

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направление (профиль) образовательной программы Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
– А. В. Васильева А. В. Васильева
« 10 » 06 2025 г

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование сбытовой деятельности ООО «Комбинат школьного питания»

Исполнитель
студент группы 172-об

Ден 10.06.2025
(подпись, дата)

А.А. Денисова

Руководитель
доцент, канд. экон. наук

Ступ 10.06.2025
(подпись, дата)

А.В. Ступникова

Нормоконтроль

Мус 10.06.2025
(подпись, дата)

Т.А. Мусиенко

Благовещенск 2025

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
А. Васильева А.В. Васильева
«22» 04 2025 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Денисовой Анастасии Андреевны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование сбытовой деятельности ООО «Комбинат школьного питания» (утверждена приказом от 14.04.2025 № 980-уч)
 2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 10.06.2025
 3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: научная и учебная литература, статьи и публикации, локальные нормативные акты, организационная документация, данные бухгалтерской отчетности, интернет-ресурсы
 4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): теоретические основы изучения сбытовой деятельности организации, анализ внешней и внутренней среды ООО «КШП», разработка мероприятий по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «КШП»
 5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.) 97 с., 36 таблиц, 5 рисунков, 5 приложений, 50 источников.
 6. Консультант по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) _____
 7. Дата выдачи задания 22.04.2025
- Руководитель выпускной квалификационной работы: Ступникова Анна Владимировна,
доцент, канд. экон. наук.

Задание принял к исполнению (дата): 22.04.2025

Денисова Анастасия Андреевна

(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 97 с., 36 таблиц, 5 рисунков, 5 приложений, 50 источников.

СБЫТ, СБЫТОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ВНУТРЕННЯЯ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, РЫНОК СБЫТА

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование сбытовой деятельности ООО «Комбинат школьного питания».

Объектом исследования является ООО «Комбинат школьного питания».

Предмет исследования – сбытовая деятельность ООО «КШП».

В первой главе выпускной квалификационной работы рассмотрены теоретические основы сбытовой деятельности организации и пути ее совершенствования.

Во второй главе работы произведен анализ внешней и внутренней среды ООО «КШП», а также сбытовой деятельности на данном предприятии. Выявлены недостатки в реализуемой в настоящий момент сбытовой деятельности.

В третьей главе работы представлен этап разработки и реализации проекта по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «КШП», рассчитана экономическая эффективность проекта.

Период исследования 2022 – 2024 гг.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы изучения сбытовой деятельности организации	7
1.1 Понятие, сущность и задачи сбытовой деятельности организации	7
1.2 Управление сбытовой деятельностью в организации	13
1.3 Направления совершенствования сбытовой деятельности организации	20
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Комбинат школьного питания»	27
2.1 Краткая характеристика ООО «КШП»	27
2.2 Анализ внешней среды ООО «КШП»	32
2.3 Анализ внутренней среды ООО «КШП»	40
2.4 Анализ сбытовой деятельности ООО «КШП»	50
3 Разработка проекта по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «КШП»	59
3.1 Обоснование целесообразности проекта по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «КШП»	59
3.2 Разработка проекта по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «КШП»	62
3.3 Оценка эффективности проекта по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «КШП»	82
Заключение	86
Библиографический список	88
Приложение А Смета затрат на 2026 – 2028 гг	93
Приложение Б Бюджет прибылей/убытков на 2026 – 2028 гг	94
Приложение В Налоговые отчисления на 2026 – 2028 гг	95
Приложение Г Бюджет движения денежных средств на 2026 – 2028 гг	96
Приложение Д Анализ эффективности проекта	97

ВВЕДЕНИЕ

Совершенствование сбытовой деятельности играет важнейшую роль в обеспечении конкурентных преимуществ и устойчивого роста любой организации. Эффективные процессы сбыта позволяют оптимизировать затраты, быстро реагировать на изменения рынка и улучшать качество обслуживания клиентов. В результате увеличиваются продажи и повышается лояльность потребителей. Совершенствование сбытовой деятельности помогает компаниям адаптироваться к новым технологиям и трендам, например, цифровизация и аналитика данных. Это позволяет более точно прогнозировать спрос, сегментировать рынок и создавать персонализированные предложения для клиентов.

Совершенствование не может осуществляться без изучения сбытовой деятельности компании, которое приобретает всё большую значимость в условиях усиливающейся конкуренции на рынке и постоянно меняющихся потребительских предпочтений. Эффективные стратегии продаж позволяют компаниям выделяться среди конкурентов и адаптироваться к их требованиям, что особенно важно в периоды экономической нестабильности. Кроме того, технологические достижения и глобализация создают новые вызовы и возможности для бизнеса. Анализ сбытовой деятельности помогает организациям разрабатывать гибкие стратегии, учитывающие текущие тенденции, и стремиться к устойчивому развитию, что становится необходимым условием для успешной деятельности в долгосрочной перспективе.

В быстро меняющейся бизнес-среде постоянное улучшение сбытовой деятельности становится необходимостью для поддержания долгосрочной конкурентоспособности и успешного развития компании.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «Комбинат школьного питания» (далее – ООО «КШП»), расположенное в городе Благовещенске Амурской области.

В качестве предмета исследования выступает сбытовая деятельность ООО «КШП».

Цель выпускной квалификационной работы заключается в совершенствовании сбытовой деятельности ООО «Комбинат школьного питания».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты сбытовой деятельности организации;
2. Исследовать методические подходы к управлению сбытовой деятельностью на предприятии;
3. Рассмотреть теоретические основы пути совершенствования сбытовой деятельности организации;
4. Дать краткую характеристику ООО «Комбинат школьного питания»;
5. Провести анализ внешней среды предприятия;
6. Проанализировать внутреннюю среду ООО «КШП»;
7. Выполнить анализ сбытовой деятельности ООО «КШП»;
8. Определить оптимальный вариант совершенствования сбытовой деятельности и разработать план реализации предлагаемого мероприятия;
10. Оценить эффективность предлагаемого мероприятия.

При написании выпускной квалификационной работы использовались теоретические и методические источники российских и зарубежных материалов учебной и периодической литературы, посвященные изучению организации сбытовой деятельности в организациях, маркетинговой и логистической деятельности, а также локальные нормативные документы и финансовая отчетность общества с ограниченной ответственностью «Комбинат школьного питания» за 2022 – 2024 гг.

Для достижения поставленной цели использована система общенаучных и специфических методов исследования: методы системного анализа, экспертные оценки, экономико-статистические методы и др.

Научная новизна выпускной квалификационной работы заключается в разработке комплексного мероприятия по совершенствованию сбытовой деятельности в организации.

Период исследования 2022 – 2024 гг.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, сущность и задачи сбытовой деятельности организации

В современном бизнесе организация продаж — ключевой аспект деятельности компании, который обеспечивает необходимые ресурсы для успешного функционирования. Успех или провал компании на рынке во многом определяется эффективностью её внутренних процессов, связанных со сбытовой деятельностью [46, с. 2].

Сбытовая деятельность предприятия представляет собой комплекс мер, направленных на получение максимальной прибыли при минимальных затратах на обращение товара. Она включает в себя процесс движения готовой продукции и организацию её реализации с целью получения дохода. Эффективность сбытовой деятельности предприятия в конечном итоге определяется уровнем продаж его продукции [11, с. 3].

Сбытовая деятельность охватывает широкий спектр мероприятий: от непосредственной продажи продукции до её хранения, сортировки, сушки, мойки, расфасовки, упаковки и транспортировки. В эту сферу также входят процессы заключения сделок, изучения рынка сбыта, организация рекламы и многое другое [35, с. 24].

Продажа является главным источником дохода компании, который позволяет ей функционировать. Успех или неудача предприятия на рынке определяются тем, насколько эффективно организовано производство и как развивается сбыт [4, с. 2].

По словам М. Акулича, сбыт представляет собой процесс обмена материальными ценностями и услугами, который является неотъемлемой частью экономической деятельности компании. Это особый вид деятельности, от которого напрямую зависят конечные результаты работы предприятия. Цель сбытовой деятельности заключается в реализации конкретных продуктов, независимо от того, происходит это до начала производства или после его завершения (когда производитель ищет клиентов для уже произведенного товара, работая на неизвестный рынок) [33, с. 4].

Сбыт можно определить, как системную деятельность в области товарных отношений, которая формирует инфраструктуру рынка и служит для организации продаж. Её основная цель — максимально полно удовлетворить потребности покупателей и обеспечить прибыль участникам товарного обмена, то есть производителям. Для производителя суть сбыта заключается в повышении его заинтересованности через получение максимальной финансовой прибыли. Эта прибыль, в свою очередь, используется для расширения производства и улучшения благосостояния [10, с. 73].

Понятия «сбыт» и «сбытовая деятельность» имеют как общие, так и отличительные черты. Основное различие между ними заключается в том, что сбытовая деятельность включает в себя функции анализа и планирования, в то время как сбыт — нет. Результатом сбыта является создание эффективной системы распределения товаров. Сбытовая же деятельность направлена на доставку необходимой продукции потребителю в точно установленное время и с должным уровнем обслуживания, что способствует достижению целей предприятия, ориентированного на долгосрочное функционирование на рынке.

Снабженческо-сбытовая политика предприятия представляет собой неотъемлемую часть целостного комплекса мероприятий, направленных на удовлетворение нужд и потребностей покупателей его продукции. Производство, снабжение материально-техническими ресурсами и сбыт товаров, подчинённые этой цели, являются важными составляющими единой маркетинговой стратегии компании [34, с. 1].

Сбытовая деятельность осуществляется через механизм операций, которые включают в себя следующие шаги: поиск покупателя; заключение сделки с покупателем (правильное составление контракта или договора, в котором должны быть оговорены все условия: товар, его количество, качество, цена, срок поставки и другие условия); основные условия поставки; форма расчета; форс-мажорные обстоятельства; условия доставки и принятия товара и др.

Следует отметить, что за последние десятилетия произошло смещение акцентов, и границы между сбытом, маркетингом и логистикой стали более

размытыми. Сегодня многие авторы считают, что сбытовая деятельность является неотъемлемой частью маркетинга фирмы.

Сбыт продукции для компании важен по нескольким причинам: объем продаж определяет другие показатели компании (доход, прибыль, рентабельность). Кроме того, от сбыта зависит производство и логистика. Таким образом, в процессе маркетинга определяется результат работы всей компании, совершенствование маркетинговой деятельности направлено на расширение сферы деятельности и получение максимальной прибыли. Регулируя сеть продаж и сервис до и после покупки товаров или услуг, производитель увеличивает свои шансы быть конкурентоспособной компанией на данном рынке.

Сбыт продукции имеет большое значение для компании по нескольким причинам. Объем продаж влияет на другие ключевые показатели, такие как доход, прибыль и рентабельность. Кроме того, от сбыта зависят производство и логистика. Таким образом, маркетинг является основой для оценки результатов работы всей компании. Его совершенствование направлено на расширение сферы деятельности и максимизацию прибыли. Управляя сетью продаж и предоставляя качественный сервис до и после покупки товаров или услуг, производитель повышает свои шансы на успех в конкурентной борьбе на рынке.

Сбытовая деятельность занимает центральное место в процессе маркетинга, поскольку представляет собой завершающую и наиболее важную ступень в процессе обеспечения потребителей необходимыми товарами. Главная цель сбыта — создание и поддержание эффективной системы, которая позволяет доставить продукт от производителя до конечного покупателя с минимальными затратами. Система сбыта функционирует под воздействием множества факторов внешней среды, оказывающих различное влияние на экономические показатели системы.

В логистике сбытовая деятельность охватывает процесс доставки продукции от продавца к потребителю и тесно связана с исходящим материальным

потоком, то есть с поставкой готовой продукции в оптовую и розничную сеть или непосредственно к покупателям.

В современной России процесс сбыта демонстрирует физическое воплощение рыночных отношений и отражает динамику обменных процессов. В ходе этого процесса товар проходит несколько этапов: из сырья он превращается в отдельный элемент, затем в конкретный предмет, который удовлетворяет потребности конечного потребителя. Таким образом, товар переходит от одного собственника к другому, способствуя развитию общественных отношений в экономической сфере.

Рассматривая экономическую сущность сбытовой деятельности предприятия, важно подчеркнуть, что её организация и планирование осуществляются через разработку стратегии. Процесс отладки и оптимизации сбыта занимает длительное время, но главной целью этого планирования является достижение максимальной эффективности. В процессе изучения сбыта в организации необходимо анализировать множество экономических категорий и факторов: проводить маркетинговые исследования; организовать грамотную систему логистики; вовремя и качественно адаптировать товар под спрос; оптимизировать системы хранения и распределения продукции [42, с. 2].

Сбытовая политика предприятия представляет собой совокупность действий и управленческих решений, которые компания принимает в отношении реализации своего товара.

В условиях рыночной конкуренции процесс сбыта товаров и услуг оценивается с точки зрения рыночного спроса. Он определяет, насколько полно предприятие может предложить свой товар на рынке. То есть производитель, предлагая свой товар, становится частью предложения.

Основная цель сбыта — это получение экономической выгоды путём удовлетворения потребностей клиентов.

Сбыт в деятельности компании играет важную роль:

- подводит итог всем технико-экономическим процессам, которые направлены на получение прибыли.

- учитывает потребности и предпочтения покупателей.

- является конечной целью производственной и хозяйственной деятельности компании, включая все этапы: от подготовки товара к продаже до непосредственного взаимодействия с клиентами.

- сбыт продукции влияет на уровень платежеспособного спроса.

Значение сбытовой деятельности производственного предприятия заключается в следующем:

- сбыт является неотъемлемой частью производственного процесса. Операции по сборке, доработке, упаковке, сортировке и хранению способствуют сохранению и увеличению потребительской ценности товара.

- сбытовая деятельность завершает маркетинговые усилия, включая изучение рынка, разработку товара, планирование ассортимента и продвижение продукции на рынке.

- эффективная организация сбыта продукции определяет конкурентные преимущества предприятия на рынке и результативность его взаимодействия с партнерами по сбыту.

- результаты сбыта влияют на конкретные экономические и финансовые показатели деятельности производственного предприятия.

К основным элементам сбытовой деятельности предприятия относятся: транспортировка, хранение продукции, ее реализация и сервисное обслуживание.

При этом выделяют следующие функции сбыта [49, с. 3]:

- сегментация рынка;

- планирование рекламной компании;

- организация договорной работы с потребителями или посредниками, включая учет и контроль выполнения договоров;

- планирование отгрузки товаров клиентам;

- формирование системы каналов сбыта;

- работа по организации приема, хранения, упаковки, сортировки и отгрузки продукции клиентам;
- информационное, ресурсное и техническое обеспечение сбыта продукции;
- организация политики стимулирования сбыта;
- формирование обратной связи с потребителями.

Сбытовая политика учитывает цели и задачи предприятия, связанные с его функционированием. К ним относятся:

- получение прибыли;
- удовлетворение платежеспособного спроса;
- формирование конкурентных преимуществ предприятия;
- формирование устойчивой позиции предприятия на рынке.

При разработке сбытовой политики должны быть учтены концепция предприятия и желаемый курс (ориентир) его развития.

Сбыт продукции выполняет несколько задач [48, с. 2]:

- формирование спроса потребителей;
- формирование наиболее благоприятных контактов с потребителями;
- хранение продукции;
- транспортировка и отгрузка продукции.

Планированию сбыта предшествует анализ влияния внешней среды на организацию. Одним из важных факторов, влияющих на сбыт, является внешняя среда. Предприятие ставит задачи, учитывая различные аспекты: глобальная экономика (условия торговли, потери в сбыте, валютные курсы и так далее); государственная экономика (циклические подъемы и спады, политические деятели и так далее); потребительский рынок сбыта.

Особое влияние на сбыт оказывают неконтролируемые внешние факторы: предпочтения и привычки покупателей, конкуренция, торговые традиции, контроль со стороны правительства и т.д.

Чтобы добиться высокой конкурентоспособности, компания должна тщательно изучать потребности своих клиентов. Глубокий анализ позволит приме-

нять различные методы для более быстрого и качественного удовлетворения запросов потребителей, опережая конкурентов. Еще одним важным аспектом, способствующим укреплению конкурентных позиций, является эффективное управление логистическими процессами.

Сбытовая политика предприятия определяется руководством или маркетинговым отделом. Отдел сбыта обязан следовать этим указаниям. Однако некоторые аспекты сбытовой политики должны быть четко сформулированы на уровне управления сбытом. Кроме того, необходимо разработать методики, которые помогут эффективно реализовать политику предприятия и достичь поставленных целей.

Сбытовая деятельность представляет собой сложный процесс, который включает в себя множество взаимосвязанных и последовательных действий, направленных на распределение, доведение и реализацию продукции конечным потребителям. Чтобы успешно управлять сбытом, необходимо не только эффективно использовать существующие инструменты, но и прогнозировать и планировать его развитие на будущее. Для этого следует выявить внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на возможность реализации товаров.

1.2 Управление сбытовой деятельностью в организации

В условиях постоянно растущей конкуренции на рынке, особенно остро стоит вопрос эффективного управления сбытовой политикой, что становится важным фактором для успешного ведения бизнеса и достижения экономического роста. Сбытовая политика представляет собой комплекс решений, которые принимает продавец для реализации выбранных стратегий и достижения максимального результата в сфере сбыта товаров.

Сбытовую политику предприятия целесообразно ориентировать на:

- получение прибыли в текущем периоде и создание надежных гарантий для ее стабильного получения в будущем.
- максимальное удовлетворение платежеспособного спроса потребителей.

- обеспечение долгосрочной рыночной устойчивости компании и конкурентоспособности ее продукции.

- формирование положительного имиджа организации на рынке и достижение общественного признания.

Чтобы успешно продвигаться на рынке, производителю следует постоянно отслеживать потребности своих покупателей, особенно в условиях нестабильной

рыночной среды. Особую значимость приобретает соответствие сбытовой политики-

ки, основанной на целях и задачах, бизнес-концепции компании. Эта концепция включает понимание того, чем компания отличается от конкурентов, какую позицию она хочет занять на рынке и как будет двигаться к этой цели. Также важно, чтобы сбытовая политика соответствовала выбранному курсу действий и ориентирам.

Сбытовая политика предприятия опирается на результаты маркетингового анализа рынка. Основные задачи этого анализа — найти способы наиболее полно удовлетворить потребности покупателей, увеличить объем продаж, рационально использовать ресурсы компании и снизить коммерческие риски.

Система управления сбытовой деятельностью организации основывается на некоторых ключевых принципах, соблюдение которых является залогом ее эффективного функционирования. К этим принципам относятся:

- принцип иерархии – система управления сбытовой деятельностью должна соответствовать функциональной структуре управляемой системы. Это означает, что задачи и ресурсы, обеспечивающие работу управляемой системы, должны быть распределены в соответствии с ее внутренней организацией.

- принцип унификации – система управления и все ее подсистемы должны описываться и рассматриваться на основе единых подходов. Это касается как параметров и моделей, так и критериев оценки эффективности работы. Однако при этом необходимо учитывать особенности каждой конкретной системы.

- принцип целенаправленности и соответствия целей – любое воздействие системы управления сбытовой деятельностью на управляемую систему должно быть четко спланировано и направлено на достижение общих целей.

- принцип открытости – система стратегического управления сбытовой деятельностью должна быть доступна для информации и инноваций.

- принцип развития заключается в том, что процесс управления включает в себя изменение самой системы управления, которая, будучи основанной на внутренних стимулах, может рассматриваться как саморазвивающаяся. То же самое относится и к развитию системы сбыта.

- принцип комплексности планирования – в заданных внешних условиях набор управляющих воздействий должен оптимальным (или допустимым) способом обеспечивать достижение поставленных целей (требование полноты). При этом необходимо учитывать возможные реакции управляемой системы на различные управляющие действия в прогнозируемых внешних условиях.

- принцип адаптивности заключается в том, что при разработке стратегических решений в области сбыта необходимо учитывать опыт предыдущих продаж. Также важно периодически пересматривать уже принятые решения и даже принципы их принятия, учитывая изменения в состоянии и условиях функционирования системы.

- принцип эффективности подразумевает, что система стратегического управления сбытом должна использовать только самые результативные управляющие воздействия.

- принцип распределения полномочий и ответственности предполагает поощрение согласования и консультаций, а также создание условий для разрешения неизбежных конфликтов и разногласий.

- принцип этичности и гуманности гласит, что при принятии управленческих решений следует в первую очередь учитывать этические нормы, принятые в стране, обществе и организации.

Управление сбытовой деятельностью предприятия можно разделить на несколько ключевых этапов:

1. Определение каналов сбыта – зависит от нескольких факторов: планируемых объемов продаж и прибыли компании, доступных ресурсов и выбранной стратегии позиционирования.

2. Выбор посредников – необходимо установить общее количество посредников, через которых будет осуществляться продажа продукции фирмы. Стратегия охвата рынка оказывает наибольшее влияние на принятие этого решения.

3. Организация поставок – они должны соответствовать нескольким важным требованиям: быть регулярными, осуществляться в установленный срок, быть быстрыми и экономичными.

4. Стимулирование деятельности посредников – мотивирование участников сбытовой сети необходимо для повышения ее эффективности.

5. Контроль деятельности посредников – производитель должен иметь возможность контролировать действия участников канала сбыта и направлять их в интересах поставщика или, по крайней мере, оказывать на них значительное влияние.

