представлено на рисунке 8.

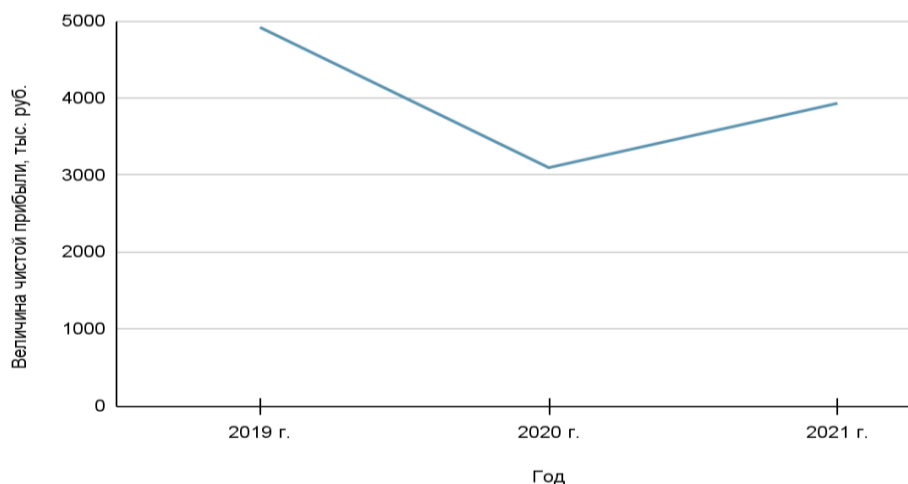


Рисунок 8 - Графическое изображение динамики чистой прибыли за 2019-2022 гг.

Из рисунка также видно снижение чистой прибыли в 2020 г. и рост в 2021

г. Данное явление вызвано введением ограничений в связи с пандемией новой коронавирусной инфекцией Covid-19, вследствие данных ограничений кафе было закрыто почти на 2 месяца, после открытия было сокращено рабочее время заведения. Но и после снятия ограничений спрос оставался достаточно низким, так как в обществе существовал страх посещения общественных мест.

Для более полного анализа управления финансовыми ресурсами следует провести анализ деловой активности предприятия, который включает в себя расчет следующих показателей:

- 1) Эффективность использования основных средств:

$$\text{Фондоотдача} = \text{Выручка} / \text{Средняя стоимость ОС}, \quad (5)$$

$$\text{Фондоотдача}_{2019} = 17\,115 / 3\,366 = 5,08 \text{ руб.};$$

$$\text{Фондоотдача}_{2020} = 14\,094 / 3\,109 = 4,53 \text{ руб.};$$

$$\text{Фондоотдача}_{2021} = 15\,035 / 3\,000 = 5,01 \text{ руб.}$$

Анализируя полученные значения, можно сказать, что в 2021 г. на 1 руб. основных средств приходится 5 руб. реализованной продукции, что больше значения 2019 г. почти на 11 %, это свидетельствует о росте эффективности использования основных средств.

$$\text{Фондорентабельность} = \text{Прибыль} / \text{Среднегодовая стоимость ОС}, \quad (6)$$

$$\text{Фондорентабельность}_{2019} = 4\,915,1 / 3\,366 = 1,46 \text{ руб.};$$

$$\text{Фондорентабельность}_{2020} = 3\,093,36 / 3\,109 = 0,99 \text{ руб.};$$

$$\text{Фондорентабельность}_{2021} = 3\,928,9 / 3\,000 = 1,31 \text{ руб.}$$

Расчет показателя фондорентабельности в 2021 г. показал, что на 1 руб. основных средств приходится 1,31 руб. прибыли, данное значение больше значения 2019 г. на 32 %, это значит, что на предприятии выросла эффективность использования основных средств.

2) Деловая активность использования материальных ресурсов:

$$\text{Оборачиваемость запасов} = \text{Запасы} / \text{Себестоимость} \times 360, \quad (7)$$

$$\text{Оборачиваемость запасов}_{2019} = 153/10\,504 \times 360 = 5 \text{ дн.};$$

$$\text{Оборачиваемость запасов}_{2020} = 505/9\,561 \times 360 = 19 \text{ дн.};$$

$$\text{Оборачиваемость запасов}_{2021} = 2\,445/9\,984 \times 360 = 88 \text{ дн.}$$

Анализируя полученные данные, можно сказать о том, что с период с 2019 г. по 2021 г. на предприятии наблюдается увеличение оборачиваемости запасов в днях, это свидетельствует о снижении эффективности использования запасов.

Также, следует провести анализ рентабельности, который включает в себя расчет показателей рентабельности продаж и активов.

$$\text{Рентабельность продаж} = \text{Прибыль от продаж} / \text{Выручка} \times 100, \quad (8)$$

$$\text{Рентабельность продаж}_{2019} = 6\,611/17\,115 \times 100 = 39 \%;$$

$$\text{Рентабельность продаж}_{2020} = 4\,533/14\,094 \times 100 = 32 \%;$$

$$\text{Рентабельность продаж}_{2021} = 5\,051/15\,035 \times 100 = 34 \%.$$

Рост рентабельности продаж в 2021 г. по сравнению с 2020 г. свидетельствует о росте эффективности деятельности предприятия и увеличении доли прибыли в товарообороте.

$$\text{Рентабельность активов} = \text{Чистая прибыль} / \text{Валюта баланса} \times 100, \quad (9)$$

$$\text{Рентабельность активов}_{2019} = 4\,915,1/34\,738 \times 100 = 14 \%;$$

$$\text{Рентабельность активов}_{2020} = 3\,093,36/31\,962 \times 100 = 10 \%;$$

$$\text{Рентабельность активов}_{2021} = 3\,928,9/30\,695 \times 100 = 13 \%.$$

Значение рентабельности активов в 2021 г. превышает значение этого показателя в 2020 г., что говорит о росте эффективности управления активами предприятия.

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод о повышении эффективности управления финансовыми ресурсами предприятия в 2021 г. по сравнению с 2020 г.

#### *Факторный анализ чистой прибыли*

Факторный анализ необходим для выявления фактора, оказывающего наибольшее влияние на изменение величины чистой прибыли. В данном случае факторный анализ произведен методом цепных подстановок.

В таблице 18 представлены исходные данные, необходимые для проведения факторного анализа.

Таблица 18 - Исходные данные для проведения факторного анализа

| Фактор   | 2020 г. | 2021 г. |
|--|---------|---------|
| Среднесписочная численность персонала (СЧП), чел.        | 17      | 19      |
| Среднегодовая выработка одного работника (СВ), тыс. руб. | 829,06  | 791,32  |
| Себестоимость (С), тыс. руб.                             | 9 561   | 9 984   |
| Прочие расходы (ПрР), тыс. руб.                          | 594     | 220     |
| Налог по УСН (Н), тыс. руб.                              | 845,64  | 902,1   |

Учитывая вышеуказанные факторы, можно сформировать факторную модель:

$$\text{ЧП} = \text{СЧП} \times \text{СВ} - \text{С} - \text{ПрР} - \text{Н}, \quad (10)$$

Анализ основных экономических показателей показал, что чистая прибыль в 2021 г. превысила значение 2020 г. на 835,5 тыс. руб. Далее необходимо определить какие из факторов оказали наибольшее влияние на изменение величины чистой прибыли.

1) Влияние изменения численности персонала:

$$\text{ЧП (СЧП)} = 19 \times 829,06 - 9561 - 594 - 845,64 = 4\,751,5 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta \text{ЧП (СЧП)} = 4\,751,5 - 3\,093,36 = 1\,658,14 \text{ тыс. руб.}$$

Отсюда следует, что увеличение численности персонала, без учета остальных факторов, в 2021 г. на 2 чел. по сравнению с 2020 г. привело к увеличению чистой прибыли на 1 658,14 тыс. руб.

2) Влияние изменения среднегодовой выработки одного работника:

ЧП (СВ) =  $19 \times 791,32 - 9561 - 594 - 845,64 = 4\,034,44$  тыс. руб.

$\Delta$ ЧП (СВ) =  $4\,034,44 - 4\,751,5 = -717,16$  тыс. руб.

Снижение среднегодовой выработки одного работника на 37,74 тыс. руб. привело к снижению чистой прибыли на 717,16 тыс. руб.

3) Влияние изменения себестоимости:

ЧП (С) =  $19 \times 791,32 - 9984 - 594 - 845,64 = 3\,611,44$  тыс. руб.

$\Delta$ ЧП (С) =  $3\,611,44 - 4\,034,44 = -423$  тыс. руб.

Увеличение себестоимости в 2021 г. привело к снижению величины чистой прибыли на 423 тыс. руб.

4) Влияние изменения величины прочих расходов:

ЧП (ПрР) =  $19 \times 791,32 - 9984 - 220 - 845,64 = 3\,985,44$  тыс. руб.

$\Delta$ ЧП (ПрР) =  $3\,985,44 - 3\,611,44 = 374$  тыс. руб.

Снижение величины прочих расходов предприятия способствовало увеличению прибыли на 374 тыс. руб.

5) Влияние изменения величины налогов:

ЧП (Н) =  $19 \times 791,32 - 9984 - 220 - 902,1 = 3\,928,98$  тыс. руб.

$\Delta$ ЧП (Н) =  $3\,928,98 - 3\,985,44 = -56,46$  тыс. руб.

Рост величины налоговых отчислений в 2021 г. привел к снижению величины чистой прибыли на 56,46 тыс. руб.

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод о том, что наибольшее положительное влияние на рост величины чистой прибыли оказало увеличение среднесписочной численности персонала. Наиболее негативное воздействие на изменение чистой прибыли в 2021 г. оказал фактор среднегодовой выработки одного работника.

#### *SWOT-анализ ООО "Альянс-Карс 2003"*

В ходе анализа внешней и внутренней среды организации были выявлены ее возможности и угрозы, слабые и сильные стороны, которые следует объединить путем проведения SWOT-анализа, в результате чего можно будет сделать вывод о вариантах дальнейшего развития организации.

