



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Менеджмент»

## АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕТИ РЕСТОРАНОВ МЭДЖИКРОЛЛ

Пояснительная записка  
к ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.06.2021.301/238 ПЗ ВКР

Руководитель работы,  
д.э.н., профессор  
\_\_\_\_\_Ю.Г. Кузменко  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Автор работы:  
студент группы ЭУз-580  
\_\_\_\_\_В.Р. Хусаинов  
\_\_\_\_\_ 2021 г.

Нормоконтроль, Ст.преподаватель  
\_\_\_\_\_Ю.С. Якунина  
\_\_\_\_\_ 2021г.

Челябинск 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	8
1.1 Понятие и сущность коммерческой деятельности предприятия.....	8
1.2 Методы анализа коммерческой деятельности сервисного предприятия.....	17
1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта организации сбыта и продвижения товаров.....	25
2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ «МЭДЖИКРОЛЛ» ПО ОЦЕНКЕ И РАЗВИТИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ.....	30
2.1 Общая характеристика организационно – хозяйственной деятельности предприятия «МэджикРолл».....	30
2.2 Анализ коммерческой деятельности предприятия «МэджикРолл»	33
2.3 Анализ конкурентных преимуществ предприятия «МэджикРолл»..	54
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ «МЭДЖИКРОЛЛ» ПО НАРАЩИВАНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ.....	67
3.1 Направления развития коммерческой деятельности предприятия общественного питания «МэджикРолл».....	67
3.2 Оценка эффективности разработанных рекомендаций.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	84
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Формы товародвижения.....	88
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Основные формы распределения товаров.....	89

## АННОТАЦИЯ

Хусаинов В.Р. Анализ и совершенствование коммерческой деятельности сети ресторанов «МэджикРолл». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз-580, 90 стр., 14 ил., 51 табл., библиогр. список – 50 наим.,

Цель выпускной квалификационной работы – разработка комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности сети ресторанов «МэджикРолл».

В первом разделе были рассмотрены теоретические аспекты оценки и развития конкурентных преимуществ сервисного предприятия, а также пути развития конкурентных преимуществ.

Во втором разделе работы проведен анализ коммерческой деятельности сети ресторанов «МэджикРолл», проведен анализ основных экономических показателей предприятия и анализ конкурентных преимуществ сети ресторанов «МэджикРолл».

В третьем разделе работы на основе результатов анализа выявляются направления развития коммерческой деятельности предприятия общественного питания «МэджикРолл» и разрабатываются рекомендации по улучшению конкурентных преимуществ.

## ВВЕДЕНИЕ

Главная задача в развитии планирования в рыночных условиях – предоставить компании возможность взять преимущество перед конкурентом, путем принятия продуктивных управленческих решений. Прибыльными, финансово стабильными и конкурентными компаниями – оказываются те компании, в которых понимают потенциал в развитии. Для того, чтобы компания могла определять свой конкурентный и долгосрочный, период развития, ее потенциал должен опережать своих основных конкурентов.

Весь процесс управления состоит из сложных функций и элементов. Система управления совершает такие функции как: планирование, организация, регулировка, стимулирование и контроль. Эти системы управляются через управленческие решения, такие решения должны быть всегда оперативные и разумные. Разумность таких решений – выполнение своевременного и качественного анализа потенциала компании.

Финансовый результат деятельности выражен отношением коммерческого эффекта деятельности компании, который представлен в денежном эквиваленте за период, к ресурсным затратам в денежном выражении на достижение этих финансовых результатов. Израсходованные средства должны окупиться в течении периода, такой период называется срок окупаемости.

Результат – это абсолютная величина, которая указывает на конечный результат каких либо процессов, это разница между ценой товара и стоимостью на его изготовление. Такая разница может возникнуть при прочих разных условиях: когда увеличивается количество товара для сбыта; когда снижается стоимость его изготовления. Всё это подтверждает актуальность темы квалификационной работы «Анализ и совершенствование коммерческой деятельности сервисного предприятия». Основная особенность торгового предприятия, в том, что здесь происходит смена

форм стоимость, при движении товаров из зоны производства в зону продажи. Поэтому в торговле необходима грамотная организация торгово-технологического процесса.

Обычная деятельность компании включает в себя поиск и разработку каждой собственной стратегии развития. Одним из важнейших условий обеспечения эффективного развития предприятия является оценка и развитие его основных конкурентных преимуществ.

Цель – выявить основные направления совершенствования коммерческой деятельности сети сервисного предприятия.

Задачи:

1. Провести анализ теоретических основ коммерческой деятельности сервисного предприятия.

2. Охарактеризовать методы анализа коммерческой деятельности сервисного предприятия.

3. Проанализировать отечественный и зарубежный опыт коммерческой деятельности сервисного предприятия.

4. Проанализировать финансовые результаты деятельности сети ресторанов «МэджикРолл».

5. Провести анализ и дать оценку конкурентных преимуществ сети ресторанов «МэджикРолл».

6. Разработать направления развития коммерческой деятельности предприятия общественного питания «МэджикРолл» и оценить их эффективность.

Объект – коммерческая деятельность.

Предмет исследования – организация сервисного предприятия.

При выполнении выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы исследования: теоретический анализ источников, сравнительный анализ, анализ конкурентных преимуществ компании, анализ показателей финансово-

хозяйственной деятельности.

При выполнении выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы исследования: теоретический анализ источников, сравнительный анализ, анализ конкурентных преимуществ компании, анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 1.1 Понятие и сущность коммерческой деятельности предприятия

Коммерческая деятельность – комплекс мероприятий, направленный на извлечение прибыли. Рассмотрим коммерческую деятельность на примере сервисного предприятия [5]. Торговые процессы – это процессы, направленные на конечный факт купли – продажи для получения прибыли. Главный элемент этого факта - изменение формы собственности в пользу покупателя. Основные элементы процесса, для успешного ведения операций закупа-сбыта:

- хозяйственная связь: продавец - покупатель;
- оценка спроса;
- реклама;
- привлечение партнеров;
- сервисное обслуживание для покупателя; [17].

Покупка и продажа-это двусторонняя сделка. Для покупателя-он удовлетворяет потребность или желание, для продавца-выводится в виде прибыли. Вместе с вышеперечисленными элементами купля-продажа является конечным, но и основным фактором всего пути. Данный элемент жизненного цикла товара будет являться продолжением. К ним можно отнести: поставку продукта обеспечение безопасности,упаковку [15].

Отсюда можно сделать вывод, что коммерческой деятельностью, называется огромный комплекс мероприятий, итогом которых будет являться факт купли-продажи. Данный факт, направлен на удовлетворение спроса покупателя путем приобретения необходимых товаров, услуг и извлечение прибыли для продавца, путем реализации данных товаров, услуг.

Чтобы определить сущность коммерческой деятельности необходимо рассмотреть рисунок 1.1. [5].



Рисунок 1.1 – Сущность коммерческой деятельности предприятия

Отсюда, главная цель коммерческой деятельности получение дохода, полученной от коммерческой деятельности, после уплаты обязательных платежей (налогов), в основном используется для реализации стратегии развития и расширения производства для удовлетворения потребностей клиентов (в соответствии с их потребностями и потребностями). Спрос на товары и услуги-это желание или способность покупателя приобрести определенное количество товаров или услуг для продажи по лучшей цене и в течение определенного периода времени[35]. Перед продажей продукции компании, как правило, проводится маркетинговое исследование, которое проводится на основе:

- исследования потребительского рынка;
- разработка необходимых продуктов;
- определение цены;



- разработка планов классификации;
- выберите канал сбыта создаваемых вами продуктов;
- выбор методов стимулирования сбыта[10].

В настоящее время коммерческая сбытовая деятельность компании с ориентацией на маркетинговую концепцию внесла существенные изменения в организацию продаж[21]. Благодаря сравнительному преимуществу использования одного ресурса по сравнению с другим можно определить более эффективные варианты производства, обеспечивающие большую разницу между результатами и затратами, чтобы определить альтернативные цены на полученные ресурсы [43]

По функциональной специализации среди субъектов коммерческой деятельности выделяют следующие субъекты:

1. Производитель - юридическое или физическое лицо, которое производит продукт/услугу путем его продажи. К таким людям относятся индивидуальные предприниматели и коммерческие организации, которые самостоятельно производят и продают продукцию. Сюда же относятся некоммерческие организации, осуществляющие предпринимательскую деятельность.

2. Представители производителей, поставщики, дистрибьюторы. Посредниками могут выступать индивидуальные предприниматели и коммерческие организации. В некоммерческих организациях посредниками могут выступать только те, в уставе которых предусмотрено, что они могут заниматься торговой деятельностью

3. Продавец – заключает продажу товаров или услуг за финансы, целью является извлечение прибыли

4. Потребитель - люди, которые покупают продукты для удовлетворения своих собственных потребностей [2].

Потребителя можно ранжировать на 3 основных типа:

- потребители, которые покупают сырье и используют его для осуществления предпринимательской деятельности;

- потребители, которые приобретают товары для некоммерческих организаций;
- граждане которые покупают товары для себя, для семьи [3].

Предприниматели, организации, компании и подобные субъекты коммерческой деятельности, являются основной частью коммерческой деятельности в целом, так как без их участия не будет возможность совершить куплю продажу. Маркетинговое исследование выявляет проблемы сбыта продукции, далее определяется цель дальнейших действий, с помощью которой можно решить проблему.[18]. Целями хозяйственной деятельности компании могут быть:

- достижение запланированного дохода;
- достижение запланированных продаж;
- увеличение доли рынка сбыта и выручки по ассортименту продукции;
- построение эффективных деловых отношений;
- повышение эффективности работы сотрудников;
- оптимальное нормирование производственных запасов;
- эффективность предоставления дополнительных услуг;
- выбор рациональных звеньев в товарном движении;
- выбор наилучшего канала реализации;
- минимизация транспортных расходов;
- эффективность рекламы означает стимулирование спроса[26].

По практике ведения коммерческой деятельности, хозяйственной деятельности предприятия основной проблемой будет - наработка и использование прогноза спроса и конъюнктуры. Базой для проведения коммерческих действий будет являться прогноз спроса и конъюнктуры рынка. Данный прогноз делается на определенный период и служит основой для оперативного плана продаж и доходов.

Анализ конъюнктуры рынка необходим для того, чтобы было полное видение ситуации, которая сейчас сложилась на рынке. Основная задача будет заключаться в том, чтобы цена товара была выгодной для покупателей и предпринимателя. С его

помощью можно контролировать уровень цен и товарный запас.[28]

Индустрия питания на сегодняшний день, занимает позицию быстрорастущей индустрии. Если индустрия питания начала свое развитие с того, чтобы удовлетворять потребность основных потребителей, то сегодня это показатель развития общества. Данное развитие отражает уровень доходов населения по логике – чем больше денег у населения, тем большую часть они готовы потратить на услуги которые предлагают. Часть с этих денег соответственно уходит на предприятия питания. Так же у разных групп населения, есть свои предпочтения во вкусе, а так же предпочтения в выборе самого заведения.

Заведения – рестораны/кафе/кофейни и т.д. Работа таких предприятий организуется только при соблюдении определенной системе и требованиям к качеству предоставляемых услуг. Факторы определяющие тип предприятия общественного питания: ассортимент, особенности обслуживания, предоставляемые услуги[34].

Предприятия общественного питания предоставляют и другие услуги в сфере обслуживания. Среди них можно выделить следующие:

- организация семейных обедов, различных торжеств;
- обслуживание на дому;
- доставка заказов;
- предоставление абонементов на комплексное питание.

Для того чтобы в полной мере использовать коммерческую деятельность, необходимо постоянно совершенствовать различные аналитические методы. [10]. Эффективность всех сфер предпринимательской деятельности (производство, дополнительные виды деятельности, услуги) должна быть проанализирована до разработки мер по улучшению. Основой должны быть способы повышения доступности источников информации для более эффективного ведения предпринимательской деятельности с учетом надежной и действенной информации.

Преследуя эту цель в предприятиях общественного питания вводят учет товаров,

контрагентов, доступность информационных баз данных (правовые, бухгалтерские) с помощью специального программного обеспечения. Главное - возможность быстрого получения информации для того чтобы принимать управленческие решения для коммерческой деятельности. Для этого необходимо эффективное управление данной информации. Чтобы договорная работа была эффективной, очень важно составить грамотно договор с поставщиком/с покупателем. Важно заключить договор на хороших условиях [13].

Хорошие условия:

- поставка товаров поставщиком/покупателем;
- распределение рисков на покупателя/поставщика при форс-мажоре;
- фикспрайс на товары в течение периода либо в срок действия договора; отсрочка платежа за продукт;
- часть оплаты за товар; определить партию товаров для продажи по определенной цене [20].

Ведение контроля за исполнением договора по контрагентам, за исполнениями договорных обязательств. Такая работа поможет снижать кредиторскую нагруженность, избежать штраф, эффективно вести дебиторскую задолженность и неустойку по обязательствам[1].

Можно выделить такое мероприятие, как скидка на товар, при полной предоплате за продукцию/товар. Так организация отдает оборотные средства и снижает долговую нагрузку. [12].

Управление сервисного предприятия схоже с управлением любого индустриального предприятия или организации. Так как и во многих компаниях, управление здесь связано с разделением труда по вертикальной системе, а так же с разделением производства на секторы. В первую очередь нужно рассмотреть особенности управленческих процессов, которые нужны на предприятии общественного питания. Важные функции:

- определение цели и задачи деятельности общепита;
- планировка достижения поставленных целей и задач;
- быстрое принятие решений, которые повлияют на ход развития событий;
- реализация принятых решений (приказы, указы и т.п)
- контроль планов и исполнения выпущенных приказов;

В то же время управление сектором услуг приобретает отчетливые характеристики, что позволяет выделить его специфическую ситуацию в контексте управления промышленным или сельскохозяйственным производством, а также некоммерческими организациями (политическими, общественными и т. д.). Управление сектором услуг подчинено задачам развития рынка производства услуг (организация труда персонала, повышение производительности труда персонала, достижение конкурентоспособности услуги, ее рентабельности и т.д.). В то же время она направлена на реализацию разнообразных потребностей и потребностей больших групп населения, то есть конкретных лиц, которые вступают в процесс рыночного обмена с поставщиками услуг[19].

Плановое развитие сервисного предприятия – это развитие которое учитывает перспективу и взгляд наперед, это то что обеспечивает выполнение намеченных целей компанией. Самое главное в плановом развитии, выбрать нужное направление, из большого количества других вариантов и направить туда все необходимые ресурсы компании. Такой способ постановки выполнения намеченных планов, единственный который можно считать верным. Выработка стратегии связана с решением следующих задач:

- обозначение ближайших целей
- оценка других вариантов и выбор более эффективных
- оценка возможностей со стороны и сопоставление их с внутренними возможностями;
- проведения анализа деятельности с учетом поставленных целей и планов.

– разработка детального плана, бюджета [23].

Грамотно налаженная логистика и товародвижения – главное конкурентное преимущество, которое дает возможность достигать своевременного пополнения товарного запаса, широты ассортимента, сокращения расходов, на транспортировку товара. Товародвижение - объект изучения разных дисциплин (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Понятие трактовки «товародвижение» с разных научных дисциплин

Автор ( источник)	Толкование	Достоинства и недостатки
ГОСТ Р [7]	Процесс передачи физического продукта от производителя к месту продажи или потребления	Указывается, что это "процесс", его начало и конец
Торговое дело [6]	Процесс доставки товаров от производителей в розничные торговые залы или к нерыночным потребителям	Определение аналогично предыдущему определению, добавляются только конечные точки
Логистика [24]	Организация хранения, транспортировки и хранения готовой продукции	Отражает только операции, осуществляемые по способу перемещения товаров, не включает цель перемещения товаров
Маркетинг [33]	Система обеспечения доставки продукции к месту продажи или эксплуатации (монтажа) строго в срок и с максимально возможным уровнем обслуживания	Она представлена как сложное понятие-система-совокупность элементов, определена цель движения, отсутствует понятие, включающее в себя движение товара

Выдвигаемая точка зрения аналогична, поскольку поступление товаров предприятиями розничной торговли (магазинами) является последним пунктом в процессе распределения продукции. Только в этом случае продукт больше не является товаром, потому что он больше не является звеном в товарном процессе[39]. Поэтому для использования определения, наиболее полно отражающего смысл исследуемого понятия, следует следующее: перемещение товаров-это процесс доставки товаров от производителя в область потребления, это последовательность транспортных и складских операций, и именно продажа товаров населению для получения наличных денег может осуществляться: через прилавок, предварительный заказ, образцы,

доставку на дом, через торговые автоматы и другими традиционными способами.