Производитель может использовать различные методы сбыта с целью эффективной доставки продукта до потребителя. К таким методам относятся:

1. Прямой сбыт, также известный как канал товародвижения нулевого уровня, представляет собой способ, при котором товар движется непосредственно от производителя к потребителю, минуя посредников. Этот метод особенно популярен среди компаний, ориентированных на ограниченные целевые рынки. Главной особенностью прямого сбыта является сравнительно небольшой объём продаж, гибкая ценовая политика и тесный контакт производителя с потребителем, что обеспечивает оперативную обратную связь. При прямых продажах компания может непосредственно влиять на качество товара и быстро реагировать на требования рынка [47, с. 54].

2. Косвенные каналы товародвижения представляют собой многоуровневые структуры, которые являются более сложными, чем прямые. Если в канале

присутствует только один посредник, то он считается одноуровневым. В качестве посредников на рынке потребительских товаров обычно выступают розничные продавцы, а на рынке промышленных товаров — торговые агенты. Производитель может привлекать посредников для сбыта своей продукции и организовывать одноуровневые каналы, если у него нет достаточных средств для создания собственной системы сбыта или если у него широкий ассортимент товаров, реализация которых через посредников становится более выгодной. Двухуровневый канал включает в себя двух посредников — оптового и розничного продавцов. Трехуровневый канал формируется, когда между оптовым и розничным продавцом появляется мелкооптовый торговец. Мелкие оптовики покупают товары у крупных оптовых торговцев и перепродают их небольшим розничным магазинам, которые крупные оптовики могут не обслуживать из-за невысокой рентабельности. Существуют каналы сбыта с большим количеством уровней, но они могут привести к тому, что производитель не сможет оперативно отслеживать изменения спроса на свой товар и их причины. Это снижает эффективность использования обратной связи с потребителем. Кроме того, с увеличением числа посредников становится сложнее контролировать цены на продукцию, её качество и количество клиентов [37, с. 175].

3. Смешанный сбыт – метод, при котором комбинируются прямые и косвенные каналы [25, с. 68].

Чтобы достичь коммерческого успеха, применяя тот или иной метод сбыта, предприятию необходимо тщательно проанализировать все аспекты, связанные с финансами, и сравнить затраты и выгоды.

Неотъемлемой частью системы управления сбытовой деятельностью в организации является стратегия сбытовой деятельности организации.

Стратегическое управление сбытовой деятельностью предприятия — это сложный процесс, который включает в себя комплексный анализ рыночной среды, планирование и контроль физического распределения, дистрибьюции и реализации продукции. Этот процесс направлен на то, чтобы обеспечить устой-

чивость конкурентных позиций компании на рынке и максимизировать прибыль, учитывая интересы потребителей [8, с. 73].

Разработка и реализация успешной стратегии сбыта является одной из ключевых задач стратегического управления для любого предприятия, независимо от его формы собственности, размера и отраслевой принадлежности. Эта стратегия является неотъемлемой частью общего стратегического управления и направлена на эффективное достижение целей компании [1, с. 267].

В процессе организации сбытовой деятельности компании могут допускать ошибки, которые в дальнейшем могут существенно повлиять на её работу, увеличивая риск невыполнения запланированных задач. К наиболее часто встречающимся ошибкам относятся [3, с. 4]:

1. Недостаточный анализ рынка. Решение о выходе на рынок должно быть основано на тщательном анализе. Важно не просто констатировать наличие спроса на товар или услугу на выбранном рынке, но и внимательно следить за его динамикой, изучать особенности целевой аудитории и анализировать конкуренцию. Неправильные представления о потребительских предпочтениях, конкурентной среде и экономических условиях могут привести к неверной оценке рынка, что, в свою очередь, повлечёт за собой неверные решения.

2. Недостаток ресурсов. Возникает, когда на этапе планирования не была рассмотрена потребность в ресурсах, а также не выделены средства на случай форс-мажоров.

3. Невозможность адаптации к изменениям – рынок постоянно меняется, и организация должна быть готова к адаптации своей стратегии в соответствии с новыми условиями.

К основным рискам, встречающимся в системе управления сбытовой деятельностью, относятся [18, с. 24]:

1. Финансовые риски, такие как рыночные, кредитные, процентные, валютные и риск ликвидности компании, представляют собой опасность возникновения убытков в результате неблагоприятного изменения стоимости финан-

совых активов и обязательств компании. Приводят к ухудшению финансовых показателей, включая состояние ликвидности.

2. Операционные риски — это риски, связанные с возможными потерями или убытками, которые возникают из-за ошибок в организации внутренних процессов, неправомерных действий персонала или третьих лиц, а также из-за сбоев в работе технологических, информационных и других систем. Могут быть обусловлены влиянием внешних факторов.

3. Риск потери деловой репутации — это угроза финансовых потерь, которая может возникнуть из-за уменьшения числа клиентов и контрагентов. Это может произойти, если в обществе сформируется негативное мнение о финансовой устойчивости компании, качестве её продукции и услуг или о характере деятельности в целом.

4. Стратегические риски представляют собой угрозу потерь, которые могут возникнуть из-за ошибок и упущений, допущенных при разработке и реализации стратегии развития компании.

5. Экономические риски представляют собой потенциальные угрозы, возникающие в экономической среде и способные негативно сказаться на финансовом положении компании. К числу таких рисков относятся инфляция, колебания валютных курсов и другие подобные явления.

6. Политические – возникают в результате изменений в политике страны или региона, введения новых законов, смены политической ситуации.

7. Технические – сбои в работе систем, устаревшие технологии, аварии на производстве и подобное.

Для оценки результатов сбытовой деятельности и в целом сбытовой деятельности целесообразно использовать следующие методы:

1. Анализ структуры товарооборота дает качественную характеристику тому, какие ассортиментные группы были реализованы покупателям и какова была доля этих групп в общем объеме товарооборота [40, с. 29].

2. Анализ распределения готовой продукции дает представление о распределении организации и роль каждого канала в реализации товаров и услуг компании. Оценку проводят по таким критериям, как: прибыльность канала, затраты, степень соответствия требованиям потребителей, уровень конкуренции и др. [5, с. 12].

3. Анализ издержек на снабжение и сбыт, позволяющий улучшить финансовые показатели предприятия и способствующий построению эффективного механизма управления затратами [45, с. 119].

4. ABC-анализ – метод, позволяющий классифицировать готовую продукцию по степени ее влияния на прибыль компании, понять рентабельность групп товаров и скорректировать ассортимент. В результате анализа все товары делятся на три группы.

5. XYZ-анализ характеризует стабильность спроса на выбранные позиции ассортимента и помогает понять, на какие товары можно более точно рассчитать объем необходимых для них закупок, чтобы избежать недостатка или излишка данного товара [22, с. 7].

6. ABC/XYZ – анализ – кросс-метод, объединяющий два вышеуказанных метода в один и отражающий, какие товары самые ценные для компании, а какие приносят минимум пользы компании. При этом методе товары распределяются на 9 групп. Каждая группа соответствует определенной доле прибыли и характеристике спроса [16, с. 4].

7. Матрица БКГ, применяющаяся с целью разделения товаров на 4 группы, чтобы лучше распределять между ними инвестиции. По итогу анализа в одни группы предлагается сокращать расходы, т.к. они требуют их все меньше, а в другие, наоборот, увеличивать. Матрица способствует определению, какие направления могут принести организации больше выгоды, а какие являются убыточными и бесперспективными [15, с. 78].

1.3 Направления совершенствования сбытовой деятельности организации

Совершенствование системы сбыта представляет собой непрерывный процесс, в рамках которого мы стремимся найти и внедрить наиболее эффективные формы, методы, способы и пути её создания, реорганизации и развития. Этот процесс включает в себя оптимизацию различных аспектов системы, контроль её эффективности и выявление проблемных зон. Все эти действия осуществляются на основе регулярной оценки соответствия системы контроля внутренним и внешним условиям, в которых функционирует организация.

В современном быстро меняющемся мире, где конкуренция становится всё более жёсткой, каждая компания сталкивается с необходимостью поиска наиболее эффективных каналов сбыта своей продукции и их оптимизации. Эти важные шаги относятся к числу стратегических решений, которые определяют конкурентоспособность организации. Стратегия сбыта должна быть нацелена на достижение определённых целей: охват целевого рынка и увеличение объёмов продаж.

При разработке стратегии сбытовой деятельности необходимо в обязательном порядке определить [27, с. 4]:

- типы посредников и их роль в цепочке сбыта;
- степень охвата рынка;
- потребности в обслуживании потребителей;
- оптимальный уровень производственных запасов и объёмов партий поставки продукции;
- оптимальное время, место и способ доставки товаров;
- особенности применения системы коммуникаций в сбытовых каналах и др.

Оптимизация системы сбыта в организации преследует следующие цели:

- укрепление позиций на уже существующем рынке;
- создание действенной системы стимулирования продаж;
- развитие товарного или корпоративного бренда;
- формирование внутреннего конкурентного преимущества;
- выход на новые рынки сбыта;

- лидерство на уже имеющихся рынках;
- рост рентабельности продаж;
- сохранение занимаемых позиций.

Систематизируя существующие научные публикации по рассматриваемой проблеме совершенствования сбытовой деятельности были выявлены стратегии (рассмотренные далее), направленные на развитие политики распределения.

Стратегия дистрибьюции представляет собой метод, который позволяет компаниям выходить на новые рынки сбыта с помощью дистрибьюторов — посредников, связывающих производителей товаров и услуг с конечными потребителями. Основная цель этой стратегии — максимизация доходов бизнеса и повышение уровня удовлетворенности клиентов. Эффективное использование дистрибьюции на рынке способствует значительному увеличению объемов продаж, снижению затрат на распространение и улучшению ценовой политики [30, с. 73].

Стратегия минимизации общих логистических затрат включает в себя сокращение логистических издержек в отдельных логистических функциях; оптимизацию уровней запасов в логистической системе; выбор оптимальных вариантов «складирование – транспортировка»; оптимизация решений в отдельных функциональных областях и/или логистических функциях по критерию миниму-

ма логистических издержек и т.п. Цель данной стратегии — оптимизировать логистические расходы, связанные с транспортировкой и хранением продукции. Особенностью сокращения логистических затрат является возможность анализа неэффективных аспектов сбытовой системы компании и их устранения.

Стратегия улучшения качества логистического обслуживания направлена на совершенствование процессов, от которых зависят отношения с партнёрами и клиентами компании. Данная стратегия включает в себя улучшение качества транспортировки для обеспечения доставки грузов вовремя в целости и сохранности; разработку эффективных методов поддержки как предпродажного, так и

послепродажного сервиса; внедрение логистических технологий, способствующих поддержанию жизненного цикла продукта; создание автоматизированной системы управления логистикой, которая позволит оптимизировать процессы и сократить затраты компании.

Стратегия интенсивного сбыта подразумевает максимальный охват рынка за счёт обеспечения доступности продукта через множество оптовых складов и розничных магазинов. Главные преимущества этой стратегии — охват большого количества покупателей и возможность увеличить объёмы продаж. Однако есть и недостаток: процесс сбыта становится более сложным для контроля, что может привести к потере контроля над имиджем бренда и ценовой политикой.

Стратегия селективного или избирательного сбыта предполагает, что производитель сотрудничает с ограниченным количеством посредников в определённом районе. Компания устанавливает деловые отношения с тщательно отобранными посредниками и ожидает от них эффективного сбыта. Селективный сбыт часто применяется при продаже товаров предварительного выбора. Он позволяет охватывать рынки в нужном объёме, сохраняя при этом более жёсткий контроль и снижая издержки по сравнению с интенсивным сбытом. При выборе данной стратегии большое значение имеют такие факторы, как тип конечных покупателей, расположение магазинов и качество предоставляемого сервиса. Главным преимуществом этой стратегии является полный контроль над процессом сбыта со стороны поставщика [29, с. 265].

Стратегия эксклюзивного сбыта заключается в том, что производитель сотрудничает на определённой территории только с одним розничным посредником.

При этом посредник обязуется не продавать конкурирующие марки товаров в этой категории. Такая стратегия реализуется через эксклюзивное распределение или франшизу. Она подходит, когда производитель стремится выделить свой товар или услугу по качеству, цене, престижности или уровню сервиса. При этом объём продаж не является приоритетом для компании, но доля прибыли

часто остаётся высокой за счёт более высокой цены на товар или услугу [31, с. 136].

В частных случаях для совершенствования сбытовой деятельности используются в том числе и маркетинговые стратегии. Наиболее часто встречаются стратегии: развития рынков; расширение присутствия на освоенных рынках; сокращение рыночного присутствия и др. [6, с. 55]

Большая часть перечисленных стратегий включает в себя либо расширение сбытовой деятельности, либо минимизацию издержек на сбыт [38, с. 14].

Рынок сбыта — это пространство, где встречаются производитель и потребитель. Задача производителя — удовлетворить запросы клиентов, чтобы получить прибыль. В свою очередь, потребитель получает то, что хочет, формируя тем самым спрос на рынке.

Для предпринимателя расширение сбытовой деятельности — это стратегический шаг, направленный на увеличение чистой прибыли предприятия. Он позволяет охватить более широкую аудиторию потенциальных покупателей, заинтересованных в предлагаемых товарах или услугах, а также повысить общий оборот выпускаемой продукции, работ или услуг, открывая новые рынки.

Условно можно выделить следующие виды расширения рынка сбыта:

1. Географическое расширение может происходить двумя путями: компания может перейти от работы на региональном уровне к работе на общенациональном масштабе, то есть начать продавать свою продукцию за пределами своего региона или даже страны; или же возможно развитие от локальных рынков к региональным, а затем и к национальному.

2. Вертикальная интеграция может быть двух видов: интеграция вперёд и интеграция назад. Интеграция вперёд используется, когда производитель объединяет последние этапы производственного цикла: создание и продвижение товара на рынок. Интеграция назад, в свою очередь, подразумевает инвестирование производителя в источники сырья и материалов. Вертикальная интеграция позволяет обеспечить более полный контроль над товарами и услугами.

3. Франчайзинг — это уникальная форма взаимодействия между крупными и мелкими предприятиями. Крупные компании, известные как «родительские» (франчайзеры), заключают договор с более мелкими фирмами, «дочерними» компаниями или индивидуальными предпринимателями (франчайзи). Эти франчайзи получают право работать под брендом франчайзера, используя его репутацию и технологии [17, с. 88].

4. Ускорение производства товара – это стратегия, с помощью которой производитель, воздействуя на сознание потребителя, убеждает его в огромной пользе своего продукта или услуги и тем самым повышает свою эффективность.

5. Новые способы использования товаров или услуг.

6. Выход на новые сегменты рынка. Есть несколько направлений, по которым можно ориентироваться при выборе сегмента [36, с. 92]:

- поиск потребителей, которые по тем или иным причинам не пользуются продукцией или услугами данного производителя.

- предприятие может выйти на новый сегмент, открыв новый канал дистрибуции.

- создание нового товара, который будет соответствовать потребностям потребителей различных возрастных групп.

- учет новых требований, предъявляемых к производимой продукции, работе или услуге.

- ориентация на потребности клиентов и добавление новых функций в услуги, которые будут их удовлетворять.

Расширение рынка сбыта всегда было и остаётся одной из главных целей любой компании. Если компания не стремится к этому, то её развитие может остановиться, и она не сможет конкурировать с компаниями, которые активно продвигают свои товары и услуги, вкладывая большие средства в рекламу и привлечение новых клиентов.

Касательно вопроса о снижении издержек на сбытовую деятельность, важно отметить, что распределительная логистика, являясь неотъемлемой ча-

стью сферы сбыта компании, охватывает все этапы системы распределения: маркетинг, транспортировку, складирование и другие аспекты. Распределительная логистика представляет собой совокупность взаимосвязанных функций, которые выполняются в процессе распределения материального потока между оптовыми покупателями, то есть в процессе оптовой продажи товаров [14, с. 5].

В складские расходы выделяют такие логистические издержки, как: складирование готовой продукции; ее хранение; содержание запасов готовой продукции; эксплуатация складских площадей; амортизация складского оборудования; погрузочно-разгрузочные работы; комплектование заказов для потребителей; упаковка готовой продукции; формирование транспортных партий и др.

Транспортные расходы включают в себя: содержание внутризаводского транспорта; использование внешних транспортных средств; ремонт и техническое обслуживание транспортных средств; амортизацию транспортных средств; затраты на перевозку грузов в транспортной таре; возможные потери продукции в процессе транспортировки и многое другое.

К административным расходам относятся: содержание административного аппарата; расходы на склад и транспортных работников; комиссионные, выплачиваемые посредникам.

Маркетинговые расходы включают в себя: разработку и издание рекламных материалов; распространение рекламы; проведение рекламных акций; наружную рекламу; оформление витрин; участие в выставках и ярмарках; расходы на упаковку и тару для товаров и др.

К прочим расходам можно отнести поиск потенциальных клиентов; обработку заказов потребителей; стимулирование сбыта готовой продукции; возврат товаров от покупателей.

Можно выделить несколько способов, которые помогут снизить сбытовые издержки и улучшить работу по распределению продукции [9, с. 87]:

- улучшение взаимодействия с поставщиками и потребителями в цепи поставок. Координация действий компании и её партнёров в сфере своевременной доставки товаров позволяет значительно сократить затраты на складские операции, управление запасами, хранение и доставку готовой продукции;
- поочередность отпуска товаров позволяет избежать простоев и избыточных запасов, что также положительно сказывается на финансовых показателях;
- компенсация роста затрат в одном звене цепи поставок за счёт уменьшения расходов в другом. Это достигается путём прямой и обратной интеграции;
- применение прогрессивных методов работы для повышения производительности труда сотрудников и эффективности работы функциональных подразделений, ответственных за распределение продукции;
- выбор оптимального объема упаковки и её изготовление из вторсырья, а также внедрение инновационных технологий в производство упаковочных материалов;
- определение наиболее экономичного вида транспорта и условий его использования для доставки товаров;
- оптимизация расходов на дорожные сборы, включающая в себя выбор наиболее экономичного маршрута и использование смешанных автомобильно-морских и автомобильно-железнодорожных перевозок;
- рациональное размещение рекламы: правильный выбор места и вида рекламы, а также поиск наиболее выгодных условий для её размещения.

Таким образом, были рассмотрены теоретические основы системы сбытовой деятельности организации. Изучены понятия сбыта, сбытовой политики, рынка и стратегии управления политикой распределения, а также пути совершенствования сбытовой деятельности, к которым относятся: стратегия дистрибуции, стратегия минимизации совокупных логистических затрат, стратегия повышения уровня логистического обслуживания; стратегии интенсивного, се-

лективного и эксклюзивного сбыта, а также методы расширения рынка сбыта и минимизации издержек на сбытовую деятельность.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «КОМБИНАТ ШКОЛЬНОГО ПИТАНИЯ»

2.1 Краткая характеристика ООО «КШП»

Полное фирменное наименование Общества: общество с ограниченной ответственностью «Комбинат школьного питания». Сокращенное фирменное наименование: ООО КШП.

Общество создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», №178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» путем преобразования муниципального казенного предприятия города Благовещенска «Комбинат школьного питания» на основании постановления администрации города Благовещенска от 06.02.2024 № 396 «О реорганизации Муниципального казенного предприятия города Благовещенска «Комбинат школьного питания» путем преобразования в общество с ограниченной ответственностью «Комбинат школьного питания» и является правопреемником по всем обязательствам реорганизованного муниципального казенного предприятия «Комбинат школьного питания».

Общество зарегистрировано на основании свидетельства о государственной регистрации юридического лица 02 октября 2024г. за основным государственным регистрационным номером 1242800006580 Межрегиональной инспекцией Федеральной налоговой службы по централизованной обработке данных.

Место нахождения Предприятия: Российская Федерация, Амурская область, г. Благовещенск. Юридический, фактический и почтовый адрес Предприятия: 675000, Российская Федерация, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Кольцевая, д. 42А.

Основными видами деятельности Общества являются:

- организация питания обучающихся в образовательных организациях, оказание услуг общественного питания, удовлетворение социально-значимых потребностей и получения прибыли в сфере производства и оказания услуг по питанию, в том числе:

- организация питания иных участников образовательных отношений в образовательных организациях;

- организация питания иных юридических и физических лиц, не являющихся участниками образовательных отношений;

- приготовление и реализация продукции общественного питания любым юридическим и физическим лицам, в т. ч. участникам образовательных отношений.

ОКВЭД: 56.29 - Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания. Эта группировка включает:

- приготовление и поставку организациям, по договоренности с заказчиком, продуктов питания предприятиями общественного питания на протяжении определенного длительного периода времени, и продажу кулинарной продукции в спортивных и подобных им сооружениях по сниженным ценам. Продукты питания обычно готовятся на центральном предприятии.

Эта группировка включает:

- деятельность организаций общественного питания, поставляющих готовую пищу (например, транспортным и строительным компаниям, туристическим группам, личному составу вооруженных сил и другим группам потребителей);

- деятельность по доставке продуктов питания спортивным и прочим учреждениям (по сниженным ценам);

- деятельность столовых, буфетов или кафетериев (в офисах, больницах, школах, институтах и пр.) на основе льготных цен на питание.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью.

Единственным учредителем (участником) Общества является муниципальное образование город Благовещенск в лице комитета по управлению имуществом муниципального образования города Благовещенска.