Таблица 19 – SWOT-анализ ООО «Альянс-Каре 2003»

| Сильные стороны   | Слабые стороны   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-выгодное расположение кафе;</li> <li>-уникальность кафе (скандинавская и датская кухни);</li> <li>-разнообразное меню;</li> <li>-привлекательный интерьер;</li> <li>-осуществление доставки блюд на дом;</li> <li>-наличие сайта</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-нестабильная динамика показателей чистой прибыли;</li> <li>-слабая маркетинговая деятельность;</li> <li>-рост кредиторской задолженности;</li> <li>-высокая зависимость от поставок продуктов для оказания услуг;</li> <li>-отсутствие системы разработки и принятия управленческих решений</li> </ul> |
| Возможности   | Угрозы   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-завоевание нового сегмента рынка;</li> <li>-поиск альтернативных поставщиков;</li> <li>-получение поддержки предпринимательства со стороны государства;</li> <li>-ослабление позиций конкурентов;</li> <li>-получение госзаказа</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-увеличение закупочных цен у поставщиков продуктов;</li> <li>-рост темпов инфляции;</li> <li>-снижение платежеспособности населения;</li> <li>-появление новых конкурентов;</li> <li>-ограничение импорта оборудования, необходимого для работы кафе</li> </ul>   |

Анализируя данные, представленные в таблице, можно сделать вывод о том, что в ООО «Альянс-Каре 2003» сильные стороны преобладают над слабыми. Основной сильной стороной является уникальность кафе «Scandi» на рынке общественного питания в г. Благовещенске, так как подобные заведения отсутствуют. Основными слабыми сторонами, на которую следует обратить внимание, является нестабильная динамика чистой прибыли и слабая маркетинговая деятельность.

Что касается внешней стороны, то здесь угрозы преобладают над возможностями, однако потенциально эффективные возможности все-таки присутствует. Так, например, существует возможность завоевания нового сегмента рынка или получения финансовой поддержки от государства. Основной угрозой в настоящее время является увеличение закупочных цен у поставщиков, так как в таком случае предприятие будет вынуждено повысить цены на блюда. Кроме этого, с ростом темпов инфляции может произойти снижение платежеспособности населения, что будет причиной потери прибыли предприятия. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что в современных

условиях быстро изменяющегося мира предприятию необходимо оперативно реагировать на изменения внешней среды, для этого следует совершенствовать управление маркетингом.

#### *Анализ подсистем управления*

Анализ подсистем управления позволяет выделить проблемы в управлении этими подсистемами. Их оценка проведена в таблице 20.

Таблица 20- Оценка подсистем управления

| Составляющая внутренней среды                | Эффективность подсистемы |         |        | Важность критерия |         |        |
|--|--------------------------|---------|--------|-------------------|---------|--------|
|  | Сильная                  | Средняя | Слабая | Высокая           | Средняя | Низкая |
| <b>Маркетинг</b>                             |                          |         |        |                   |         |        |
| Эффективность продвижения                    |                          |         | *      | *                 |         |        |
| Стимулирование сбыта                         |                          |         | *      | *                 |         |        |
| Сегментация потребителей                     |                          |         | *      | *                 |         |        |
| <b>Финансы</b>                               |                          |         |        |                   |         |        |
| Уровень прибыльности                         |                          | *       |        | *                 |         |        |
| Финансовая устойчивость                      | *                        |         |        | *                 |         |        |
| Финансовая стабильность                      |                          | *       |        | *                 |         |        |
| <b>Организация и кадры</b>                   |                          |         |        |                   |         |        |
| Квалификация персонала                       |                          | *       |        | *                 |         |        |
| Количество персонала                         | *                        |         |        | *                 |         |        |
| Рациональность распределения ответственности | *                        |         |        | *                 |         |        |
| Квалификация руководства                     | *                        |         |        | *                 |         |        |
| <b>Производство</b>                          |                          |         |        |                   |         |        |
| Оборудование                                 | *                        |         |        | *                 |         |        |
| Использование современных технологий         |                          | *       |        | *                 |         |        |
| Качество продукции                           | *                        |         |        | *                 |         |        |

Оценка подсистем управления показала, что наиболее неэффективной является подсистема маркетинга. Также, для определения приоритетной подсистемы, на которую следует обратить особое внимание были опрошены эксперты, работающие в данной организации. Экспертам было предложено ранжировать подсистемы по степени важности, 1 ранг - подсистема, требующая наибольшего внимания, а 5 - подсистема, требующая наименьшего внимания. Среди подсистем управления выделены: управление маркетингом, управление человеческими ресурсами, управление финансовыми ресурсами, управление производством.



Таблица 21 - Экспертные оценки подсистем управления

| Эксперты              | Подсистемы управления  |                                    |                                  |                          | Сумма |
|-----------------------|------------------------|------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|-------|
|                       | Управление маркетингом | Управление человеческими ресурсами | Управление финансовыми ресурсами | Управление производством |       |
| Генеральный директор  | 1                      | 3                                  | 2                                | 4                        | 10    |
| Менеджер по персоналу | 1                      | 4                                  | 2                                | 3                        | 10    |
| Менеджер по рекламе   | 2                      | 3                                  | 1                                | 4                        | 10    |
| Бухгалтер             | 1                      | 4                                  | 3                                | 2                        | 10    |
| Итого                 | 5                      | 14                                 | 8                                | 13                       |       |

Приоритетной подсистемой управления, требующей особого внимания с помощью метода экспертных оценок была определена подсистема управления маркетингом.

Для оценки согласованности мнений был рассчитан коэффициент конкордации которой составил 67,5 %, что говорит о достаточной степени согласованности экспертов. Расчет оценки согласованности представлен в приложении А.

Одним из важнейших вопросов маркетинга является сегментация потребителей, которой не уделяется должного внимания в ООО “Альянс-Каре 2003”. Сегментация необходима для формирования представления о целевых потребителях кафе, данная информация будет полезна при разработке альтернативных вариантов.

В данном случае для сегментации потребителей была применена модель 5W Шеррингтона.

Таблица 22 - Модель 5W Шеррингтона

| Вопрос      | 1 группа                      | 2 группа                      | 3 группа                    |
|-------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| 1           | 2                             | 3                             | 4                           |
| What? (Что) | Бизнес-ланчи                  | ПП-меню, салаты, закуски      | Детское меню, горячие блюда |
| Who? (Кто?) | Мужчины и женщины, 30-55 лет. | Мужчины и женщины, 18-30 лет. | Родители с детьми           |

| 1              | 2                               | 3                                     | 4                                 |
|----------------|---------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Why? (Почему?) | Перерыв на обед в рабочее время | Времяпрепровождение в компании друзей | Времяпрепровождение в кругу семьи |
| When? (Когда?) | В обеденное время               | В вечернее время                      | В любое время                     |
| Where? (Где?)  | В кафе                          | В кафе, дома                          | В кафе                            |

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод о том, что основными потребителями в настоящее время являются физические лица. Для усиления позиций на рынке имеет место охват нового сегмента рынка, которым могут выступать юридические лица.

Анализ внутренней среды предприятия, показал, что меню включает в себя 70 блюд в 6 ассортиментных группах; наиболее выгодными являются горячие блюда, салаты и гарниры; наиболее устойчивым спросом обладают салаты, супы и холодные закуски; наиболее перспективными блюдами являются “курица томленая в сливках с грибами” и “скандинавская паста с морепродуктами”.

Показатель чистой прибыли в 2021 г. имеет положительную динамику и составляет 3 928,9 тыс. руб., что на 27 % больше, чем в 2020 г. В 2020 г. чистая прибыль составляла 3 093,36 тыс. руб., что 37 % меньше, чем в 2019 г. Факторный анализ чистой прибыли показал, что наибольшее положительное влияние оказал фактор увеличения численности персонала, а наиболее негативное воздействие оказал фактор снижения величины среднегодовой выработки.

Наиболее проблемной подсистемой управления выявлена подсистема управления маркетингом, так как в настоящее время не уделяется достаточного внимания анализу потенциальных рынков сбыта, сегментации потребителей и продвижению кафе.

## 3 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ООО “АЛЬЯНС-КАРЕ 2003”

### **3.1 Разработка альтернативных вариантов и выбор оптимального управленческого решения**

Разработка альтернативных вариантов является одним из обязательных этапов в соответствии с технологией разработки управленческих решений.

Для любой проблемы существуют альтернативные варианты решения, в том числе и для проблемы, выявленной в данной работе. В этом случае поиск альтернативных вариантов основан на мозговом штурме, учитывая результаты анализа предприятия, представленного в главе 2.

В качестве альтернативных вариантов могут быть рассмотрены следующие варианты, основанные на информации, полученной методом SWOT-анализа:

А. Проведение рекламной кампании с упором на уникальность кафе. В качестве инструментов могут быть использованы ТВ-каналы, радио и наружная реклама на улицах города. В настоящее время предприятие не пользуется данными инструментами, а основным средством продвижения является Интернет, где в социальной сети Инстаграм аккаунт кафе насчитывает более 7 тыс. подписчиков, однако в настоящее время продвижение таким способом невозможно в связи с блокировкой социальных сетей.

В. Расширение номенклатуры с помощью добавления в меню десертов. Сладкое меню может также включать в себя традиционные блюда Скандинавии и Дании, например, датские пончики, сливочное печенье с имбирем или марципановый торт. Также, современном мире возрастает популяризация здорового образа жизни, в соответствии с чем предлагаемые десерты могут быть без содержания сахара и лактозы.

С. Открытие отдельного бара, который будет сохранять стиль кафе, но иметь другую функцию (питейное заведение). Сохранение стиля кафе подразумевает подачу закусок и напитков скандинавской и датской кухонь и

создание соответствующего интерьера. Следует отметить, что такой вариант в настоящее время является наиболее рискованным, так как требует значительных финансовых вложений.

D. Охват нового сегмента рынка за счет предоставления комплексных обедов организациям, то есть юридическим лицам. В данном случае подразумевается усовершенствование имеющихся товаров, то есть создание комплексных обедов, которые будут представлять собой комбинации из уже имеющихся блюд кафе. Такая вариация блюд будет выгодна для приобретения юридическим лицам, так как цена комплексного обеда ниже, чем суммарная стоимость блюд по отдельности. Также, данная услуга включает в себя доставку в обозначенное место. Стоит отметить, что в настоящее время предприятия не оказывают такой услуги и ее реализация будет осуществлена на основе заключенного договора между ООО «Альянс-Каре 2003» и организациями, желающими приобретать комплексные обеды.