Достижение определенного баланса ритма организационного процесса, в во всей цепи товарного движения, выявление оптимального объема, периода, маршрута доставки товаров – основные вопросы для коммерческого предприятия [45].

Формы товародвижения приведены в Приложении А [31].

Товарный поток, который поступает на склад розницы на этом не заканчивается. Финалом является приемка товаров в рамках сети, а так же подразделения. На этом этапе осуществляется первичная проверка соответствий величины товаров описанной в товарно-транспортных накладных [32]. Весь путь товаро движения организован продуктивно, если задачи решены, которые представлены на рисунке 1.2.

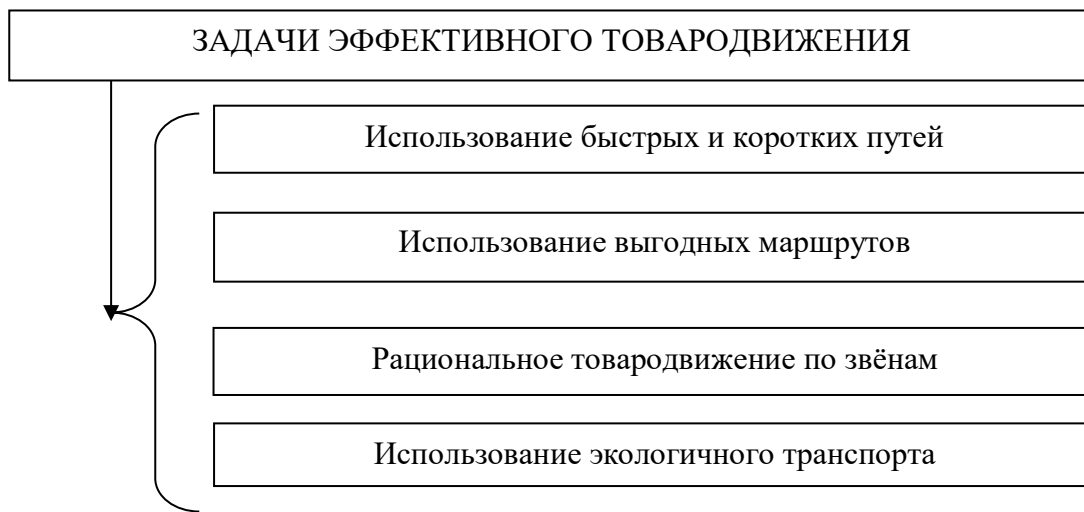


Рисунок 1.2 – Эффективная организация товародвижения

Основным требованием для рациональной организации движения товаров является нахождение короткого маршрута движения товаров[41]. Поставка товаров для предприятия сферы услуг включает в себя систему мер, которые представляют собой взаимосвязь между коммерческими и техническими операциями по доставке товаров на предприятие розничной торговли, включая следующие процессы:

- Покупка, доставка;
- Прием и хранение;

- Подготовка и выставка

- Продажа[41].

Дифференциация этих процессов делает содержание организационных, экономических и коммерческих операций различным.

Эффективность политики продаж сервисной компании имеет решающее значение в маркетинговой деятельности. Ведь система продаж централизует всю эффективность проводимого маркетинга. Недостаточная эффективность политики продаж угрожает руководству всего предприятия. Так же в том случае, если закрывать глаза на эффективность политики продаж, то можно с полной уверенностью заявлять, что компания движется к банкротству (разорению)

## 1.2 Методы анализа коммерческой деятельности сервисного предприятия

С маркетинговой точки зрения товарное движение-это комплекс мер, направленных на то, чтобы потребители доставляли необходимые товары к месту продажи в течение определенного периода времени (транспортировка, сохранность товаров, завершение сделок) с высоким уровнем обслуживания и наименьшими затратами[29]. Коммерческие предприятия могут самостоятельно выбирать систему и метод продаж[19]. Основные методы приведены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Основные методы сбыта товаров

Методы сбыта	Суть метода	Эффективность / недостаток метода
Прямой	Без посредника	Низкая цена, возможность заказа партий любого размера. Но транспортные расходы могут увеличиться из-за расстояния поставщика до коммерческого предприятия
Косвенный	Привлечение независимого посредника	Рост цен, отсутствие спокойствия необходимого размера и приращения брокера.
Комбинированный	В качестве посредников привлекаются компании с постоянным капиталом, а также капитал от самого производителя	Если продукт не является скоропортящимся и не подвержен моральной коррозии, прибыль увеличивается



Практика показывает эффективность прямых продаж, когда:

- крупные продажи продукции;
- потребители сосредоточены в относительно небольшом территориальном сегменте;
- высокий уровень обслуживания;
- есть наличие "регулирование транзита товаров", то есть объем товаров для каждой партии продажи равен большому объему (автомобили, контейнеры);
- создание сети хранения в точке продажи;
- стоимость продукта значительно ниже стоимости рыночной цены, что позволит вам осуществлять техническое обслуживание собственного отдела продаж;
- финансовое положение компании стабильное.

Отвечая на вопрос о стадии системы движения товаров, торговая сеть ставит задачу выбора каналов распределения товаров, то есть разрабатывает каналы распределения товаров от производителя к потребителю с помощью различных предприятий или частных лиц. [50].

Протяженность каналов распределения-это количество отдельных связей между товаропроизводителями и потребителями (рисунок 1.3).

Нулевой уровень		производители	– потребители
Одноуровневый		производитель	– розничный магазин – потребители
Двухуровневый	производитель	– оптовая фирма	– розничный магазин – потребители

Рисунок 1.3 Протяженность канала распределения

Чем больше структура канала распределения, тем сложнее производителям контролировать деятельность каждого участника[22]. Поэтому обеспечение

рациональности организации сбыта продукции является решением основной задачи обеспечения необходимого объема продаж и прибыли[25].

Основными функциями системы продвижения продукции являются:

- о конкретном продукте, независимо от качества всего продукта: о ценности продукта, популярности продукта, интерпретации цены и т.д.
- создайте хороший имидж компании, определив конкурентные преимущества.

Основная цель акции - стимулировать спрос. Система продвижения определяет основные элементы маркетинга: продукт, стоимость, распределение. Компоненты "спроса":

- Наличие потенциальных потребителей, у которых есть желание купить;
- Предоставлять денежные доходы по требованию;

-Способность удовлетворять спрос обеспечивает наличие продукции в соответствии с требуемым количеством, структурой уровня цен, соответствующей спросу и возможностям покупки[25].

Спрос зависит от цены продукта и других факторов: цена аналогичного продукта, доходы, вкусы и предпочтения населения. Основную роль в формировании спроса, занимает цена. Так же стоит учитывать продвижение самого продукта, с помощью рекламы, более подробнее в таблице 1.3

Таблица 1.3 – Вид и задачи рекламы

Вид рекламы	Задачи рекламы
Информативная	Рассказать о новинках и о новом применении существующих товаров + информирования об изменениях цен + объяснение принципа действия товаров + описание возможной услуги + формирование образа.
Увещательная	Формирование предпочтений к данным маркам + поощрение к приобретению новой марки + изменение восприятий потребителями свойства товара + убеждение необходимости принять товар этих фирм.
Напоминающая	Напоминание потребителю о том, что товары могут стать необходимыми в скором будущем + напоминание потребителю о том, где приобретен товар + позиционирование товаров в памяти потребителя в межсезонье + поддержание сведений о товаре постоянно.

Поэтому целью рекламы является решение наиболее сложных задач с целью формирования и стимулирования потребностей потребителей. На спрос влияет множество факторов, которые можно определить как ценовые, так и неценовые. Ведь покупатель готов покупать дополнительные единицы товара в основном по более низкой цене[39].

Другие методы продвижения товара представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Основные методы продвижения товара

Реклама	Стимулирование сбыта	Паблик рилейшнз	Личная продажа	Прямой маркетинг
Публикации в СМИ, Упаковка Вкладыши реклама Брошюры и буклеты Плакаты и листовки В справочнике На рекламных стендах	Показать новые продукты на выставке Символы и знаки для соревнований, игр, тотализаторов, лотерей Призы и подарки Распределение образцов продукции Промышленные выставки и выставки выставка демонстрация Купоны на продукты скидка Низкие проценты по кредитам развлечение Получение товара	Подготовка информационных пакетов для носителей шоу семинар ежегодный отчет пожертвования спонсировать Публикации убеждать Идентификация средств связи Каталог компаний Торговая презентация мероприятия	Торговые конференции Программы стимулирования Распределение выборок Промышленные выставки и каталоги выставок	Отправка объявлений по почте Телемаркетинг Купить с компьютера Покупка через телевизор Факсимильная связь электронная почта Контактный телефон

Элементы продвижения отличаются друг от друга конечной целью и ожидаемым эффектом, типом контакта с потребителем, продолжительностью реакции на этот эффект[39]. Различные методы стимулирования сбыта, созданные с главной целью-эффективно привлечь потребителей к продукту и удовлетворить их требования для повышения эффективности деятельности.

В отечественной литературе существует базовый метод, основанный на индивидуальных критериях эффективности деятельности сервисного предприятия. Количественные показатели эффективности предпринимательской деятельности

включают систему показателей, приведенную в Приложении В[27].

Анализ характерных факторов ликвидности предприятия, приведенных в таблице 1.5, важен для оценки эффективности деятельности торговых предприятий, в том числе предприятий сферы услуг [19].

Таблица 1.5 – Коэффициенты ликвидности

Наименование	Формула расчета	Экономическое содержание
Коэффициент абсолютной ликвидности (срочности)	$K_{аб.л} = \frac{A1}{П1 + П2}$	Показывает, какая часть текущих обязательств может быть погашена средствами, имеющими абсолютную ликвидность, т. е. деньгами и ценными бумагами
Коэффициент «критической оценки»	$K_{ко} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}$	Показывает, какая часть краткосрочных обязательств предприятия может быть немедленно погашена за счет денежных средств на различных счетах, в краткосрочных ценных бумагах, а также поступлений по расчетам (дебиторской задолженности).
Коэффициент текущей ликвидности	$K_{тл} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}$	Показывает, какую часть текущих обязательств можно погасить, мобилизовав все оборотные средства

Наиболее известным и широко используемым инструментом (методом) анализа финансового положения является коэффициент (коэффициент), расчет которого основан на наличии определенных взаимосвязей между различными статьями баланса. Они отражают математическую связь между двумя величинами[14].

Оценка финансовой устойчивости позволяет понять, насколько эффективно компания управляет собой и заемными средствами.

Состояние собственных и заемных средств должно соответствовать стратегическим целям развития предприятия, так как недостаточная финансовая устойчивость может привести к банкротству предприятия, а большой остаток свободных валютных ресурсов затрудняет его деятельность из-за чрезмерных материально-производственных запасов и фиксации затрат[30]. Мы предлагаем метод

анализа финансовой устойчивости с использованием абсолютных показателей, который позволяет проверить, какие источники средств и суммы используются для оплаты запасов и затрат в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Показатели для оценки финансовой устойчивости

Показатель	Алгоритм расчета показателя
Коэффициент финансовой автономии (коэффициент независимости)	Собственный капитал / Валюта баланса
Коэффициент долгосрочной финансовой независимости	Собственный капитал + Долгосрочные заемные средства / Валюта баланса
Коэффициент покрытия долгов собственным капиталом	Собственный капитал / Заемный капитал
Коэффициент финансового левериджа	Заемный капитал / Собственный капитал

Финансовое положение предприятия является важнейшим показателем эффективности деятельности организации в России, важно выявить существующие проблемы и пути их устранения в последующий период. В целях изучения методологических аспектов оценки финансовой устойчивости и экономической эффективности предприятий мы изучим зарубежный опыт в этой области.

На Западе в балансе не учитывается непогашенная дебиторская задолженность. То есть как активные, так и пассивные предметы освобождаются от гипотетического владения[37].

Например в бух.балансе Великобритании, чистые активы и вложенный капитал равны, потому что с каждой части уравнения отнимаются величины настоящий заемных средств. Согласно методике, при выполнении всех условий (формула 1):

$$A1 > П1; A2 > П2; A3 > П3; A4 < П4, \quad (1)$$

При соблюдений условий из формулы 2, баланс считается абсолютно ликвидным, а предприятие платежеспособным.

В зарубежной практике на основе групп активов и пассивов просчитываются коэффициенты покрытия (таблица 1.7).

Таблица 1.7– Оценка эффективности деятельности в западной практике

Наименование показателя	Формула расчета	Экономическое содержание
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	$K_{зс} = \frac{\text{стр.1400} + \text{стр.1500}}{\text{стр.1300}}$	Показывает, сколько заемных средств предприятие привлекло на один рубль собственных средств, вложенных в активы.
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$K_{авт} = \frac{\text{стр.1300}}{\text{стр.1700}}$	Характеризует удельный вес собственных средств в общей сумме пассивов (активов)
Коэффициент покрытия инвестиций	$K_{п} = \frac{\text{стр.1300} + \text{стр.1400}}{\text{стр.1600}}$	Показывает, какая часть имущества предприятия финансируется за счет устойчивых источников

Зарубежные экономисты самым информативным показателем считают промежуточный коэффициент покрытия. Он показывает, во сколько раз ликвидные активы покрывают текущие обязательства, при этом согласно зарубежным методикам его числитель можно строить в зависимости от ожидаемой ликвидности активов предприятия [44].

Зарубежные экономисты в таких странах, как США, Германия и Франция, рекомендуют использовать "условия самофинансирования" вместо этих коэффициентов покрытия, которые показывают количество дней, в течение которых компания может работать и оплачивать свои счета, даже если на счете нет кассового чека. Таким образом, продолжительность самофинансирования французских компаний составляет 90 дней. Рассмотрим методику расчета оценки показателей экономической выгоды, более распространенную в зарубежной практике. Оценка эффективности определяется по формуле, приведенной в таблице 1.8 [29]. Из приведенной выше формулы следует, что в российской практике для расчета показателей рентабельности инвестиций используется соотношение суммы чистой

прибыли и амортизационных расходов. Эти суммы выплачиваются инвестиционным фондам в ходе реализации проекта; в западной практике - отношение чистой прибыли к 1/2 разницы между стоимостью инвестиций и ликвидацией актива.

Таблица 1.8 – Методика оценки эффективности предприятия

Показатель	Формула	Обозначения
Оценка конкурентоспособности предприятия	$K = K_r \times K_I$	где $K$ – конкурентоспособность исследуемого предприятия; $K_r$ – коэффициент операционной эффективности; $K_I$ – коэффициент стратегического позиционирования
Критерий операционной эффективности	$r = B / Z$	где $r$ – операционная эффективность предприятия; $B$ – выручка от реализации продукции; $Z$ – затраты на производство и реализацию продукции
Показатель операционной эффективности по выборке	$R = BS / ZS$	где $R$ – операционная эффективность по выборке; $BS$ – выручка от реализации продукции по выборке; $ZS$ – затраты на производство и реализацию продукции по выборке.
Оценка операционной эффективности	$K_r = r / R$	где $r$ – операционная эффективность предприятия; $R$ – операционная эффективность по выборке
Доля рынка предприятия	$D = B / V$	где $D$ – доля рынка предприятия; $B$ – выручка от реализации продукции предприятия; $V$ – объем рынка.

Таким образом, российская практика не учитывает доходы от ликвидации активов, срок полезного использования которых закончился.

### 1.3 Сравнение отечественного и зарубежного опыта организации сбыта и продвижения товаров

Сравним отечественный и зарубежный опыт организации сбыта и продвижения товаров.

Кондитерская фабрика "Ударница", известная еще с советских экономических времен, была бесспорным национальным лидером по производству пастилок, зефира

и джемов на рубеже 21 века, когда многие отечественные кондитерские и крупные иностранные компании начали накапливаться, другими словами, конкуренция внутри формирующегося кондитерского кластера заставила "Ударницу" совершенствовать инструменты продвижения своей специфической продукции[16]. В 2002 году неиспользованные маркетинговые стратегии замедлили продвижение бренда marshmallow. Владельцы бизнеса надеются, что при упоминании названия фабрики клиенты будут помнить о высоком качестве их продукции. Однако, несмотря на внушительные затраты на рекламу, активность продаж на рынке не увеличилась из-за отсутствия усилий по формированию бренда[50].