Общество является юридическим лицом, которое осуществляет свою деятельность на основании Устава и действующего в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Общество имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам.

ООО «КШП» может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Муниципальное образование город Благовещенск (Участник общества) не несет ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не несет ответственности по обязательствам муниципального образования.

Организационная структура ООО «Комбинат школьного питания» носит линейно-функциональный характер (рисунок 1) – каждое подразделение возглавляет руководитель, осуществляющий в его пределах единоличное руководство.

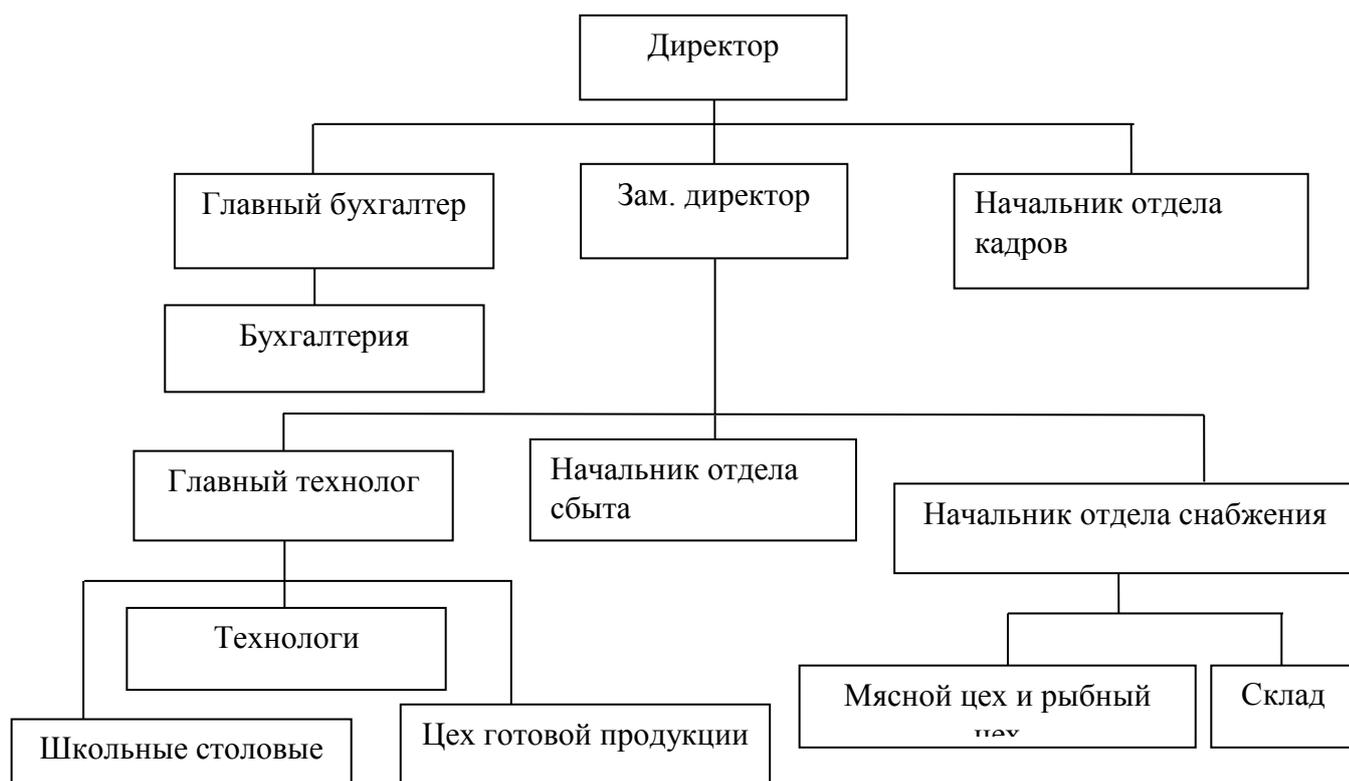


Рисунок 1 – Организационная структура предприятия ООО «Комбинат
школьного питания»

Банковские реквизиты ООО «КШП»:

ООО «КШП»

Г. Благовещенск, ул. Кольцевая, 42А

ОГРН 1112801011927

ИНН 2801167816

КПП 280101001

БИК 040813608

Кор.сч. 30101810600000000608

Рас.сч. 40702810303000040316

Дальневосточный банк ПАО «Сбербанк России» Хабаровск

Генеральный директор Юшан Кирилл Анатольевич, к.т. +7 (4162) 42-30-55

e-mail: mkpkombinat@yandex.ru,

тел. бухгалтерии +7 (4162) 42-24-80

В таблице 1 проведен анализ динамики основных экономических показателей деятельности ООО «КШП».

В период с 2022 по 2024 гг. на предприятии наблюдается рост выручки от реализации продукции и себестоимости продаж. В 2022 году отмечается убыток от продаж, в 2023 году прибыль от продаж выросла на 28,7 млн. руб. В 2024 году прибыль снизилась на 32,3 млн. руб. по сравнению с 2023 годом. Резкие убытки связаны с тем, что себестоимость продукции не покрывается выручкой с реализованной продукцией. Цены в школьных столовых должны соответствовать определенным тарифам, которые регулирует администрация города Благовещенска. Также есть определенные социальные программы, например, для детей из многодетных семей или детей, болеющих сахарным диабетом. Согласно этим программам, детям, подходящих под условия программы, предоставляется бесплатное питание по талонам в школах.

В 2024 году резко возросла стоимость основных средств предприятия на 13,5 млн. руб. В большей степени это связано с покупкой нового технологического оборудования и расширением производства, инвестиционной активностью.

Стоимость оборотных средств в 2023 году возросла из-за роста денежных средств и денежных эквивалентов в организации. В 2024 году отмечается снижение стоимости оборотных средств за счет уменьшения денежных средств, в то же время запасы и дебиторская задолженность увеличились. Рост запасов может быть связан с увеличением стоимости основных средств и расширением производства. Численность работников практически не изменяется за рассматриваемый период, снижение на 1 человека отмечено только в 2023 году.

Таблица 1 – Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «КШП» за 2022-2024 гг

Показатели	Единицы измерения	Годы			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Выручка от реализации	Млн.руб	199,3	253,3	256,6	54	3,3	27,1	1,3
Себестоимость продаж	Млн.руб	205,7	231	266,6	25,3	35,6	12	15,4
Прибыль от продаж	Млн.руб	-6,4	22,3	-10	28,7	-32,3	446	-144,8
Чистая прибыль	Млн.руб	-8,8	21,4	-7,8	30,2	-29,2	344	-136,4
Стоимость основных средств предприятия	Млн.руб	5	4,5	18	-0,5	13,5	-10	300
Фондовооруженность	Тыс.руб/чел	39,68	36,00	144,00	-3,68	108	-9,27	300
Фондоотдача	Млн.руб	39,86	56,3	14,25	16,41	-42,05	41	-74,7
Стоимость оборотных средств	Млн.руб	8	20,6	15,7	12,6	-4,9	156	-23,8
Рентабельность оборотных средств	%	-110	103	-49,68	213	-152,7	193,6	-148,2
Численность работников на конец года	Чел.	126	125	125	-1	0	-0,79	0
Фонд заработной платы	Млн.руб	63,5	66,47	69,12	2,97	2,65	4,68	3,98
Выручка на 1 работника	Млн.руб	1,58	2,03	2,05	0,45	0,02	28,48	0,98
Рентабельность продаж	%	-3,2	8,8	-3,89	12	-5,42	-375	-144,2

Показатель фондовооруженности характеризует оснащенность работников предприятия основными производственными средствами, его значение в 2024 году значительно возросло на 108 тыс. руб. в связи с расширением производства и увеличением стоимости основных средств.

Выручка на одного работника ежегодно увеличивается, что свидетельствует о повышении производительности труда. Фонд заработной платы увеличивается ежегодно в среднем на 4,33 %.

Рентабельность оборотных средств показывает, сколько прибыли приносит каждый рубль, вложенный в оборотные активы. Чем выше данный коэффициент, тем эффективнее организация использует свои ресурсы. В 2022 году этот показатель отрицательный, в 2023 на 1 рубль оборотных средств приходилось 1,03 рубля прибыли, а в 2024 году ООО «КШП» теряло с каждого рубля оборотных средств 49 копеек прибыли. Рентабельность продаж в 2022 и 2024 годах отрицательная, что говорит о неэффективной работе предприятия и убытках. В 2023 году данный показатель равен 8,8 %. Это значение относится к средним показателям рентабельности. Так, в 2023 году на 1 рубль выручки приходится 8,8 копеек прибыли от продаж.

Целью деятельности Общества является достижение максимальной эффективности и прибыльности при осуществлении деятельности по выполнению работ, оказанию услуг общественного питания, преобладающая часть которых предназначена для муниципального образования города Благовещенска, удовлетворение социально-значимых общественных потребностей в сфере производства и услуг по организации.

Предметом деятельности Общества является производство продукции (работ, услуг) общественного питания (в том числе видение убыточных производств), оказание услуг по организации питания детей в общеобразовательных учреждениях города Благовещенска (в том числе реализация определенных товаров и услуг по ценам с учетом придельных наценок, установленных управлением государственного регулирования цен и тарифов Амурской области).

2.2 Анализ внешней среды ООО «КШП»

В 2024 году отмечается рост оборота заведений общественного питания в России на 9 % и составляет 3,44 трлн. рублей. Об этом Федеральная служба государственной статистики сообщила 10 февраля 2025 года.

Аналитические агентства России отмечают, что российский рынок общественного питания показал значительный рост в регионах. Количество заведений в стране превысило 200 тыс. точек.

В Амурской области по данным Росстата за январь – март 2024 года реализовано продукции предприятиями общественного питания на 3,1 млрд. рублей, что составило 117 % к уровню января - марта 2023 года. Доля крупных и средних предприятий в обороте общественного питания составила 31,4 %, малых предприятий и индивидуальных предпринимателей – 68,6 %, из них индивидуальных предпринимателей – 32,0 %, малых предприятий – 36,6 %.

На 1 июня 2024 года на территории Амурской области действуют 524 точки общественного питания, в которых осуществляют деятельность 396 хозяйствующих субъекта. В их число входят как небольшие кафе и столовые, так и крупные рестораны. Наиболее часто среди данных организаций применяются упрощенная и патентная налоговые системы.

По данным 2ГИС в Амурской области открыто 286 кафе, 57 столовых, 48 кофеен, 48 баров, 45 ресторанов, остальное - шаурмечные, точки-гриль, точки быстрого питания, пиццерии, предприятия, организующие доставку готовых блюд и др.

В период с 2020 по 2022 год количество предприятий, занятых в сфере общественного питания и гостиничного бизнеса в Амурской области снизилось с 295 до 283. Такая тенденция скорее всего связана с распространением коронавирусной пандемии. На конец 2023 года число юридических лиц, ведущих деятельность в сфере гостиничного бизнеса и общественного питания, достигло 299.

Также ежегодно отмечается рост выручки предприятий данной отрасли в

Благовещенске. По сравнению с 2022 годом, в 2023 средняя выручка выросла на 7,02 млн. руб., в сравнении с 2020 – на 16,75 млн. руб.

К самым крупным по выручке организациям, ведущим деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания в Благовещенске, относятся: ООО «Амурский Кулинар», ООО «Фабрика-Кухня», ООО «СЛС», ООО «Золотой Колос», ООО «Венера», ООО «Траттория», ООО «Домирофф», ООО «Фаст Фуд Компани», ООО «Мэнфилд» и ООО «Амур Кулинария».

Для анализа макроокружения ООО «Комбинат школьного питания» проведем PEST-анализ [21, с. 7], представленный в таблице 2.

Из проведенного анализа [24, с. 3] можно выявить основные моменты, в большей степени влияющие или имеющие возможность повлиять на работу ООО «КШП», к ним относятся: рост числа учащихся школ города, увеличение количества молодых семей в г. Благовещенске, рост спроса на услуги общественного школьного питания, высокая финансовая зависимость от муниципального бюджета и образования города.

Таблица 2 – PEST-анализ ООО «КШП»

<p>Политические факторы</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Муниципальное регулирование цен на питание в школах; – Наличие частых проверок гос. органов; – Финансовая поддержка от государства; – Преобладающим потребителем продукции (работ, услуг) является государство.
<p>Экономические факторы</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Увеличение количества школ в городе; – Нехватка кадров; – Снижение платежеспособного спроса; – Увеличение количества учеников в школах; – Рост цен у поставщиков сырья; – Рост спроса на продукцию общественного питания.

Социальные факторы	<ul style="list-style-type: none"> – Увеличение числа обучающихся в школах в связи с ростом числа родившихся; – Отрасль общественного питания подвержена пристальному вниманию со стороны населения; – Наблюдается прямая зависимость между увеличением уровня жизни населения и спросом на услуги общественного питания; – Ежегодное увеличение числа детей, нуждающихся в специализированном питании; – Наблюдается тенденция увеличения спроса на разные виды меню (вегетарианское, веганское и т.д.).
Технологические факторы	<ul style="list-style-type: none"> – Использование вендинга в общественном питании; – Отсутствие меню-борда для оформления заказа в заведениях общественного питания.

Наибольшее влияние на деятельность ООО «КШП» оказывают экономические и социальные факторы внешней среды.

Для анализа микроокружения используем модель Майкла Портера. Будут учитываться следующие пять сил: давление поставщиков; давление потребителей; давление действующих конкурентов; угроза появления новых конкурентов; товары-заменители (субституты). Отмечается высокий спрос на услуги общественного питания. На данный рынок относительно легко выйти, есть разнообразие для выбора поставщиков и направления деятельности.

Таблица 3 – Анализ микроокружения ООО «КШП»

Параметр	Оценка
1	2
Давление поставщиков	
Количество поставщиков	Широкий выбор поставщиков, как на территории города и области, так и по всей России. Например, полуфабрикаты, которые не производятся на самом предприятии, выгоднее закупать в другом регионе. Овощи и фрукты, некоторые хлебобулочные изделия покупаются только у местных поставщиков. Продукция макаронных изделий и зерновые заказываются и завозятся с других регионов. Закупка мяса и рыбы проводится на территории Амурской области.
Ограниченность ресурсов поставщиков	Неограниченность в объемах. На данный момент необходимые ресурсы для производства блюд общественного питания и реализации деятельности предприятий общественного питания имеют высокую доступность и широкий выбор.
Издержки переключения	Низкие издержки к переключению на других поставщиков. Практически в любой момент можно сменить поставщика на более выгодный вариант с минимумом затрат.
Приоритетность направления для	Высокая приоритетность отрасли для поставщика. Сфера общественного питания ежегодно расширяется. Политические и эпидемиологи-

поставщика	ческие проблемы последних лет не оказывают значительного влияния на развитие данной отрасли. Количество и разнообразие поставщиков продуктов и полуфабрикатов также ежегодно растет. Нет серьезных барьеров для выхода на данный рынок.
Давление потребителей	
Доля покупателей с большим объемом продаж	Большая доля в объеме продаж у заведений общественного питания обычно принадлежит группам клиентов, например, семьям или друзьям, посещающим данные заведения совместно. Также большая доля отводится тем, кто организует банкеты и другие мероприятия с большим числом гостей (больше 50).
Склонность к переключению на товар субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги. Клиенты чаще имеют несколько мест, выбор которых будет зависеть от таких факторов, как: очереди, скорость приготовления готового блюда, вкусовые пожелания в данный момент времени (более здоровая, «домашняя» пища или фаст-фуд), диетические предпочтения, окружающие их люди, ценовая выгода и др.
Чувствительность к цене	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене.
Потребители не удовлетворены качеством существующих на рынке товаров и услуг данной отрасли	Полная удовлетворенность качеством и разнообразием предлагаемых услуг общественного питания.
Давление действующих конкурентов	
Количество конкурентов	Высокий уровень насыщения рынка предложением. В целом можно говорить не менее, чем о десяти сильных конкурентах, удерживающих свои высокие позиции годами и ведущих активное распространение своей деятельности.

Продолжение таблицы 3

1	2
Темп роста рынка	Высокий. Ежегодно как по всей России, так и конкретно в Благовещенске происходит рост не только выручки предприятий, занятых в сфере общественного питания, но и количества открытых заведений (как новых организаций и ИП, так и филиалов).
Уровень дифференциации продукта на рынке	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам и качествам. Это может быть вкус, текстура готового продукта, его температура, форма подачи и др.
Ограничение в повышении цен	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли.
Угроза появления новых конкурентов	
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Значимая и заключается в закупках (получение оптовых скидок), более качественном менеджменте, получение менее дорогих кредитов, распространение затрат на рекламу для большего ассортимента продукции и др.
Сильные марки с	Есть, например: ООО «Амурский кулинар», ООО «Фабрика-кухня»,

высоким уровнем знания и лояльности	ООО «Гараж», ООО «СЛС», ООО «Вкус» и др.
Дифференциация продукта	Все возможные ниши заняты игроками.
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1-1.5 года работы).
Готовность существующих игроков к снижению цен	Компании в настоящее время не заинтересованы в снижении цен.
Темп роста отрасли	Высокий и растущий. В Амурской области отмечается рост реализованной продукции в организациях общественного питания за январь - март 2024 года на 17,0 % к уровню января - марта 2023 года.
Товары-заменители (субституты)	
Наличие товаров-заменителей «цена-качество»	Существуют и занимают высокую долю на рынке. Клиенты ежедневно выбирают из множества вариантов-субститутов.

Окупаемость прогнозируется быстрая, в среднем занимает период от одного года до двух лет. Уровень конкуренции ООО «КШП» на рынке существенный. Однако он не препятствует продолжению деятельности компании в дальнейшем.

Далее проведем SWOT-анализ – метод, применяющийся для выявления факторов внутренней и внешней среды, включающий следующие блоки: сильные и слабые стороны (внутренняя среда) [23, с. 158], угрозы и возможности (внешняя среда) [50, с. 3]. Матрица SWOT-анализа представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Матрица SWOT- анализа ООО «КШП»

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение рынка сбыта; 2. Увеличение объемов продаж; 3. Снижение издержек производства; 4. Увеличение клиентской базы; 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отток клиентов; 2. Закрытие предприятия при отсутствии необходимости в его продукции. 3. Рост цен у поставщиков;
--	---	--

<p>К сильным сторонам предприятия ООО «КШП» относятся:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Государственная поддержка предприятия; 2. Отлаженная сбытовая сеть - имеет постоянных поставщиков, контрагентов и постоянную базу клиентов. 3. Широкий ассортимент продукции; 4. Высокое качество продукции; 5. Регулярное повышение квалификации персонала; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширить ассортимент продукции, используя большой опыт и высокую квалификацию сотрудников, с целью увеличения клиентской базы, увеличения объемов продаж. 2. Организовать возможность доставки продукции предприятия и проинформировать об этом действующих и потенциальных клиентов с целью увеличения объемов продаж. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Закупать сырье по льготным ценам с помощью поддержки со стороны государства с целью снижения себестоимости продукции. 2. Повышение заработной платы сотрудникам с целью привлечения новых кадров и увеличения производительности.
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Персонал не участвует в принятии управленческих решений, что вызывает сопротивление изменениям, подводит доверие к руководителю. 2. Морально устаревшее оборудование; 3. Отсутствие маркетинга на предприятии; 4. Неполная загруженность производственных мощностей; 5. Низкая рентабельность предприятия; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Заменить морально устаревшее оборудование на предприятии с целью повышения качества продукции и/или сохранения уровня качества. 2. Выйти на новые сегменты рынка, задействуя неполную загруженность производственных мощностей с целью повышения рентабельности и выручки предприятия. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать систему профилактики ремонта и замены оборудования в целях сокращения затрат на замену и ремонт оборудования. 2. Диверсификация производства с целью повышения экономической эффективности деятельности компании и укрепления ее на рынке.

Главной сильной стороной предприятия является поддержка со стороны государства, а слабой - низкая рентабельность. Основной возможностью ООО «КШП» является расширение рынка сбыта продукции. Самая весомая угроза для предприятия - это его закрытие в связи с отсутствием необходимости в его продукции.

В ходе проведенного исследования можно сделать вывод о том, что у предприятия имеются возможности, к которым необходимо стремиться. Присутствуют сильные стороны, исходя из которых можно реализовать эти возможности, тем самым повысив и конкурентоспособность предприятия. Анализ слабых сторон и угроз предприятия показал, что некоторые производственные

аспекты требуют особого внимания руководящего состава организации.

Таким образом, можно выделить следующие предложения для усиления позиций предприятия на рынке и снижения влияния на него угроз: расширить рынок сбыта; дифференцировать производство; снизить затраты на производство продукции.

Определение и сегментация целевой аудитории ООО «КШП» позволяют адаптировать предложения под потребности различных групп клиентов. Основные сегменты следующие:

1. Учащиеся школ в возрасте 5-6 лет, характеризуются нахождением в школах преимущественно в послеобеденное и вечернее время на дополнительных занятиях для детей дошкольного возраста или подготовительных групп; нуждаются в здоровом готовом питании, которое им обеспечивают родители посредством заказа обеда в школьной столовой.

2. Учащиеся в возрасте 7-13 лет. Характеристика: потребность в здоровом питании во время проведения занятий. Заказ блюд в школьных столовых также организовывается родителями через классного руководителя.

3. Учащиеся в возрасте 14 – 17 лет. Имеют потребность в здоровой и вкусной пище во время учебы, ограничены для передвижения за пределами школы во время учебного дня. Чаще всего посещают столовую по собственной инициативе практически на ежедневной основе.