Для описания и прогнозирования развития ситуации с использованием альтернатив применяется метод сценариев. На его основе определяются вероятные тенденции, анализируя которые будут выделены наиболее предпочтительные варианты. В данной работе для каждой альтернативы будет описан как положительный исход, так и отрицательный.

Так, например, для альтернативы А положительным исходом является привлечение новых клиентов через рекламу. Но, также, есть вероятность и отрицательного исхода, в таком случае, реклама не окажет никакого эффекта и привлечение новых клиентов не произойдет.

Что касается варианта В, положительный исход представляет собой высокий спрос на национальные десерты Скандинавии, так как это является новинкой на рынке г. Благовещенска. Но, также, есть вероятность отрицательного исхода, в таком случае предлагаемые десерты не будут пользоваться популярностью, это может быть связано с тем, что у посетителей уже есть любимые десерты и отсутствует потребность в чем-то новом.

Положительным исходом альтернативы С является привлечение нового сегмента рынка, который представляет собой любителей проводить досуг в барах. Отрицательный исход представляет собой превышение расходов на осуществление данной альтернативы над прибылью, полученной после.

При реализации альтернативы D положительным исходом будет являться охват нового сегмента рынка, так же как при реализации альтернативы С, однако, в данном случае новым сегментом являются юридические лица. Отрицательный исход заключается в том, что потенциальные клиенты могут быть не заинтересованы в приобретении комплексных обедов, из-за чего этот вариант не будет эффективен.

Кроме этого, в качестве обязательного варианта, в соответствии с теорией, следует рассматривать вариант “бездействия”, который подразумевает не менять ничего, в надежде, что ситуация улучшится сама по себе. Однако такой вариант гарантированно не имеет положительного эффекта, так как в условиях усиливающейся конкуренции на рынке общественного питания, успех имеет та организация, которая активно занимается своим совершенствованием. Это значит, что данный вариант недопустим и исключается для дальнейшего рассмотрения.

К перечню вышеперечисленных альтернатив предъявляются определенные требования:

- 1) Креативность;
- 2) Инновационность;
- 3) Количество альтернатив не должно быть меньше 2;
- 4) Альтернативы должны различаться по способу достижения цели;
- 5) Альтернативные варианты должны быть принципиально разными;
- 6) Каждая альтернатива должна приводить к достижению цели.

Данные требования выполнены, поэтому далее можно перейти к выбору оптимального варианта. Для выбора оптимального управленческого решения в соответствии с рекомендациями технологии, представленной в пункте 1.2, необходимо разработать оценочную систему.

Оценочная система будет включать в себя перечень критериев:

- 1) Управленческое решение должно обеспечить повышение эффективности управления ООО “Альянс-Каре 2003”;
- 2) Реализация управленческого решения должна обеспечить повышение прибыли предприятия;
- 3) Затраты на осуществление управленческого решения не должны превышать прибыль, полученную после;
- 4) Управленческое решение должно обеспечить конкурентное преимущество предприятия;
- 5) Управленческое решение должно быть гибким, то есть должна присутствовать возможность корректировки решения в зависимости от развития ситуации;
- 6) Принятое управленческое решение должно привести к повышению спроса.

Процедура выбора оптимального решения будет осуществлена с помощью метода взвешенных критериев.

Исходя из личных предпочтений автора, установлена значимость каждого критерия, т.е. его вес. Данные представлены в таблице 23.

Таблица 23 - Система взвешенных критериев

| Критерий                           |     | Оценка альтернатив                |                             |                   |                                 |
|------------------------------------|-----|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------|---------------------------------|
| Наименование                       | Вес | Проведение рекламной кампании (A) | Расширение номенклатуры (B) | Открытие бара (C) | Охват нового сегмента рынка (D) |
| 1                                  | 2   | 3                                 | 4                           | 5                 | 6                               |
| Повышение эффективности управления | 1   | 3 (3)                             | 3 (3)                       | 4 (4)             | 5 (5)                           |
| Увеличение прибыли                 | 0,9 | 4 (3,6)                           | 3 (2,7)                     | 3 (2,7)           | 5 (4,5)                         |
| Затраты <= Прибыль                 | 0,8 | 4 (3,2)                           | 4 (3,2)                     | 2 (1,6)           | 5 (4)                           |
| Повышение спроса                   | 0,7 | 4 (2,8)                           | 3 (2,1)                     | 3 (2,1)           | 4 (2,8)                         |

| 1                         | 2   | 3       | 4         | 5         | 6         |
|---------------------------|-----|---------|-----------|-----------|-----------|
| Конкурентное преимущество | 0,6 | 4 (2,4) | 3 (1,8)   | 3 (1,8)   | 5 (3)     |
| Гибкость                  | 0,5 | 4 (2)   | 3 (1,5)   | 3 (1,5)   | 4 (2)     |
| ИТОГО                     | -   | 23 (17) | 19 (14,3) | 18 (13,7) | 28 (21,3) |

Оценивая альтернативы по критерию “повышение эффективности управления” наивысшую оценку “5” получила альтернатива D, потому что охват нового сегмента рынка способствует развитию предприятия и, следовательно, повышает эффективность управления. Альтернатива C получила оценку “4”, так как данный вариант подразумевает диверсификацию деятельности предприятия, что также повышает эффективность управления. Оценки “3” получили альтернативы A и B, так как данные варианты имеют меньшее значение для повышения эффективности управления.

По критерию “повышение прибыли” наименьшую оценку “2” получили альтернативы B и C, так как чем выше вероятность риска, тем меньше оценка. В случае реализации альтернативы B существует риск низкого спроса на национальные десерты Скандинавии, вследствие чего не произойдет повышение прибыли. Что касается альтернативы C, то, в данном случае, существует риск того, что вновь созданный бар не сможет конкурировать с уже существующими популярными барами на рынке г. Благовещенска, вследствие чего показатель прибыли не увеличится. Альтернативы A получила оценку “4”, так как маркетинговая кампания способна вызвать интерес у потенциальных клиентов, что повлечет за собой повышение прибыли. Наивысшую оценку “5” получила альтернатива D, так как охват нового сегмента рынка с наибольшей вероятностью приведет к повышению прибыли.

Что касается критерия “затраты на реализацию решения не должны превысить прибыль, полученную после”, то по данному критерию альтернатив C требуют больших финансовых вложений, которые могут превысить прибыль. Оценку “4” получили альтернативы B и D, потому что реализация данных вариантов не может в полной мере гарантировать получение прибыли,

превышающей затраты на осуществления этих альтернатив. Альтернатива D получил оценку “5”, так как затраты на данный вариант невелики, поэтому прибыль сможет их превысить.

Оценивая альтернативные варианты по критерию “повышение спроса”, альтернативы B и C получили оценку “3”, так как нововведение в меню кафе и новое заведение (бар) могут привлечь новых клиентов. Альтернативы A и D получили оценку “4”, так как проведение маркетинговой кампании и реализация комплексных обедов способны повысить спрос.

По критерию “конкурентное преимущество” оценку “3” получили альтернативы B и C, как нововведение в меню кафе и новое заведение (бар) могут привлечь новых клиентов, что приведет к появлению конкурентного преимущества. Оценку “4” получила альтернатива A, потому что при проведении рекламной кампании есть вероятность увеличения спроса, а значит и конкурентоспособности. Наивысшую оценку “5” получила альтернатива D, так как охват нового сегмента рынка способен максимизировать конкурентоспособность предприятия.

По критерию “гибкость управленческого решения” оценки распределились следующим образом: оценку “3” получили альтернативы B и C, так как реализация данного варианта не имеет множества вариантов; альтернативы A и D получили оценку “4”, так как варианты и способы реализации данных альтернатив могут меняться в зависимости от ситуации.

Таким образом, альтернатива D с суммарной оценкой “36” является оптимальным вариантом.

Для того, чтобы реализация оптимального варианта принесла желаемый результат, необходимо определить, будет ли данный вариант пользоваться спросом.

Для этого был применен метод анкетирования с помощью Google форм ([https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdB45DLtAqMPU8IPVCf6LjHHe\\_vT w4C-R2w5Jvow7fPdizqKw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdB45DLtAqMPU8IPVCf6LjHHe_vT w4C-R2w5Jvow7fPdizqKw/viewform?usp=sf_link)). В опросе приняли участие



работники сервисных центров “АМИТ-Сервис” и “Олакс” и сети розничных магазинов “Калина”. Всего было опрошено 59 человек.

Респондентам было предложено ответить на ряд вопросов относительно их обеденного перерыва (анкета с результатами опроса представлена в приложении Б).

Результаты опроса показали, что почти 51 % опрошенных приносят обед с собой из дома, 18,6 % заказывают еду с доставкой в офис, 15 % уходят на обед домой, а 5 человек ответили, что не обедают вовсе. Кроме этого, 47,5 % опрошенных ответили, что для них не удобно настоящее препровождение обеда, 37,3 % довольны своим перерывом на обед, а 15,3 % затруднились с ответом. Итогом опроса стало то, что 66 % респондентов хотели бы получать ежедневную доставку комплексного обеда на рабочее место, 23,7 % затруднились с ответом, и лишь 10,2 % отказались от такой услуги. На основе этого можно говорить о существующем спросе на комплексные обеды.

Также, результаты данного опроса будут использоваться для расчета эффективности разработанного управленческого решения. Кроме этого, данный вид анкетирования может быть использован в дальнейшем для сбора информации от потребителей о качестве предоставляемой услуги, что позволит контролировать изменения поведения потребителей, а в случае неудовлетворенности, вносить изменения в реализацию комплексных обедов.

### **3.2 Разработка механизма реализации управленческого решения**

Для того, чтобы реализовать принятое управленческое решение, его необходимо оформить пакетом документов. До письменного оформления управленческого решения следует провести устное обсуждение процесса выполнения мероприятия, с теми лицами, которые будут задействованы в реализации выбранного решения. Итогом такого совещания должен стать протокол, содержащий основные заключения, вынесенные в ходе обсуждения. В данном случае заключения могут звучать следующим образом:

- 1) В качестве приоритетного сегмента для реализации комплексных обедов выбраны юридические лица.

2) Реализация комплексных обедов должна осуществляться на основе заключенного договора между клиентом и ООО “Альянс-Каре 2003”.

После проведение совещания генеральный директор должен издать приказ, в котором указаны мероприятия, необходимые для реализации управленческого решения.