После неудачного опыта продвижения эксперты консалтинговой фирмы Boston Consulting Group провели детальный анализ рынка и изложили планы по созданию и запуску бренда. Он основан на тщательно подобранной торговой марке "Charmel" и активной рекламной кампании (которая включает в себя высокохудожественное, красиво снятое и запоминающееся видео). Это не только позволяет представить продукт потенциальным потребителям, но и визуально отличает его от большого количества других конфетных изделий. Детали также хорошо продуманы, особенно мотивация, которая важна для целевой аудитории, что "немного женского счастья" не сделает вас толстыми. Эта акция построена без каких-либо качественных скидок и "будет представлять себя".

Результаты: Через месяц после объявления продажи на заводе "Ударница" выросли втрое по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Кондитерская фабрика "Ударница" запускает и продвигает многомиллионный бренд "Шармель". Однако благодаря этому в 2004 году "Ударница" занимала самую большую долю на российском рынке фруктов и варенья-45%.

Качественная продукция-это не замена хорошо продуманного маркетингового плана продвижения продукции, а хорошая объективная основа. Благодаря успешному созданию бренда «Шармель» и его активной рекламной кампании «Ударнице»



удалось добиться стабильно высоких показателей продаж.

Качественный продукт-это не хорошо продуманный маркетинговый план для продвижения альтернативных продуктов,а хорошая объективная основа. Благодаря успешному созданию бренда "Шармель" и его агрессивной рекламной кампании "Ударнице" удалось добиться стабильно высоких показателей продаж.

#### Tupper Plastics ' Оруат

Основателем иностранной компании "Tupper Plastics Company" был Пиаже Таппер-химик, ученый и изобретатель, создавший уникальный метод очистки полимеров. Tupperware появилась в 1946 году-в год основания пластика Tupperware,с появлением Чудо-чаши Earl Tupperware: изделие изготовлено из химически нейтрального полимера с герметичной крышкой. В"Чудо-чаше" пищи остается свежей в два-три раза больше, чем обычно, нет перелива жидкости, и приготовленные блюда приобретают совершенно новый вкус[49].

В середине 1940-х годов продукция Tupperware продавалась в обычных хозяйственных магазинах, но покупатели не спешили покупать дорогие изделия из рафинированных полимеров. Это было изменено телефонным звонком гения маркетинга двадцатого века Брауни Вайса, который указал Эрлу Тапперану, чего не хватает в успешных демонстрациях продукта компании. Вскоре продажи продуктов Tupperware выросли благодаря"домашним демонстрациям", подобным этой.

Во многих отношениях было решено распространять Tupperware исключительно через независимых консультантов.

Результат:После десятилетия успеха в Соединенных Штатах компания вышла на европейский рынок в 1962 году и завоевала популярность в шести европейских странах в течение почти года. Сегодня в мире насчитывается 14 заводов, которые производят продукцию Tupperware и используются более чем в 100 странах мира. Сегодня Tupperware CIS объединяет более 240 дистрибьюторских и региональных центров с более чем 50 000 консультантами и 3500 менеджерами.

Резюме: В данном случае такой способ продвижения нового продукта как личный контакт, то есть независимый консультант, приводит к успеху. В отличие от рекламы, этот метод личного взаимодействия был более выгодным, поскольку личное отображение особых характеристик изделий из новых материалов оказывало большее влияние на домохозяйек того времени[32].

Опыт этих компаний и предприятий показывает, что ключом к успешному продвижению новых продуктов на рынке является комплексный подход, включающий в себя не только управляемый портфель инструментов маркетинговых коммуникаций, но и отличное качество продукции и новизну. Однако она основана на талантливой работе маркетолога, генерирующего стабильное положительное мнение у клиента о том или ином продукте.

Далее давайте рассмотрим неудачные практики использования инструментов маркетинговых коммуникаций в компаниях и компаниях.

1.ОАО "МЦФ" Красный Октябрь". В 1999 году ОАО "МКФ"Красный Октябрь" объявило о запуске нового шоколада"Эйнем" для рынка высокого класса. Для приготовления продукта используются только высококачественные какао-бобы. По мнению компании, использование дореволюционных дизайнов в дизайне шоколада должно направить потребителей к идее"лучших традиций отечественной кондитерской". Цена на 15-20% выше, чем у топового бренда"Эйнем", используемого большинством конкурентов страны. В коллекции представлена полная коллекция из шести различных сортов шоколада Einem, которые должны быть разработаны таким образом, чтобы понравиться потребителям с разными вкусами[42, с. 38]. Много было сделано для обеспечения успеха нового шоколадного бренда. Кроме того, в стране начал формироваться сегмент рынка высокого уровня,перспективы которого примерно в то же время блестяще продемонстрировал бренд " А.Коркунов". Однако компания"Красный Октябрь" явно переоценивает осведомленность клиентов и их участие в процессе осознанного выбора.

Предположительно, заказчик осведомлен не только о высоком качестве кондитерских изделий, создаваемых фабрикой, но и об имени ее основателя-немецкого предпринимателя Фердинанда Теодора фон Эйнема. Еще одна надежда очевидна: шоколад Einem очень хорош и стоит попробовать один раз, чтобы был устойчивый спрос.

В результате "Красный Октябрь" находится на пути к минимизации затрат на рекламу. Это оказалось роковой ошибкой. На рынке нет рекламы, поддерживающей появление продвигаемого ими нового продукта, которая осталась бы незамеченной клиентом. Спрос на элитные шоколадные конфеты марки Einem невелик. Еще в 2002 году шоколад, первоначально связанный с крупномасштабными программами и производимый в больших количествах, был прекращен.

В провале "Красного Октября", введении шоколада "Эйнем", отчетливо видна очень распространенная ошибка. Производители часто думают, что "хороший продукт всегда будет продаваться сам по себе." "На сегодняшнем насыщенном рынке новые продукты никогда не будут популярны без сильного продвижения со стороны производителей, и это признание неоднократно упускается из виду при производстве высококачественных и ультрасовременных продуктов.

Резюме: Успех любой компании напрямую зависит от точки продукта, который является целевым и попадает в целевую аудиторию. Правильная маркетинговая стратегия может привлечь клиентов в самом начале, но дальнейший успех компании будет зависеть от дальнейших действий[38].

Выводы по разделу один

Главная цель любой коммерческой организации-получение прибыли. Необходимый уровень прибыли позволяет решать многие задачи, определяющие стабильность и эффективность транспортной деятельности и создающие материальную базу для реализации экономических функций государства (за счет налогового вычета). Таким образом, многосторонний контроль эффективности

предприятий создал экономическую среду для предприятий сферы услуг, и эффективная деятельность необходима для их существования и функционирования. В практике мирового предпринимательства глубоко укоренился механизм постановки долгосрочных целей и планирования предпринимательской деятельности. Бизнес российского сектора услуг в последнее время начал решать эти проблемы в рыночных условиях.

Проанализировав примеры продвижения различных компаний и предприятий, можно сделать вывод, что благодаря детальному анализу рынка, четкому определению целевой аудитории и систематическому использованию методов и приемов продвижения новых продуктов, компаний, если правильно выбрать "свой продукт", каждый метод продвижения продукта эффективен. Часто предприятия не выделяют достаточно денег для создания сильного бренда, потребители имеют хорошее визуальное восприятие его и продвигают свою продукцию в больших масштабах, думая, что вложенные деньги не произведут на производителей хорошего впечатления.

## 2 АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ «МЭДЖИКРОЛЛ» ПО ОЦЕНКЕ И РАЗВИТИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

### 2.1 Общая характеристика организационно – хозяйственной деятельности предприятия «МэджикРолл»

Объектом исследования является сеть ресторанов «МэджикРолл». Компания «МэджикРолл» (торговое название «MAGIC ROLL») расположена по адресу: 625051, Тюменская область, Тюмень, м-н Широкая, 104 к2. Компания «МэджикРолл» основана в 2015 году.

Основная деятельность по коду ОКВЭД: 52 - Прочая розничная торговля пищевыми продуктами в специализированных магазинах. Контингент магазина: молодые люди и люди среднего возраста. Предприятие общественного питания – предприятие, предназначенное для производства кулинарной продукции, мучных кондитерских и булочных изделий, их реализации и (или) организации потребления (ГОСТ 30602-97/ГОСТ Р 50647) [8;9]. Организационно-правовая форма предприятия «МэджикРолл» - Общество с ограниченной ответственностью (ООО) [11]. Форма собственности предприятия ООО «МэджикРолл» - частная.

В меню сети «МэджикРолл» входят: роллы, сладкие роллы, горячие роллы, спринг роллы, спайс роллы, сашими, гунканы, суши, супы, салаты, сеты, антисуши, гарниры, соусы, напитки.

В настоящее время в сети «МэджикРолл» входят 8 ресторанов.

Миссия «МэджикРолл» – мы делаем вкусную еду.

Философия: «Хорошая еда – хорошая жизнь».

Ценности организации – четкое соблюдение принципов японской кухни – баланс риса, овощей, рыбы и морепродуктов.

Визитной карточкой предприятия общественного питания (POP) является меню (список закусок, блюд, напитков, имеющихся в продаже) с указанием цены, выходных данных. В меню учитывается план работы предприятия и минимальная категория. В ресторанах сети Magicroll указаны названия блюд, закусок и выпечки, выход и цена в граммах.

Основные требования меню:

-Максимальная ясность названий блюд, напитков и т.д. для посетителей. Он должен точно знать, что ему предлагают, в каком объеме и по какой цене;

-Все блюда в меню перечислены в порядке, соответствующем порядку приема пищи;

-Раздел "Фирменные блюда и блюда" меню выделен в специальном разделе;

-Порядок списка блюд должен соответствовать классификации.

Структура Magicroll основана на специализированном разделении труда: линейный тип организационной структуры, который наилучшим образом отвечает потребностям ведения данного бизнеса. Организационная структура Magicroll показана на рисунке 2.1.

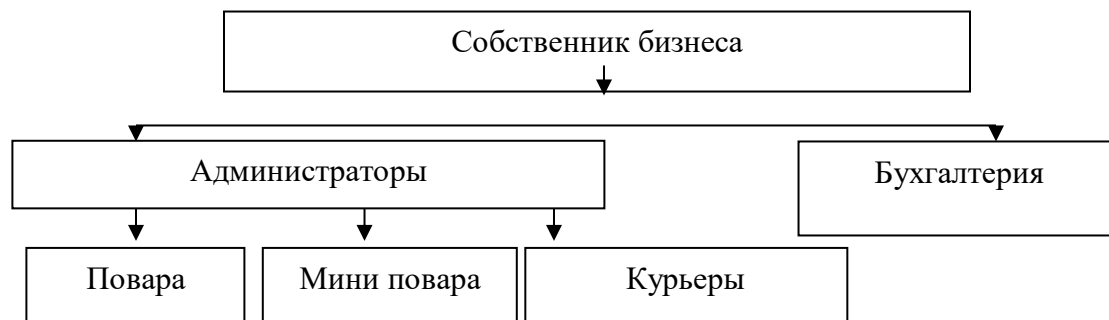


Рисунок 2.1 – Организационная структура «МэджикРолл»

Линейная структура управления имеет много преимуществ:

-Быстрое выполнение приказов и распоряжений вышестоящих руководителей подчиненным руководителям;

-Разумное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;

-Быстрое принятие и исполнение решений;

-Индивидуальная ответственность каждого администратора за результаты деятельности ресторана;

-Профессионально решать задачи по обслуживанию экспертных функций.

Общее руководство сетью ресторанов Magicroll осуществляет Коммерческий директор, который также руководит планово-хозяйственной работой, занимается подбором персонала и организует его профессиональное развитие, обеспечивая охрану труда, безопасность и пожарную безопасность. Он отвечает за обработку рабочей силы и заработной платы, бухгалтерские и финансовые услуги. Поскольку Magicroll является юридическим лицом, его права и обязанности должны соответствовать целям его деятельности, изложенным в его учредительных документах. Основным учредительным документом является устав, утвержденный учредителем юридического лица. В нем оговаривается: наименование юридического лица(обязательное описание его организационно-правовой формы и наименование компании);

- Местонахождение юридического лица;

- Порядок управления деятельностью юридических лиц;

- Другая информация [36].

Отдельные виды деятельности (продажа товаров, оказание услуг, заключение договоров), перечень которых определен Федеральным законом от 08.08.2001 № 3128-ФЗ"О лицензировании отдельных видов деятельности", организация может использовать только на основании специальных лицензий.

На ресторане Magicroll есть большой цветной логотип с написанным на нем названием компании. У входа в магазин была вывешена табличка с указанием времени работы, юридических форм и юридического адреса. В торговом зале есть таблички с названием отдела, и клиенты могут легко перемещаться по магазину.

На входе есть табличка "Информация для потребителей", на которой написано:

1. ФЗ «О защите прав потребителей».

2. Книга отзывов и предложений.

3. Выдержки из Постановления №55 «Правила продажи отдельных видов товаров».

4. Лицензия на право торговли.

При покупке продукции «МэджикРолл», покупатель имеет право потребовать:

1. Сертификат соответствия.

2. Декларацию о соответствии.

3. Копии, имеющие юридическую силу.

4. Транспортные документы.

На продукцию «МэджикРолл» в ресторанах оформлено меню. В них указано:

1. Наименование товара.

2. Производитель товара.

3. Цена за единицу.

4. Печать организации.

5. Подпись администратора.

6. Вес продукта

Документом договора купли-продажи между Magicroll и покупателем является квитанция, поэтому в момент покупки товара клиенту выдается квитанция, которая является четкой и правильной.

## 2.2 Анализ коммерческой деятельности предприятия «МэджикРолл»

Экономические показатели Magicroll приведены в таблице 2.1. Аналитическая методология представляет собой совокупность методов и приемов, обеспечивающих систематическое, всестороннее изучение влияния отдельных факторов на изменения экономических показателей и выявление резервов повышения эффективности деятельности компании в целом.



Таблица 2.1 – Основные показатели организации за 2019–2020 годы, тыс. руб.

№ п/п	Показатели, тыс. руб.	2019	2020	Динамика, в %	Изменение,(+;-)
1	2	3	4	5	6
1	Оборот организации в действующих ценах	132 924	144 150	108,45	+11226
2	Оборот магазина в сопоставимых ценах	132 924	154 990,1	116,6	+22 066,1
3	Однодневный товарооборот	364,18	394,93	108,45	+30,75
4	Индекс цен	1	1,0752	107,52	+0,0752
5	Издержки обращения	83 814	90 814	108,35	+7000
6	Средняя сумма товарных запасов	3222	3336	103,54	+114
7	Основные фонды	1090	1165	106,88	+75
8	Фонд оплаты труда за месяц	2358,25	3165,75	134,16	+807,5
9	Ср/спис. численность работников, чел.	57	65	114,04	+8
10	Производительность труда, тыс. руб./чел.	2332	2217,69	95,1	- 114,31
11	Прибыль от реализации товаров	47 622	51 335	107,8	+3712
12	Рентабельность издержек обращения, %	56,82	56,53	99,49	- 0,29
13	Чистый доход от реализации	22 832	24 670	108,05	+1838

Имея данные за год о заработной плате, рассчитаем фонд оплаты труда, для периода будем использовать месяц каждого года 2019 и 2020. Формула (1)

$$\text{ФОТ за месяц} = \text{ФОТ} / 12 \text{ месяцев} \quad (2)$$

28299 тыс.руб. / 12 = 2358,35 за 2019 год.

За 2020 год = 37965 тыс. руб. /12 = 3165,75тыс.руб.

Динамика составила 134,16%, фонд оплаты труда за год в 2020 году увеличился на 807,5 руб. по сравнению с 2019 годом. Финансовые показатели деятельности предприятия значительно улучшились, что говорит о правильной его работе, рабочие справились с увеличившейся нагрузкой, чем объясняется увеличившийся доход

каждого работника. Но открытие нового ресторана и увеличение работников на 8 человек снизили производительность труда на 4,9% . Показатель основных фондов повышается за счет оборудования в новом ресторане.

Анализ финансовых результатов «МэджикРолл», представленный в таблице 2.2 показывает, что в 2019 году «МэджикРолл» получил чистую прибыль на 6982 тысячи рублей больше, чем в 2018 году, а в 2020 году на 1838 тысяч рублей больше, чем в 2019 году. Это связано с увеличением продаж на вынос (из-за самоизоляции).

Таблица 2.2 – Анализ показателей деятельности за 2018 – 2020 гг., тыс. руб.