4. Учащиеся в возрасте от 5 до 17 лет, характеризующиеся определенными потребностями в питании, которые может предоставить ООО «КШП» в общей столовой.

5. Сотрудники учебных заведений. Характеризуются продолжительным нахождением на территории школ и потребностью в быстром и вкусном питании.

6. Участники пришкольных лагерей в возрасте от 7 до 14 лет. Характеризуются продолжительным нахождением на территории учебных заведений и потребностью в четырехразовом питании в течение дня, которое они получают в пришкольном лагере.

7. Участники оздоровительных лагерей в возрасте от 7 до 16 лет. Характеризуются проживанием на территории лагерей и нуждаются в пятиразовом питании на ежедневной основе в течение всего периода работы смены.

Выбор поставщиков сырья для производства осуществляется в зависимости от качества, стоимости и наличия необходимых ингредиентов. В связи с этим постоянных поставщиков нет. Список поставщиков продукции на 4-й квартал 2024 года представлен в таблице 5. Закупки проводятся комиссией по закупкам.

Опираясь на данные таблицы, можно сделать вывод, что наибольший вес в структуре поставок занимают поставщики: ООО «Амурский бройлер», ИП Фоминов В.И., ИП Сатурова Л.С., ИП Юрков Б.Т., АО «БМК», ИП Шапавалов А.Н., по таким видам продукции как мясо говядины (охлаж.), печень гов. (охлаж.), с/м рыба, кальмар, мясо птицы, окорок свиной, молочные изделия, овощи, фрукты, сухофрукты.

Таблица 5 – Список поставщиков продукции

Наименование поставщика	Наименование товара, продукции	Доля в общем объеме поставок (%)
1	2	3
ООО «Арт Маркет»	Вода мин. газ.	1
СХПК «Тепличный»	Овощи.	4
ООО «Амурский бройлер»	Полуфабрикат мясо птицы (охлаж.).	5
ООО «Амурагро-центр»	Масло растительное.	2
ИП Фоминов В.И.	Мясо говядины (охлаж.). Печень говяд. (охлаж.).	5
ООО «Дальневосточный Континент»	Огурцы консервированные.	1
ИП Еременко И.Н.	Тушенка гов., сухое молоко, сахар рафинад, приправы, крахмал, том. паста, повидло, сухарь панир., консервы, какао, чай, зеленый горошек.	2

Продолжение таблицы 5

1	2	3
ИП Зайцева В.Н.	Приправы, ванилин, дрожжи, кисель, мак, сыр, укроп, петрушка.	1
ИП Алексеенко Т.Н.	Тесто слоеное.	2
ИП Егорова Ю.С.	Майонез.	2
ИП Игнатенко М.Г.	Вафли в ассор.	0,3
ИП Науменко Е.А.	Пельмени.	2

ИП Сатурова Л.С.	с/м рыба, кальмар, мясо птицы, окорок свиной, печень гов.	10
ИП Федосеев Н.А.	Мука, сахар, крупы в ассор., соль.	4,5
ИП Юрков Б.Т.	с/м рыба, кальмар, мясо птицы, окорок свиной, печень гов.	7
ИП Климкина М.Н.	Бытовая химия, салфетки, туалетная бумага, мешки для мусора.	1,5
ИП Юрченко Н.В.	Огурцы соленые, квашеная капуста.	2
ИП Кулахян П.Г.	Хлебобулочные изделия.	1
ИП Мамедов Х.А.	Колбасные изделия.	4
АО «БМК»	Молочные изделия.	6
ООО «Амурский бизнес»	Шоколад, печенье	2
ООО «Запад Восток Лидер»	Соки, чай..	2
ООО «КДВ Групп»	Кондитерские изд.	0,5
ООО «Легенда-Благвоещенск»	Кондитерские изд.	0,5
ООО «Сласти»	Шоколад, вафли.	0,5
ИП Сторожкова Н.С.	Кофе, сгущ. молоко, сахар рафинад, консервы, какао, чай, рулеты, ролтон.	1,25
ОАО «Хладокамбинат»	Сыр, творог.	2,25
ИП Шапавалов А.Н.	Овощи, фрукты, сухофрукты.	7
ООО «ЯНТА»	Маргарин, кетчуп.	0,5
ИП Шавидзе К.М.	Яйцо.	1,5
ООО «Сириус»	Овощи.	0,7
Итого		100

Так же ощущается сильная зависимость от поставщика электроэнергии ОАО «Амурэнерго», тарифов и бесперебойной поставке.

2.3 Анализ внутренней среды ООО «КШП»

Рассмотрим внутренние силы, оказывающие влияние на положение предприятия на рынке.

Анализ основных и оборотных средств предприятия

Главную часть активов предприятия нередко составляют основные средства, информация о которых имеет большое значение для характеристики финансового положения и результатов деятельности этого предприятия.

В таблице 6 приведен анализ основных и оборотных средств предприятия.

Таблица 6 – Анализ основных и оборотных средств ООО «Комбинат школьного питания» за 2022-2024 гг

Показатели	Единицы измерения	Года			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Стоимость основных средств	Млн.руб	5	4,5	18	-0,5	13,5	-10	300
Фондоотдача	Млн.руб	39,86	56,3	14,25	16,41	-42,05	41	-74,7
Фондоемкость	Млн.руб	0,025	0,018	0,07	-0,007	0,052	-28	288
Фондовооруженность	Тыс.руб/чел	39,68	36,00	144,00	-3,68	108	-9,27	300
Стоимость оборотных средств	Млн.руб	8	20,6	15,7	12,6	-4,9	156	-23,8
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Дней	24,9	12,3	16,3	-12,6	4	-50,6	32,5
Коэффициент закрепления	%	0,04	0,08	0,06	0,04	-0,02	100	-25

В 2024 году резко возросла стоимость основных средств предприятия на 13,5 млн. руб., что связано с покупкой нового оборудования на производстве. Увеличение стоимости оборотных средств в 2023 году связано с ростом денежных средств и денежных эквивалентов в организации. В 2024 году отмечается снижение стоимости оборотных средств за счет уменьшения почти в половину денежных средств, в то же время запасы и дебиторская задолженность увеличились. Рост запасов может быть связан с обновлением основных средств и расширением производства. Показатель фондовооруженности характеризует оснащенность работников предприятия основными производственными средствами, его значение в 2024 году значительно возросло на 108 тыс. руб. в связи с обновлением производства и увеличением стоимости основных средств.

Коэффициент оборачиваемости в 2023 году снизился за счет значительного увеличения выручки от продаж, несмотря и на рост оборотных активов. В 2024 году данный показатель увеличился за счет роста выручки и снижения оборотных средств.

Коэффициент закрепления оборотных средств показывает величину оборотных средств, приходящихся на 1 рубль реализованной продукции. За исследуемый период значение данного показателя варьируется от 4 до 8 копеек оборотных средств на 1 рубль реализованной продукции.

Анализ финансовых показателей

В таблице 7 приведен анализ ликвидности баланса ООО «КШП» за 2024 год.

Таблица 7 – Анализ ликвидности баланса за 2024 год,

в млн. руб.

Актив	Начало периода	Конец периода	Пассив	Начало периода	Конец периода	Платежный излишек или недостаток	
						Начало периода	Конец периода
Наиболее ликвидные активы (А1)	14643	7429	Наиболее срочные обязательства (П1)	5783	12425	8860	-4996
Быстрореализуемые активы (А2)	1970	2426	Краткосрочные пассивы (П2)	5783	12425	-3813	-9999
Медленно реализуемые активы (А3)	3939	5824	Долгосрочные пассивы (П3)	0	9000	3939	-3176
Труднореализуемые активы (А4)	4494	18060	Постоянные пассивы (П4)	13479	-111	-8985	18171
Баланс	25045	33739	Баланс	25045	33739	-	-

За 2024 год организация потеряла свою платежеспособность ($A1 < P1$). ООО «КШП» не хватает средств для покрытия наиболее срочных обязательств самыми ликвидными активами. По неравенству $A2 < P2$ можно сделать вывод, что организация будет неплатежеспособна в ближайшем будущем при условии, что своевременно рассчитается по своим краткосрочным обязательствам. Также предприятие не сможет оплатить наиболее срочные обязательства даже при условии реализации быстрореализуемых активов вместе с наиболее ликвидными активами.

Неравенство $A3 < ПЗ$ подтверждает неплатежеспособность ООО «КШП».

Вероятно, через год организация останется неплатежеспособной даже при условии успешных продаж.

Баланс предприятия не ликвиден. ООО «КШП» не является финансово-устойчивой организацией на конец 2024 года. В ближайшие несколько лет предприятию будет трудно рассчитаться по всем своим обязательствам.

В таблице 8 рассмотрена платежеспособность предприятия за 2024 год.

Таблица 8 – Платежеспособность ООО «КШП» за 2024 год

Показатель	Период		Отклонение
	Начало периода	Конец периода	
Общий показатель ликвидности	2,91	0,69	-2,22
Коэффициент абсолютной ликвидности	2,53	0,59	-1,94
Коэффициент срочной ликвидности	2,87	0,79	-2,08
Коэффициент текущей ликвидности	3,55	1,26	-2,29
Коэффициент покрытия	3,55	0,73	-2,82

На конец 2024 года лишь коэффициент абсолютной ликвидности ООО «КШП» находится в пределах нормы. Общий показатель ликвидности свидетельствует о том, что на 1 рубль текущих обязательств приходится только 69 копеек текущих активов. Результаты анализа подтверждают неспособность организации погасить свои срочные обязательства.

Коэффициент покрытия долгов собственными средствами отражает степень формирования активов за счет собственного капитала организации независимо от внешних источников финансирования. К концу 2024 года данный показатель меньше 1, что свидетельствует факт формирования большей части имущества за счет заемных средств и может говорить об опасности неплатежеспособности предприятия.

Далее проанализируем финансовую устойчивость ООО «КШП». Результаты представлены в таблице 9.

Коэффициент автономии показывает долю собственного капитала в активах компании. Рекомендуемое значение – 0,6 и выше. Данный показатель у ООО

«КШП» на конец 2024 года ниже нормы, а в 2022 году отрицательный из-за большой доли непокрытого убытка.

Таблица 9 – Показатели финансовой устойчивости ООО «КШП»

Показатель	Годы			Отклонение	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
Коэффициент автономии	-0,17	0,77	0,37	0,94	0,4
Коэффициент финансовой зависимости	1,16	0,23	0,64	-0,93	0,41
Коэффициент финансовой устойчивости	-0,17	0,77	0,63	0,94	-0,14
Коэф. соотношения заемных и собственных средств	-6,97	0,3	1,74	7,27	1,44
Коэф. обеспеченности собственными средствами	-0,88	0,72	-0,37	1,6	-1,09

Коэффициент финансовой зависимости или концентрации заемного капитала отражает долю заемных средств в структуре капитала организации. В 2022 году размер обязательств превышал стоимость активов ООО «КШП». Несмотря на значительный рост данного показателя с 2023 по 2024 год, на конец рассматриваемого периода он входит в норму.

Оптимальным значением для коэффициента финансовой устойчивости считается диапазон от 0,8 до 0,9. На протяжении трех лет данный показатель у ООО «КШП» ниже нормы. На конец рассматриваемого периода коэффициент финансовой устойчивости ниже 0,75, что говорит о возникновении риска хронической неплатежеспособности компании, а также ее попадания в финансовую зависимость от кредиторов.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств в 2024 году показывает, что на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы, приходится 1 рубль 74 копейки заемных средств. Рост данного коэффициента свидетельствует об усилении зависимости предприятия от внешних кредиторов и инвесторов, и о снижении финансовой устойчивости.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами в норме должен превышать 0,1. В данном случае на конец 2024 года данный показатель снизился на -1,09 от значения на начало года и составляет -0,37. Это говорит о том, что предприятие не может обеспечить собственные оборотные активы за счет собственных оборотных средств предприятия.

Анализ персонала предприятия

Количество работников на предприятии на конец 2024 года – 125 человек. Из них 106 человек – производственно-промышленный персонал.

Кадровый резерв на предприятии не формируется.

Оплата труда на предприятии основана на окладах, устанавливаемых при приеме сотрудников на работу. Система премирования не налажена. Премии выдаются, но система их выдачи отсутствует. Оклады определяются генеральным директором в зависимости от уровня подготовки специалиста и стажа его работы. Оклады постоянно пересматриваются. В качестве недостатка экономической мотивации персонала, можно отметить отсутствие других мотивационных экономических стимулов, например, системы премирования в зависимости от результата работы (качества или объема работ).

В таблице 10 представлены результаты расчета показателей движения численности работников.

Таблица 10 – Показатели движения численности работников ООО «КШП» за 2022 – 2024 гг

Показатель	Год			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Численность персонала, чел.	126	125	125	-1	0	-0,8	0
Среднесписочная численность персонала, чел.	125,5	125,5	125	0	0,99	0	0,8
Принято за год, чел.	3	2	1	-1	1	-33,3	50
Выбыло за год, чел.	4	3	1	-6	5	-75	250
Оборот по приему, %	2,4	1,6	0,8	-0,8	-0,8	-33,3	-50
Оборот по выбытию, %	3,2	2,4	0,8	-0,8	-1,6	-25	-66,7
Общий оборот, %	75	66,7	100	-8,3	33,3	-11,1	33,3
Текучесть кадров, %	3,2	2,4	0,8	-0,8	-1,6	-25	-66,7

Среднесписочная численность меняется незначительно, в 2023 году снижение составило 0,99 %, а в 2024 году среднее количество работающих человек не изменилось. В 2022 и 2023 годах число выбывших с предприятия превышает число принятых на работу.

Коэффициент текучести кадров в норме – 3-5 %. Такой сценарий принято называть естественной текучестью. На данном предприятии коэффициент текучести ниже нормы. Отсутствие текучести кадров в будущем может являться для нее потенциальной угрозой.

Организационная культура

Организационная культура на ООО «КШП» достаточно развита. На день рождения работника поздравления размещаются на общем стенде. Осуществляются выезды на природу, отмечаются профессиональные праздники. Все работники различных подразделений уважительно относятся друг к другу. На предприятии поддерживается здоровый психологический климат, что способствует высокой производительности труда.

Все работники предприятия ежегодно участвуют в различных обучающих программах, предприятие дает возможности повышения квалификации.

Большое внимание уделяется технике безопасности. На предприятии размещены схемы и правила, касающиеся охраны труда и техники безопасности. Это необходимо для предотвращения несчастных случаев на производстве.

Производственная деятельность

Предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- организация питания для учащихся начальных классов;
- организация питания детей из малообеспеченных семей;
- организация питания детей из многодетных семей;
- организация, приготовление и реализация продукции иным участникам образовательного процесса в образовательном учреждении;
- организация питания и реализация готовой продукции частным лицам, организациям, предприятиям города Благовещенска.

Целями деятельности предприятия является удовлетворение социально значимых общественных потребностей и получение прибыли в сфере производства и услуг по организации питания детей в общеобразовательных учреждениях города Благовещенска. Предметом деятельности являются выполнение работ, производство продукции, оказание услуг по организации питания в соответствии с муниципальным заказом.

На территории предприятия находится:

- 1) продовольственный склад;
- 2) цех готовой продукции;
- 3) мясной и рыбный цех;
- 4) комплекс административных помещений.

В таблице 11 представлены объемы производства по видам продукции за 2024 год.

Таблица 11 – Объем производства ООО «КШП»

Вид продукции	Доля в процентах от общего объема (%)	Объем производства (тыс.руб.)
Готовые продукты питания	62	165353,38
Полуфабрикаты	38	101345,62
Итого	100	266699

Опираясь на данные таблицы можно сделать вывод, что большую долю от общего объема производства составляют готовые продукты питания, объем производства данного вида продукции составил 165353,38 тыс. руб.

Мясные полуфабрикаты вырабатываются в следующем ассортименте: фарш из говядины, порционные полуфабрикаты из свинины и говядины, мелкокусковые полуфабрикаты из говядины (бефстроган, поджарка, азу, гуляш), из рубленного мяса (бифштекс, котлеты).

Технологический процесс обработки мяса складывается из следующих операций:

- дефростация мороженого мяса;
- зачистка поверхности;
- обмывание;

- обсушивание;
- жиловка мяса;
- приготовление полуфабрикатов.

На линии обработки мяса установлены ванна для промывания мяса, разрубочный стул, стол производственный для обвалки мяса, приготовления, мясорубка, опалочный шкаф для обработки птицы. Кроме того, в цехе установлены холодильный шкаф для хранения и охлаждения полуфабрикатов. Применяют мясорубки, мясорыхлители, механизм для нарезки мяса и бефстроганов, фаршемешалки.

В соответствии с техническими условиями и технологическими инструкциями предусматривается изготовление следующего ассортимента полуфабрикатов из рыбы: рыба специальной разделки охлажденная и мороженая; рыба, нарезанная на порции, панированная в сухарях; котлеты, биточки, тефтели, фрикадельки рыбные.

Технологический процесс обработки рыбы с костным скелетом включает следующие операции: размораживание, отделение от чешуи, срезание плавников, удаление голов, потрошение, промывание, фиксация в охлажденном рассоле, охлаждение полуфабриката, упаковка, маркировка, хранение и транспортировка.

На участке обработки рыбы размещаются ванна для дефростации мороженой рыбы, столы для очистки и потрошения рыбы. Потрошат рыбу на производственном столе ручным способом при помощи малого ножа поварской тройки. Непищевые отходы собирают в специальный бак. Отдельное рабочее место организуется для приготовления порционных полуфабрикатов. Для приготовления рыбного фарша используется мясорубка, которая не применяется для приготовления мясного фарша.

Работа мясного и рыбного цеха организуется в 1 смену. В цехе работают повара III разряда. Общее руководство цехом осуществляет начальник отдела снабжения. Поскольку в цехе работает 16 работников – назначен бригадир (повар IV разряда), который вместе с другими поварами выполняет производ-

ственную программу. На основании плана-меню он получает у заведующего производством сырье, дает задание поварам в соответствии с их классификацией, распределяет продукты между членами бригады. Бригадир осуществляет контроль за ходом технологического процесса, нормами расхода сырья и выхода полуфабрикатов, состоянием и исправностью оборудования, отвечает за соблюдение правил охраны труда, техники безопасности, следит за санитарным состоянием цеха.

В цех готовой продукции доставляется продукция, готовая к реализации.

Маркетинговая деятельность

Маркетинговая деятельность будет рассмотрена на примере модели 4P, включающей в себя такие элементы, как: продукт, цена, сбыт, место.

Первый элемент модели 4P – продукт. Основной деятельностью предприятия является обеспечение готовым питанием учебные заведения города Благовещенска. Закупка сырья осуществляется преимущественно на территории Амурской области. Обработка сырья и производство полуфабрикатов и некоторой готовой продукции осуществляется предприятием, после чего продукция развозится по точкам продаж. Отдельные продукты готовят и на территории школ в школьных столовых, где есть кухня, например, макароны, пирожки и др.

Второй элемент модели – цена. Цены на продукты общественного питания в школах увеличились за последние несколько лет в связи с политической ситуацией в стране и последовавшим за этим ростом цен на сырье и услуги. Однако цены в ООО «КШП» на готовое питание ниже рыночных, т.к. стоимость блюд регулируется муниципальным образованием города. Также есть определенные категории учащихся, кому предоставляется бесплатный обед. Готовая продукция, не производящаяся ООО «КШП» и не являющиеся обязательными для обеспечения питанием учащихся школ, например, пакетированные соки, шоколадные батончики и др., продаются по рыночным ценам.

Третьим элементом модели 4P является сбыт или распределение. В настоящий момент ООО «КШП» является единственной организацией, предо-

ставляющей питание учебным заведениям. Также каналами сбыта являются три загородных лагеря.

Четвертый элемент, согласно модели – продвижение. Из рекламной деятельности компании на территории школы можно отметить рекламу продуктов и товаров в виде плакатов с информацией о вкусной и полезной еде, наличия в ней необходимых витаминов для здорового и правильного развития организма и др.

Важную роль играет обратная связь с учебным заведением, родительскими комитетами и учениками. Благодаря ей предприятие имеет возможность изменять меню соответственно вкусам большей части своих клиентов, улучшается оценка качества продукции.

Также важную роль в развитии предприятия сыграла автоматизация системы заказов и оплаты. Уже несколько лет заказы в столовые на приготовление обедов поступают онлайн через специальный сайт от учителей школ, что облегчает и ускоряет процесс передачи информации о времени приема пищи и количестве порций.

ООО «КШП» принимает участие в различных мероприятиях, проводимых на территории школы. Это, например, бесплатное предоставление выпечки и чайных напитков в день выборов, в честь 9 мая, дня матери и других праздников.

2.4 Анализ сбытовой деятельности ООО «КШП»

В ООО «КШП» сбытовой деятельностью занимаются отдел сбыта, состоящий из двух человек – начальника отдела сбыта и специалиста отдела сбыта, и технологи.

На рисунке 2 представлены элементы системы сбыта.



Рисунок 2 – Элементы системы сбыта

Сбытовая деятельность на предприятии начинается с планирования и формирования ассортимента продукции. Данную задачу выполняет отдел технологов. После формирования меню согласовывается и утверждается главным технологом и директором предприятия соответственно.