Для корректного проведения работ по реализации комплексных обедов создана матрица распределения ответственности, содержащая перечень работ и причастных к ним лиц. В матрице используются следующие обозначения: О - ответственный, И - исполнитель, К - контроль, С - согласовывает, Кс - консультант.

Таблица 24 - Матрица распределения ответственности

| Мероприятия  | Ответственные |                       |                     |           |                  |           |
|--|---------------|-----------------------|---------------------|-----------|------------------|-----------|
|  | Ген. директор | Менеджер по персоналу | Менеджер по рекламе | Бухгалтер | Управляющий кафе | Шеф-повар |
| 1  | 2             | 3                     | 4                   | 5         | 6                | 7         |
| Определение целей и задач управленческого решения              | ОИ            | Кс                    | Кс                  | Кс        | -                | -         |
| Разработка и утверждение плана                                 | ОИ            | Кс                    | Кс                  | Кс        | -                | -         |
| Поиск потенциальных клиентов                                   | К             | -                     | ОИ                  | -         | Кс               | -         |
| Проведение рекламной кампании                                  | К             | -                     | ОИ                  | -         | -                | -         |
| Рассылка коммерческого предложения потенциальным клиентам      | К             | -                     | ОИ                  | -         | -                | -         |
| Поиск и найм дополнительных поваров                            | К             | ОИ                    | -                   | -         | Кс               | Кс        |
| Заключение договоров о поставке комплексных обедов с клиентами | ОИ            | -                     | -                   | Кс        | -                | -         |
| Разработка состава комплексных обедов                          | К             | -                     | -                   | -         | ОИ               | И         |
| Расчет необходимого количества продуктов                       | К             | -                     | -                   | -         | ОИ               | И         |

| 1  | 2 | 3 | 4 | 5  | 6  | 7  |
|--|---|---|---|----|----|----|
| Расчет стоимости необходимых продуктов             | К | - | - | ОИ | Кс | Кс |
| Покупка необходимых материалов для доставки обедов | К | - | - | Кс | ОИ | Кс |

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод о том, что ответственность за реализацию управленческого решения распределена равномерно между участниками, это значит, что каждый сотрудник будет нести ответственность за определенные мероприятия. Функция контроля исполнения управленческого решения лежит на генеральном директоре предприятия.

Перед реализацией управленческого решения, необходимо составить план, который будет включать в себя предполагаемые сроки реализации.

Таблица 25 - Календарный план реализации управленческого решения

| Мероприятие  | Начало     | Длительность, дн. | Окончание  |
|--|------------|-------------------|------------|
| Определение целей и задач управленческого решения              | 01.08.2022 | 2                 | 02.08.2022 |
| Разработка и утверждение плана                                 | 01.08.2022 | 4                 | 04.08.2022 |
| Поиск потенциальных клиентов                                   | 08.08.2022 | 21                | 28.08.2022 |
| Проведение рекламной кампании                                  | 15.08.2022 | 31                | 14.09.2022 |
| Рассылка коммерческого предложения потенциальным клиентам      | 22.08.2022 | 7                 | 28.08.2022 |
| Поиск и найм дополнительных поваров                            | 22.08.2022 | 30                | 20.09.2022 |
| Заключение договоров о поставке комплексных обедов с клиентами | 05.09.2022 | 14                | 18.09.2022 |
| Покупка необходимых материалов для доставки обедов             | 05.09.2022 | 14                | 18.09.2022 |
| Разработка состава комплексных обедов                          | 12.09.2022 | 5                 | 16.09.2022 |
| Расчет необходимого количества продуктов                       | 19.09.2022 | 3                 | 21.09.2022 |
| Расчет стоимости необходимых продуктов                         | 21.09.2022 | 3                 | 23.09.2022 |

Исходя из данных, представленных в таблице, видно, что начало мероприятий приходится на 1 августа 2022 г., а окончание планируется 23 сентября 2022 г., то есть срок реализации подготовительных мероприятий

составляет 1 месяц и 23 дня. Стоит отметить, что реализация комплексных обедов планируется с 1 октября 2022 г.

Для того, чтобы наглядно отразить длительность проведения всех мероприятий используется диаграмма Ганта, которая представлена на рисунке 9.

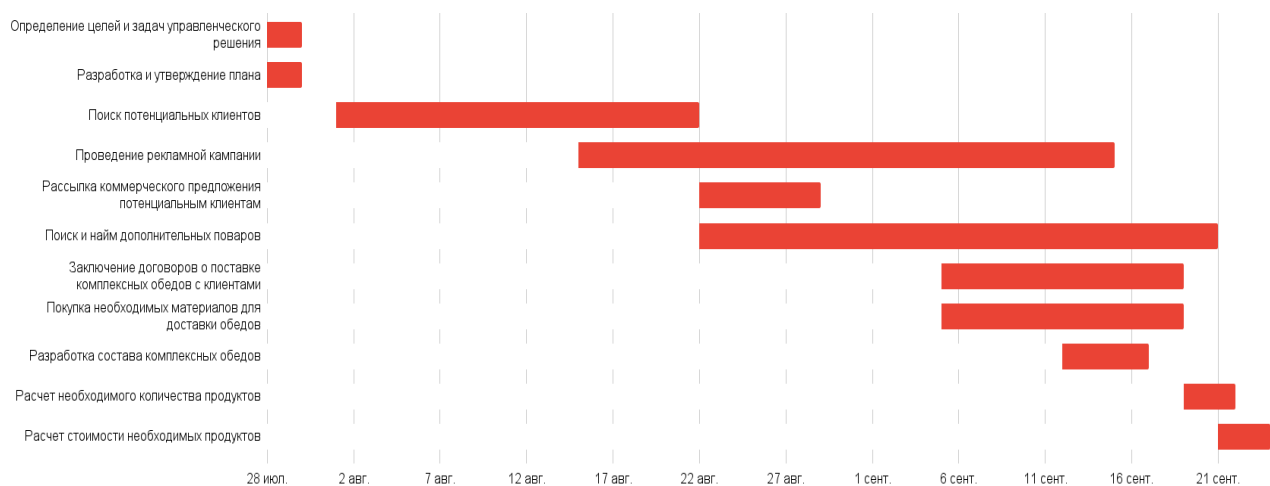


Рисунок 9 - Диаграмма Ганта реализации управленческого решения

Из рисунка видно, что мероприятиями, требующими наименьшее количество времени, являются определение целей и задач управленческого решения и разработка плана, а наиболее продолжительным мероприятием является найм дополнительного повара и проведение рекламной кампании.

На этапе разработки управленческого решения бюджет включает в себя затраты на связь и интернет, рекламу, покупку необходимых материалов для доставки блюд и найм дополнительного повара. Также, необходимо приобрести необходимые продукты на первый месяц доставки комплексных обедов.

Таблица 26 - Бюджет реализации управленческого решения

в руб.

| Название статей затрат                 | Месяцы |          | Всего   |
|--|--------|----------|---------|
|  | Август | Сентябрь |         |
| Связь и Интернет                       | 1 000  | 1 000    | 2 000   |
| Проведение рекламной кампании          | 8 050  | -        | 8 050   |
| Покупка материалов для доставки обедов | -      | 40 000   | 40 000  |
| Найм доп. повара                       | -      | 35 000   | 70 000  |
| Покупка продуктов                      | -      | 100 000  | 100 000 |
| Итого                                  | 9 050  | 176 000  | 220 050 |

Исходя из данных таблицы видно, что затраты по четырем статьям составляют 220 тыс. руб.

В первое время в рамках рекламной кампании планируется использовать рекламу на радио, так как с большой вероятностью именно таким способом сообщение дойдет до потенциальных клиентов во время пользования личным или общественным транспортом.

Таблица 27 - Стоимость размещения рекламы на радиоканалах

| Канал       | Цена, руб./сек. | Продолжительность ролика, периодичность показа | Стоимость, руб./мес. |
|-------------|-----------------|--|----------------------|
| Love Radio  | 27              | 5 секунд, 2 раза в день, 7 дней в месяц        | 1 890                |
| Авторadio   | 51              |  | 3 570                |
| Европа плюс | 37              |  | 2 590                |
| Итого       |                 |  | 8 050                |

В качестве каналов вещания выбраны наиболее популярные радиостанции.

Следует отметить, что затраты на дальнейшую покупку продуктов и реализацию доставки обедов будут определены методом прогнозирования в пункте 3.3.

После составления бюджета затрат следует определить источники финансирования. В данном случае наиболее оптимальным вариантом является использование чистой прибыли предприятия, так как в период с 2019-2021 гг. на предприятии наблюдается рост величины кредиторской задолженности и привлечение дополнительных заемных средств может оказать отрицательное влияние на финансовое положение компании.

Таким образом, источником финансирования будут выступать собственные средства организации в виде чистой прибыли, направленной на инвестирование.

Кроме составления плана, должна быть проведена оценка рисков реализуемого решения, в процессе которой должен быть определен риск, имеющий наибольшую значимость и разработаны меры по снижению такого риска. Оценка рисков происходит по балльной системе, в которой 1 - риск,

имеющий наименьшую значимость, 6 - риск, имеющий наибольшую значимость.

Таблица 28 - Оценка рисков

| Наименование риска                | Базовое состояние деятельности предприятия | Оптимальное состояние деятельности предприятия |
|-----------------------------------|--|--|
| Снижение величины прибыли         | 6  | 4  |
| Рост кредиторской задолженности   | 5  | 3  |
| Нехватка персонала                | 1  | 2  |
| Низкий спрос на комплексные обеды | 3  | 6  |
| Порча продуктов питания           | 2  | 1  |
| Неудовлетворенность потребителей  | 4  | 5  |

Анализируя исходное состояние деятельности предприятия, самым значимым риском ООО “Альянс-Каре 2003” является снижение прибыли. Вторым по значимости риском является рост кредиторской задолженности, это значит, при реализации управленческого решения предприятию следует задействовать имеющиеся денежные средства, не прибегая к получению заемных. Также, неудовлетворенность потребителей является высоко значимым риском для деятельности предприятия, так как данный риск может привести к снижению спроса, а вследствие и прибыли.