Показатели, тыс. руб.	2018 год	2019 год	2020 год	Абсолютное изменение		Относительное изменение, %	
				2019	2020	2019	2020
Выручка от продаж	120 581	132 924	144 150	12 343	11 226	110,24	108,45
Себестоимость производства	82 301	83 814	90 814	1 513	7 000	101,84	108,35
Валовая прибыль	38 280	49 110	53 336	10 830	4 226	128,29	108,61
Прибыль от продаж	36 443	47 622	51 335	11 179	3 713	130,68	107,80
Прибыль до налогообложения	19 812	28 540	30 837	8 728	2 297	144,05	108,05
Чистая прибыль	15 850	22 832	24 670	6 982	1 838	144,05	108,05

Производственные затраты росли медленнее, чем выручка, что положительно сказалось на валовой прибыли, которая в 2020 году выросла на 8,61 %. Чистая прибыль также увеличилась, рост на 44,05 % в 2019 году и на 8,05 % в 2020 году. Увеличение чистой прибыли свидетельствует о наилучшей политике управления финансовыми ресурсами ресторанных сетей «МэджикРолл».

Оценка рентабельности использования капитала представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Оценка рентабельности использования капитала (активов)

Алгоритм расчета по годам						Финансовые коэффициенты, %			Темп роста, %	
Числитель, тыс. руб.			Знаменатель, тыс.руб.						2019	2020
2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020		
<b>Рентабельность использования активов</b>										
Валовая прибыль			Активы (имущество)			7,81	9,04	7,31	115,7	80,8
38 280	49 110	53 336	4 899	5 433	7 301					
<b>Экономическая рентабельность</b>										
Прибыль до налогообложения			Капитал (активы)			404,4	525,3	422,4	129,9	80,4
19 812	28 540	30 837	4 899	5 433	7 301					
<b>Чистая рентабельность</b>										
Чистая прибыль			Выручка			13,14	17,18	17,11	130,7	99,6
15 850	22 832	24 670	120 581	132 924	144 150					

В целом, основываясь на показателях прибыли за 2019 год, мы можем судить о том, что «МэджикРолл» улучшает свои финансовые показатели.

Рентабельность использования активов имеет тенденцию к увеличению в 2019 году на 115,7 %, но в 2020 году показатель снизился на 19,19 % (100%-80,81%). Несмотря на увеличение валовой прибыли, активы организации также выросли более чем вдвое.

Экономическая рентабельность компании в 2020 году уменьшилась на 19,6 %, что было напрямую связано с приростом капитала, который превысил прибыль до налогообложения. Величина чистой прибыли увеличилась с 13,14 % до 17,13 % в 2019 году, но снизилась на 0,41 %, поскольку выручка превысила рост чистой прибыли в 2020 году.

В 2018-2020 годах показатель прибыли более чем в 4 раза превышает показатель активов, что связано с показателем прибыли.

## Изменение рентабельности «МэджикРолл» на рисунке 2.2.

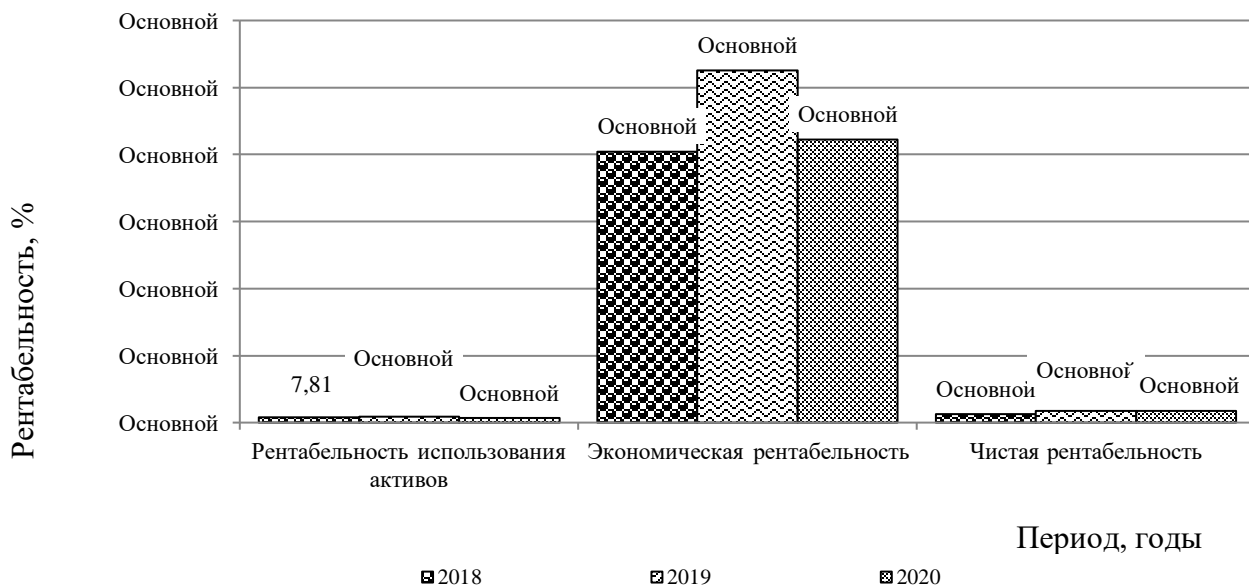


Рисунок 2.2 – Изменение рентабельности деятельности «МэджикРолл»

Анализ продаж и прибыли сети ресторанов «МэджикРолл», будет проходить по продажам в штуках и рублях за определенный период.

Данные анализа приведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Анализ продаж «МэджикРолл»

Ассортиментные группы	Стоимость реализационной продукции			
	За 2019г		За 2020г	
	Шт.	Руб.	Шт.	Руб.
Суши / ролы	167 900	41 975 500	195 600	44 780 515
Пицца открытая	48 900	29 340 000	51 600	30 133 417
Горячие ролы	24 590	14 754 000	25 900	16 718 900
Сушими	13 200	9 873 850	19 900	11 417 890
Пицца закрытая	23 589	18 630 000	26 950	20 888 919
Прочие товары	21890	13 350 150	24 265	14 300 009
Сладкие роллы	48 000	5 000 500	52 050	5 910 350
Итого		132 924 000		144 150 000

Проанализировав таблицу 2.4 выявлено, что в основном по ассортиментным группам реализация продуктов растет. Суши и роллы за год выросли на 2 805 тыс. руб.; пицца открытая на 793,4 тыс. руб.; горячие ролы на 1964,9 тыс. руб. Рост

товарной группы «сладкие ролы» на 909,85 тыс. руб. говорит об эффективной рекламной политике в 2020 году. Проанализируем прибыль в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ прибыли в «МэджикРолл»

Показатели	За 2019г, тыс. руб.	За 2020г, тыс. руб.	Отклонения (+,-)	Темп роста, %
Выручка от продажи товаров	132 924	144 150	11 226	108,45
Себестоимость товаров	83 814	90 814	7 000	108,35
Валовая прибыль	49 110	53 336	4 226	108,61
Коммерческие расходы	950	1180	230	124,21
Управленческие расходы	538	821	283	152,60
Прибыль от продаж	47 622	51 335	363	107,79
Прибыль до налогообложения	28 540	30 837	2297	108,05
Чистая прибыль отчетного периода	22 832	24 670	1838	108,05

Проанализировав данные в таблице 2.5, следует, что выручка от продаж увеличилась на 11126 тыс. руб., себестоимость товаров возросла на 7000 тыс. руб., валовая прибыль на 4226 тыс. руб., коммерческие расходы увеличились на 230 тыс. руб., управленческие расходы на 283 тыс. руб., прибыль от продаж на 363 тыс. руб., прибыль до налогообложения на 2297 тыс. руб. Руководство «МэджикРолл» изучает планирование и организацию корпоративной сбытовой деятельности, анализирует динамику и структуру продаж продукции в ассортиментном составе, выявляет наиболее важных клиентов, анализирует фактический объем производства и реализации продукции с плановыми показателями фактического объема производства и реализации продукции. Рассмотрим объем закупок сети ресторанов «МэджикРолл»:

1. Мука
2. Рис.
3. Овощи.
4. Колбасные изделия.
5. Сыры.

6. Мясо и птица.

7. Яйца.

8. Прочие товары.

Данные показаны в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Объем закупок основных видов сырья для производства сети ресторанов «МэджикРолл» за октябрь, ноябрь, декабрь 2020г.

Наименование продукции	Количество кг.	Цена, руб.	Общая стоимость, руб.
Мука	600	В среднем около 30	18 000
Рис	489	В среднем около 70	34 230
Овощи	567	В среднем около 60	34 020
Колбасные изделия	350	В среднем около 300	105 000
Сыры	286	В среднем около 350	100 100
Мясо и рыба	213	В среднем около 230	48 990
Яйца	234	В среднем около 65	15 210
Прочие товары	481	В среднем около 67	32 227

Итак, за 3 месяца объем закупок основных видов сырья составил 387 777 руб.

Структура закупок представлена ниже на рисунке 2.3.

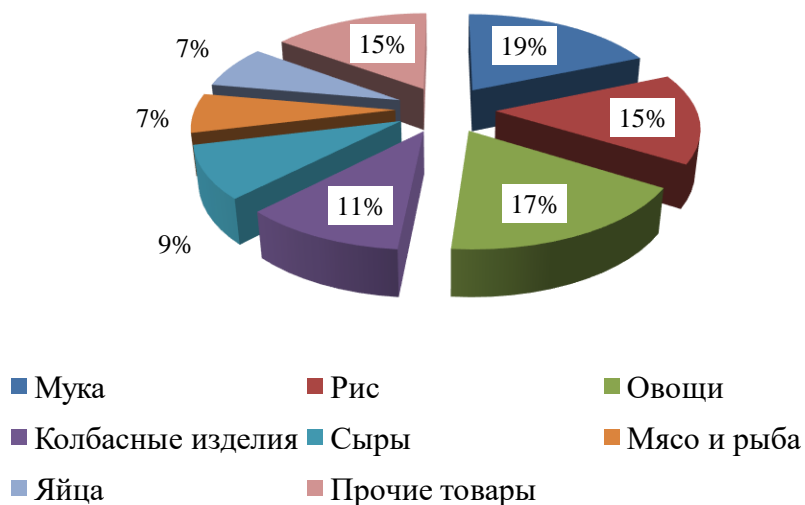


Рисунок 2.3 – Структура закупок основных видов сырья в «МэджикРолл»

Преобладающим звеном является мука, сыры, колбасные изделия, остальные группы варьируются на относительно равных частях.

Далее проведем анализ ритмичности и равномерности поставки (формула 3).

Проанализируем таблицу 2.7.

$$K_p = P_f / P_p, \quad (3)$$

где  $P_f$  – продукция, фактически выпущенная;

$P_p$  – продукция плановая.

Таблица 2.7 – Анализ ритмичности закупок основных видов сырья в «МэджикРолл»

Квартал года	Предусмотрено по плану, руб.	Удельный вес, %	Исполнено фактически, руб.	Удельный вес, %
1	10 654 387,5	25	10 781 196	24
2	10 228 212	24	11 679 629	26
3	9 375 861	22	8 984 330	20
4	12 359 089,5	29	13 476 495	30
Итого:	42 617 550	100,0	44 921 650	105,4
Коэффициент ритмичности составил: 1,054				

Таки образом коэффициент ритмичности составил 1,054, что говорит о том, что «МэджикРолл» работал ритмично.

Коэффициент неравномерности:  $1 - 1,054 = - 0,054$

Если условиями договора с поставщиком, по разным причинам, заранее предусмотрена возможность неравномерности поставок, то рассчитывать показатели равномерности поставок не имеет смысла. В подобных ситуациях необходимо оценивать степень ритмичности поставок, т. е. соответствие поставок товаров оговоренным срокам.

Расчет индекса сезонности продаж по основным товарам представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Расчет индекса сезонности продаж «МэджикРолл» по группам товаров

Наименование	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Дракон	97%	90%	76%	100%	99%	100%	100%	100%	67%	78%	54%	88%
Калифорния	67%	89%	90%	100%	100%	100%	100%	100%	99%	98%	77%	78%
Лава с лососем	67%	89%	89%	67%	88%	99%	100%	100%	100%	78%	67%	99%
Краб фри	100%	100%	100%	98%	88%	71%	68%	99%	100%	100%	100%	100%
Школьник	67%	98%	80%	34%	67%	74%	47%	99%	100%	100%	100%	100%
Студент	100%	78%	78%	100%	100%	56%	66%	98%	99%	100%	100%	100%
Филадельфия	67%	87%	88%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	98%	98%	99%
Прочие товары	87%	88%	81%	56%	88%	88%	56%	100%	97%	100%	100%	98%
Средний	81%	90%	86%	73%	89%	82%	74%	99%	99%	96%	93%	99%

Далее определим средний коэффициент сезонности, на рисунке 2.4.

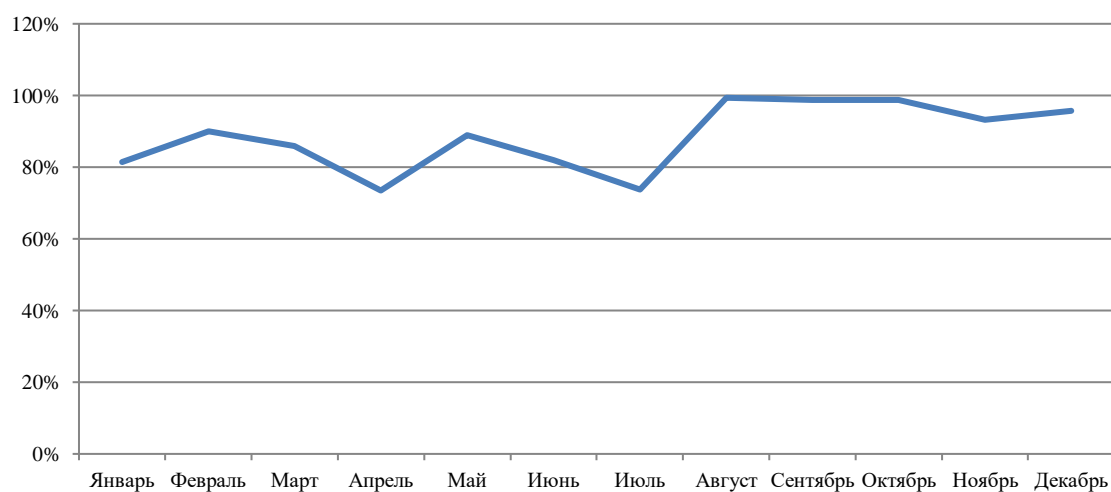


Рисунок 2.4 – График сезонности продаж товаров в «МэджикРолл»

По данным видно, что более выгодные месяцы являются август и сентябрь, декабрь. Далее, проведем анализ поставщиков «МэджикРолл». Возьмем к примеру 4 поставщика продукции постоянного потребления, такой продукции как муки - АО



«Макфа», сыр - ОАО «Белебеевский молочный комбинат», рыбная продукция - ЗАО «Троицкий рыбозавод» и овощи - ООО «Уйский». Оценивание проводилось пятибалльной шкале в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ поставщиков «МэджикРолл»

Факторы	АО «Макфа»	ОАО «Белебеевский молочный комбинат»	ЗАО «Троицкий рыбозавод»	ООО «Уйский»
Цена	5	5	4	4
Качество товара	5	5	5	5
Надежность поставки	5	4	3	5
Известность на рынке	5	5	4	5
Широта ассортимента	5	5	5	5
Реклама	5	5	4	5

Проанализировав поставщиков можно сделать выводы, что все поставщики выполняют свою работу. Минус можно поставить поставщику рыбной продукции, так как иногда задерживают поставку товара. А в целом по все фактором положительный бал.

Произведем группировку продукции по признакам ABC и XYZ.

ABC-анализ позволяет разделить большой набор данных, основываясь на его вкладе, на три группы. Это позволяет, во-первых, выделить открытые позиции. Во-вторых, мы сможем сосредоточиться на анализе трех групп вместо большого списка и работать с позициями внутри групп аналогичным образом. Этот метод основан на принципе Парето, который был открыт в 1897 году. Согласно этому принципу, "20% усилий дают 80% результата."

В результате все она имеет строго определенное положение по классификации ABC и XYZ и заносится в матрицу ABC-XYZ.

В таблице 2.10 представим ABC анализ закупочной деятельности «МэджикРолл».