Отдел сбыта определяет потребность в сырье совместно с другими отделами и осуществляет контроль за своевременной поставкой готовой продукции и полуфабрикатов выпускаемой организации. Принимает участие в работе по заключению договоров с поставщиками и организует сбыт изготовленной продукции заказчикам в соответствии с договорами, контрактами, планами и графиками.

В таблице 12 представлен анализ динамики структуры товарооборота ООО

«КШП» за 2022 – 2024 гг.

Таблица 12 – Динамика структуры товарооборота ООО «КШП»

Продуктовые группы	Период, год			Абсолютное отклонение, млн. руб.		
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2022	2024/2023

	Сумма, млн. руб	% к обо- роту	Сумма, млн. руб	% к обо- роту	Сумма, млн. руб	% к обо- роту		
Макаронные и зерновые культуры	50,9	25,5	64,76	25,6	68,4	26,6	13,86	3,64
Хлебобулочные изделия	47,6	23,8	60,4	23,8	61,28	23,8	12,8	0,88
Молочные продукты	37,4	18,8	44,7	17,6	43,8	17,1	7,3	-0,9
Мясные продукты	27,8	13,9	35,4	13,9	37,16	14,5	7,6	1,76
Напитки	14,1	7,07	20,1	7,93	19,2	7,48	6	-0,9
Кондитерские изделия	10,0	5,01	12,2	4,81	11,79	4,59	2,2	-0,41
Овощи и фрукты	5,6	2,8	8,67	3,42	8,21	3,2	3,07	-0,46
Салаты	2,5	1,25	2,95	1,16	3,1	1,2	0,45	0,15
Рыбные продукты	2,3	1,15	2,7	1,07	2,16	0,84	0,4	-0,54
Диабетическое питание	0,98	0,49	1,4	0,55	1,5	0,57	0,42	0,1

Из таблицы 12 видно, что на протяжении трех лет в школьных столовых растет употребление макаронных изделий и зерновых культур, хлебобулочных изделий, мясных продуктов и салатов. Увеличилась доля продуктов, входящих в категорию «диабетическое питания», что подтверждает тенденцию роста заболеваний диабета среди детей и подростков. Важно отметить, что продукты данной категории учащиеся школьных учреждений получают бесплатно по социальной программе. К 2024 году снизилось потребление кондитерских изделий, рыбных и молочных продуктов в школах. Основу структуры товарооборота ООО «КШП» составляют продукты категорий «макаронные изделия и зерновые культуры» - 26,6 % и «хлебобулочные изделия» - 23,8 % в 2024 году.

В целом, товарооборот в 2022 году был значительно ниже 2023 и 2024 года, что связано с частыми карантинами в образовательных организациях.

ABC-анализ ассортимента — это метод классификации товаров или услуг, который помогает предприятиям оптимизировать управление запасами и ресурсами. Этот метод основан на принципе Парето, согласно которому небольшое количество товаров (категория А) приносит большую часть дохода, в то время как большая часть товаров (категория С) приносит меньшую долю дохода [7, с. 43].

Основные категории ABC-анализа:

1. Категория А – это товары, которые: составляют около 10-20 % от общего ассортимента, но приносят 80-90 % дохода; требуют особого внимания в управлении запасами, так как их нехватка может существенно повлиять на прибыль.

2. Категория В – товары, которые: составляют около 20-30 % ассортимента и приносят 15-25 % дохода; требуют умеренного контроля и управления.

3. Категория С – товары, которые: составляют 50-70 % от общего ассортимента, но приносят только 5-10 % дохода; могут иметь более свободное управление запасами, так как их влияние на общую прибыль минимально.

В таблице 13 представлены результаты ABC-анализа ассортимента ООО «КШП» за 2024 год.

В группу «А», наиболее востребованных товаров, попали блюда, приготовленные из продуктов бакалеи и хлебобулочные изделия. Данные товары приносят больше всего выручки комбинату, следовательно, необходимо постоянно следить за их наличием и уделять достаточно ресурсов для их совершенствования и увеличения производства.

К категории «В» относятся блюда из молочных и мясных продуктов. Группам ассортимента из данной категории необходимо уделить больше внимания и найти способы перемещения данных групп в категорию «А».

Таблица 13 – ABC анализ ассортимента ООО «КШП»

Группы по ассортименту (наименование)	Выручка, млн. руб.	Доля, %	Накопленная доля, %	Группа
Макаронные изделия и зерновые культуры	68,4	26,66	26,66	А
Хлебобулочные изделия	61,28	23,88	50,54	А
Молочные продукты	43,8	17,1	67,64	В
Мясные продукты	37,16	14,48	82,12	В
Напитки	19,2	7,48	89,6	С
Кондитерские изделия	11,79	4,59	94,19	С
Овощи и фрукты	8,21	3,2	97,39	С
Салаты	3,1	1,2	98,59	С
Рыбные продукты	2,16	0,84	99,43	С

Диабетическое питание	1,5	0,57	100,00	С
-----------------------	-----	------	--------	---

В категорию «С» включаются остальные группы продуктов: напитки, кондитерские изделия, овощи и фрукты, салаты, рыбные продукты, диабетическое питание. Они приносят минимальную выручку ООО «КШП». Предприятию следует решить, что делать с ними дальше: постараться вывести их из категории «С» в категорию «В», или убрать из ассортимента вообще.

Далее проведем XYZ-анализ – метод классификации товаров или услуг, который используется для оценки их стабильности и предсказуемости спроса. Этот анализ помогает предприятиям управлять запасами и планировать закупки, основываясь на изменчивости спроса на различные товары [19, с. 5].

Основные категории XYZ-анализа:

1. Категория X: товары с постоянным и предсказуемым спросом; обычно составляют около 10-20 % от общего ассортимента; эти товары требуют минимального контроля запасов, так как их спрос легко прогнозировать.

2. Категория Y: товары с колеблющимся спросом, который можно предсказать на основе сезонных или трендовых факторов; обычно составляют около 20-30 % ассортимента; эти товары требуют умеренного контроля и анализа, чтобы адаптироваться к изменениям в спросе.

3. Категория Z: товары с непредсказуемым и нестабильным спросом, обычно составляют 50-70 % от общего ассортимента; эти товары требуют более тщательного контроля запасов, так как их спрос может сильно варьироваться.

XYZ-анализ ассортимента ООО «КШП» проведен за 2024 год. Анализ представлен в таблице 14.

Исходя из результатов XYZ-анализа, можно сделать вывод, что хлебобулочные и молочные продукты являются товарами с наиболее предсказуемым спросом. Продукты, относящиеся к категории диабетического питания, имеют самый предсказуемый спрос. Это объясняется постоянной необходимостью в данном товаре для лиц, болеющих сахарным диабетом.

Товары категории «Y» следующие: блюда из макаронных изделий и зерновых культур, напитки и мясные продукты. Спрос на них варьируется от 6,03 % до 7,93 %, его можно предсказать в зависимости от различных факторов.

Таблица 14 – XYZ анализ ассортимента ООО «КШП»

Название	Выручка, млн. руб.												Коэф. вар, %	Группа
	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь		
Макаронные изделия и зерновые культуры	5,8	5,7	5,8	5,9	6,0	5,3	5,0	5,1	5,9	5,9	5,9	6,1	6,03	Y
Хлебобулочные изделия	5,15	5,3	4,9	5,1	5,0	5,23	5,3	5,2	5,0	5,3	4,9	4,9	3,79	X
Молочные продукты	3,44	3,4	3,53	3,46	3,44	3,49	3,61	3,68	3,61	3,58	3,69	3,47	3,07	X
Мясные продукты	2,8	2,9	2,9	3,0	3,16	3,1	2,9	3,0	3,1	3,0	2,9	2,8	6,18	Y
Напитки	1,5	1,5	1,6	1,6	1,6	1,5	1,7	1,7	1,6	1,5	1,6	1,7	7,93	Y
Кондитерские изделия	1,0	0,9	0,7	0,8	0,7	0,9	0,7	0,7	0,9	0,9	0,8	0,9	13,5	Z
Овощи и фрукты	0,5	0,6	0,6	0,5	0,5	0,6	0,8	0,7	0,6	0,5	0,6	0,68	11,04	Z
Салаты	0,26	0,2	0,24	0,23	0,28	0,29	0,31	0,31	0,3	0,23	0,21	0,2	11,85	Z
Рыбные продукты	0,18	0,15	0,16	0,15	0,16	0,18	0,17	0,18	0,19	0,16	0,15	0,15	11,34	Z
Диабетическое питание	0,009	0,01	0,01	0,011	0,01	0,011	0,011	0,011	0,011	0,011	0,011	0,009	1,04	X

Товары в категории «Z», такие как: кондитерские изделия, овощи и фрукты, салаты и рыбные продукты, отличаются часто меняющимся спросом. Спрос на них меняется больше, чем на 11 %. Пусть данный показатель невысок, на фоне остального ассортимента предсказать изменение спроса на продукцию данной товарной группы сложнее.

Товары категории «X» самые стабильные, если оценивать изменение спроса на них. К данной категории относятся: блюда из бакалеи и хлебобулочные изделия.

Далее построим матрицу ABC-XYZ-анализа. Результаты представлены в таблице 15.

В результате можно сделать следующие выводы: хлебобулочные изделия являются продуктом с легко предсказуемым спросом и при этом приносят больше всего выручки.

Макаронные изделия и блюда из зерновых культур вошли в группу с большой прибылью и колеблющимся спросом. Данные товары необходимо продвигать чаще, чтобы получить больше выручки и создать более устойчивый и предсказуемый спрос на них.

Таблица 15 – ABC-XYZ-матрица

	X	Y	Z
A	Хлебобулочные изделия	Макаронные изделия и зерновые культуры	-
B	Молочные продукты	Мясные продукты	-
C	Диабетическое питание	Напитки	Кондитерские изделия Овощи и фрукты Салаты Рыбные изделия

В категорию с малозначительной прибылью и непредсказуемым спросом попали: кондитерские изделия, овощи и фрукты, салаты, рыбные изделия. Данные группы ассортимента следует либо убрать вовсе, либо попытаться как-то переиграть, чтобы подтянуть хоть немного и сделать доходы от них выше. Последний вариант необходим, т.к. ООО «КШП» зависит от муниципального образования и не может убрать важную часть здорового образа жизни любого человека – фрукты и овощи – из ассортимента.

Далее проведем анализ рынка товаров с помощью матрицы БКГ. Данные для построения матрицы представлены в таблице 16. В роли конкурента выступила организация «Амурский кулинар», также занятая в сфере общественного питания по прочим видам деятельности.

На рисунке 3 изображена матрица БКГ.

Таблица 16 – Входные данные для построения матрицы БКГ

Группа товаров	Объем продаж ООО «КШП», тыс. руб.		Объем продаж ведущего конкурента, тыс. руб.	Темп прироста рынка, %	Относительная доля рынка
	2023	2024			
Макаронные изделия и зерновые культуры	64,76	68,4	36,9	5,62	1,85
Хлебобулочные изделия	60,4	61,28	34,43	1,46	1,78
Молочные продукты	44,7	43,8	21,36	-2,01	2,05
Мясные продукты	35,4	37,16	22,62	4,97	1,64
Напитки	20,1	19,2	7,12	-4,47	2,7
Кондитерские изделия	12,2	11,79	8,66	-3,36	1,36
Овощи и фрукты	8,67	8,21	3,41	-5,3	2,4
Салаты	2,95	3,1	3,21	5,08	0,97
Рыбные продукты	2,7	2,16	1,39	-20	1,55
Диабетическое питание	1,4	1,5	0,52	7,14	2,88

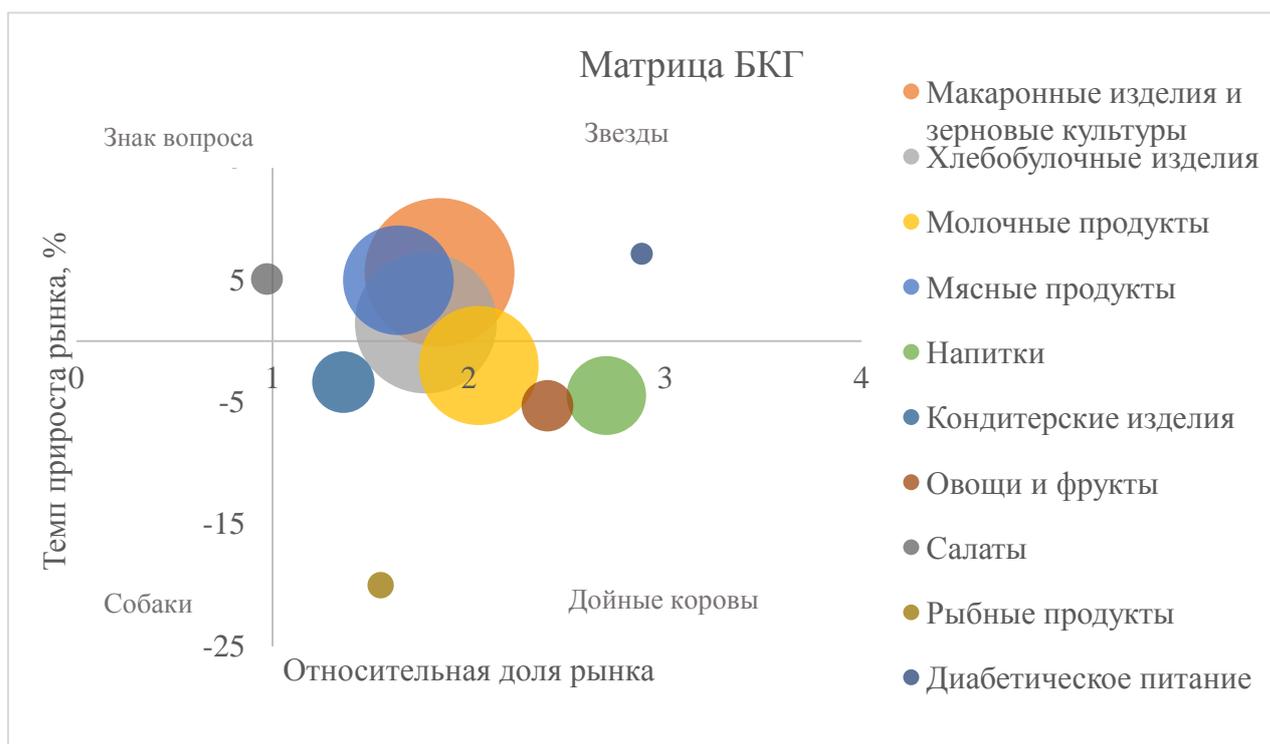


Рисунок 3 – Матрица БКГ

В группу «Звезды» входят: диабетическое, макаронные изделия и блюда из зерновых культур, мясные продукты. Хлебобулочные изделия хоть и входят в большей степени в данную группу, но спрос на них начинает падать.

Категория продуктов «салаты» занимает небольшую долю рынка, но активно растет и при грамотном подходе может принести больше прибыли организации.

Товары, относящиеся в категорию «дойные коровы», приносят ООО «КШП» больше прибыли, чем аналогичные товары у конкурента, но спрос на них падает. Необходимо извлечь максимум из продуктов категорий кондитерские изделия, рыбные продукты, напитки, овощи и фрукты, молочные продукты перед тем, как спрос на них упадет еще ниже, и они будут близки или перейдут в группу «собаки».

Организация ведет деятельность по обеспечению общественным питанием учебных заведений города и летних лагерей, в которые входят 26 школ г. Благовещенска (сюда же входит обеспечение детей и сотрудников питанием в дошкольных лагерях летом) и 3 детских оздоровительных лагеря.

В таблице 17 представлены результаты реализации продукции ООО «КШП» за период с 2022 по 2024 год.

В 2024 году школы города в течение учебного года приобрели продукции в сумме на 157 950 тыс. рублей. На дошкольные лагеря в летний период приходится 12 393 тыс. рублей. В оздоровительных лагерях было реализовано 86 260 тыс. рублей продукции. В 2024 году отмечается снижение объема продаж в дошкольных летних лагерях. На это могли повлиять такие факторы, как: снижение числа детей и персонала в лагерях, медленный рост цен на готовую продукцию ООО «КШП».

Высокий темп роста объемов продаж в 2023 году в дошкольных и оздоровительных лагерях связан в большей степени с увеличением числа учреждений, занимающихся организацией лагерей, а также со значительным увеличением количества доступных мест после снятия части ограничений, установленных в 2020 – 2021 годах в связи с распространением коронавирусной инфекции. Таблица 17 – Распределение продукции ООО «КШП» за 2022 – 2024 гг,

в тыс. руб.

Место реализации	Период, год			Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Школы, учебный год	140 723	154 637	157 950	13 914	3 313	109,89	102,14
Школы, пришкольные лагеря	7 671	12 529	12 393	4 858	-136	163,33	98,91
Оздоровительные лагеря	51 329	86 115	86 260	34 786	145	167,77	100,17
Всего	199 276	253 281	256 603	-	-	-	-

В таблице 18 представлен анализ затрат на сбытовую деятельность ООО «КШП» за 2022 – 2024 гг.

По данным таблицы 16 можно сделать вывод, что ежегодно издержки на сбытовую деятельность ООО «КШП» растут. Наибольший рост за рассматриваемый период отмечается по статье затрат «прочие расходы».

Таблица 18 – Анализ сбытовых затрат ООО «КШП» за 2022 – 2024 гг,

в тыс. руб.

Статья затрат	Период, год			Абсолют. откл.		Темп роста, %	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023	2023/2022	2024/2023
Транспортные расходы	3 174	3 312	4 082	138	770	104,35	123,25
Оплата труда с отчислениями	1 296	1 347	1 418	51	71	103,94	105,27
Расходы по контрактам	482	537	583	55	46	111,41	108,57
Услуги банков	1 394	1 772	1 796	378	24	127,12	101,35
Общехозяйственные расходы	2 130	2 100	2 097	-30	-3	98,59	99,86
Прочие расходы	721	1 208	1 564	487	356	167,55	129,47
Итого	9 197	10 276	11 540	1 079	1 264	111,73	112,30

В 2024 году по сравнению с 2023 значительно возросли транспортные издержки, что обуславливается ростом цен на бензин, а в 2023 выделяется рост затрат на банковские услуги, связанный с увеличением объемов продаж. Ежегодно снижаются общехозяйственные издержки, всего за рассматриваемый период они снизились на 33 тыс. рублей.

Не смотря на имеющийся у организации потенциал к расширению сбыто-

вой деятельности и увеличению прибыли, ООО «КШП» занимает рынок только школьного питания и нескольких оздоровительных лагерей. Из-за ограничений по установлению цен на готовую продукцию и относительно высокую себестоимость предоставляемых товаров и услуг предприятие несет убытки.

Для продажи продукции и оказания услуг ООО «КШП» использует прямые каналы сбыта, самостоятельно доставляя продукции в школьные столовые и обеспечивая в них организацию питания учащихся. Данные точки продаж однотипны и имеют ряд ограничений, связанный с реализацией продукции в рамках государственного задания, например, зависимость от тарифов области на цены в школьных столовых; ограничение объема сбыта из-за закрытости школьных столовых.

ООО «КШП» может вести коммерческую деятельность. В настоящее время организация работает для выполнения муниципального задания и финансируется за счет средств бюджета города Благовещенска и муниципального образования города Благовещенска, поэтому может вести убыточную деятельность. Однако у предприятия есть возможность, с поддержкой администрации города и муниципального образования, организовать деятельность так, чтобы она приносила прибыль. Это поможет сократить расходы бюджета города в будущем.

Таким образом, главной проблемой сбытовой деятельности является однотипность и ограниченность каналов сбыта, которая впоследствии ведет к убыточной деятельности.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СБЫТОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «КШП»

3.1 Обоснование целесообразности проекта по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «КШП»

Поскольку в ходе анализа сбытовой деятельности предприятия была выявлена проблема однотипности и ограниченности каналов сбыта ООО «КШП», необходимо предпринять действия и реализовать мероприятия по недостатку объемов продаж.

Для достижения желаемого результата можно использовать следующие способы:

- 1) Доставка комплексных обедов для сотрудников в частные предприятия на рабочее место;
- 2) Открытие городской столовой;
- 3) Открытие киоска с собственными хлебобулочными и кондитерскими изделиями.

Доставка комплексных обедов в организации является частой практикой для служб доставки. Существуют организации, которые занимаются только доставкой корпоративных обедов и бизнес-ланчей.

Корпоративные обеды бывают разные: некоторые руководители предпочитают пользоваться услугами доставки комплексных обедов только по праздникам или важным датам, таким образом устраивая прием гостей или корпоративы на рабочем месте. Есть организации, куда комплексные обеды поставляются ежедневно для всех сотрудников прямо на рабочее место, чаще всего в специально выделенное кухонное помещение.

При выборе организации-поставщика заказчики ориентируются на различные факторы: репутация предприятия, сроки и условия доставки, ассортимент и меню, цены.

Открытие городской столовой является достаточно большим проектом. Необходимо получить соответствующие разрешения от многих инстанций, по-

добрать удобное помещение с кухней и столовой зоной, подготовить эти помещения, закупить большой объем мебели и оборудования. Сфера общественного питания всегда подвержена пристальному вниманию со стороны клиентов и различных санитарных служб.

В столовых очень важно быстро реагировать на изменение спроса на определенные продукты, при этом учитывать платежеспособные спрос клиентов и удобство в приготовлении и потреблении тех или иных блюд.