Что касается оптимального состояния организации, то в данном случае наибольшее значение имеет риск низкого спроса на комплексные обеды, которые планируется реализовывать юридическим лицам. Для того, чтобы данный риск оказал наименьшее отрицательное влияние, менеджеру по рекламе необходимо обеспечить четкое позиционирование новой услуги, которое будет способно заинтересовать потенциальных клиентов. Необходимо учитывать то, что каждое предприятие имеет свои особенности, поэтому следует найти индивидуальный подход к каждому из клиентов и предложить индивидуальные условия предоставления услуги по доставке комплексных обедов. Вторым по значимости является риск неудовлетворенности потребителей, для минимизации отрицательного воздействия данного риска можно применять метод анкетирования с использованием Google форм, содержащим вопросы о

качестве предоставляемой услуги и вопроса с возможностью текстового ответа для жалоб и предложений от потребителей.

### **3.3 Оценка эффективности и качества разработанного управленческого решения**

Эффективным называется такое управленческое решение, которое обеспечивает наивысшую степень достижения цели и при этом требует наименьших затрат на реализацию.

Для определения типа эффективности, прежде всего, необходимо рассмотреть классификацию целей.

Существует следующая классификация целей по содержанию: экономические, социальные, технические, научные, организационные, экологические, политические и др.

Исходя из классификации целей можно определить следующие виды эффективности: экономическая, социальная, техническая, организационная и т.д.

В данном случае разработанное управленческое решение по типу является экономическим, поэтому следует исследовать экономическую эффективность.

Для того, чтобы понять, какой экономический эффект дадут мероприятия, которые входят в план реализации управленческого решения, необходимо отразить, какие затраты понесет предприятие.

Прежде всего следует рассчитать себестоимость одного стандартного обеда, который будет состоять из горячего блюда (рис с кальмаром в сливочном соусе), овощного салата, пшеничного хлеба и брусничного морса. Следует отметить, что состав данного комплексного обеда является примером для расчета. Во время реализации данной услуги подразумевается создание более широкого меню комплексных обедов, с учетом пожеланий потребителей и возможностями кафе.

Таблица 29 - Калькуляция себестоимости одного комплексного обеда

| Наименование продукта                                 | Норма, кг. | Цена за 1 кг., руб. | Сумма, руб. |
|---|------------|---------------------|-------------|
| Рис   | 0,08       | 40                  | 3,2         |
| Сливки 20% жирности                                   | 0,03       | 150                 | 4,6         |
| Кальмар   | 0,07       | 600                 | 72          |
| Сливочное масло                                       | 0,005      | 350                 | 1,75        |
| Свекла  | 0,055      | 30                  | 1,65        |
| Морковь   | 0,035      | 25                  | 0,875       |
| Редис   | 0,03       | 23                  | 0,69        |
| Огурец  | 0,04       | 27                  | 1,08        |
| Болгарский перец                                      | 0,035      | 30                  | 1,05        |
| Тыквенные семечки                                     | 0,015      | 380                 | 5,7         |
| Соль  | 0,003      | 20                  | 0,06        |
| Подсолнечное масло                                    | 0,005      | 54                  | 0,27        |
| Хлеб  | 0,05       | 22                  | 1,1         |
| Брусничный морс                                       | 0,3        | 20                  | 6           |
| Общая стоимость сырьевого набора 1 комплексного обеда |            |                     | 100         |

Исходя из данных таблицы, видно, что общая стоимость сырьевого набора одного комплексного обеда составляет 100 руб. Кроме этого, в себестоимость следует включить 2 одноразовых контейнера, комплект одноразовых столовых приборов, бутылку объемом 300 мл. и 3 салфетки, их стоимость отражена в таблице.

Таблица 30 - Стоимость материалов, необходимых для доставки комплексных обедов

| Наименование материала                 | Цена единицы, руб. |
|--|--------------------|
| Одноразовый контейнер                  | 14                 |
| Комплект одноразовых столовых приборов | 5                  |
| Бутылка                                | 12                 |
| Салфетка                               | 0,3                |

Учитывая данные, представленные в таблице 21, можно сделать вывод о том, что себестоимость одного комплексного обеда составляет 145,9 руб. Отпускная цена одного обеда должна включать в себя затраты на бензин, в среднем стоимость доставки составляет 80 руб. Кроме этого, следует учитывать цены на комплексные обеды на рынке г. Благовещенска, так например, кафе



“Фарфор” предлагает комплексные обеды стоимостью 250 руб. без учета стоимости доставки, а “Додо Пицца” реализуют ланчбоксы стоимостью 299 руб., также не включая стоимость доставки. Исходя из этого, отпускная цена одного комплексного обеда планируется в размере 350 руб. с учетом стоимости доставки.

Для расчета показателей экономической эффективности управленческого решения в 2022 г. составлен план прибыли. Так, в 2022 г. начало реализации комплексных обедов планируется с октября. План продаж будет строиться исходя из результатов анкетирования, представленных в пункте 3.1, которые показали, что 39 опрошенных хотели бы получать доставку комплексных обедов ежедневно на свое рабочее место. Исходя из этого, до конца 2022 г. предполагается продажа 1 170 обедов ежемесячно.

Таблица 31 - План величины прибыли от реализации управленческого решения

| Показатель                 | Значение показателя в 2022 г. |        |         |
|----------------------------|-------------------------------|--------|---------|
|                            | октябрь                       | ноябрь | декабрь |
| Выручка, тыс. руб.         | 409,5                         | 409,5  | 409,5   |
| Себестоимость, тыс. руб.   | 170,7                         | 170,7  | 170,7   |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 238,8                         | 238,8  | 238,8   |
| Налог по УСН, тыс. руб.    | 24,6                          | 24,6   | 24,6    |
| Чистая прибыль, тыс. руб.  | 214,3                         | 214,3  | 214,3   |

Исходя из полученных данных, видно, что реализация комплексных обедов обеспечивает предприятие прибылью. Для расчета показателей экономической эффективности управленческого решения следует сделать прогноз общей прибыли предприятия. Неизвестные показатели использованы в среднем значении предыдущего периода. Экономические показатели кварталов 2022 г. учтены как среднее значение одного квартала в 2021 г.

Таблица 32 - Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

| Показатель         | Среднее значение за один кв. 2021 г. | Значение по кварталам в 2022 г. |         |         |         |
|--------------------|--------------------------------------|---------------------------------|---------|---------|---------|
|                    |                                      | I кв.                           | II кв.  | III кв. | IV кв.  |
| 1                  | 2                                    | 3                               | 4       | 5       | 6       |
| Выручка, тыс. руб. | 3 758,8                              | 3 758,8                         | 3 758,8 | 3 758,8 | 4 987,3 |

| 1  | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Себестоимость продаж, тыс. руб.          | 2 496   | 2 496   | 2 496   | 2 496   | 3 088,1 |
| Валовая прибыль, тыс. руб.               | 1 262,8 | 1 262,8 | 1 262,8 | 1 262,8 | 1 899,2 |
| Прочие расходы, тыс. руб.                | 55      | 55      | 55      | 55      | 55      |
| Прибыль до налогообложения,<br>тыс. руб. | 1 207,8 | 1 207,8 | 1 207,8 | 1 207,8 | 1 844,2 |
| Налог по УСН, тыс. руб.                  | 225,5   | 225,5   | 225,5   | 225,5   | 299,2   |
| Чистая прибыль, тыс. руб.                | 982,3   | 982,3   | 982,3   | 982,3   | 1 545   |

На основе полученных показателей можно произвести расчет показателей экономической эффективности управленческого решения:

1. Определение изменения показателя экономической эффективности (Э) после реализации управленческого решения (РУР):

$$\text{Э} = \text{Выручка после РУР (2022 г.)} - \text{Выручка до РУР (2021 г.)} \quad (11)$$

$$\text{Э} = 16\,263,7 - 15\,035 = 1\,228,7 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом может быть определен прирост выручки. В случае, если значение показателя больше 0, управленческое решение может считаться эффективным. В данной ситуации прогнозируемый прирост выручки в 2022 г. составит 1 228,7 тыс. руб., исходя из этого показателя, можно сделать предположение о эффективности управленческого решения, для более корректной оценки эффективности стоит оценить прирост чистой прибыли.

2. Расчет разницы между приростом прибыли по итогам реализации управленческого решения:

$$\text{Э} = \text{Прибыль после РУР (2022 г.)} - \text{Прибыль до начала РУР (2021 г.)} \quad (12)$$

$$\text{Э} = 4\,492,9 - 3\,929,2 = 563,7 \text{ тыс. руб.}$$

Чтобы реализация управленческого решения была эффективной, показатель должен быть больше 0. Исходя из данного показателя, можно

сделать вывод об эффективности управленческого решения, прогнозируемый прирост прибыли за 2022 г. составит 563,7 тыс. руб.

3. Кроме этого, можно рассчитать темп прироста прибыли, который покажет в процентном выражении насколько прибыль в 2022 г. может быть больше, чем в 2021 г.

$$T_{\text{пр}} = (\text{Пр}_{2021}/\text{Пр}_{2020}) \times 100 - 100 \quad (13)$$

$$T_{\text{пр}} = (4\,492,9/3\,929,2) \times 100 - 100 = 14,32 \%$$

Темп прироста показывает, что прогнозируемая прибыль в 2022 г. превысит прибыль в 2021 г. на 14%, что также свидетельствует о положительном экономическом эффекте управленческого решения.

Кроме расчета вышеперечисленных показателей экономической эффективности был проведен прогноз прибыли в зависимости от влияющих на нее факторов, аналогично факторному анализу, представленному в пункте 2.3. Таблица 33 - Прогнозирование численных значений факторов, влияющих на прибыль

| Фактор   | 2021 г. | 2022 г.  |
|--|---------|----------|
| Среднесписочная численность персонала (СЧП), чел.        | 19      | 20       |
| Среднегодовая выработка одного работника (СВ), тыс. руб. | 791,32  | 813,19   |
| Себестоимость (С), тыс. руб.                             | 9 984   | 10 576,1 |
| Прочие расходы (ПрР), тыс. руб.                          | 220     | 220      |
| Налог по УСН (Н), тыс. руб.                              | 902     | 975,7    |

Оценка эффективности управленческого решения показала, что чистая прибыль в 2022 г. превысит значение 2021 г. на 563,7 тыс. руб. Далее необходимо определить зависимость прогнозного значения прибыли от влияния факторов.