Таблица 2.10 – Закупочная деятельность «МэджикРолл». ABC- анализ

№	Товар	1-й квартал, ты. руб.	2-й квартал, тыс.руб.	3-квартал, тыс.руб.	4-й квартал, тыс.руб.	Год, тыс.руб.	Доля, %	Доля нарастающ им итогом	Группа ABC
1	Мука	1 326 087	1 436 594	1 105 073	1 657 609	5 525 363	12,3	12,3	В
2	Рис	2 069 989	2 432 488	1 724 991	2 587 487	8 624 957	19,2	31,5	А
3	Овощи	1 789 679	1 938 818	1 491 399	2 237 098	7 456 994	16,6	48,1	А
4	Колбасные изделия	1 282 962	1 389 876	1 069 135	1 603 703	5 345 676	11,9	60,0	В
5	Сыры	1 002 651	1 086 205	835 543	1 253 314	4 177 713	9,3	69,3	В
6	Мясо и рыба	1 843 585	1 997 217	1 536 320	2 304 480	7 681 602	17,1	86,4	А
7	Яйца	636 091	689 098	529 898	795 113	2 650 377	5,9	92,3	С
8	Прочие товары	830 152	899 331	691 793	1 037 690	3 458 967	7,7	100,0	С
	Итого:	10 781 196	11 679 629	8 984 330	13 476 495	44 921 650	100,0%		

Далее рассмотрим таблицу 2.7, в которой представлен анализ XYZ.

Таблица 2.11 – XYZ анализ закупочной деятельности «МэджикРолл»

№	Товар	1-й квартал, ты. руб.	2-й квартал, тыс.руб.	3-квартал, тыс.руб.	4-й квартал, тыс.руб.	Год, тыс.руб.	Среднее за год, Тыс руб.	Коэффицие нт вариации, %	Группа XYZ
1	Мука	1 326 087	1 436 594	1 105 073	1 657 609	5 525 363	1 105 073	25	Y
2	Рис	2 069 989	2 432 488	1 724 991	2 587 487	8 624 957	2 432 488	21	Y
3	Овощи	1 789 679	1 938 818	1 491 399	2 237 098	7 456 994	1864 248,5	42	Z
4	Колбасные изделия	1 282 962	1 389 876	1 069 135	1 603 703	5 345 676	1336419	38	Z
5	Сыры	1 002 651	1 086 205	835 543	1 253 314	4 177 713	835543	45	Z
6	Мясо и рыба	1 843 585	1 997 217	1 536 320	2 304 480	7 681 602	1920400,5	36	Z
7	Яйца	636 091	689 098	529 898	795 113	2 650 377	662 550	32	Z
8	Прочие товары	830 152	899 331	691 793	1 037 690	3 458 967	760 973	48	Z
9	Итого:	10 781 196	11 679 629	8 984 330	13 476 495	44 921 650	11230 413	54	Z

Проанализировав товары повседневного спроса, можно сделать вывод, что к категории А относятся товары часто используемые в производстве, к категории В реже используемые, и категория С по сравнению с А и В не часто покупаемые. Данная категория будет поставляться только под определенный товар.

Категория Х (0-10%) – эти товары, характеризуются стабильностью продаж, Y (10-25%) – товары, имеющие колебания в спросе и как следствие, Категория Z (25- и выше) – товары с нерегулярным потреблением.

Следовательно можно сделать вывод - есть категории, на которые спрос стабилен, и по ним можно прогнозировать продажи на следующий период. Товары группы Х – именно такая категория, коэф.вариации с такими категориями менее 10%. Другие товары пользуются нестабильными (колеблющимся) спросом, что вызвано нестабильными поставками/сезонностью спроса (Y). (Z) Эти товары требуют особого внимания и более глубокого анализа покупательского спроса. По полученным данным составим совмещённую матрицу ABC и XYZ анализа в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Совмещенная матрица ABC и XYZ анализа «МэджикРолл»

AX	AY Мука; Рис;	AZ овощи; Рыба и мясо
BX Овощи; Колбасные изделия;	BY Сыры	BZ Прочие товары; Яйца
CX	CY	CZ

Товары групп А и В обеспечивают основной товарооборот «МэджикРолл»; AX, BX – группы, обеспечивают самый большой вклад в выручку (товарооборот) и прибыль. Товары группы AY - нестабильный расход, следствие, для того чтобы обеспечить наличие, необходимо увеличивать страховой запас. BZ - при большом обороте товаров отличаются низкой прогнозируемостью расхода. Если пытаться увеличить страховой запас, по всем номенклатурам и данной группы, то появиться

избыточное количество товаров и средний товарный запас сильно увеличится. CZ - группа товаров спонтанного спроса, которые обычно поставляются под заказ и выводятся из ассортимента.

Далее проведем анализ прогноза продаж в «МэджикРолл». В таблице 2.13 представлены данные о продажах суши/ролы и пиццы.

Таблица 2.13 – Продажи суши/ролы и пиццы по месяцам за 2019–2020г, ед.

Месяц	2019 г.		2020 г.	
	Суши/ролы	Пицца	Суши/ролы	Пицца
Январь	2150	1630	2450	2060
Февраль	2100	1100	2490	1130
Март	3000	1600	1200	1600
Апрель	3050	2000	3100	3220
Май	2000	2500	1190	3350
Июнь	1970	1330	980	3110
Июль	1500	2890	800	1130
Август	1450	1200	870	1280
Сентябрь	2080	1150	1170	1160
Октябрь	2190	1170	2120	2150
Ноябрь	2480	2120	2120	2100
Декабрь	3980	2260	3140	3290
Всего	27950	20950	21630	25580
Среднее значение	2329,17	1745,83	1802,5	2131,67

Рассмотрим ABC-анализ по товарным группам на конкретном примере ресторана «МэджикРолл», работающего по адресу Тюмень, м-н Широтная, 104 к2 в таблице 2.14 и 2.15.

Таблица 2.14 – Товарооборот товарных групп за 1-й квартал 2020 г., рублей

Название товарной группы	Товарооборот руб.	Доля товарной группы, %
Суши / ролы		22,8
Пицца открытая	3 207 337,5	17,8
Пицца закрытая	2 144 231,25	11,9
Сушими	12 504 606,25	13,9
Сладкие роллы	1 423 481,25	7,9
Горячие ролы	2 846 962,5	15,8
Прочие товары	1 783 856,25	9,9
Итого	18 018 750	100%

Таблица 2.15 – ABC-анализ ассортимента ресторана «МэджикРолл»

Название товарной группы	Доля в товарообороте в порядке убывания, %	Доля в товарообороте накопительным итогом, %	Группа
Суши / ролы	22,8	22,8	А
Пицца открытая	17,8	40,6	А
Горячие ролы	15,8	56,4	А
Сушими	13,9	70,3	В
Пицца закрытая	11,9	82,2	В
Прочие товары	9,9	92,1	С
Сладкие роллы	7,9	100	С

ABC-анализ показал, что основную долю выручки (оборота) ресторана Magicroll обеспечивают такие товарные группы, как суши, открытая пицца и горячие роллы, и она относится к группе А. Суши, закрытая пицца-к группе В. Товарные группы-другие товары и сладкие роллы, относящиеся к группе С, нуждаются в развитии и требуют дополнительных мер по стимулированию сбыта, например, в виде снижения цен или расширения ассортимента. Рассмотрим комбинацию ABC-XYZ анализа "Magicroll".

В качестве объекта исследования выступают следующие товарные группы:

- суши / ролы;
- пицца открытая; пицца закрытая;
- сушими;
- сладкие роллы; горячие роллы.

Результаты анализа представлены в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – ABC-анализ

Товарная группа	Доля в товарообороте в порядке убывания, %	Доля в товарообороте накопительным итогом, %	Группа
Суши / ролы	26,4	26,4	А
Пицца открытая	23,6	50,0	А
Горячие ролы	15,2	65,2	В
Сушими	10,1	75,3	В
Пицца закрытая	9,7	85,0	В
Прочие товары	7,8	92,8	С
Сладкие роллы	7,2	100	С

Результаты XYZ-анализа представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – XYZ-анализ

Товарная группа	Доля в валовой прибыли в порядке убывания, %	Доля в валовой прибыли накопительным итогом, %	Группа
Суши / ролы	31,45	31,45	Х
Пицца открытая	25,45	56,9	Х
Горячие ролы	19,0	75,9	У
Сушими	14,51	90,41	У
Пицца закрытая	4,95	95,36	У
Прочие товары	3,99	99,36	Z
Сладкие роллы	0,65	100	Z

Совмещая результаты ABC- и XYZ-анализа, в результате чего весь ассортимент ресторана «МэджикРолл» делим на 9 сегментов исходя из двух критериев – доли товарной группы в товарообороте и доли товарной группы в прибыли. Результаты совмещенного анализа представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – ABC- и XYZ-анализ

АХ Суши/ролы Пицца открытая	АУ	AZ
ВХ Горячие ролы	ВУ Сушими Пицца закрытая	BZ
СХ	СУ	CZ Прочие товары Сладкие роллы

Более выгодными для «МэджикРолл» товарными группами являются АХ, ВХ, АУ – суши/ролы, пицца открытая, группы, которые обеспечивают наибольший вклад в товарооборот и формирование прибыли. Наибольший доход «МэджикРолл» приносит согласно анализу ABC- группа А. К менее прибыльным и менее оборачиваемым товарам относят сегменты ВZ, CZ – прочие товары, суши. Эти товары требуют внимания со стороны управленческого состава «МэджикРолл». С данными товарами необходимо провести работу, исключения из ассортимента либо поднять в группу У либо группу В.

Возьмем за пример группу товаров - пицца открытая. Произведем анализ эластичности в таблице 2.19.

Таблица 2.19 – Изменения цены на пиццу открытую за период 2020г

Месяц	Цена	Объем продаж	Отклонение цен от средней	Отклонение объема продаж
1	230	1630	-	-
2	235	1100	5	-530
3	240	1600	5	500
4	240	2000	-	400
5	245	2500	5	500
6	245	1330	-	-1170
7	250	2890	5	1560
8	250	1200	-	-1690
9	255	1150	5	-50
10	255	1170	-	20
11	260	2120	5	950
12	260	2260	-	140
Среднее значение	247,1	20950	0,5	57,5

Исходя из данных, произведем расчет по формуле коэффициента эластичности спроса, в итоге получили:  $K_c = 57,7/0,5 = 115,4 = 115$

Коэффициент больше 1, значит, данная позиция является эластичной.

Чистая прибыль отчетного периода увеличилась на 1838 тыс.руб., что составило 8,05% прироста. По показателям мы видим положительную динамику роста, что оценивается положительно.

### 2.3 Анализ конкурентных преимуществ предприятия «МэджикРолл»

Проанализируем внешнюю и внутреннюю среду «МэджикРолл» путем составления SWOT-анализа в виде таблицы 2.20.

Таблица 2.20 – SWOT-анализ «МэджикРолл»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"><li>– Высококвалифицированный управленческий и производственный персонал</li><li>– Хороший имидж компании</li><li>– Большой прирост потребителей за счет более низких цен</li><li>– Развитие собственной торговой марки</li><li>– Ориентация деятельности компании в значительной степени на удовлетворение</li><li>– Прочная сложившаяся репутация</li><li>– Производитель качественной продукции</li><li>– Устойчивость и широта ассортимента товаров</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Значительная нагрузка на одного специалиста</li><li>– Нестабильные объемы реализации</li><li>– Неэффективное использование работников</li><li>– (сотрудники магазинов являются универсальными сотрудниками)</li><li>– Текучесть кадров</li><li>– В редких случаях встречается не презентабельный вид торгового зала в целом</li><li>– (не потребительский вид товара на витринах)</li><li>– Качество обслуживания потребителей</li></ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"><li>– Расширение ассортимента</li><li>– Расширение ассортимента выпускаемой продукции и переориентация рынков сбыта.</li><li>– Наличие интересных идей и их постоянная подпитка (креативность ведущих специалистов)</li><li>– Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Ожесточение конкуренции</li><li>– Изменение вкусов и потребностей клиентов</li><li>– Инфляционные процессы</li><li>– Неблагоприятное изменение налоговой</li></ul>

По результату, можно сказать, что «МэджикРолл» имеет внутреннюю мощь и ресурсы, компания может реализовать возможности, которые у нее есть и противостоять угрозам со стороны конкурентов. Для развития компании необходимо в большой степени пользоваться сильной стороной и проводить ежемесячные проверки предмет наличия слабых сторон.

Присутствие конкурентов на рынке создает элемент состязательности: продавцы



борются за право более эффективно удовлетворять потребности покупателей, сделав их своими приверженцами.

В г. Тюмень большое количество предприятий общепита: рестораны, кафе, бары. Статистика говорит о том, что жители города чаще ходят в кафе, по причине того, что в них можно относительно дешевле, а так же можно быстро и вкусно перекусить. По меркам «МэджикРолл» основными конкурентами является:

- 1) бар японской кухни «Суши мастер».
- 2) бар японской кухни «Суши Land».
- 3) ресторан доставки еды «Макароллыч»

Для «МэджикРолл» основными конкурентами будут являться фирмы, которые предлагают аналогичную продукцию, в таблице 2.21 представлена количественная оценка каждого фактора. Где «5» это высокое конкурентное преимущество, «1» это скорее недостаток, который важно устранять [4].

Таблица 2.21 – Оценка конкурентов «МэджикРолл»

Конкуренты Критерии	«МЭДЖИКРОЛЛ»	«Суши мастер»	«Суши Land»	Макароллыч
Цена	4	5	5	4
Качество	5	5	5	4
Ассортимент	5	4	4	3
Услуги доставки	5	4	4	5
Дизайн	5	3	4	4
Сервис	5	4	4	4

О выбранных критериях свидетельствует тот факт, что «МэджикРолл» является ресторанной компанией. Для этих предприятий самое главное-качество продукта, ассортимент и высокое качество доставки. Из нашего анализа мы можем сделать вывод, что «МэджикРолл» очень конкурентоспособен с другими компаниями на этом рынке. На основании полученных оценок следует вывод о том, что «Суши мастер» и «Суши Land» имеют хорошее качество продукции и цена на продукцию несколько

ниже «МэджикРолл». Однако, сервис «МэджикРолл» привлекает большее количество клиентов. Цены в «МэджикРолл» чуть выше конкурентов, но местоположение, качество продукции и ассортимент – конкурентное преимущество.

В «МэджикРолл» есть небольшой склад продуктов, поскольку в ресторане используется свежее сырье, нет необходимости хранить большое количество сырья, что также влияет на качество продукта. Далее проведем общий анализ конкурентов «МэджикРолл» представленный в таблице 2.22 по таким критериям как качество, ассортимент, цена, месторасположение, преобладающий контингент, репутация.

Таблица 2.22 – Общий анализ конкурентов «МэджикРолл»

Критерии	«МЭДЖИКРОЛЛ»	«Суши мастер»	Макароллыч	«Суши Land»
Качество продукции	Выше среднего	Средней	Ниже среднего	Высокое
Ассортимент	Не полный	Удовлетворительный	Удовлетворительный	Достаточно широкий
Цена	Средняя	средняя	средняя	средняя
Месторасположение точки	Удобное	Удобное	Удобное	Удобное
Контингент	Люди со средним доходом, всех возрастов	Люди со средним доходом, всех возрастов	Люди со средним доходом, всех возрастов	Люди со средним доходом, всех возрастов
Репутация данной точки	Хорошая	Средняя	Ниже среднего	Хорошая

Из таблицы 2.22 видно, что основным конкурентом является «Суши Land» по таким показателям как ассортимент продукции и его качество.

Месторасположение каждого из ресторанов соответствует требованиям сегодняшнего потребителя – близость к остановке общественного транспорта, удобное расположение для жителей близлежащих домов, в шаговой доступности для школ и детских садов. Основным контингентом ресторанов японской кухни являются люди всех возрастов. Для проведения анализа конкурентов заполним таблицу 2.23.

Таблица 2.23 – Углубленный анализ конкурентов «МэджикРолл»

Показатель	2019 год	2020 год
Количество игроков	4	4
Темп роста рынка	25%	29%
Количество товарных групп	12	12
Количество товаров	64	72
По товарной группе продовольственных товаров	34	36
По товарной группе соусы	16	18
По товарной группе пицца	14	18
Количество товаров на 1 игрока	16	18
Количество товарных групп на одного игрока	3	3

Чем интенсивнее уровень конкуренции в отрасли:

- тем быстрее изменяется рыночная среда;
- тем важнее мобильность и быстрая реакция на изменения;
- тем выше уровень требуемых затрат, квалификации персонала и ожидания от продукта;
- тем сложнее найти свободную рыночную нишу и успешную конкурентную стратегию;
- тем выше риски снижения долгосрочной прибыли;
- тем выше уровень развития и насыщения рынка.

Далее построим карту конкурентов, для этого определим по каждому конкуренту долю рынка и темп роста продаж, данные представлены в таблице 2.24.