Большую роль при открытии столовых играет реклама заведения и определенная уникальность, которая выделит заведение из всех остальных, а также местоположение столовой. Столовые в спальных районах не так популярны, как столовые близ центральных улиц или учебных заведений и бизнес-центров.

Киоски с собственными хлебобулочными и кондитерскими изделиями набирают популярность в последние несколько лет. Чаще всего туда завозят продукцию, приобретенную у поставщиков или производителей и перепродают. У ООО «КШП» есть возможность самостоятельно производить продукты питания, лучше контролируя качество и спрос на товар.

Важную роль играет и местоположение киоска. Лучше искать место с высокой проходимостью, вблизи остановок общественного транспорта, рынков и торговых центров.

Выбор наиболее приемлемого решения проблемы убыточного производства в ООО «КШП» проведем с использованием метода многокритериальных взвешенных оценок.

Для проведения выбора данным методом используется бальная система оценки от 1 до 5, где 1 – худшая оценка, 5 – лучшая оценка. Результаты представлены в таблице 19.

По критерию «положительное влияние на показатели прибыли» альтернатива «открытие столовой» получила максимальный балл, т.к. в случае ее реализации – это более осуществимо. Организаций, желающих заказывать своим сотрудникам комплексные обеды крайне мало, а корпоративы чаще проводят,

выезжая в другие заведения. Киоски же зачастую приносят прибыли значительно меньше, чем столовые.

Таблица 19 – Выбор наиболее приемлемого варианта решения проблемы однотипности и ограниченности точек сбыта методом многокритериальных взвешенных оценок

Критерии	Вес критерия	Оценка					
		Доставка комплексных обедов для сотрудников в частные предприятия на рабочее место		Открытие городской столовой		Открытие киоска с собственными хлебобулочными и кондитерскими изделиями	
		Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
Положительное влияние на показатели прибыли	0,5	3	1,5	5	2,5	3	1,5
Положительное влияние на конкурентоспособность организации	0,1	3	0,3	5	0,5	2	0,2
Минимальные финансовые затраты	0,25	5	1,25	2	0,5	4	1
Минимальный срок выполнения проекта	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Риск неудачи	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2
Итого	1	15	3,35	18	3,95	17	3,3

По критерию «положительное влияние на конкурентоспособность организации» максимальный балл получила альтернатива «открытие столовой», т.к. столовые имеют чаще всего больше огласки и большее привлечение клиентов.

Альтернатива «открытие столовой» получила минимальный балл по критерию «минимальные финансовые затраты», т.к. данный проект для ООО «КШП» будет сопряжен с наибольшим уровнем инвестиций. Минимальные затраты несет в себе альтернатива «поставки комплексных обедов в организации».

По критерию «минимальный срок выполнения проекта» альтернатива «доставка комплексных обедов» получила самый низкий балл – 2. Два других варианта получили балл – 3 и 4 соответственно. Это связано с тем, что все аль-

тернативы достаточно продолжительные в реализации – найти покупателей или арендаторов, оформить договоры и т.д. Однако именно открытие киоска требует меньших временных затрат.

По критерию «риск неудачи» вариант «поставки комплексных обедов» получил минимальный балл. Это связано со сложностью найти организации, желающие обеспечивать сотрудников питанием в обеденное время. Открытие столовой является чуть менее рискованным вариантом, потому что при больших затратах есть значительный шанс выбрать неподходящее место или не суметь привлечь клиентов. Открытие киоска получило максимальный балл, т.к. в настоящее время данный вид торговых точек набирает популярность и пользуется спросом среди жителей города.

Вариант «Открытие городской столовой» получил наибольшую оценку – 3,95 балла, следовательно, в качестве оптимального варианта следует выбрать его.

3.2 Разработка проекта по совершенствованию бытовой деятельности ООО «КШП»

По результатам анализов бытовой деятельности и предложений по совершенствованию данной сферы был выбран вариант по расширению бытовой деятельности ООО «КШП».

Проект заключается в открытии городской столовой.

Столовая – это заведение общественного питания, которое обслуживает определённую аудиторию потребителей и предлагает разнообразные блюда в соответствии с днями недели. Основная цель столовых для общества - удовлетворение голода.

Наименование проектируемого заведения - «Семейная столовая». Это городская, открытая для всех столовая. К ее функциям относится производство, реализация и организация потребления продуктов питания. Дополнительно возможно проведение банкетных мероприятий и выездное обслуживание.

Меню столовой основано на традиционной русской кухне с использованием таких продуктов, как рыба, мясо, птица, гарниры из круп,

макаронных изделий, а также овощей и фруктов. В ежедневном меню используются два вида ингредиентов в различных блюдах. Это сделано с целью увеличить выбор блюд для потребителей (например, в случае, если потребитель не ест рыбу - у него на выбор будут мясные изделия). Меню каждый день разное в зависимости от дня недели.

Продажи всей продукции происходят на линии раздачи, которая находится в зале обслуживания. За стойкой раздачи работает два сотрудника и один кассир в конце линии.

Линия раздачи начинается со стола с подносами, на которые посетители могут поставить столовые приборы и салфетки. Далее в определённом порядке расположены различные блюда: салаты и хлеб; первые, вторые блюда, а также гарнир, десерты и напитки. Сотрудники линии раздачи помогают посетителям с выбором и накладывают порции. Линия раздачи заканчивается кассой, где кассир подсчитывает стоимость заказа и принимает оплату.

Режим работы столовой по будням и в субботу с 8-00 до 20-00, воскресенье выходной. Основная нагрузка зала с 12-00 до 15-00 в обеденное время в будни. В субботу основная нагрузка с 11-30 до 14-30 в обеденное время. Также с 8-00 до 10-00 столовая предлагает завтраки, а с 18-00 до 20-00 ужины. На обеденное время приходится 70 % посетителей, на завтраки 10 % на ужины 15 %.

Определение и сегментация целевой аудитории столовой позволяют адаптировать предложения под потребности различных групп клиентов. Основные сегменты следующие:

1. Студенты и учащиеся от 16 до 25 лет. Характеризуются ограниченным бюджетом, потребностью в быстром и недорогом питании между занятиями.
2. Офисные работники (25 - 45 лет). Характеристика: ограниченное время на обед, стремление к сбалансированному питанию.
3. Семьи с детьми (возраст родителей 30 - 50 лет). Ищут места для совместных обедов или ужинов, важна детская зона или специальное меню.

4. Пенсионеры (возраст 60 и более лет). Ограниченный бюджет, предпочтение традиционной кухни, спокойная атмосфера.

5. Туристы. Ищут местную кухню, важна информация на нескольких языках. В Амурской области большую долю туристов занимают граждане КНР.

Далее рассчитаем емкость рынка. Целевая аудитория столовых и других заведений общественного питания в большинстве своем - это граждане, занятые в экономике. Среднегодовое количество человек в городе Благовещенске, занятых в экономике за последние пять лет, составило в среднем 100 000 человек.

По норме потребления, опубликованной Приказом Минздрава РФ от 19.08.2016 № 614, емкость рынка по категориям продовольственных товаров следующая:

- хлебные продукты (хлеб и макаронные изделия в пересчете на муку, мука, крупы, бобовые) - 9 600 000 кг/год
- картофель - 9 000 000 кг/год
- овощи и бахчевые - 14 000 000 кг/год
- фрукты свежие - 10 000 000 кг/год
- сахар - 2 400 000 кг/год
- мясопродукты - 7 300 000 кг/год
- рыбопродукты - 2 200 000 кг/год
- молоко и молокопродукты всего в пересчете на молоко - 32 500 000 кг/год
- яйца - 26 000 000 шт/год
- масло растительное - 1 200 000 кг/год
- соль поваренная - 180 000 кг/год

Это потенциальная емкость. Чтобы посчитать фактическую и доступную, нужно сужать данные — определять конкретное количество целевой аудитории для каждой точки продаж, уточнять с помощью опросов реальное потребление каждого конкретного вида продукции. Цифры окажутся в десятки раз меньше.

Для уточнения результатов емкости рынка применим метод, основанный на аналитике рынка.

Выручка крупнейших компаний, ведущих деятельность в сфере общественного питания на территории г. Благовещенска, закрывает до 90 % потребности рынка. Примерная величина выручки за 2024 год крупных компаний составила 477 133 тыс. руб. - это и есть ориентировочная фактическая емкость рынка.

Открытие столовой предполагается вместимостью 40 посадочных мест. Столовая среднего ценового уровня, ориентированного в основном на посетителей со средним уровнем дохода. Дополнительно будут организовываться праздничные мероприятия по проведению общероссийских праздников, выпускных вечеров, корпоративных вечеров, свадеб и др.

Ценовая стратегия проникновения на рынок заключается в установлении низкой первоначальной цены на новый продукт с целью быстрого привлечения потребителей и завоевания доли рынка. Низкие цены действуют как сильный стимул для покупателей, что позволит компании быстро завоевать популярность и увеличить объем продаж.

При успешной реализации этой стратегии компания может достичь экономии на масштабе, снижая издержки на производство, и, по мере формирования лояльной клиентской базы, постепенно повышать цену на товар. Такой подход будет особенно эффективен в отрасли общественного питания с высокой конкуренцией, где обращение к цене может существенно увеличить спрос.

На этапе открытия и начала работы столовой рассматривается только физический канал сбыта. Канал сбыта с физическим присутствием для столовой предполагает, что клиент посещает заведение для получения услуги питания непосредственно на месте. Основным аспектом этого канала является создание комфортной и привлекательной атмосферы, где клиент может насладиться едой и общением с друзьями или коллегами.

Столовая организована в формате самообслуживания, предоставляет разнообразное меню с акцентом на свежесть и качество продуктов. Важно также учитывать удобное расположение заведения для привлечения потоков клиентов – бизнес-центр «Олимп» в г. Благовещенске. Так получится привлечь как сотрудников офисов, арендуемых в центре, учащихся и работающих людей в ДальГАУ, так и жителей спальных районов, расположенных рядом с центром. Также большую роль играет наличие значительных преимуществ: разнообразное меню, высокое качество продуктов, специальные программы лояльности для клиентов и создание дружелюбной обстановки, что способствует формированию повторных визитов и созданию постоянной клиентской базы.

Для эффективного продвижения столовой необходимо регулярно проводить анализ целевой аудитории, чтобы понять ее предпочтения и потребности. Использование социальных медиа для демонстрации блюд и формирования сообщества вокруг сообщества помогут привлечь новых клиентов. Интернет-реклама поможет направить поток посетителей к новому заведению.

Инвестиционные и текущие затраты на продвижение представлены в таблице 20.

Таблица 20 - Инвестиционные и текущие затраты на комплекс средств маркетинга

Наименование комплекса средств маркетинга, поставщиков и условия сотрудничества.	Планируемое кол-во, ед.	Стоимость одной единицы, руб.	Общая стоимость, руб.
Инвестиционные затраты			
Средство 1: Световая вывеска «Семейная столовая»	1	29500	29500
Поставщик: Рекламно-производственная компания «АРТ-стиль»			
Условия сотрудничества: создание дизайна вывески, создание и размещение вывески на фасаде здания			
Средство 2: Брошюры	40	110	4400
Поставщик: Салон «Поли Графская»			
Условия сотрудничества: создание брошюр			
Итого за весь инвестиционный период:			33900
Текущие затраты			
Средство 1: Реклама на телевидении	15	7800	117000

Поставщик: Россия 1			
Условия сотрудничества: показ рекламы каждый понедельник и среду с 6:00 до 8:00 и с 19:00 до 20:00			
Средство 2: Реклама на телевидении			
Поставщик: Альфа-канал			
Условия сотрудничества: показ рекламы каждый понедельник и среду с 6:00 до 8:00 и с 19:00 до 20:00	15	5000	75000
Средство 3: Реклама в лифтах города			
Поставщик: «Твой шанс»			
Условия сотрудничества: создание рекламы и размещение рекламного постера в лифтах города,	100	250	25000
Итого в среднем за месяц:			18083
Итого в среднем за квартал:			54250
Итого в среднем за год:			217000

Планируется использовать следующие средства маркетинга:

1. Вывеска с наименованием столовой на фасаде здания, выполненная в световом дизайне размерами 60x135x5 см;

2. Брошюры с основной информацией о столовой для потенциальных клиентов. Они будут размещаться на первом этаже в холле здания на информационном стенде для всех посетителей бизнес-центра, а также их предоставят в отдельные офисы здания для информирования работников центра.

3. Реклама на телеканалах «Россия 1» и «Альфа-канал».

На инвестиционные затраты на комплекс маркетинга планируется потратить 33900 рублей. На текущие затраты за год планируется потратить 217000 рублей и 18083 рублей в месяц.

Ассортимент продукции «Семейной столовой» представлен в таблице 21. Разработкой ассортимента, рецептами и меню на каждый день занимаются технологи ООО «КШП». Меню меняется каждый месяц, ассортимент планируется пересматривать два раза в год. Ассортимент и меню согласовываются с заместителем директора и утверждаются генеральным директором.

Таблица 21 – Ассортимент «Семейной столовой»

Наименования блюд	Выход, гр.	Цена, руб.	Наименования блюд	Выход, гр.	Цена, руб.
1	2	3	4	5	6

Хлеб белый (порц.)	25	7,00	Сметана	100	38,00
Хлеб ржаной (порц.)	25	7,00	Окрошка мясная (ветчина)	275	110,00
Каша ячневая молочная 1/200	200	45,00	Борщ Белорусский со свиной	300	107,00
Блинчики домашнему с яблоком и изюмом	160	86,00	Суп картофельный с курицей и клецками	300	79,00
Сырники творожные 150гр	150	93	Суп овощной	300	98,00
Омлет испанский 1/100	100	66,00	Суп с курицей, овощами и яйцом	300	97,00
Каша пшенная (молоко)	200	63,00	Суп овощной с фасолью и шпинатом	300	87,00
Блинчики домашнему с творогом и курагой	160	95,00	Борщ Сибирский с мясными фрикадельками	15/285	87,00
Каша дружба (молоко)	200	72,00	Суп-лапша по-корейски с курицей	300	76,00
Запеканка твороженная с изюмом 1/100	100	89,00	Макаронны отварные	150	48,00

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5	6
Блинчики домашнему с творогом и цукатами	160	106,00	Капуста цветная отварная	150	129,00
Салат Итальянский свекольный с апельсиновой заправкой	100	106,00	Картофель отварной с зеленью	150	76,00
Салат витаминный	100	106,00	Рис с овощами	150	72,00
Винегрет	100	106,00	Кус-кус с овощами	150	85,00
Салат из тыквы с огурцом	100	106,00	Картофельное пюре	150	72,00
Салат Виолетта	100	92,00	Греча отварная	150	45,00
Салат Белорусский	100	92,00	Лапша гречневая отварная	150	89,00
Салат овощной с сельдью	100	92,00	Рыба в сметане (минтай филе)	100	137,00
Салат праздничный	100	92,00	Курица отварная	100	141,00
Морковь по-корейски	100	86,00	Свинина запеченная с помидорами	60/40	180,00
Салат Бабушкин салатик	100	86,00	Филе куриное жареное в сухарях	70	114,00
Салат курочка под шубкой	100	134,00	Котлеты куриные	90	128,00
Свекла отварная очищенная	100	106,00	Говядина отварная	50	180,00
Салат Оливье с ветчиной	100	82,00	Котлета Кордон Блю	100	128,00
Салат Крабовый	100	106,00	Рулетик Брезека	70/30	186,00
Плов с мясом (окорок)	250	198,00	Рыба жаренная (минтай)	100	127,00

свиной)			н/к)		
Котлета по-киевски	100	168,00	Чай черный с лимоном	200/3	16,00
Жаркое с грибами (свинина)	250	248,00	Чай черный	200	10,00
Курица Тандури (филе куриное)	80	130,00	Компот из сухофруктов	200	37,00
Отбивная из курочки с кунжутом	100	146,00	Напиток из шиповника	200	36,00
Отбивная из курочки с кунжутом	100	146,00	Кисель витаминизированный	200	35,00

Кухня столовой будет арендоваться за 92 000 рублей без учета коммунальных услуг. Основное помещение столовой, открытое для посетителей, будет арендоваться за 120 000 рублей без учета коммунальных услуг. Всего аренда составит 212 тыс. руб.

Производственная программа комплексных обедов при открытии торговой точки представлена в таблице 22. Она рассчитана с учетом среднегодового роста количества обедов в столовых на 10 %.

Таблица 22 – Производственная программа комплексных обедов при открытии столовой на 2026-2028 гг.,

в количестве шт.

Месяц	Период		
	2026	2027	2028
Январь	7230	23109	103190
Февраль	6540		
Март	7238		
Апрель	7049	23380	
Май	7154		
Июнь	7051		
Июль	7297	23650	
Август	7156		
Сентябрь	7045		
Октябрь	7230	23670	
Ноябрь	6979		
Декабрь	7309		
Итого	85280	93809	

Производственная программа рассчитана на 2026 год – ежемесячно, на 2027 год – поквартально, на 2028 год – на весь период.

За 2026 год планируется реализовать 85280 обедов, в 2027 году их количество планируется увеличить на 8520 обедов, а в конце 2028 году число проданных обедов должно составить еще на 9381 обедов. Так к концу рассматриваемого периода количество проданных обедов увеличится на 21 %.

Необходимые производственные помещения будут арендованы, офисные и складские имеются в собственности ООО «КШП». Наименование помещений, их площадь и стоимость мероприятий на подготовку и оснащение представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Производственные площади и помещения

Наименование	Общее количество, кв. м.	Обеспечение, источник	Затраты на проект, тыс. руб.
1	2	3	4
Производственное помещение	60	Аренда	92000
Склад	50	Собственные средства компании	-
Торговый зал	100	Аренда	120000

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4
Офисное помещение	30	Собственные средства компании	-
Уборная	0	Имеется в бизнес-центре для всех посетителей и сотрудников	-
Итого	240	-	212000

Производственное помещение и торговый зал будут арендоваться за 212000 рублей в месяц.

Потребность в оборудовании и инструментах для производства продуктов питания представлена в таблице 24.

По данным таблицы можно сделать вывод, что общая стоимость оборудования составляет 739373 руб., затраты на прочее оборудование составляют 51400 руб. Доставка от точки выдачи заказов СДЭК будет осуществляться собственными транспортными возможностями. Монтаж и установку оборудования будут осуществлять собственные мастера ООО «КШП».

В ООО «КШП» планируется для транспортных операций задействовать транспорт предприятия.

Таблица 24 – Потребность в оборудовании «Семейной столовой»

Наименование и характеристика	Цена за ед., руб.	Количество, шт.	Поставщик, условия	Затраты на транспортировку и установку	Общие затраты, руб.
1	2	3	4	5	6
Машины и оборудование:					
Плита электрическая	37975	3	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	113925
Котел пищеварочный	25800	2	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	51600
Сковорода	17300	5	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	86500
Стол со встроенной моечной ванной	65875	1	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	65875
Стол производственный	3824	2	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	7648
Шкаф холодильный	35000	2	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	70000
Стелаж стационарный	8655	1	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	8655

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4	5	6
Вставка секционная	7200	3	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	21600
Ванна моечная	6989	1	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	6989
Стеллаж передвижной	11911	1	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	11911
Овощеочистительная машина	14900	1	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	14900
Весы настольные	3000	2	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	6000
Чайник-поттер	4875	2	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	9750
Вытяжка	15200	1	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	15200
Линия раздачи модульная	49764	5	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	248820
Итого					739373
Прочие:					
Разносы	100	150	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	15000
Тарелки	30	200	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	6000
Стаканы	25	200	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	5000
Ложки	18	150	«КЛЕН», доставка бесплатна до	-	2700

			точки выдачи заказов «СДЭК»		
Вилки	18	150	«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	2700
Прочие кухонные принадлежности			«КЛЕН», доставка бесплатна до точки выдачи заказов «СДЭК»	-	20000
Итого прочие					51400

Для начала производственной деятельности необходимо рассчитать общую

потребность в сырье и материалах. Для приготовления продуктов питания используется следующее сырье: мука, гречка, рис, другие крупы, сахар, масло сливочное, консервы, масло растительное, сухофрукты, колбаса, мясо, рыба, курица, вода.

При расчете массы необходимого сырья (таблица 25) необходимо использовать планируемые объемы производства, данные о производительности

установки и количества необходимого сырья на единицу готового продукта.

По данным таблицы можно сделать вывод, что суммарные затраты на сырье и материалы в 2026 году составят 2136860,14 руб., в 2027 - 2506569,44 руб. и в 2028 - 3032949,02 руб. Сырье, используемое для приготовления продуктов питания, должно соответствовать требованиям нормативной документации, иметь сертификаты и удостоверения качества.