1) Влияние изменения численности персонала:

$$\text{ЧП (СЧП)} = 20 \times 791,32 - 9984 - 220 - 902,1 = 4\,720,3 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta \text{ЧП (СЧП)} = 4\,720,3 - 3\,929,2 = 791,1 \text{ тыс. руб.}$$

Отсюда следует, что увеличение численности персонала, без учета остальных факторов, в 2022 г. на 1 чел. по сравнению с 2021 г. приведет к

увеличению чистой прибыли на 791,1 тыс. руб.

2) Влияние изменения среднегодовой выработки одного работника:

ЧП (СВ) =  $20 \times 813,19 - 9984 - 220 - 902,1 = 5\,157,7$  тыс. руб.

$\Delta$ ЧП (СВ) =  $5\,157,7 - 4\,720,3 = 437,4$  тыс. руб.

Увеличение среднегодовой выработки одного работника на 21,87 тыс. руб. приведет к повышению чистой прибыли на 437,4 тыс. руб.

3) Влияние изменения себестоимости:

ЧП (С) =  $20 \times 813,19 - 10576,1 - 220 - 902,1 = 4\,565,6$  тыс. руб.

$\Delta$ ЧП (С) =  $4\,565,6 - 5\,157,7 = -592,1$  тыс. руб.

Увеличение себестоимости в 2022 г. приведет к снижению величины чистой прибыли на 592,1 тыс. руб.

4) Влияние изменения величины прочих расходов:

ЧП (ПрР) =  $20 \times 813,19 - 10576,1 - 220 - 902,1 = 4\,565,6$  тыс. руб.

$\Delta$ ЧП (ПрР) =  $4\,565,6 - 4\,565,6 = 0$  тыс. руб.

Сохранение величины прочих расходов предприятия не влияет на изменение величины чистой прибыли в 2022 г.

5) Влияние изменения величины налогов:

ЧП (Н) =  $20 \times 813,19 - 10576,1 - 220 - 974,8 = 4\,492,9$  тыс. руб.

$\Delta$ ЧП (Н) =  $4\,492,9 - 4\,565,6 = -72,7$  тыс. руб.

Рост величины налоговых отчислений в 2022 г. приведет к снижению величины чистой прибыли на 72,7 тыс. руб.

Анализируя полученные данные, можно сделать вывод о том, что наибольшее положительное влияние на рост величины чистой прибыли в 2022 г., в соответствии с прогнозом, окажет увеличение численности персонала на одного работника. Наиболее негативное воздействие на изменение чистой прибыли в 2022 г. окажет фактор увеличения себестоимости.

Также, можно рассчитать экономический эффект управленческого решения в период с 2022 г. по 2024 г., для этого следует составить план доходов и расходов. Как было сказано выше, в 2022 с начала реализации комплексных обедов до конца года планируется продажа 1 170

обедов ежемесячно. Далее планируется повышение спроса на доставку комплексных обедов и увеличение реализации до 1 500 обедов в 2023 г. и до 2 000 обедов в 2024 г.

Таблица 34 - План доходов и расходов во время реализации управленческого решения

| Показатель         | Значение показателя по годам |       |       |       |        |         |        |         |
|--------------------|------------------------------|-------|-------|-------|--------|---------|--------|---------|
|                    | 2022                         |       |       | 2023  |        |         |        | 2024    |
|                    | окт.                         | нояб. | дек.  | I кв. | II кв. | III кв. | IV кв. |         |
| Доходы, тыс. руб.  | 409,5                        | 409,5 | 409,5 | 1 575 | 1 575  | 1 575   | 1 575  | 8 400   |
| Расходы, тыс. руб. | 264,3                        | 264,3 | 264,3 | 338,9 | 338,9  | 338,9   | 338,9  | 5 421,6 |

Кроме этого, следует определить норму дисконта ( $r$ ), т. е. норму прибыли, которую фирма могла бы получить от альтернативных капиталовложений. В данном случае будет учитываться ключевая ставка Центрального банка, которая составляет 11 % и уровень инфляции 17,8 %, таким образом, норма дисконта составляет 28,8 %. На ее основе будет определен коэффициент дисконтирования, который рассчитывается по формуле:

$$\text{Коэф. дисконтирования} = 1 / (1+r)^n, \quad (14)$$

где  $n$  - количество временных периодов.

Коэффициент дисконтирования для 2022 г. составляет 0,78, для 2023 г. и 2024 г. - 0,6 и 0,47 соответственно. На основе данных значений будет рассчитан чистый дисконтированный денежный поток (NPV), т. е. чистый денежный поток за определенный период, уменьшенный на определенный процент согласно выбранной в расчете ставке дисконта.

Чистый дисконтированный денежный поток рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC, \quad (15)$$

где  $n, t$  - количество временных периодов;

CF - денежный поток;

r - норма дисконта (28,8 %);

IC - величина инвестиций.

Дисконтированный денежный поток для первого года:

$$NPV_1 = \frac{1\,228\,500 - 792\,900}{(1+0,288)^1} = 338\,198 \text{ руб.}$$

Дисконтированный денежный поток для второго года:

$$NPV_2 = \frac{6\,300\,000 - 1\,355\,600}{(1+0,288)^2} = 2\,980\,450 \text{ руб.}$$

Дисконтированный денежный поток для третьего года:

$$NPV_3 = \frac{8\,400\,000 - 5\,421\,600}{(1+0,288)^3} = 1\,393\,912 \text{ руб.}$$

Далее необходимо сложить дисконтированные денежные потоки и вычесть инвестиции:

$$NPV = (338\,198 + 2\,980\,450 + 1\,393\,912) - 220\,000 = 4\,492\,560 \text{ руб.}$$

В результате расчетов  $NPV = 4\,492\,560 \text{ руб.} > 0$ , поэтому с финансовой точки зрения управленческое решение следует принять.

Далее можно рассчитать рентабельность по формуле:

$$SRR = NPV/INV, \tag{16}$$

$$SRR = \frac{4\,492\,560}{(792\,900+1\,355\,600+5\,421\,600)/3} = 1,78$$

Рентабельность составит 1,78, что говорит об эффективном использовании ресурсов предприятия.

Таким образом, имея полученные результаты о реализации управленческого решения, можно сделать вывод о том, что охват нового сегмента потребителей, путем реализации комплексных обедов, окажет положительное влияние на состояние предприятия.

Расширение рынков сбыта и оказание новой услуги повысит эффективность управления предприятием, а именно управлением маркетингом, так как в настоящее время данной подсистеме не уделяется должного внимания.

Также, реализация данного управленческого решения позволит предприятию укрепить свои позиции на рынке и повысить прибыль.

Далее необходимо оценить качество разработанного управленческого решения. Качество управленческого решения представляет собой степень соответствия процесса разработки управленческого решения технологическим требованиям и критериям качества, описанным в пункте 1.1.

При разработке решения в данной работе соблюдены рекомендации теории разработки и реализации управленческих решений. В том числе выявлена проблема в деятельности предприятия, которая заключается в неэффективном управлении маркетингом; произведена разработка альтернативных вариантов с учетом варианта “бездействия”; разработана система критериев для оценки альтернативных вариантов; произведен выбор оптимального варианта, который заключается в охвате нового сегмента рынка; разработан механизм реализации оптимального варианта; проведена оценка эффективности разработанного управленческого решения. Исходя из этого, можно говорить о соблюдении принципа обоснованности.

Соблюдена внутренняя непротиворечивость, так как цель соответствует средствам ее достижения. Разработанное управленческое решение, предполагающее охват нового сегмента рынка, повышает эффективность управления предприятием, а именно подсистемой управления маркетингом.

Соблюдена внешняя непротиворечивость, так как разработанное управленческое решение не противоречит цели организации и ранее принятым решениям. Целью организации является получение прибыли посредством реализации блюд в кафе, разработанное управленческое решение обеспечивает получение прибыли через реализацию комплексных обедов. Исходя из этого, можно говорить о непротиворечивости управленческого решения.

Соблюдено требование своевременности. В ходе анализа предприятия выявлена проблема в управлении маркетингом, что в настоящее время оказывает негативное влияние на деятельность организации. Разработанное

управленческого решение направлено на повышение эффективности управления маркетингом, что позволяет своевременно решить проблему.

Управленческое решение является адаптивным, так как через некоторое время есть возможность корректировки процесса реализации разработанного управленческого решения. Таким образом соблюдено требование адаптивности.

Реальные возможности организации были учтены. Разработанное управленческое решение требует таких финансовых вложений, которые предприятие способно вложить из собственных средств. Также, в организации имеется все необходимое оборудование, количество сотрудников и навыки управляющего персонала. Поэтому можно говорить о соблюдении принципа реальности.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о качестве разработанного управленческого решения, так как были соблюдены все необходимые требования: обоснованность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность и реальность.

В таблице 34 представлена комплексная оценка эффективности и качества разработанного управленческого решения, которая включает в себя критерии эффективности достижения цели и критерии качества процесса разработки искомого управленческого решения.

Таблица 35 - Комплексная оценка эффективности и качества разработанного управленческого решения

| Наименование критерия                    | Значение критерия   |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Критерии эффективности достижения цели   |   |
| Прирост прибыли                          | Прогнозируемый прирост прибыли за 2022 г. составит 562,7 тыс. руб. или 14,32 %  |
| Себестоимость                            | По результатам факторного анализа было выявлено, что рост себестоимости в 2022 г. приведет к снижению величины чистой прибыли на 592,1 тыс. руб.                      |
| Среднегодовая выработка одного работника | Факторный анализ показал, что увеличение среднегодовой выработки одного работника на 21,87 тыс. руб. в 2022 г. приведет к повышению чистой прибыли на 437,4 тыс. руб. |



| 1  | 2   |
|--|---|
| NPV  | NPV = 4 492 560 руб. > 0, с финансовой точки зрения решение следует принять   |
| Рентабельность   | Рентабельность составит 1,78, что говорит об эффективном использовании ресурсов предприятия   |
| Критерии качества процесса разработки искомого управленческого решения |   |
| Вариативность  | Альтернативные варианты были рассмотрены  |
| Обоснованность   | Экономически обосновано   |
| Своевременность  | Эффективность маркетинга в настоящее время усилит риски снижения эффективности управления предприятием в целом  |
| Реальность   | Реальность принятого решения обеспечивается имеющимися финансовыми, трудовыми, временными, информационными ресурсами  |
| Адаптивность   | Требования адаптивности выполнены: выполнена оценка рисков: снижение прибыли, низкий спрос на комплексные обеды. Предусмотрена возможность изменения принципа реализации разработанного решения |
| Непротиворечивость   | Принцип непротиворечивости соблюден, т. к. разработанное управленческое решение не противоречит миссии и цели организации и ранее принятым решениям   |

Таким образом показана эффективность и подтверждено качество разработанного управленческого решения. Качественно разработанное управленческое решение может быть эффективно реализовано. Данное решение имеет практическое значение для объекта исследования и может быть рассмотрено на предмет внедрения.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность работы обусловлена высокой значимостью эффективности управления предприятием в современном менеджменте. Кроме этого, высокую значимость имеет грамотная разработка управленческих решений на предприятии и дальнейшее их принятие для эффективной деятельности организации. Для объекта исследования вопрос повышения эффективности управления является актуальным в настоящее время.