Таблица 2.24 – Анализ конкурентов по доле рынка и темпу роста продаж

Наименование	Доля рынка	Тем роста
«МэджикРолл»	27 %	8,5 %
Макароллыч	13 %	1,2%
«Суши Land»	34 %	9,8 %
«Суши мастер»	16 %	3,1 %

Данные, полученные из таблицы 2.24, изображены на рисунке 2.5.

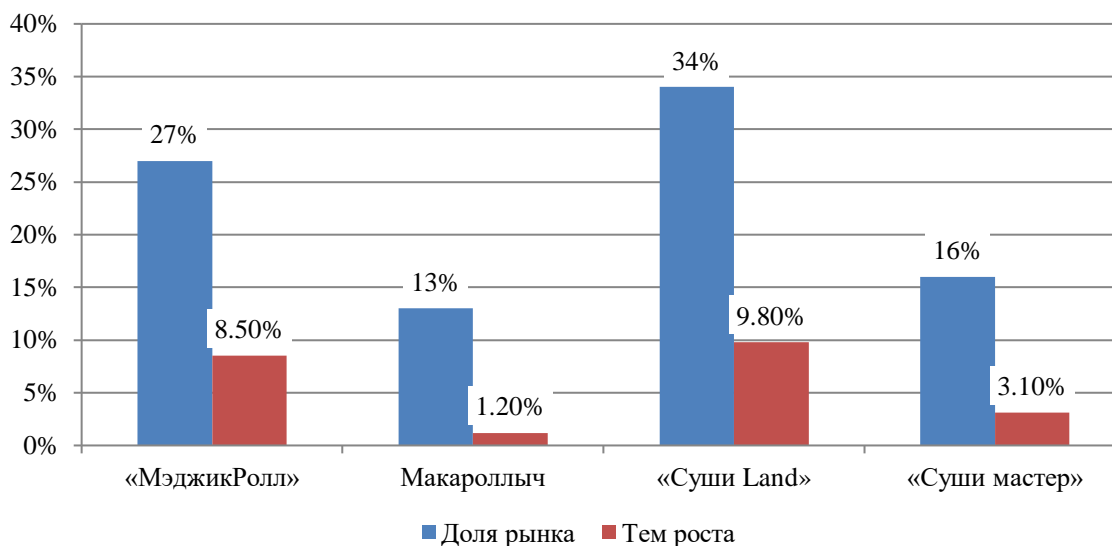


Рисунок 2.5 – Карта конкурентов сети ресторанов «МэджикРолл»

Из полученных данных можно сделать вывод, что "суши-land" определяет темпы роста. Ресторан Magicroll расположен в центре города, что помогает привлечь большое количество клиентов. Внешний вид ресторана выполнен в том же стиле. Над входом есть вывеска, логотип и магазин приложений, выполненные белыми буквами на красном фоне, которые хорошо видны с дороги, рядом со входом есть график работы и информация, рекламные предложения и бонусы могут быть "Magicroll". В "Магикролле" есть довольно широкая зона для размещения продуктов по выбору клиента в сумке, есть место для хранения личных вещей клиента. Администраторы, поставщики и курьеры носят специальную униформу, и все значки легко идентифицируются клиентами. Большинство обслуживающего персонала имеют высокое образование и большой торговый опыт. Используйте метод установки для выполнения анализа трафика "Magicroll". Анкету заполнили 200 человек. Заявителям также предлагается указать, какую компанию они обычно посещают, что им нравится в Magicroll и какие у них проблемы с посещением ресторанов. Результаты в таблице 2.25.

Таблица 2.25 – Результаты анкетирования клиентов «МэджикРолл»

Критерии	Количество, чел.	Доля, %
1. Возраст, лет		
18 – 30	116	58
31 – 45	59	30
Старше 45	19	10
2. Пол		
Женский	82	41
Мужской	118	59
3. Месячный доход, тыс. руб.		
менее 20	16	8
20 – 30	143	72
30 – 40	41	21
свыше 40	0	0
4. Основной род занятий		
работа	162	81
учеба	37	18
домохозяйка/безработный	1	1
5. Частота посещений сети «МЭДЖИКРОЛЛ»		
Бываю изредка	93	47
Бываю регулярно	68	33
6. Время посещения сети «МЭДЖИКРОЛЛ»		
с 14 до 17 часов	0	0
с 17 до 20 часов	110	55
с 20 до 23 часов	54	27
7. Что понравилось в деятельности сети «МЭДЖИКРОЛЛ»		
Доступные цены	37	19
Широкий ассортимент и высокое качество блюд	56	28
Высокое качество обслуживания	42	21
8. Что не понравилось в деятельности сети «МЭДЖИКРОЛЛ»		
Длительная доставка (более 60 минут)	76	38
Отсутствие системы скидок	59	30
Невнимательность и/или неквалифицированность персонала	21	11
Отсутствие сезонного меню	61	33
Иное	44	22

Основными критериями для разбивки являются: возраст, пол, уровень образования, основная профессия, частота посещений и продолжительность посещений. Результаты анкетирования потребителей позволили сделать следующие выводы. Основным потребителями «МэджикРолл» являются люди молодого и среднего возраста (от 18 до 45 лет), что следует из рисунка 2. 58 % клиентов составляют покупатели в возрасте от 18 до 30 лет. Наименьшую долю (3%) менее 18 лет.

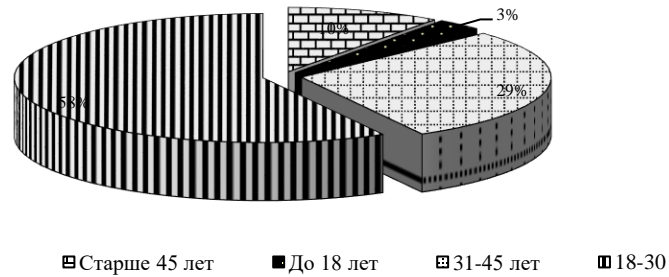


Рисунок 2.6 – Сегментация потребителей «МэджикРолл» по возрасту

Среди заказчиков продукции преобладают мужчины: их насчитывается 59% против 41% женщин (рисунок 2.7).

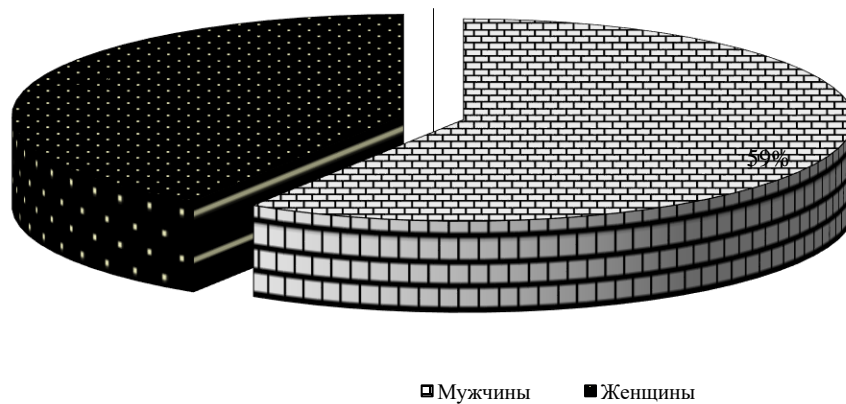


Рисунок 2.7 – Сегментация потребителей «МэджикРолл» по полу

В основном покупатели – это работающие граждане (81%). Третья часть – студенты (29%). Это немного, учитывая, что сеть ресторанов расположена вдоль густонаселенных районов, а значит, много потенциальных клиентов (рисунок 2.8).

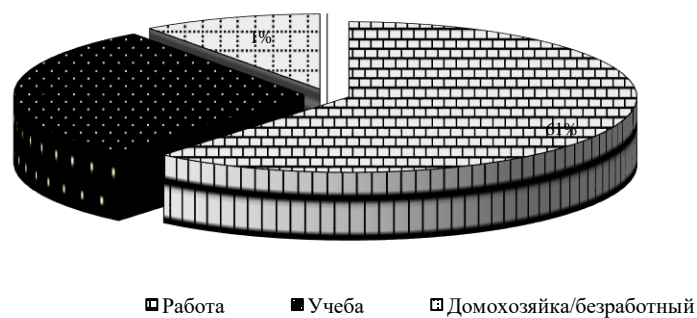
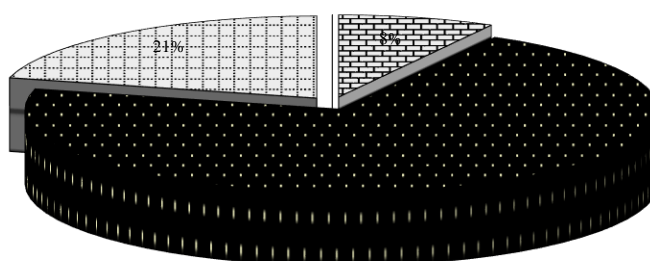


Рисунок 2.8 – Сегментация потребителей продукции «МэджикРолл» по роду занятий

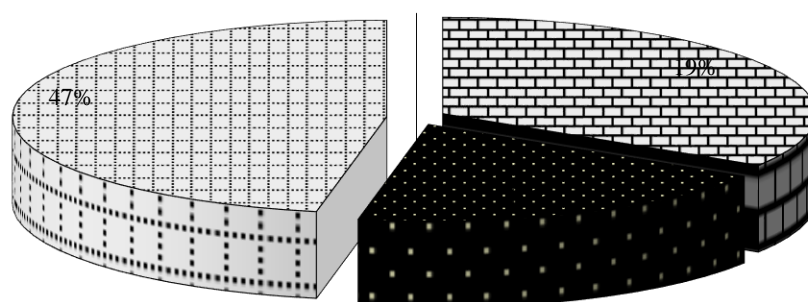
В результате большинство клиентов продуктов «МэджикРолл» (71%) получают среднемесячный доход – от 20 до 30 тысяч рублей. Такого уровня дохода достаточно для того, чтобы человек иногда мог позволить себе японскую кухню, но недостаточно для посещения дорогих заведений. 21 % клиентов получают более 30 тысяч рублей в месяц, 8 % - доход граждан до 20 тысяч рублей, как правило, студенты (рисунок 2.9).



до 20 т. р.                      20-30 т. р.                      □ от 20 до 40 тыс.руб

Рисунок 2.9 – Сегментация клиентов «МэджикРолл» по уровню среднемесячного дохода

80 % опрошенных являются постоянными клиентами, при этом 47 % посещают «МэджикРолл» иногда, а 33 % – постоянно. Только 20 % респондентов зашли в «МэджикРолл» впервые (рисунок 2.10).



□ Бываю регулярно                      ■ Первый раз                      □ Бываю изредка

Рисунок 2.10 – Сегментация потребителей «МэджикРолл» по частоте посещения

В «МэджикРолл» подавляющее число клиентов приходит в вечернее время – с 17 до 20 часов (55 %). 18 % посетителей – в обеденное время. Это связано с тем, что основными клиентами являются работающее население, и время посещения «МэджикРолл» привязано либо к обеденному перерыву, либо к окончанию рабочего дня. С 11 до 14 часов в «МэджикРолл» выявлен минимум посетителей (рисунок 2.11).

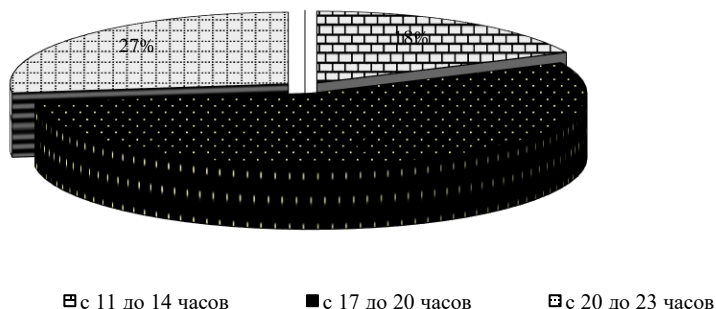


Рисунок 2.11 – Сегментация клиентов по времени посещения «МэджикРолл»  
 30% посетителей жалуются на отсутствие каких-либо скидок и 11 % – на невнимательное и/или не квалифицированное поведение персонала.

Тем не менее, большинство респондентов достаточно высоко оценивает сеть ресторанов «МэджикРолл»:

- 19 % отмечают доступность цен на продукцию и услуги доставки;
- 28 % – широкий ассортимент и высокое качество блюд;
- 21 % довольны качеством обслуживания.

Продукция соответствует международным стандартам качества (ISO), выполняя следующие функции:

- планирование, контроль и оценка сырья;
- контроль и оценка производственных процессов;
- организация информационных потоков;
- обучение и переподготовка кадров;
- обеспечение качества технического обслуживания;
- правовая гарантия качества продукции.



Анализ посещаемости «МэджикРолл» показал, что в целом рестораны имеют значительную потребность у населения. Магазин работает с 12.00 до 00.00, такой график способствует не упустить потенциальных покупателей. В вечернее время происходит значительный прирост посетителей.

Так же можно ввести дополнительные условия для покупателей в виде скидок или бонусов, чтобы поднять посещение до стабильного дневного.

Несмотря на то, что рестораны «МэджикРолл» расположены в людных местах, они все равно нуждаются в рекламе. Основными каналами продвижения ресторана являются журнальная реклама, посвященная отдыху и развлечениям, городская периодика города Тюмени, наружная реклама и, конечно же, хорошо спланированные развлекательные программы. С целью анализа процесса управления торгового обслуживания была создана комиссия из 7 экспертов руководящего состава, выбранные критерии были оценены руководством сети ресторанов «МэджикРолл» по значимости.

Данные сети ресторанов «МэджикРолл» представлены в таблице 2.26.

Таблица 2.26 – Оценка важности критериев торгового обслуживания

Критерии оценивания	Эксперты							Итоговая сумма	Вес gi
	1	2	3	4	5	6	7		
Профессионализм продавца	6	5	3	3	3	1	4	25	0,17
Внешний вид персонала	5	1	4	1	2	3	1	17	0,12
Оперативность расчетов за покупку	4	6	6	6	4	2	3	31	0,21
Выкладка продукции	2	4	5	4	6	4	5	30	0,2
Широта ассортимента	3	2	2	4	1	5	2	19	0,13
Уровень цен	1	3	1	3	5	6	6	25	0,17
Итоговая оценка	21	21	21	21	21	21	21	147	1

Из данных таблицы можно сделать вывод, что наиболее важными критерием,

отражающими культуру обслуживания являются: оперативность расчетов за покупку – 0,21, уровень цен – 0,17 и профессионализм сотрудников – 0,17. Далее экспертам было предложено оценить выделенные критерии на основе оценки сотрудников сети ресторанов «МэджикРолл». Оценивание осуществлялось по пятибалльной шкале. Данные приведены в таблице 2.27.

Таблица 2.27 – Оценка экспертов по критериям обслуживания клиентов

Критерии оценивания	Вес $g_i$	Оценка	Оценка критерия с учетом весомости
Профессионализм сотрудников	0,17	4,3	0,73
Внешний вид персонала	0,12	4,9	0,58
Оперативность расчетов за покупку	0,21	2,1	0,44
Реклама в интернете	0,2	4,6	0,92
Широта ассортимента	0,13	5	0,65
Уровень цен	0,17	4,7	0,79
Итоговая оценка	1	-	4,12

Проанализировав все данные, можно сделать вывод, что при оценке стандарта обслуживания клиентов наибольшее значение имеет стандарт "интернет - реклама" - 0,92. Этот рейтинг показывает профессионализм покупателей сети ресторанов Magicroll. Критерий "уровень цен" занял второе место с показателем 0,79, что отражает общую политику сети по поддержанию средних цен ниже среднего.

Третьим по значимости критерием является "профессионализм сотрудников" - 0,73, что свидетельствует о высоком уровне знаний и опыта обслуживающего персонала. По словам руководителя, минимальным значением является критерий "своевременной оплаты покупок" -0,44, отражающий низкий уровень эффективности курьеров сети ресторанов Magicroll.

Вторым этапом анализа качества обслуживания в сети ресторанов «МэджикРолл» стало проведение опроса среди потребителей.

В процессе анкетирования приняло участие 200 человек разного возраста и уровня дохода. Результаты опроса представлены в таблице 2.28.

Таблица 2.28 – Анализ удовлетворенности потребителей ассортиментом, ценами и уровнем обслуживания

Оценка	Ассортимент продукции		Уровень цены		Обслуживание покупателей	
	Чел	%	Чел	%	Чел	%
5 баллов (полностью устраивает)	129	86	123	82	9	6
3 балла (частично устраивает)	17	11	26	17	68	45
1 балл (не устраивает)	4	3	1	1	73	49

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать вывод, что внешний вид всех сотрудников сети ресторанов «МэджикРолл» соответствует требованиям. По мнению покупателей, является необходимым повысить скорость работы курьеров и улучшить манеру поведения при обслуживании покупателей.