Таблица 25 - Расход сырья и материалов на производство продукции «Семейной столовой» ООО «КШП»

Сырье и материалы	2026		2027		2028	
	Всего, руб.	На единицу готовой продукции, руб.	Всего, руб.	На единицу готовой продукции, руб.	Всего, руб.	На единицу готовой продукции, руб.
Мука	194797,3 2	2,28	232224,7 1	2,48	280991,90	2,72
Гречка	6436,16	0,08	7537,37	0,08	9120,21	0,09
Рис	8045,20	0,09	9421,71	0,10	11400,27	0,11
Крупы (разные)	5792,54	0,07	6783,63	0,07	8208,19	0,08
Сахар	184741,5 6	2,17	216350,3 6	2,31	261783,93	2,54
Масло сливочное	77472,27	0,91	90727,57	0,97	109780,36	1,06

Консервы	19451,50	0,23	22779,60	0,24	27563,31	0,27
Масло растительное	81047,91	0,95	94914,99	1,01	114847,14	1,11
Сухофрукты	26221,38	0,31	30707,79	0,33	37156,43	0,36
Колбаса	214538,58	2,52	251245,57	2,68	304007,15	2,95
Мясо	600708,03	7,04	703487,61	7,50	851220,01	8,25
Рыба	446359,44	5,23	522730,38	5,57	632503,76	6,13
Курица	209175,12	2,45	244964,44	2,61	296406,97	2,87
Вода	62073,16	0,73	72693,72	0,77	87959,40	0,85
Итого	2136860,14	25,06	2506569,44	26,72	3032949,02	29,39

Пример одного из возможных обедов (приемов пищи): оливье с ветчиной 120 гр., борщ с говядиной и сметаной 300 гр., гуляш из говядины 130 гр., картофельное пюре 200 гр., морс клюквенный/компот из сухофруктов 200 гр., хлеб 25 гр.

Следующим этапом разработки производственной программы является определение потребности в персонале (необходимо нанять персонал на все перечисленные должности), а также планирование фонда оплаты труда (таблица 26).

Таблица 26 - Персонал столовой ООО «КШП»

Наименование категорий работников	Потребность, чел.	Среднемесячная зарплата, руб.	Затраты на зарплату, руб.	Начисления на зарплату, руб.
Необходимо нанять				
Повар	2	42520	85040	25512
Сотрудник раздачи	2	36000	72000	21600
Мойщик посуды	2	29700	59400	17820
Кассир	2	32560	65120	19536
Кухонный рабочий	1	29700	29700	8910
Уборщик служебных помещений	2	29520	59040	17712
Заведующий столовой	1	40540	40540	12162
Итого	12		410840	123252
Имеются в штате				

Бухгалтер	1	50000	50000	15000
Сотрудник отдела кадров	1	42630	42630	12789
Технолог	1	37890	37890	11367
Итого	3		130520	39156

По данным таблицы можно сделать вывод, что в столовой ООО «КШП» будут трудиться 12 человек, суммарная заработная плата которых с учетом начислений на заработную плату составит 534092 руб.

Экономия на заработной плате сотрудника отдела кадров, технолога и бухгалтера составляет 169675 руб.

Рассмотрим амортизационные отчисления (таблица 27).

Таблица 27 – Амортизационные отчисления

Основные средства	2026			2027	2028	2029	2030
	Стоимость, руб.	Норма амортиз., %	Сумма амортиз. отчислений, руб.				
Плита электрическая	39975	20	7995	7995	7995	7995	7995
Стол со встроенной моечной ванной	65875	20	13175	13175	13175	13175	13175
Шкаф холодильный	35000	20	7000	7000	7000	7000	7000
Линия раздачи модульная	49764	20	9952	9952	9952	9952	9952
Итого	190614	-	38122	38122	38122	38122	38122

Целесообразно составить себестоимости продукции столовой. Она представлена в таблице 28.

Таблица 28 – Общая себестоимость продукции столовой ООО «КШП» на период 2026 - 2028 гг.,

в рублях

Статья затрат	Период		
	2026	2027	2028
Сырье и материалы	2136860,14	2506569,44	3032949,02
ЖКХ	55200	59616	65577
Основная и дополнительная заработная плата рабочих	541360	595496	655045,6
Отчисления на соц. страхование	162408	178648,8	196513,7
Аренда	2544000	2925600	3364440
Реклама	250900	217000	217000
Амортизация	38122,8	38122,8	38122,8

Итого	5728850,8	6521052,8	7569648,8
-------	-----------	-----------	-----------

Опираясь на данные таблицы, можно сделать вывод, что себестоимость на единицу продукции в 2028 году составит 73,25 руб., т.е. возрастет по сравнению с 2026 годом на 6,06 руб.

Себестоимость продукции была бы выше, если бы предприятие не смогло использовать имеющиеся ресурсы: сотрудники (технолог, бухгалтер, специалист от-дела кадров) уже работающие на предприятии, а также имеющиеся в распоряжении ООО «КШП» помещения: склад, офис.

При рассмотрении производственного плана важную роль играет блок экологии. По федеральному классификационному каталогу отходов отходы пищевой продукции, напитков, табачных изделий относятся к блоку 4 00 000 00 00 0 «Отходы потребления производственные и непроизводственные».

В России утилизация пищевых отходов регулируется различными законодательными актами и нормами. Основные правила и рекомендации по утилизации пищевых отходов изложены далее.

Пищевые отходы должны быть отделены от других видов отходов (например, от пластиковых, стеклянных и бумажных). Это позволяет упростить процесс переработки и утилизации.

Пищевые отходы следует собирать в специальные контейнеры, которые должны быть герметичными и устойчивыми к запахам. Контейнеры должны регулярно очищаться и дезинфицироваться.

Пищевые отходы могут быть переработаны различными способами, включая компостирование, биогазовые установки и другие технологии. Компостирование позволяет получить органическое удобрение, а биогазовые установки — энергию. Если переработка невозможна, пищевые отходы должны утилизироваться на специализированных полигонах или в установках для сжигания, которые соответствуют экологическим нормам. Все процессы утилизации

должны соответствовать санитарным и экологическим нормам, установленным законодательством Российской Федерации.

За нарушение правил утилизации отходов предусмотрены административные штрафы и другие меры ответственности.

Вывоз мусора осуществляется управляющими компаниями, работающими на бизнес-центр «Олимп». Расходы на утилизацию отходов включены в статью затрат «прочие затраты».

Руководителем, куратором и менеджером проекта по открытию столовой является заместитель директора ООО «КШП».

Также в команду управления проектом входят: главный бухгалтер, начальник склада, главный технолог, главный повар, начальник цеха, главный экономист.

Ключевые участники: инициатор и заказчик проекта – общество с ограниченной ответственностью «Комбинат школьного питания» в лице директора предприятия; инвестор – муниципальное образование города, администрация города Благовещенска. Непосредственные участники: главный бухгалтер, бухгалтер, экономист, экономист – аналитик, главный технолог, начальник склада, начальник цеха, главный повар, повара, водители, специалист отдела снабжения, технолог. Заинтересованные стороны: муниципальное образование города Благовещенска, студенты ДальГАУ, студенты АГМА, граждане города Благовещенска.

В данном случае используется функциональная структура организации проекта. При этом подходе часто не происходит формального назначения менеджера проекта [41, с. 172].

Положительные стороны данной структуры, следующие: самый простой подход к организации проекта и самый дешевый; максимальная гибкость в использовании персонала; специалистов в этом случае можно использовать в нескольких проектах одновременно; специалисты остаются работать в своем под-

разделении; функциональное подразделение создает максимальные возможности для профессионального развития специалистов. К недостаткам можно отнести: отсутствие единого центра ответственности за весь проект и за конечные результаты; руководители разных подразделений могут иметь различные представления о приоритете работ выполняемого проекта; слабая мотивация людей, назначенных на проект; сложные каналы коммуникации между подразделениями.

Иерархическая структура команды проекта по расширению сбытовой деятельности ООО «КШП» представлена на рисунке 4.

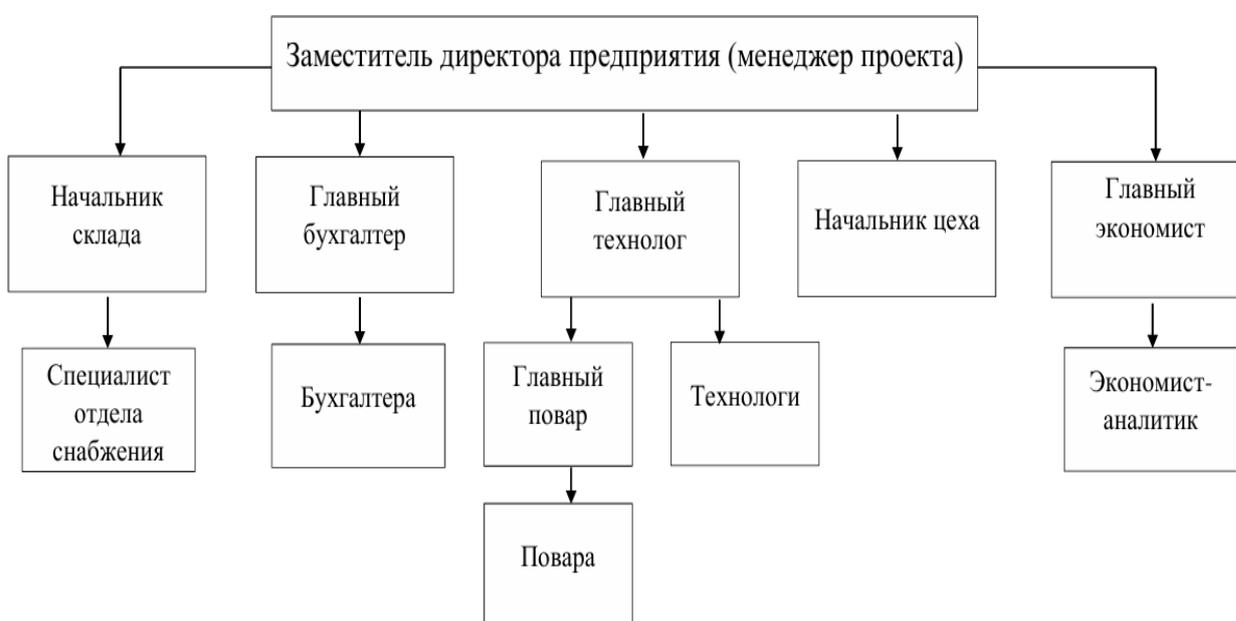


Рисунок 4 - Иерархическая структура команды проекта

Любой проект включает в себя следующие этапы: инициирование, планирование, внедрение и завершение [43, с. 117]. В таблице 29 представлены фазы жизненного цикла проекта.

Кадровая политика в бизнесе столовой играет ключевую роль в обеспечении эффективной работы заведения, удовлетворении потребностей клиентов и создании положительного имиджа.

Деятельность общества прозрачная для потенциальных сотрудников на любом уровне. Набор ведется в основном среди внешних кандидатов.

Таблица 29 - Фазы жизненного цикла проекта по открытию «Семейной столовой»

Название фазы	Описание фазы	Затраты, руб	Время выполнения, дни	Ответственные лица	Период выполнения
Иницирование	Анализируются проблемы и потребности проекта, собираются исходные данные, определяются цели и задачи проекта, рассматриваются альтернативные варианты. На основании проведенного анализа принимается решение о начале проекта и назначается менеджер проекта	10600	10	Заместитель директора	09.01.2026 – 19.01.2026
Планирование	Определяются и согласуются наилучшие способы достижения намеченных целей проекта с учетом всех факторов его реализации. Основным результатом является разработка плана проекта	10600	21	Заместитель директора, главный экономист	20.01.2026 – 10.02.2026
Внедрение	Реализация плана проекта путем организации выполнения включенных в него работ и координации исполнителей. Параллельно отслеживается четкость и своевременность исполнения плана, оперативное регулирование возникающих отклонений	1294692	30	Заместитель директора, главный технолог, начальник склада, начальник цеха, главный повар	11.02.2026 – 13.03.2026
Завершение	Оформляются результаты проведенных работ по проекту, оценивается конечный продукт на соответствие желаемому результату. Проект заканчивает существование	5400	5	Заместитель директора, главный экономист	14.03.2026 – 19.03.2026

ООО «КШП» принимает активное участие в привлечении молодых специалистов с вузов и колледжей. В среднем два раза в год проводятся экскурсии в производственной зоне предприятия для учащихся школ и студентов с целью заинтересовать потенциальных коллег.

На предприятии действует реактивная кадровая политика – руководство контролирует негативное состояние и причины его возникновения в работе подчинённых. Программа развития предприятия специально рассматривает кадровые проблемы.

Организация вкладывает ресурсы в развитие персонала исключительно в сфере их деятельности. Предпочтение отдается повышению квалификации в вузах и колледжах области. В основном это происходит по инициативе работника, ООО «КШП» готово покрыть расходы на программу обучения.

Необходимо определить общую потребность в инвестициях (таблица 30). Так как ООО «КШП» в 2024 году вышла в убыток, финансировать открытие столовой будет муниципальное образование города Благовещенска. Цель финансирования – увеличение прибыли ООО «КШП», которая будет направлена на обеспечение организации ресурсами за счет собственных средств и уменьшения расходов бюджета на организацию питания в образовательных учреждениях.

Таблица 30 – Общая потребность в инвестициях,

в рублях

Категория инвестиций	Период
	2025 год
Основные капитальные вложения, в т.ч.:	845973
Рабочие машины и оборудование	790773
Прочие	55200
Оборотный капитал, в т.ч.:	448719
Сырье и материалы	178071,67
Денежные средства	270647,33
Итого	1294692

Из таблицы 30 следует, что на проект планируется выделить 1294692 руб.

Финансировать открытие столовой через субсидии будет администрация и муниципальное образование города Благовещенска. Цель администрации – сокращение будущих затрат из бюджета на обеспечение деятельности Комбината школьного питания, потому что при увеличении собственной прибыли предприятие сможет обеспечивать свою деятельность самостоятельно.

Далее рассмотрим прогноз продаж «Семейной столовой» на 2026 – 2028 годы. Результаты представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Прогноз продаж 2026 – 2028 гг.

Месяц	Показатели	Период, год
-------	------------	-------------

		2026	2027	2028
Январь	Количество обедов, шт.	7230	7403	9405
	Средний чек, руб.	265	286	309
	Выручка от реализации, руб.	1916050	2118813	2913788
Февраль	Количество обедов, шт.	6539	6810	9005
	Средний чек, руб.	265	286	309
	Выручка от реализации, руб.	1733041	1949082	2789900
Март	Количество обедов, шт.	7238	8895	10386
	Средний чек, руб.	265	286	309
	Выручка от реализации, руб.	1918160	2546003	3217478
Апрель	Количество обедов, шт.	7049	8115	9103
	Средний чек, руб.	270	290	315
	Выручка от реализации, руб.	1903302	2357523	2868619
Май	Количество обедов, шт.	7153	7793	8599
	Средний чек, руб.	270	290	315
	Выручка от реализации, руб.	1931515	2263936	2709595
Июнь	Количество обедов, шт.	7051	7471	8094
	Средний чек, руб.	270	290	315
	Выручка от реализации, руб.	1903840	2170351	2550570
Июль	Количество обедов, шт.	7297	7755	8427
	Средний чек, руб.	275	295	319
	Выручка от реализации, руб.	2006688	2293515	2694249
Август	Количество обедов, шт.	7157	7120	8227
	Средний чек, руб.	275	295	319
	Выручка от реализации, руб.	1968378	2105816	2630309
Сентябрь	Количество обедов, шт.	7045	8773	8942
	Средний чек, руб.	275	295	319
	Выручка от реализации, руб.	1937454	2594475	2858949
Октябрь	Количество обедов, шт.	7230	8303	8844
	Средний чек, руб.	280	301	323
	Выручка от реализации, руб.	2024506	2502156	2861989
Ноябрь	Количество обедов, шт.	6978	8436	9535
	Средний чек, руб.	280	301	323
	Выручка от реализации, руб.	1954013	2542170	3085674
Декабрь	Количество обедов, шт.	7309	6929	7417
	Средний чек, руб.	280	301	323
	Выручка от реализации, руб.	2046520	2088093	2400400
Итого общее поступление		23243472	27531938	33581526

Наценка на готовую продукцию рассчитывалась с помощью метода безубыточности, в котором учитывались размер планируемой выручки и издержки на производство и реализацию товаров. Так наценка составила в среднем 300 %.

Основываясь на данных таблицы 31 можно сделать вывод, что в 2026 году прогноз продаж составит 85280,90 шт. обедов с выручкой от реализации продукции, равной 23243472,8 руб. В 2027 году прогнозируется продать 93808,99 обедов на сумму 27531938,8 руб., а в 2028 – 103189,89 обедов на 33581526,67 руб. Цена за единицу продукции увеличивается ежеквартально на 1-2 %, в 2026 году варьируется от 265 до 280 рублей, а к концу 2028 года вырастет до 323,6 рублей.

В приложении А представлены планируемые затраты на период 2026 – 2028 года. Текущие затраты в 2026 году составят 13074976,04 рублей. К 2028 году они вырастут на 1811030,80 рублей и будут равны 14868506,84 рублей.

Также рассмотрен бюджет прибылей и убытков, представленный в приложении Б. За рассматриваемый период с 2026 по 2028 годы наблюдается положительное сальдо и «Семейная столовая» будет иметь чистую прибыль в размере 31776345,40 рублей.

В 2026 году на налоги и взносы будет выделено 9222446,56 рублей, в 2028 году отчисления возрастут до 13081587 руб. Более подробно налоги и взносы организации за период 2026 – 2028 года представлены в приложении В.

Далее рассмотрим бюджет движения денежных средств (приложение Г). Сокращенный вариант представлен в таблице 32.

Таблица 32 – Бюджет движения денежных средств

Показатели	Периоды, год			
	2025	2026	2027	2028
Приток				
Источники финансирования, руб.	1294692	0,00	0,00	0,00
Общие поступления, руб.	0	23243472	27467930	33581526
Итого приток, руб.	1294692	23243472	27467930	33581526
Отток				
Приобретение основных средств, руб.	845973	0,00	0,00	0,00
Функционально-административные затраты, руб.	448719	13074976	13980986	14868506
Платежи в бюджет (налоги), руб.	0,00	9222446	10756135	13081587
Итого отток, руб.	1294692	22297422	24737121	27950094
Превышение/дефицит ден. ср., руб.	0,00	946050	2730808	5631433
Кумулятивный денежный приток, руб.	0,00	4164017	10079931	9308292

На основе бюджета движения денежных средств можно сделать вывод, что

деятельность столовой будет приносить больше дохода, чем выплачивается в виде расходов. Кумулятивный денежный приток в конце 2026 года будет равен 4164017 рублей, а к концу 2028 года составит 9308292 руб.

3.3 Оценка эффективности проекта по совершенствованию сбытовой деятельности ООО «КШП»

Оценка эффективности проекта позволяет определить степень достижения цели и способность приносить прибыль [26, с. 6]. Для оценки эффективности используют несколько основных показателей:

Чистый дисконтированный денежный поток характеризуется изменением (увеличением или снижением) капитала. Положительное значение данного показателя свидетельствует о высокой эффективности проекта. При выборе между проектами инвесторы предпочтут тот, который демонстрирует наибольший чистый дисконтированный доход [28, с. 3].

Период окупаемости инвестиций – показатель, использующийся для определения временного промежутка, в течение которого бизнес сможет вернуть вложенные средства за счет доходов от своей деятельности. Для инвесторов важно получить четкое представление о сроках, в которые они смогут вернуть свои вложения [32, с. 216].

Дисконтированный период окупаемости – определяет временной интервал, в течение которого доходы от проекта полностью покроют вложенные ресурсы [39, с. 27].

Внутренняя норма доходности – определяет максимально допустимый уровень затрат на реализацию проекта на всех этапах [44, с. 182].

Рентабельность проекта – показатель, показывающий общую эффективность — сколько чистой прибыли получает бизнес с каждого рубля выручки. Помогает оценить эффективность отдельных направлений бизнеса [20, с. 18].

Определим ставку дисконтирования [13, с. 2]. Текущая ключевая ставка Центрального Банка РФ – 21 %, инфляция составляет 10 %, процент за риск – 5 %. Таким образом, ставка дисконтирования равна 36 %.

В таблице 33 отражены результаты анализа эффективности проекта.

Таблица 33 – Анализ эффективности проекта по открытию «Семейной столовой»

Показатель	Значения
Ставка дисконтирования, %	36
Чистый дисконтированный денежный поток, руб	3343034,06
Дисконтированный срок окупаемости, месяцы	16,34
Внутренняя норма доходности, %	171
Рентабельность проекта, %	258

Расчеты эффективности проекта представлены в приложении Д. Проект достигнет окупаемости через 16,34 месяцев. Для отрасли общественного питания данный показатель варьируется от 1,5 до 2 лет, хотя не редко встречаются исключения со сроком меньше (заведения быстрого питания, фаст-фудницы) или больше (рестораны с высоким средним чеком, бары, кофейни).

Внутренняя норма доходности, равная 171 % является довольно высоким показателем. В данном случае можно сделать вывод, что выгоднее будет инвестировать в открытие столовой, чем, например, положить деньги на депозит в банке. Если ставка дисконтирования была рассчитана не совсем точно или ее ждут резкие изменения, высокий IRR поможет сгладить этот риск.

Рентабельность проекта за рассматриваемый период в три года составит 258 %. Это неплохой показатель для бизнеса и говорит о том, что через три года ООО «КШП» получит от деятельности «Семейной столовой» доход, превышающий инвестиции для открытия этой столовой 2,5 раза. Так на 1 рубль вложенных инвестиций на конец 2028 года предприятие получит прибыли в размере 2 рублей 58 копеек.

Далее рассмотрим зависимость NPV от ставки дисконтирования. Результаты представлены в таблице 34.

Таблица 34 – Зависимость NPV от ставки дисконтирования

Ставка, %	0	36	72	108	144	171	180
NPV, руб.	8013600	3343034	1572619	717051	235531	0	-65172

Из таблицы 34 видно, что при увеличении ставки дисконтирования значение чистого дисконтированного денежного потока снижается.