Цель данной работы звучит следующим образом: “Разработать такое управленческое решение, которое повысит эффективность управления ООО “Альянс-Каре 2003”.

Для достижения поставленной цели был сформирован перечень необходимых задач. Данные задачи были решены:

Изучены теоретические аспекты разработки управленческих решений и повышения эффективности управления предприятием.

Проведен анализ внешней среды ООО “Альянс-Каре 2003”, который показал, что наблюдается достаточно высокое конкурентное соперничество между действующими организациями на рынке общественного питания. Также, сильное влияние оказывают покупатели, без которых деятельность кафе невозможна. Угроза появления на рынке новых организаций не оказывает особого влияния, так как кафе «Scandi» имеет уникальность на рынке и сформированную клиентскую базу. Существует угроза со стороны товаро-заменителя, однако данная угроза не является особо значимой. Сила влияния поставщиков средняя.

В условиях сложившейся политической ситуации в России и мире, связанной со специальной военной операцией, наблюдается повышение цен на сырье, необходимого для приготовления блюд. Кроме этого, существует риск ограничений импорта оборудования, например, печей, вытяжных зонтов, моечных и тд. Также, в связи с блокировкой социальных сетей, используемых в качестве единственного средства продвижения, перед менеджером по рекламе

становится задача разрабатывать рекламную кампанию, в которой инструментами продвижения будут выступать наружная реклама, телевидение и радиоканалы.

Проведен анализ внутренней среды ООО “Альянс-Каре 2003”, меню включает в себя 70 блюд в 6 ассортиментных группах; наиболее выгодными являются горячие блюда, салаты и гарниры; наиболее устойчивым спросом обладают салаты, супы и холодные закуски; наиболее перспективными блюдами являются “курица томленая в сливках с грибами” и “скандинавская паста с морепродуктами”.

Что касается экономических показателей, то в 2021 по сравнению с 2020 годом выручка увеличилась на 941 тыс. руб. или почти на 7 %. Однако, в 2020 г. по отношению к 2019 г. величина выручки снизилась на 3 021 тыс. руб. (18 %). В целом за анализируемый период (2019-2021 гг.) выручка снизилась на 986,2 тыс.руб. или на 20 %. Показатель чистой прибыли в 2021 г. также имеет положительную динамику и составляет 3 928,9 тыс. руб., что на 835,54 тыс. руб. (27 %) больше, чем в 2020 г. В 2020 г. чистая прибыль составляла 3 093,36 тыс. руб., что на 1 821,74 тыс. руб. (37 %) меньше, чем в 2019 г.

Факторный анализ чистой прибыли показал, что наибольшее положительное влияние оказал фактор увеличения численности персонала, а наиболее негативное воздействие оказал фактор снижения величины среднегодовой выработки.

На основе полученных результатов анализа эффективности управления предприятием были выявлена наиболее проблемная подсистема управления: управление маркетингом.

Была проведена разработка альтернативных вариантов решения выявленной проблемы и выбор оптимального. Среди альтернатив были следующие варианты повышения эффективности управления предприятием: проведение рекламной кампании, расширение номенклатуры с помощью добавления в меню десертов, открытие отдельного бара, охват нового сегмента

рынка за счет предоставления комплексных обедов организациям. Последний вариант был выбран в качестве оптимального.

Проведена разработка механизма реализации выбранного решения. ответственность за реализацию управленческого решения распределена равномерно между участниками, это значит, что каждый сотрудник будет нести ответственность за определенные мероприятия. Функция контроля исполнения управленческого решения лежит на генеральном директоре предприятия.

Проведена оценка эффективности разработанного решения. Охват нового сегмента потребителей путем реализации комплексных обедов, окажет положительное влияние на состояние предприятия. В первую очередь, расширение рынков сбыта и оказание новой услуги повысит эффективность управления предприятием, а именно управлением маркетингом, так как в настоящее время данной подсистеме не уделяется должного внимания. Также, реализация данного управленческого решения позволит предприятию укрепить свои позиции на рынке и повысит его конкурентоспособность.

Реализация комплексных обедов имеет положительный экономический результат, так как обеспечивает увеличение прибыли в 2022 г. по сравнению с 2021 г. почти на 563 тыс. руб. или на 14 %. Прогноз прибыли в зависимости от влияющих на нее факторов показал, что наибольшее положительное влияние на рост величины чистой прибыли в 2022 г. окажет увеличение численности персонала на одного работника. Наиболее негативное воздействие на изменение чистой прибыли в 2022 г. окажет фактор увеличения себестоимости.

Было оценено качество разработанного управленческого решения. Результат показал, что соблюдены все необходимые при разработке управленческого решения требования: обоснованность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность и реальность.

Выполнение поставленных задач было осуществлено с помощью следующий методов: статистические методы обработки количественной информации, PEST-анализ, модель пяти сил М. Портера, ABC-анализ, XYZ-анализ, матрица БКГ, модель 4P, модель 5W Шеррингтона, факторного анализ

прибыли, комплексный анализ хозяйственной деятельности, SWOT-анализ, метод экспертных оценок, метод взвешенных критериев, анкетирование, расчет экономической эффективности с помощью расчета NPV и SRR.

Таким образом, в результате проведенного исследования найдены возможности достижения поставленной цели.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с.

2 Агафонова, Н. В. Эффективность управления в контексте основных парадигм управления: управление как наука и как искусство / Н. В. Агафонова // Эффективное управление : Сборник материалов 2-й научно-практической конференции, посвященной памяти заслуженного профессора Московского университета М. И. Панова, Москва, 27 октября 2018 года. – Москва: ПОЛИГРАФ СЕРВИС, 2018. – С. 153-159.

3 Алибекова, А. Г. Маркетинг в системе управления предприятием: сущность и содержание / А. Г. Алибекова, М. Г. Юсупова // Вопросы структуризации экономики. – 2019. – № 3. – С. 19-21.

4 Атаева, Т. А. Тенденции в управлении предприятиями общественного питания / Т. А. Атаева // Актуальные вопросы развития современного общества : сборник научных статей 9-ой Международной научно-практической конференции, Курск, 11–12 апреля 2019 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. – С. 40-43.

5 Ахметова, Г. З. Оценка влияния пандемии COVID 19 на деятельность российских предприятий сферы общественного питания / Г. З. Ахметова, А. В. Оселедец // Экономика XXI века: инновации, инвестиции, образование. – 2022. – Т. 10. – № 2. – С. 53-55.

6 Батраева, Э. А. Экономика предприятия общественного питания : учебник и практикум для вузов / Э. А. Батраева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 390 с.

7 Бахматова, Н. А. Совершенствование управления коммерческой деятельностью организации общественного питания / Н. А. Бахматова // Аллея науки. – 2018. – Т. 4. – № 4(20). – С. 602-606.

8 Бурцева, М.Н. Секреты эффективного управления предприятием / М.Н. Бурцева, Н.В. Иванчикова // Экономическая среда. — 2019. — № 3. — С. 33-38.

9 Вокина, С. Г. Методология эффективного управления экономической деятельностью предприятий сферы услуг России : монография / С. Г. Вокина ; составитель Г. Г. Вокин. — Москва : Научный консультант, 2018. — 264 с.

10 Вострокнутова, А. Э. Особенности управления предприятием общественного питания / А. Э. Вострокнутова // Экономика и управление народным хозяйством: генезис, современное состояние и перспективы развития : Материалы II Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Воронеж, 15 ноября 2018 года. – Воронеж: Воронежский экономико-правовой институт, 2018. – С. 153-157.

11 Голубкова, Е. Н. Внутренний маркетинг и управление персоналом - инструменты повышения эффективности управления / Е. Н. Голубкова, О. З. Михайлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. – № 3. – С. 27-34.

12 Григорян, Е. С. Особенности развития сферы общественного питания России / Е. С. Григорян // Наука и общество. – 2019. – № 3(35). – С. 111-114.

13 Громов, А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы : монография / А. И. Громов, А. Фляйшман, В. Шмидт ; под редакцией А. И. Громова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 367 с.

14 Довлетханова, М. М. Предприятие общественного питания как объект управления / М. М. Довлетханова // Новая наука: От идеи к результату. – 2017. – Т. 1. – № 3. – С. 43-45.

15 Долганова, О. И. Моделирование бизнес-процессов : учебник и практикум для вузов / О. И. Долганова, Е. В. Виноградова, А. М. Лобанова ; под редакцией О. И. Долгановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 289 с.

16 Желнова, К. В. Методика определения эффективности управления предприятиями общественного питания / К. В. Желнова // Финансовый менеджмент. – 2020. – № 3. – С. 32-37.

17 Исаенко, А. В. Стратегическое управление общественным питанием / А. В. Исаенко // Актуальные проблемы развития общественного питания и

пищевой промышленности : Материалы III международной научно-практической и научно-методической конференции, Белгород, 02 апреля 2019 года. – Белгород: Белгородский университет кооперации, экономики и права, 2019. – С. 6-13.

18 Каменнова, М. С. Моделирование бизнес-процессов. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / М. С. Каменнова, В. В. Крохин, И. В. Машков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 282 с.

19 Киселева, Л.В. Специфика стратегического управления на предприятиях общественного питания / Л. В. Киселева, Е. Е. Коновалова // Вестник Ассоциации ВУЗов туризма и сервиса. — 2019. — № 2. — С. 58-63.