Выводы по разделу два

Чистая прибыль отчетного периода увеличилась на 1838 тыс.руб., что составило 8,05% прироста. По показателям мы видим положительную динамику роста, что оценивается положительно.

Проведенный ABC-анализ показывает, что основную долю товарооборота ресторана «МэджикРолл» обеспечивают такие товарные группы, как суши, пицца открытая, горячие ролы, которые относятся к группе А. Сушими и пицца закрытая – группа В. Товарные группы - прочие товары и сладкие ролы, относящиеся к группе С, нуждаются в развитии и требуют дополнительных акций по стимулированию сбыта, например в виде снижения цен или расширения ассортимента.

К наименее прибыльным и плохо оборачиваемым товарам относятся сегменты ВZ, CZ – прочие товары, суши. Данные товарные группы требуют особого внимания со стороны руководства «МэджикРолл».

30% посетителей жалуются на отсутствие каких-либо скидок и 11 % – на невнимательное и/или не квалифицированное поведение персонала.

Тем не менее, большинство респондентов достаточно высоко оценивает сеть ресторанов «МэджикРолл»:

- 19 % отмечают доступность цен на продукцию и услуги доставки;
- 28 % – широкий ассортимент и высокое качество блюд;
- 21 % довольны качеством обслуживания.

Таким образом, в результате проведенного исследования можно сделать вывод, что внешний вид всех сотрудников сети ресторанов «МэджикРолл» соответствует требованиям. По мнению покупателей, является необходимым повысить скорость работы курьеров и улучшить манеру поведения при обслуживании покупателей.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ «МЭДЖИКРОЛЛ» ПО НАРАЩИВАНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

#### 3.1 Направления развития коммерческой деятельности предприятия общественного питания «МэджикРолл»

Обнаружены некоторые проблемы с приведением всех анализов коммерческой деятельности:

1. Есть товары, которые дороже стоимостью, чем у конкурентов, это снижает количество потенциальных покупателей. Такая категория людей, заказывает суши/роллы у конкурентов, чтобы сэкономить. Стоимость выше сказывается тем, что изначальное сырье покупается у поставщиков мелкими партиями и на них нет скидки.

2. Длительность доставки заказа – это еще один выявленный недостаток, при котором заказчики при длительном ожидании - отменяют заказ, что приводит к спаду однодневной выручки.

3. Падение товарооборота товарной группы (прочие товары- супы, салаты, сеты), которые чаще заказывают в вечерние и ночные часы пятницы, субботы.

Для решения проблемы высокой цены сырья для производства и, соответственно, высокой цены изделий предлагается пересмотреть договорные отношения с поставщиком. В результате анализа, выявлено, что за год используется большие партии сырья, следовательно, нужно пересмотреть договорные отношения с поставщиками, использовать предоставляемую к большей партии товара скидку.

Для решения проблемы длительности доставки заказа предложено нанять двух курьеров по доставке заказа клиентам.

Для решения проблемы – падение товарооборота товарной группы – предложено продление времени приема заказов в пятницу и субботу до 01.00 часов.

Рассмотрим предложенные рекомендации более подробно.

Некоторые товары дороже, чем у конкурентов, что снижает количество потенциальных покупателей, которые, чтобы не переплачивать, заказывают суши/ролы и пиццу у конкурентов. Это связано с тем, что некоторое сырьё покупается у поставщиков мелкими партиями, на которые не предоставляется скидка. Поставщиками сети ресторанов МэджикРолл являются АО «Макфа» (мука), АО «Белебеевский сыр», ЗАО «Троицкий рыбозавод» и ООО «Уйский», сырьё поступает мелкими партиями, по мере сокращения запасов в производстве. При покупке партии от 300 кг, АО «Макфа» предлагает скидку в размере 8% от закупочной цены.

АО «Белебеевский сыр» при договорной поставке 100 кг сыра, предлагает 5% скидки от закупочной цены.

Покупка сырья мелкими партиями приводит к удорожанию себестоимости продукции, что отрицательно сказывается на розничной цене и клиенты предпочитают покупать аналогичный товар у конкурентов.

Таким образом, назрела необходимость пересмотреть договорные условия поставщиков. В результате анализа, выявлено, что за год используется большие партии сырья, следовательно, нужно пересмотреть договорные отношения с поставщиками, использовать предоставляемую к большей партии товара скидку.

В качестве решения данной проблемы МэджикРолл было предложено снизить издержки обращения за счет оптимизации запасов сырья для производства в соответствии с потребностями предприятия, заключив договор с поставщиком АО «Макфа» на поставку 600 кг муки (в соответствии с планом производства на прогнозный год) со скидкой от цены 8% и закупки 300 кг сыра от производителя ОАО «Белебеевский сыр» со скидкой 5%, который будет поставляться согласно графику поставок (раз в месяц). Снижение закупочной цены сырья для производства, позволят снизить розничную цену и тем самым снизить цену на продукцию, привлекая новых покупателей в сеть ресторанов.

Календарный план рекомендации в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Календарный план рекомендации «пересмотр договорных отношений с поставщиком»

Мероприятия	Период				
	5.04.2022	7.04.2022	21.04.2022	4.05.2022	30.05.2022
Предпроектное обследование					
Пилотное внедрение и мониторинг цен на сырье					
заключение нового договора на поставку сырья					
Оценка эффективности и коррекция работы систем					
Контроль и сопровождение					

Вывод: таким образом, планируется реализовать проект в течение двух месяцев.

Разработка рекомендации «Подбор и наем двух курьеров по доставке заказа клиентам». Длительность доставки заказа – это еще один выявленный недостаток. в МэджикРолл доставку заказов продукции японской кухни осуществляют два курьера. Вечером, когда заказов больше, доставка осуществляется в течении часа, что сказывается на длительности ожидания заказа клиентов. так как конкуренты обязуются осуществлять доставку в течении 45 минут, то количество отмены заказов из-за долгой доставки сокращается (в среднем на 20 доставок в день).

Такой подход к организации торгово-технологических процессов связан с большими потерями клиентов, которые сказывается на однодневном товарообороте. Таким образом, назрела необходимость снизить время доставки на исполнения заказа за счет найма 2 дополнительных курьеров.

Предлагается принять двух водителей-курьеров, заработная плата которых в среднем составляет 35 000 руб. в месяц. Страховые взносы от ФОТ 30,0%.

МэджикРолл имеет возможность ускорить торгово-технологический процесс, тем более, что это является необходимостью для дальнейшей продажи товаров и развития сети ресторанов японской кухни.

Наем двух курьеров-водителей позволит предприятию:

- повышение скорости доставки заказа;
- увеличение клиентов;
- увеличение пропускной способности.

Деятельность курьерской службы зачастую зависит от количества заказов и от дальности поездки по адресу доставки. При увеличении срока ожидания заказа доставки её заказчику, снижается количество запланированных выездов водителя.

Календарный план рекомендации представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Календарный план рекомендации «Подбор и наем двух курьеров по доставке заказа клиентам»

Мероприятия	Период				
	До 11.01.22	До 20.01.22	До 25.01.22	До 17.01.22	До 25.01.22
Инициация и запуск проекта					
Предпроектное обслуживание					
Разработка технического задания					
Реализация проекта					
Завершение проекта					

Вывод: Все запланированные работы планируется реализовать меньше, чем за месяц.

Разработка рекомендации «Продление времени приема заказов».

Большое количество заказов после 23.00, особенно с пятницы по воскресенье. По результатам анализ товарооборота замечено падение товарной группы (прочие товары- супы, салаты, сеты), которые чаще заказывают в вечерние и ночные часы пятницы, субботы. Продление времени заказов в эти дни до 01.00 часов повысят товарооборот и увеличат долю продаж менее востребованных товаров.

Чтобы увеличить время приема заказов, а значит и длительность работы сотрудников, нужно в рекламе (онлайн) добавить новое расписание в пятницу и



субботу. Оно поможет повысить товарооборот товарной группы (прочие товары-супы, салаты, сеты) и увеличить число клиентов в наиболее «прибыльные дни».

Так как сотрудники МэджикРолл заканчивают работу в 23.00 часов, то продление их работы до 02.02 (на три часа) будут учитываться при расчете заработной платы (в двойном размере). С помощью предложенных часов работы планируется рост выручки в эти дни на 20%, что позволит привлечь большее количество потенциальных клиентов и повысить товарооборот менее востребованной товарной группы (прочие товары).

### 3.2 Оценка эффективности разработанных рекомендаций

Чтобы оценить целесообразность внедрения предложенных рекомендаций, нужно определить экономический эффект от их внедрения. Для решения проблемы высокой цены сырья для производства и, соответственно, высокой цены изделий предлагается пересмотреть договорные отношения с поставщиком. В результате анализа, выявлено, что за год используется большие партии сырья, следовательно, нужно пересмотреть договорные отношения с поставщиками, использовать предоставляемую к большей партии товара скидку.

Этапы реализации:

1. Предпроектное обследование. Мониторинг поставщиков, оценка договорных условий. Изучение бизнес-процессов работы объекта, создание плана внедрения.
2. Пилотное внедрение и заключение нового договора (с учетом закупки большей партии товара и скидки). Запуск пилотного договора о поставках, выявление особенностей функционирования системы.
3. Заключение нового договора поставок. Расчет условий применения скидок.
4. Оценка эффективности и коррекция работы системы. Мониторинг работы системы анализ и корректировка организации процессов для достижения

планируемых показателей.

5. Контроль и сопровождение. Тиражирование полученного опыта внедрения на другие объекты заказчика. Консультирование сторон договора, решении инцидентов, определение сроков поставки.

6. Оценка расходы на закупку части сырья в МэджикРолл в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Первоначальные расходы на закупку части сырья в МэджикРолл

Перечень затрат	Цена расходов в руб.
Затраты на покупку муки в 2020 году	72 000
Затраты на покупку сыра в 2020 году	400 400
Итого	472 400

Из данных таблицы 3.3 видно, что для производства продукции японской кухни МэджикРолл в 2020 году использовано 2400 кг муки по цене 30 руб., и 1144 кг сыра по средней цене 350 руб., общие расходы на закупку этого сырья составили 472 400 руб. В таблице 3.4 рассмотрим условия поставки от поставщиков большими партиями товара со скидками.

Таблица 3.4 – Расчет расходов на закупку части сырья при использовании скидки за объем товара (в год)

Перечень затрат	Скидка	Расчет	Цена расходов в руб.	Экономия. руб.
Затраты на покупку муки в 2020 году	8%	72 000 - 8%	66 240	5 760
Затраты на покупку сыра в 2020 году	5%	400 400 - 5%	380 380	20 020
Итого			446 620	25 780

Из данных таблицы 3.4 видно, что цена затрат на закупку основных товарных запасов с учетом скидок составит 446 620 руб. в квартал (148 873,3 руб. в месяц), что на 25 780 руб. меньше, чем при старых условиях договора.

Оценим доходы от рекомендации:

Разработаем три сценария развития действий: оптимистичный, реальный,

пессимистичный.

1. Условия, при которых прогноз доходов будет оценен как оптимистичный:

Общие затраты уменьшатся на 10%. Выручка вырастет на 5%.

2. Условия, при которых прогноз доходов будет оценен как реальный:

Общие затраты останутся неизменными. Прогнозируемый рост выручки составляет 2%.

3. Условия, при которых прогноз доходов будет оценен как пессимистичный:

Общие затраты увеличатся на 5%. При этом наблюдается падение прибыли.

Полученные данные отобразим в виде таблицы 3.5.

Таблица 3.5 – Сценарный анализ первой рекомендации

Вариант развития	Затраты, руб/мес.	Рост выручки, в мес.
1. Оптимистичный	133 985,97	168 262,2
Итого эффект от реализации		34 276,23
Рентабельность		20,37%
2. Реальный	148 873,3	163 046,1
Итого эффект от реализации		14 172,77
Рентабельность		8,69%
3. Пессимистичный	156 316,97	163 046,1
Итого эффект от реализации		6 729,14
Рентабельность		4,13%

Таким образом, предполагается, что оптимистичный вариант развития будет рентабельным 20,37 % и принесет от его реализации 34,28 тыс. руб. В то время как наиболее вероятный вариант будет рентабелен на 8,69%, выручка при котором возрастет на 14,17 тыс. руб., она на 37,75 тыс. руб. меньше оптимистического. Пессимистичный вариант исхода предполагает рентабельность всего 4,13 при росте выручки на 6,73 тыс. руб. Дадим оценку эффективности рекомендации:

Для сопоставления вариантов рассчитаем текущую стоимость будущих поступлений в результате выполнения каждого из них - NPV (Nett Present Value - чистая приведенная стоимость). Данный показатель приводит будущую прибыль к

текущему времени, чтобы можно было сравнить прибыль в разных годах. Для сравнения рассчитаем NPV <sup>3</sup> вариантов на 3 года (текущий и 2 будущих года) по формуле (4):

$$NPV = ДП^1 / (1 + r)^1 + ДП^2 / (1 + r)^2 + ДП^3 / (1 + r)^3, \quad (4)$$

где ДП – годовой денежный поток (в рассматриваемом случае - прибыль),

R – ставка дисконтирования (отражает степень риска, влияющую на получение предпринимателем прибыли).

В нашем примере посчитаем ее равной 12 процентов. Она складывается из величины безрисковой ставки (ставка Сбербанка по годовым вкладам) и различных рисков предпринимателя, таблица 3.6.

Таблица 3.6 – Сценарный анализ рекомендации пересмотр договорных отношений с поставщиком

Пути развития бизнеса	1 год (1)	2 год (0,89285)	3 год (0,79719)
Вариант 1 Оптимистичный			
Выручка	168 262,2	150 232,91	119 764,17
Затраты	133 985,97	119 629,37	95 367,34
Прибыль	34 276,23	30 603,53	24 396,83
NPV	89 276,59		
Вариант 2 Реальный			
Выручка	163 046,1	145 575,71	116 051,5
Затраты	148 873,3	132 921,53	105 963,71
Прибыль	14 172,77	12 654,16	10 087,77
NPV	36 914,7		
Вариант 3 Пессимистичный			
Выручка	163 046,1	145 575,71	116 051,5
Затраты	156 316,97	139 567,61	111 261,9
Прибыль	6 729,14	6 008,11	4 789,61
NPV	17 526,86		

Таким образом, проведя анализ рисков проекта по трем сценариям развития видно, что наиболее вероятный NPV проекта 36 914,7 руб.. NPV оптимистичного варианта развития 89 276,59 руб. И в пессимистичном сценарии NPV 17 526,86 руб. Поскольку

NPV при всех трех сценариев остается положительным можно сказать, что проект может быть реализован.

Для решения проблемы длительности доставки заказа предложено нанять двух курьеров по доставке заказа клиентам.

Этапы реализации:

1. Инициация и запуск проект. На этом этапе проводится анализ проблемы и потребности в проекте. Определяются цели и задачи проекта, вменённые границы на реализацию.

2. Предпроектное обследование. Разработка поставки задач. Моделирование бизнес процессов. Формирование общих требований к сотрудникам. Анализ существующих разработок. Выбор системы оплаты труда.

3. Разработка технического задания. Разработка консультантом технического проекта на основании согласованного технического задания.

4. Реализация проекта. Стажировка и обучение персонала. Тестирование внедряемой рекомендации. Составление отчета об эффективности внедрения проекта.

5. Завершение проекта. Переход в режим эксплуатации. Подведение итогов проекта, оценка достижения целей и задач проекта.

Оценим переменные затраты при найме двух курьеров по доставке заказа клиентам в таблице 3.7. постоянные расходы в таблице 3.8.

Таблица 3.7 – Переменные расходы

Перечень затрат	Цена расходов в руб.
Наем двух курьеров	70 000
Отчисления от ФОТ двух курьеров	21 000
Итого	91 000

Таблица 3.8 – Постоянные расходы при найме двух курьеров

Перечень затрат	Цена расходов в руб.
Амортизация оборудования (автомобили)	7 500
Материалы (ГСМ - газ)	5 000
Итого	12 500

Таким образом, на реализацию проекта в эксплуатацию понадобится 91 000 рублей, а на дальнейшее обслуживание 12 500 рублей. Сумма общих затрат составит – 103 500 рублей. Разработаем три сценария развития действий:

1. Условия, при которых прогноз доходов будет оценен как оптимистичный:

Общие затраты уменьшатся на 10%. Выручка вырастет на 10%.