Для лучшего восприятия изобразим на графике (рис. 5) зависимость NPV от ставки дисконтирования.

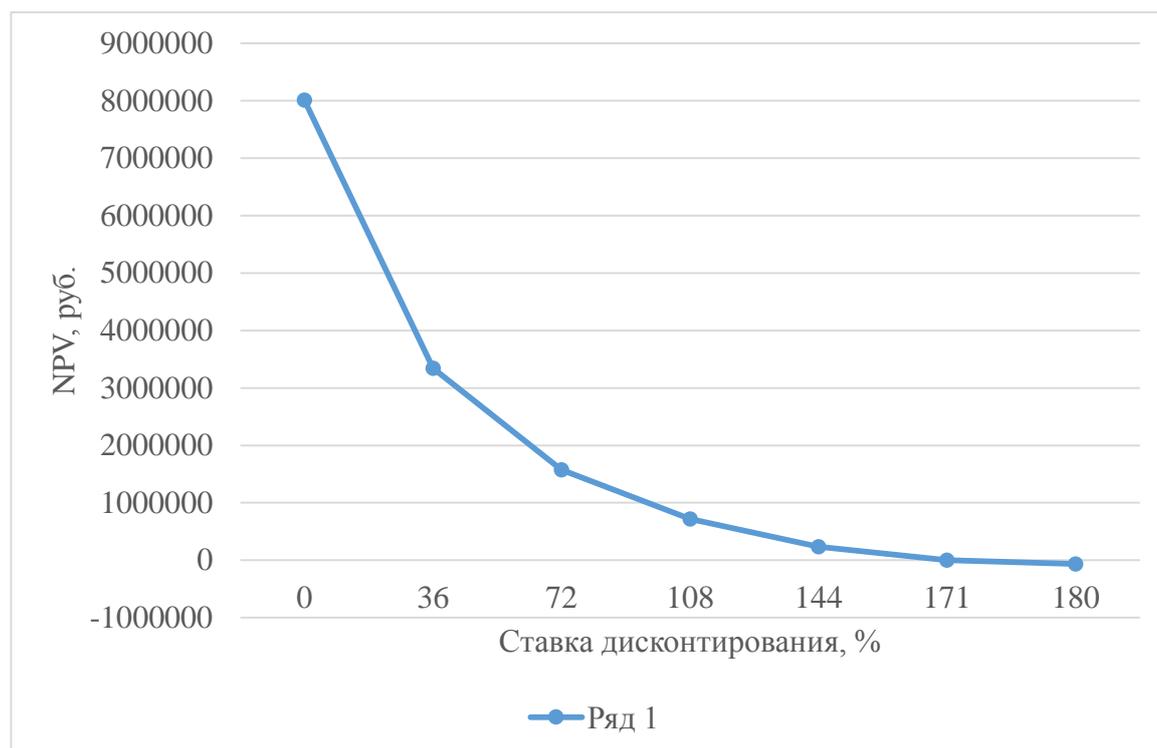


Рисунок 5 – Зависимость NPV от ставки дисконтирования

Данный график позволяет увидеть, как меняется NPV в зависимости от изменения ставки дисконтирования.

Необходимо также провести анализ чувствительности проекта, т.е. оценить, влияние изменения исходных параметров проекта на его конечные результаты [12, с. 4]. Полученные данные представлены в таблице 35.

Таблица 35 – Расчет чувствительности проекта по показателю NPV

Изменение стоимости сырья	NPV, руб.
-10 %	3684154
-5 %	3513594
0	3343034
5 %	3172473

Исходя из данных таблицы 35 можно сделать вывод, что при увеличении стоимости сырья величина NPV снижается.

Сравним [2, с. 12] исходные показатели финансовых результатов деятельности организации за 2024 год с планируемыми данными после реализации проекта по совершенствованию сбытовой деятельности путем расширения рынка сбыта продукции. Данные представлены в таблице 36.

Важно отметить, что данные за 2026 и 2028 год являются прогнозными и осуществимыми только при успешной реализации проекта по совершенствованию сбытовой деятельности. Вариант расширения рынка сбыта поможет ООО «КШП» не только покрыть убыток, который несет организация от ведения своей

деятельности, но и заработать прибыль.

Таблица 36 - Показатели финансовых результатов ООО «КШП» до и после реализации проекта по совершенствованию сбытовой деятельности

Показатели	Период, год			Абсолютное отклонение	
	2024	2026	2028	2026/2024 гг	2028/2026 гг
Выручка, млн. руб.	256,6	279,6	290,2	23,2	10,4
Себестоимость, млн. руб.	266,6	279,6	281,4	13	1,8
Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	-10	-9	-3	1	6
Чистая прибыль, млн. руб.	-7,8	-5,1	-1,2	2,7	3,9
Рентабельность продаж, %	-3,89	-3,21	-1,03	0,68	2,18

К концу 2028 года планируемая прибыль составит -3 миллиона рублей. Это на 7 миллионов рублей больше, чем в 2024 году. Чистая прибыль предположительно увеличиться на 6,6 млн. руб. Рентабельность от продаж составит -1,03 %. Хотя это все еще отрицательная рентабельность и убыток от продаж, наблюдается тенденция увеличения прибыли и роста рентабельности. В сравнении с 2024 годом к 2028 году рентабельность продаж увеличится на 2,86 п.п.

Таким образом, проект по открытию «Семейной столовой» является эффективным. Инвестиции в проект окупятся примерно за 16,34 месяца – это ре-

альный показатель для отрасли общественного питания и неплохой конкретно для общественных столовых. Рентабельность проекта, равная 258 %, подтверждает эффективность проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной бакалаврской работы являлось совершенствование сбытовой деятельности ООО «Комбинат школьного питания».

Для достижения данной цели в первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты сбытовой деятельности организации и методические подходы к управлению сбытовой деятельностью, а также основные пути совершенствования сбыта.

Вторая глава посвящена анализу внешней и внутренней среды ООО «КШП». По результатам этого анализа можно сделать вывод, что наибольшее влияние на деятельность организации влияют экономические и социальные факторы макроокружения. Уровень конкуренции ООО «КШП» на рынке существенный, но он не препятствует продолжению деятельности компании в дальнейшем.

Из проведённого SWOT - анализа можно сделать вывод, что ООО «КШП» обладает достаточными потенциальными слабостями, которые могут привести к проблемам с клиентами и поставщиками. Однако, проанализировав сильные и слабые стороны предприятия, а также угрозы и возможности, было выявлено, что организация может создать план действий и разработать такие решения, которые помогут противостоять вызовам и улучшить свое нынешнее место на рынке.

Анализ сбытовой деятельности показал, что ООО «КШП» ежегодно увеличивает объем продаж. Несмотря на это, из-за однотипности и ограниченности точек сбыта предприятие ведет убыточную деятельность. В большей степени это связано с установленными муниципальным образованием и администрацией г. Благовещенска тарифами на питание в школах, которые являются основным местом сбыта продукции организации и закрытости столовых учебных учреждений для людей, не относящихся к конкретной школе.

Исходя из данной проблемы, в третьей главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены альтернативные пути совершенствования сбы-

товой деятельности организации путем расширения рынков сбыта. Методом критериальных взвешенных оценок был выбран вариант открытия столовой, цель которого заключается в большей клиентской базе новой точки сбыта и независимого установления цен на ассортимент. Это также повлечет за собой увеличение прибыли ООО «КШП».

Прогноз продаж показывает, что «Семейная столовая» получит в 2026 году прибыль больше 4819 тыс. рублей. Проект потребует инвестиций в размере 1294 тыс. руб. Инвестиции в проект окупятся за 16,34 месяцев работы. Внутренняя норма доходности составит 171 %, рентабельность - 258 %. Реализация проекта по расширению сбытовой деятельности поможет значительно сократить убыток ООО «КШП», равный 10 миллионам рублей и увеличить к 2028 году рентабельность продаж на 2,86 п.п., до -1,03 %. При относительно небольших инвестициях проект окажет положительное влияние на работу Комбината питания.

ООО «КШП» получит большее разнообразие каналов сбыта, что закроет главную проблему сбытовой деятельности предприятия – однотипность и ограниченность школьных столовых. В будущем предприятие сможет получить необходимые ресурсы и вложить их в еще большее развитие своей деятельности.

Таким образом проект обладает высоким потенциалом.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 434 с.
- 2 Агафонова, Наталья Павловна, Кузьменко Алина Евгеньевна Анализ и оценка эффективности инвестиционных проектов // Прикладные экономические исследования. 2024. №1.
- 3 Анненкова, А. Н., Иванова Е. А., Крячков А. Ф. Система управления сбытом продукции на предприятии: сущность и функции // Форум молодых ученых. 2017. №8 (12).
- 4 Атаев, Бахрам, Ягшыев Ахалмырат, Меканов Муса Маркетинговая деятельность предприятия // Наука и мировоззрение. 2024. №23.
- 5 Бурцев, В. В. Контроль и совершенствование управления сбытом в коммерческой организации // Экономический анализ: теория и практика. 2007. №6.
- 6 Буткевич, Андрей Сергеевич, Ляндау Юрий Владимирович Современные подходы в управлении проектами // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2023. №3.
- 7 Васильева, А. С., Латыпова А. Э. ABC-Анализ - преимущества и недостатки // Экономика и социум. 2014. №4-2
- 8 Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с.
- 9 Горбашко, Е. А. Управление проектами : учебник для вузов / Е. А. Горбашко ; под редакцией Е. А. Горбашко. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 358 с.
- 10 Григорьев, М. Н. Маркетинг : учебник для вузов / М. Н. Григорьев. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 478 с.

- 11 Денильханова, Радима Хаважевна, Алиева Назифат Меджидовна Гаджиалиева Лейла Алиевна Формирование сбытовой стратегии предприятия: понятие, содержание и значение сбыта продукции // *Journal of Monetary Economics and Management*. 2023. №3.
- 12 Жегров, Максим Александрович Обзор основных методов оценки эффективности инвестиционных проектов // *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024. №11.
- 13 Жердева, О В. С Н. Кобелян, Л А. Такмазян, К В. Лупина Дисконтирование как способ оценки справедливой стоимости // *Вестник Академии знаний*. 2024. №1
- 14 Жумаханова, Р.Р. Направления совершенствования сбытовой деятельности предприятий // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2024. №4-1.
- 15 Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 375 с.
- 16 Карпова, С. В. Маркетинг: теория и практика : учебник для вузов / С. В. Карпова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 383 с.
- 17 Качало, Д. Е., Матыцина Н. П. Управление проектами: основные принципы и методы. улучшение управлениями проектами // *Вестник науки*. 2023. №12
- 18 Ковалева, Наталия Владимировна Управление сбытом в деятельности предприятий сферы услуг // *Концепт*. 2016. №S6.
- 19 Ковальчук, Таисия Игоревна, Минкевич Полина Евгеньевна, Шишло Сергей Валерьевич ABC и ABC-XYZ-анализ продаваемой продукции на предприятии // *Science Time*. 2021. №11
- 20 Комшанов, Дмитрий Сергеевич Практические вопросы бизнес-планирования // *Известия Великолукской государственной сельскохозяйственной академии*. 2021. №4.

- 21 Кузьменко, О. В., Чекарь В. Н., Мостипан С. В. PEST-анализ в системе стратегического маркетингового анализа // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №2
- 22 Кутайцева, О. Н., Толмачева И. В., Толмачев А. А. Маркетинг и маркетинговая деятельность организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №5-2
- 23 Кучумов, А. В., М. А. Сафронов, П. Ю. Еремичева Специфика SWOT-анализа как инструмента стратегического управления // ЭВ. 2024. №2
- 24 Лабозин, Александр Олегович Методология проведения PEST-анализа для малых промышленных предприятий // Экономика. Информатика. 2025. №1.
- 25 Левкин, Г. Г. Логистика сбыта и распределения : учебник для вузов / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 268 с.
- 26 Лукашов, Н. В. Актуальные подходы к ресурсному управлению рисками инновационных проектов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2023. №2.
- 27 Лукьяненко, С. А. Управление сбытовой деятельностью на предприятии // Экономика и социум. 2016. №8 (27).
- 28 Мамиев, К. Методы оценки экономической эффективности предпринимательских проектов // Вестник науки. 2024. №10
- 29 Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С. В. Карповой, С. В. Мхитаряна. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 396 с.
- 30 Маркетинг : учебник и практикум для вузов / под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 386 с.
- 31 Моллаева, О., Баймырадова С. Организация маркетинговой деятельности на предприятии // Вестник науки. 2023. №1.

- 32 Поляков, Н. А. Управление инновационными проектами : учебник и практикум для вузов / Н. А. Поляков, О. В. Мотовилов, Н. В. Лукашов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 384 с.
- 33 Пономарев, А. В. Совершенствования сбытовой деятельности предприятия // CETERIS PARIBUS. 2022. №6.
- 34 Приказ Минэкономки РФ от 01.10.1997 N 118 "Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)"
- 35 Приказ Росстата от 31.07.2024 N 335 (ред. от 30.01.2025) "Об утверждении форм федерального статистического наблюдения для организации федерального статистического наблюдения за внутренней торговлей, платными услугами населению и транспортом" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2025)
- 36 Реброва, Н. П. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. П. Реброва. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 277 с.
- 37 Синяева, И. М. Маркетинг : учебник для вузов / И. М. Синяева, О. Н. Жильцова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 487 с.
- 38 Скороход, Н. Н. Разработка стратегии управления сбытом // Экономика и социум. 2016. №3
- 39 Терещенко, Татьяна Александровна, Балашова Ирина Владимировна Управление инвестиционными проектами // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2024. №1
- 40 Тюленева, Татьяна Ивановна, Курашова Екатерина Анатольевна Анализ ассортимента товаров предприятий малого бизнеса // Московский экономический журнал. 2023. №3.
- 41 Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова, Е. А. Ткаченко ; под общей редакцией Е. М. Роговой. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 383 с.
- 42 Ха, Ань Туан Экономическая сущность сбытовой деятельности предприятия // Финансовые рынки и банки. 2021. №5.

- 43 Хасанова, Л. З., О. Е. Чебенева Планирование проекта: этапы, уровни, виды планов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. №1-1
- 44 Холодкова, В. В. Управление инвестиционным проектом : учебник и практикум для вузов / В. В. Холодкова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 302 с.
- 45 Чанышева, Н. А., Цветцых А. В. Система управления сбытом продукции на предприятии: сущность и функции // 2013. №9.
- 46 Чэнь, Ци Концептуальные подходы к понятию сбытовой деятельности // Экономика и социум. 2022. №6-1 (97).
- 47 Шкурко, П. А., Филимонова Е. С. Управление каналами сбыта // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. №54
- 48 Штрахштейн, А. О. Сущность, задачи, значение управления сбытом продукции // Теория и практика современной науки. 2016. №6-2
- 49 Штрахштейн, Александр Олегович Современные подходы к управлению сбытом // Евразийский научный журнал. 2016. №6.
- 50 Янкина, Ирина Анатольевна, Мельников Алексей Александрович, Шнайдер Алексей Викторович Подходы к применению методики SWOT-анализа деятельности предприятия // Вестник ТИУиЭ. 2023. №4

ПРИЛОЖЕНИЕ А
СМЕТА ЗАТРАТ НА 2026 – 2028 ГГ

Таблица А – Смета затрат на 2026 – 2028 гг

в тыс. руб.

Показатель	Период																
	2026												2027				2028
	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 год
Материальные затраты	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	178	626	626	626	626	3032
Затраты на заработную плату	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	541	1624	1624	1624	1624	6496
Страховые взносы	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	487	487	487	487	1948
Прочее	237	227	227	227	224	224	222	219	219	22	219	219	757	757	757	757	3390
Полная себестоимость	1119	1109	1109	1109	1106	1106	1104	1101	1101	904	1101	1101	3495	3495	3495	3495	14868
Функционально - административные издержки	1119	1109	1109	1109	1106	1106	1104	1101	1101	904	1101	1101	3495	3495	3495	3495	14868
Общие текущие издержки	1119	1109	1109	1109	1106	1106	1104	1101	1101	904	1101	1101	3495	3495	3495	3495	14868

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
БЮДЖЕТ ПРИБЫЛЕЙ/УБЫТКОВ НА 2026 – 2028 ГГ

Таблица Б – Бюджет прибылей/убытков на 2026 – 2028 гг

в тыс. руб.

Показатель	Период																
	2026												2027				2028
	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 год
Общие поступления	1916	1733	1918	1903	1932	1904	2007	1968	1937	2025	1954	2047	6614	6728	6994	7132	33582
НДС, акцизы	319	289	320	317	322	317	334	328	323	337	326	341	1102	1121	1166	1189	5597
Общие текущие затраты	1119	1109	1109	1109	1107	1107	1104	1102	1102	904	1102	1102	3495	3495	3495	3495	14869
Прибыль от реализации	797	624	809	794	825	797	903	867	836	1120	852	945	3119	3233	3499	3637	18713
Балансовая прибыль	797	624	809	794	825	797	903	867	836	1120	852	945	3119	3233	3499	3637	18713
Платежи и бюджет	199	156	202	199	206	199	226	217	209	280	213	236	780	808	875	909	4678
Чистая прибыль	597	468	607	596	619	598	677	650	627	840	639	709	2339	2424	2624	2728	14035
Чистая прибыль нарастающим итогом	597	1065	1672	2268	2886	3484	4161	4811	5438	6278	6918	7626	9965	12390	15014	17742	31776

ПРИЛОЖЕНИЕ В

НАЛОГОВЫЕ ОТЧИСЛЕНИЯ НА 2026 – 2028 ГГ

Таблица В – Налоговые отчисления на 2026 – 2028 гг

в тыс. руб.

Налоги	Период																
	2026												2027				2028
	янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 год
Социальное страхование	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	487	487	487	487	1949
НС	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	13
НДФЛ	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	211	211	211	211	845
Налог на прибыль	199	156	202	199	206	199	226	217	209	280	213	236	780	808	875	909	4678
Налог на имущество	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
НДС	319	289	320	317	322	317	334	328	323	337	326	341	1102	1121	1166	1189	5597
Итого	752	679	756	750	762	750	794	779	766	851	773	811	2584	2631	2742	2800	13082

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

БЮДЖЕТ ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ НА 2026 – 2028 ГГ

Таблица Г – Бюджет движения денежных средств на 2026 – 2028 гг

в тыс. руб.

	Период																	
	2025	2026												2027				2028
		янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 год
Приток																		
Источники финансирования	1295	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Общие поступления	0	1916	1733	1918	1903	1932	1904	2007	1968	1937	2025	1954	2047	6614	6728	6994	7132	33582
Итого приток	1295	1916	1733	1918	1903	1932	1904	2007	1968	1937	2025	1954	2047	6614	6728	6994	7132	33582
Отток																		
Приобретение основных средств	846	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Функционально-административные затраты	449	1119	1109	1109	1109	1107	1107	1104	1102	1102	904	1102	1102	3495	3495	3495	3495	14869
Платежи в бюджет (налоги)	0	752	679	756	750	762	750	794	779	766	851	773	811	2584	2631	2742	2800	13082
Итого отток	1295	1872	1788	1865	1859	1869	1857	1898	1880	1867	1756	1874	1913	6079	6126	6237	6295	27950
Превышение/дефицит денежных средств	0	44	-55	53	45	63	47	109	88	70	269	80	134	535	602	757	838	5631
Кумулятивный денежный приток	0	44	-11	43	87	150	197	305	394	464	733	812	946	1481	2083	2839	3677	9308

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Таблица Д – Анализ эффективности проекта

в тыс. руб.

	Период																	
	2025	2026												2027				2028
		янв	фев	мар	апр	май	июн	июл	авг	сен	окт	ноя	дек	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 год
Приток																		
Общие поступления	0	1916	1733	1918	1903	1932	1904	2007	1968	1937	2025	1954	2047	6614	6728	6994	7132	33582
Итого приток	0	1916	1733	1918	1903	1932	1904	2007	1968	1937	2025	1954	2047	6614	6728	6994	7132	33582
Отток																		
Инвестиции	1295	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Функционально-административные затраты	0	1119	1109	1109	1109	1107	1107	1104	1102	1102	904	1102	1102	3495	3495	3495	3495	14869
Платежи в бюджет (налоги)	0	752	679	756	750	762	750	794	779	766	851	773	811	2584	2631	2742	2800	13082
Итого отток	1295	1872	1788	1865	1859	1869	1857	1898	1880	1867	1756	1874	1913	6079	6126	6237	6295	27950
Чистый денежный поток	-1295	44	-55	53	45	63	47	109	88	70	269	80	134	535	602	757	838	5631
Кумулятивный денежный приток	-1295	-1250	-1305	-1252	-1207	-1145	-1098	-989	-901	-831	-562	-482	-349	186	788	1545	2382	8014
Норма дисконта	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,97	0,95	0,93	0,90	0,88	0,86	0,84	0,81	0,79	0,77	0,75	0,74	0,68	0,63	0,58	0,54	0,40
NPV	-1295	43	-52	49	40	55	40	91	72	56	208	60	98	364	379	442	453	2239
Кумулята NPV	-1295	-1252	-1304	-1254	-1214	-1159	-1119	-1028	-956	-901	-692	-632	-534	-170	210	651	1104	3343