20 Кольшкин, А. В. Экономика предприятия : учебник и практикум для вузов / А. В. Кольшкин [и др.] ; под редакцией А. В. Кольшкина, С. А. Смирнова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 479 с.

21 Клещук, У. А. Маркетинговые решения в ресторанном бизнесе / У. А. Клещук // Российское предпринимательство. – 2019. – № 10(256). – С. 118-122.

22 Комарова, С. Н. Анализ ситуации и тенденции развития ресторанного бизнеса в новой реальности / С. Н. Комарова, М. И. Прошутинская // Зеленая экономика: курс на устойчивое развитие в современных условиях : Материалы Международной научно-практической онлайн конференции профессорско-преподавательского состава, молодых ученых, практических работников и студентов, Ростов-на-Дону, 25 марта 2022 года. – Ростов-на-Дону: Индивидуальный предприниматель Беспамятов Сергей Владимирович, 2022. – С. 311-315.

23 Кондрашева, Н. Н. Совершенствование управления предприятия общественного питания / Н. Н. Кондрашева // Роль науки в развитии общества : Сборник статей Международной научно-практической конференции, Казань, 20 декабря 2019 года / Ответственный редактор: Сукиасян Асатур Альбертович. – Казань: Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2019. – С. 134-138.



24 Костромин, Д. В. Маркетинг в сфере общественного питания: задачи и тренды развития / Д. В. Костромин // Наука и образование: сохраняя прошлое, создаём будущее : сборник статей XXXIV Международной научно-практической конференции, Пенза, 10 июня 2021 года. – Пенза: Наука и Просвещение, 2021. – С. 154-158.

25 Кузина, С. В. Разработка и организация маркетинговой стратегии организации / С. В. Кузина // Экономика сферы сервиса: проблемы и перспективы : материалы IV межвузовской научно-практической конференции, Омск, 04–05 декабря 2018 года. – Омск: Омский государственный технический университет, 2019. – С. 145-150.

26 Кузьмин, А. М. Маркетинг - один из инструментов стратегического управления / А. М. Кузьмин, Е. А. Высоковская // Методы менеджмента качества. – 2022. – № 1. – С. 56.

27 Куликов, В. И. Постпандемическая экономика общественного питания: анализ статистических данных, прогнозы рисков / В. И. Куликов // Глобальный научный потенциал. – 2020. – № 12(117). – С. 296-301.

28 Ласковая, А. К. Выживаемость фирм малого и среднего бизнеса в период пандемии COVID-19: библиометрический анализ исследований / А. К. Ласковая, К. А. Богатырева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2021. – № 5. – С. 70-78.

29 Лебедев, Г. О. Влияние пандемии на малый бизнес в сфере общественного питания / Г. О. Лебедев, М. А. Майорова // Прорывные экономические реформы в условиях риска и неопределенности : сборник статей Международной научно-практической конференции, Магнитогорск, 01 июня 2021 года. – Уфа: Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2021. – С. 32-34.

30 Лопатин, С. А. Концептуальные подходы к управлению предприятием общественного питания / С. А. Лопатин, С. В. Чернова // Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства : сборник трудов, Санкт-Петербург, 27 апреля 2019 года / Под редакцией О. Н. Кострюковой, О. А. Никитиной, Е. В.

Печерица. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. – С. 58-61.

31 Мещененко, Е. С. Управление маркетингом - важнейшая составляющая в управлении предприятием / Е. С. Мещененко // Вестник МГУП имени Ивана Федорова. – 2021. – № 2. – С. 80-87.

32 Моисеенко, Ж. Н. Роль маркетинга в управлении предприятием / Ж. Н. Моисеенко, К. В. Семилякова, Ю. В. Луганская // Новая наука: Современное состояние и пути развития. – 2019. – № 6-1. – С. 170-173.

33 Мукожев, А.М. Повышение эффективности управления общественным питанием региона в рыночных условиях / А.М. Мукожев // Новые технологии. — 2021. — № 4. — С. 222-226.

34 Николаева, М. И. Управление продвижением предприятия общественного питания / М. И. Николаева, Н. Н. Кондрашева // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления : сборник статей международной научно-практической конференции, Челябинск, 13 февраля 2019 года. – Челябинск: Общество с ограниченной ответственностью "Аэтерна", 2019. – С. 207-210.

35 Оршекдугова, З. Р. Основные подходы к сегментации рынка потребителей / З. Р. Оршекдугова // Эстетика и прагматика рекламы – 2019 : Материалы II Международного симпозиума, Пятигорск, 27–28 ноября 2019 года. – Пятигорск: Пятигорский государственный университет, 2019. – С. 148-151.

36 Песиков, Э. Б. Повышение конкурентоспособности предприятия за счет улучшения качества сегментации рынка и диагностики потребителя / Э. Б. Песиков // Стратегическое управление организациями: методы повышения конкурентоспособности : сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 20–21 марта 2019 года / Санкт-Петербург: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального

образования "Санкт-Петербургский государственный политехнический университет", 2019. – С. 53-55.

37 Поцулин, А. Д. Повышение эффективности управления через формирование ключевых компетенций / А. Д. Поцулин // Системный анализ в проектировании и управлении : Сборник научных трудов XXI Международной научно-практической конференции: в 2-х томах, Санкт-Петербург, 29–30 июня 2019 года. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2019. – Р. 388-392.

38 Протасова, Л. Г. Анализ рынка общественного питания и тенденции развития / Л. Г. Протасова, И. Ю. Паршина // Инновационные технологии в пищевой промышленности и общественном питании : Материалы VII Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 12 октября 2020 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2020. – С. 123-125.

39 Сандакова, Н. Ю. К вопросу определения эффективного управления предприятиями общественного питания в современной экономике / Н. Ю. Сандакова, Т. А. Вайрах // Моя профессиональная карьера. – 2019. – Т. 4. – № 5. – С. 28-38.

40 Свирина, А. А. Эффективное управление предприятием: сбалансированный подход : учебное пособие / А. А. Свирина. — Москва : Креативная экономика, 2019. — 208 с.

41 Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 269 с.

42 Тарасов, И. А. Перспективные направления развития инновационного управления предприятий общественного питания / И. А. Тарасов, М. Ю. Вышенский // Аллея науки. – 2018. – Т. 3. – № 7(23). – С. 844-847.

43 Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 431 с.

44 Толкачев, А. Н. Какая маркетинговая программа обеспечит приток клиентов в кафе с минимальным бюджетом на продвижение / А. Н. Толкачев // Маркетинговые коммуникации. – 2019. – № 6. – С. 342-354.

45 Тошев, А.Д. Организация предприятий питания и их значение в сфере услуг / А.Д. Тошев, А.А. Евдокимова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. — 2021. — № 9. — С. 157-160.

46 Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 324 с.

47 Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 154 с.

48 Чуваева, А. И. Графическое отображение понятия "эффективность". Соблюдение "принципа лепестка" / А. И. Чуваева, Ю. Д. Алашкевич // Менеджмент в России и за рубежом. – 2021. – № 5. – С. 12-19.

49 Якунина, Н. А. Маркетинг как рыночная концепция управления и сбыта / Н. А. Якунина, И. П. Чупина // Экономические и кадровые аспекты развития агропромышленного комплекса. – Екатеринбург : Уральский государственный аграрный университет, 2021. – С. 314-316.

50 Яцун, Л.Н. Методологические подходы к определению эффективности управления сферой питания населения / Л.Н. Яцун // Научный результат. Серия: Технология бизнеса и сервиса. — 2018. — № 1. — С. 49-57.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Оценка согласованности мнений экспертов.

Расчет средней расчетной суммы:

$$S_{\text{расч.}} = 0,5 * 4 * (4+1) = 10$$

Нахождение алгебраической разности между фактической и расчетной суммами по каждому фактору:

$$d_1 = 5 - 10 = -5$$

$$d_2 = 14 - 10 = 4$$

$$d_3 = 8 - 10 = -2$$

$$d_4 = 13 - 10 = 3$$

Расчет суммы квадратов алгебраических разностей:

$$K = 25 + 16 + 4 + 9 = 54$$

Нахождение максимального среднего квадрата алгебраических разностей:

$$K_{\text{max}} = 1/12 * 16 * (64 - 4) = 80$$

Нахождение коэффициента конкордации:

$$K_{\text{конк}} = 54/80 = 0,675 \text{ или } 67,5 \%$$

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

# Анализ спроса на доставку комплексных обедов

Уважаемые участники опроса!

Предлагаем Вам принять участие в оценке спроса на доставку комплексных обедов в Ваш обеденный перерыв на рабочее место.

Комплексный обед представляет собой комбинацию горячего блюда, салата и напитка.

Реализация комплексных обедов от кафе "Scandi" планируется на основании заключенного договора между Вашей организацией и кафе.

**\* Обязательно**

Укажите, пожалуйста, место Вашей работы? \*

Мой ответ \_\_\_\_\_

Каким образом вы обычно питаетесь в Ваш обеденный перерыв? \*

- Приношу еду из дома
- Обедаю в столовых/кафе/ресторанах
- Хожу обедать домой
- Заказываю еду с доставкой в офис
- Другое: \_\_\_\_\_

Удобен ли для Вас такой способ препровождения обеденного перерыва? \*

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Хотели ли бы Вы, чтобы ежедневно осуществлялась доставка комплексного обеда на рабочее место? \*

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

Каким образом вы обычно питаетесь в Ваш обеденный перерыв?

 Копирова

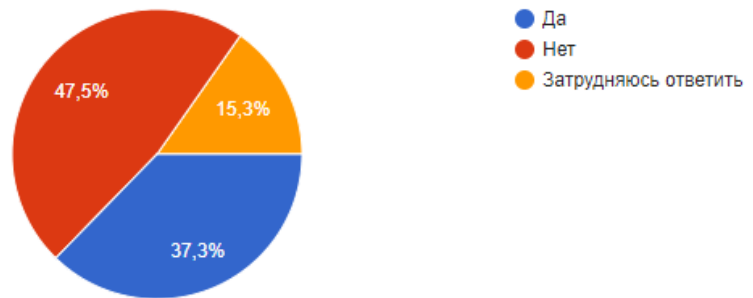
59 ответов



Удобен ли для Вас такой способ препровождения обеденного перерыва?



59 ответов



Хотели ли бы Вы, чтобы ежедневно осуществлялась доставка комплексного обеда на рабочее место?



59 ответов