2. Условия, при которых прогноз доходов будет оценен как реальный:

Общие затраты останутся неизменными. Прогнозируемый рост выручки составляет 8%.

3. Условия, при которых прогноз доходов будет оценен как пессимистичный:

Общие затраты увеличатся на 10%. При этом наблюдается падение прибыли.

Полученные данные отобразим в виде таблицы 3.9.

Таблица 3.9 – Сценарный анализ второй рекомендации

Вариант развития	Затраты, руб/мес.	Рост выручки, в мес.
1. Оптимистичный	93 150	179 350,71
Итого эффект от реализации		86200,71
Рентабельность		48,1%
2. Реальный	103 500	176 089,79
Итого эффект от реализации		72 589,79
Рентабельность		41,22%
3. Пессимистичный	113 850	163 046,1
Итого эффект от реализации		49 196,1
Рентабельность		30,17%

Таким образом, предполагается, что оптимистичный вариант развития будет рентабельным 48,1% и принесет от его реализации 86,2 тыс. руб. прибыли. В то время как наиболее вероятный вариант будет рентабелен на 41,22%, выручка при котором возрастет на 72,6 тыс. руб. Пессимистичный вариант исхода предполагает рост дохода на 49,2 тыс. руб., и является рентабельным (30,17%).

Анализ вариантов сценария развития по найму двух курьеров представлена в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Анализ вариантов сценария развития второй рекомендации

Пути развития бизнеса	1 год (1)	2 год (0,89285)	3 год (0,79719)
Вариант 1 Оптимистичный			
Выручка	179 350,71	160 133,28	127 656,65
Затраты	93 150	83 168,98	66 301,48
Прибыль	862 00,71	76 963,67	61 354,67
NPV	224 519,05		
Вариант 2 Реальный			
Выручка	176 089,79	157 221,77	125 335,62
Затраты	103 500	92 409,98	73 668,31
Прибыль	72 589,79	64 811,79	51 667,31
NPV	189 068,89		
Вариант 3 Пессимистичный			
Выручка	163 046,1	145 575,71	116 051,5
Затраты	113 850	101 650,97	81 035,14
Прибыль	49 196,1	43 924,74	35 016,36
NPV	128 137,2		

Проведя анализ рисков проекта методом сценариев видно, что при развитии оптимистичного варианта NPV составит 224, 5 тыс. руб. Наиболее вероятный исход проекта NPV = 189,1 тыс. руб. И пессимистичный прогноз NPV = 128,1тыс. руб. следовательно проект может быть реализован. Для проблемы – падение товарооборота товарной группы – предложено продление времени приема заказов в пятницу и субботу до 01.00 часов. Оценим затраты на реализацию рекомендации «продление времени приема заказов» в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Оценка затрат на реализацию рекомендации «продление времени приема заказов»

Наименование	Сумма, руб.	Итого
Расходы на оплату одного работника в час	276,7	2 767
Дополнительные часы работы в неделю, час	6	6
Дополнительные часы работы в месяц, час	6 • 4	24
Количество работников в пятницу, субботу для дополнительных часов работы	3	
Оплата дополнительный часов в месяц, руб.	24 • (276,7 • 2)	132 816
Итого		132 816

Сумма расходов на оплату труда работников в дополнительные часы работы в пятницу и субботу по проекту составляют 132,8 тыс. руб. Реализация мероприятия запланирована за счет собственных средств МэджикРолл. Оценка доходов от рекомендации:

Разработаем три сценария развития действий: оптимистичный, реальный, пессимистичный.

1. Условия, при которых прогноз доходов будет оценен как оптимистичный:

Объем поступлений от продаж увеличиться на 20%.

2. Условия, при которых прогноз доходов будет оценен как реальный:

Объем поступлений от продаж увеличится на 8%.

3. Условия, при которых прогноз доходов будет оценен как пессимистичный:

Затраты на проект увеличатся на 10%. Объем поступлений от продаж увеличится на 12%.

Полученные данные отображены в виде таблицы 3.12.

Таблица 3.12 – Сценарный анализ третьей рекомендации

Вариант развития	Затраты, руб/мес.	Рост выручки, в мес.
1. Оптимистичный	132 816	178 647,96
Итого эффект от реализации		45 831,96
Рентабельность		25,65%
2. Реальный	132 816	160 783,16
Итого эффект от реализации		27 967,16
Рентабельность		17,39%
3. Пессимистичный	146 097,6	163 760,63
Итого эффект от реализации		17 663,03
Рентабельность		10,79%

Таким образом, предполагается, что оптимистичный вариант развития будет рентабельным на 25,65% и принесет от его реализации 178,65 тыс. руб. В то время как наиболее вероятный вариант будет рентабелен на 17,39%, выручка при котором возрастет на 28,0 тыс. руб. Пессимистичный вариант исхода предполагает рост дохода на 17,7 тыс. руб., и является рентабельным (10,79%). Анализ вариантов сценария



развития третьей рекомендации проведен в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Анализ вариантов сценария развития третьей рекомендации

Пути развития бизнеса	1 год (1)	2 год (0,89285)	3 год (0,79719)
Вариант 1 Оптимистичный			
Выручка	178 647,96	159 505,83	127 156,45
Затраты	132 816	118 584,77	94 534,59
Прибыль	45 831,96	40 921,07	32 621,86
NPV	119 374,89		
Вариант 2 Реальный			
Выручка	160 783,16	144 423,47	115 132,95
Затраты	132 816	118 584,77	94 534,59
Прибыль	27 967,16	24 970,48	19 905,22
NPV	72 842,86		
Вариант 3 Пессимистичный			
Выручка	163 760,63	146 213,68	116 560,08
Затраты	146 097,6	130 443,24	103 988,05
Прибыль	17 663,03	15 770,44	12 572,03
NPV	46 005,5		

Проведя анализ рисков проекта методом сценариев видно, что при развитии оптимистичного варианта NPV 119 374,89 руб. составит. Наиболее вероятный исход проекта NPV 72 842,86 руб. И пессимистичный прогноз NPV 46 005,5. Поскольку NPV при всех трех сценариев остается положительным, следовательно, что проект может быть реализован.

Таким образом, были выявлены проблемы и предложены пути их решения, рассчитан экономический эффект, представленный в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Проблемы в коммерческой деятельности «МэджикРолл» и пути их решения

Проблемы	Пути решения	Эффект, тыс. руб.
Некоторые товары дороже, чем у конкурентов, что снижает количество потенциальных покупателей.	Предложено пересмотреть договорные отношения с поставщиком. В результате анализа, выявлено, что за год используется большие партии сырья, следовательно, нужно пересмотреть договорные отношения с поставщиками.	Рост чистой прибыли на 10 087,77

Проблемы	Пути решения	Эффект, тыс. руб.
Длительность доставки заказа, при котором заказчики при длительном ожидании - отменяют заказ, что приводит к спаду однодневной выручки.	Предложено нанять двух курьеров по доставке заказа клиентам	Рост чистой прибыли на 51 667,31
Падение товарооборота товарной группы (прочие товары- супы, салаты, сеты), которые чаще заказывают в вечерние и ночные часы пятницы, субботы	Предложено продление времени приема заказов в пятницу и субботу до 01.00 часов.	Рост чистой прибыли на 19 905,22
Итого		81 660,3

Таким образом, реализация предложенных рекомендаций, принесет чистый денежный поток в размере 81660,3 тыс. руб., что повысит эффективность коммерческой деятельности и даст возможность для эффективного развития при помощи собственных средств (прибыли), так как самокупаемость-главный фактор осуществления коммерческой деятельности.

#### Выводы по разделу три

Выявлены проблемные области с приведением всех видов анализов, на основе которых она установлена (из паспорта проекта):

1. Некоторые товары дороже, чем у конкурентов, что снижает количество потенциальных покупателей, которые, чтобы не переплачивать, заказывают суши/ролы и пиццу у конкурентов. Это связано с тем, что некоторое сырьё покупается у поставщиков мелкими партиями, на которые не предоставляется скидка.

2. Длительность доставки заказа – это еще один выявленный недостаток, при котором заказчики при длительном ожидании - отменяют заказ, что приводит к спаду однодневной выручки.

3. Падение товарооборота товарной группы (прочие товары- супы, салаты, сеты), которые чаще заказывают в вечерние и ночные часы пятницы, субботы.

Для решения проблемы высокой цены сырья для производства и, соответственно, высокой цены изделий предлагается пересмотреть договорные отношения с поставщиком. В результате анализа, выявлено, что за год используется большие партии сырья, следовательно, нужно пересмотреть договорные отношения с поставщиками, использовать предоставляемую к большей партии товара скидку.

Для решения проблемы длительности доставки заказа предложено нанять двух курьеров по доставке заказа клиентам.

Для решения проблемы – падение товарооборота товарной группы – предложено продление времени приема заказов в пятницу и субботу до 01.00 часов.

Реализация предложенных рекомендаций, принесет чистый денежный поток в размере 81660,3 тыс. руб., что повысит эффективность коммерческой деятельности и даст возможность для эффективного развития при помощи собственных средств (прибыли), так как самоокупаемость-главный фактор осуществления коммерческой деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главная цель любого коммерческого предприятия-получение прибыли. Необходимый уровень прибыли позволяет решить ряд задач, определяющих стабильность и эффективность транспортной деятельности и создающих материальную базу для реализации экономических функций государства (за счет вычета налогов). Таким образом, многосторонний контроль эффективности предприятий создал экономическую среду для предприятий сферы услуг, и эффективная деятельность необходима для их существования и функционирования.

Проведенный анализ позволил выделить наиболее выгодные и наименее прибыльные для ресторана «МэджикРолл» группы товаров. Так, наиболее выгодными для «МэджикРолл» товарными группами являются АХ, ВХ, АУ – суши/ролы, пицца открытая, группы, которые обеспечивают наибольший вклад в товарооборот и формирование прибыли.

К числу групп, нуждающихся в специальных мероприятиях по повышению их эффективности, относятся ВУ и СУ – сладкие ролы, пицца закрытая. К наименее прибыльным и плохо оборачиваемым товарам относятся сегменты ВZ, CZ – прочие товары, суши.

При оценке критериев обслуживания покупателей наиболее высокое значение имеет критерий «реклама в интернете» - 0,92. Такая оценка говорит о профессионализме мерчандайзеров сети ресторанов «МэджикРолл». Критерий «Уровень цен» расположился на втором месте с оценкой 0,79, что отражает общую политику сети по поддержанию среднего и ниже среднего уровня цен.

Некоторые товары дороже, чем у конкурентов, что снижает количество потенциальных покупателей, которые, чтобы не переплачивать, заказывают суши/ролы и пиццу у конкурентов. Это связано с тем, что некоторое сырьё покупается у поставщиков мелкими партиями, на которые не предоставляется скидка. Поставщиками сети ресторанов МэджикРолл являются АО «Макфа» (мука), АО

«Белебеевский молочный комбинат», ЗАО «Троицкий рыбозавод» и ООО «Уйский», сырьё поступает мелкими партиями, по мере сокращения запасов в производстве. При покупке партии от 300 кг, АО «Макфа» предлагает скидку в размере 8% от закупочной цены.

Длительность доставки заказа – это еще один выявленный недостаток. В МэджикРолл доставку заказов продукции японской кухни осуществляют два курьера. Вечером, когда заказов больше, доставка осуществляется в течении часа, что сказывается на длительности ожидания заказа клиентов. так как конкуренты обязуются осуществлять доставку в течении 45 минут, то количество отмены заказов из-за долгой доставки сокращается (в среднем на 20 доставок в день).

Такой подход к организации торгово-технологических процессов связан с большими потерями клиентов, которые сказывается на однодневном товарообороте.

Падение товарооборота товарной группы (прочие товары- супы, салаты, сеты), которые чаще заказывают в вечерние и ночные часы пятницы, субботы. Для решения проблемы высокой цены сырья для производства и, соответственно, высокой цены изделий предлагается пересмотреть договорные отношения с поставщиками, использовать предоставляемую к большей партии товара скидку.

Для решения проблемы длительности доставки заказа предложено нанять двух курьеров по доставке заказа клиентам. Для решения проблемы – падение товарооборота товарной группы – предложено продление времени приема заказов в пятницу и субботу до 01.00 часов. Реализация рекомендаций, принесет чистый денежный поток в размере 81660,3 тыс. руб., что повысит эффективность коммерческой деятельности и даст возможность развития при помощи собственных средств (прибыли), так как самокупаемость-главный фактор осуществления коммерческой деятельности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Вахнин, И. Г. Техника договорной работы / И.Г. Вахнин. - М.: Зерцало-М, 2016. – 268с.
- 2 Бабина, Н.В. Предпринимательская деятельность. Трастовые услуги населению. Учебное пособие / Н.В. Бабина. – М.: Альфа-М, Инфра–М, 2019. – 240 с.
- 3 Бабошин, А. В. Конкурентное позиционирование. Как нейтрализовать или использовать конкурента / А.В. Бабошин. - М.: Проспект, 2017. – 129с.
- 4 Беспалов, М. В. Особенности развития предпринимательской деятельности в условиях современной России / М.В. Беспалов. – М.: ИНФРА–М, 2017. – 232 с.
- 5 Бобков, А. Л. Коммерческая деятельность фирмы / А.Л. Бобков, Н.П. Карпусь. - М.: Издательство Российского Университета дружбы народов, 2016. - 144 с.
- 6 ГОСТ Р 51303-2013 Торговля. Термины и определения. – Введ. 2014-04-01.-М.: Издательство, 2013. – 12с.
- 7 ГОСТ Р 51304-2009. Услуги торговли. Общие требования.
- 8 Гуняков, Ю.В. Коммерциология: предчувствие перемен. Инновационный бизнес-модели коммерческой деятельности: монография/ Ю.В. Гуняков, Д.Ю. Гуняков. – 160с.
- 9 Дашков Л.П. Организация и правовое обеспечение бизнеса в России: коммерция и технология торговли/Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц, О.В. Памбухчиянц. – 6-е изд, перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2012 – 913с.
- 10 Бычкова, С.М. Методика анализа денежных средств и денежных потоков организации / С.М. Бычкова, Д.Г. Бадмаева // Международный бухгалтерский учет. – 2018. – № 21. – С 23–29.
- 11 Бунеева, Р. И. Заготовительная деятельность в потребительской кооперации. Организация и технология / Р.И. Бунеева, Г.Н. Кругляков. – М.: Феникс, 2017. – 400 с.
- 12 Бунеева, Р. И. Коммерческая деятельность. Организация и управление / Р.И. Бунеева. – М.: Феникс, 2017. – 368 с.
- 13 Валигурский, Д. И. Организация предпринимательской деятельности / Д.И.

Валигурский. – М.: Дашков и Ко, 2018. – 330 с.

14 Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. – М.: Вышэйшая школа, 2018. – 166 с.

15 Голубева, Т. М. Основы предпринимательской деятельности / Т.М. Голубева. – М.: Форум, 2017. – 272 с.

16 Денисова, Н. И. Организация предпринимательства в сфере коммерции / Н.И. Денисова, Диянова Н, Штессель. – М.: Магистр, 2019. – 336 с.

17 Жукова, Т. Н. Коммерческая деятельность / Т.Н. Жукова. – М.: Вектор, 2019. – 256 с.

18 Забродская, Н. Г. Предпринимательство. Организация и экономика малых предприятий. Учебник / Н.Г. Забродская. – М.: Вузовский учебник, Инфра-М, 2017. – 272 с.

19 Дашков, Л.П. Организация и управление коммерческой деятельностью [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Дашков Л.П., Памбухчиянц О.В. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2016.– 400 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60460.html>.– ЭБС «IPRbooks».

20 Иванов, Г. Г. Организация и технология коммерческой деятельности / Г.Г. Иванов. – М.: Academia, 2016. – 272 с.

21 Иванова, М.В. Организация и технология коммерческой деятельности / М.В. Иванова, М.Ю. Иванов. – Москва: РГГУ, 2016. – 98 с.

22 Иващенко, Н.П. Практическое пособие к семинарским занятиям по курсу «Основы предпринимательства» / Н.П. Иващенко. – М.: Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (МГУ), 2017. – 182 с.

23 Калинина, Л. Л. Совместное предпринимательство. Учебное пособие / Л.Л. Калинина. – М.: РГГУ, 2017. – 260 с.

24 Квасникова, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. – М.: Инфра-М, Новое знание, 2018. – 192 с.

25 Клеминой, Т.Н. Теория организации / Т.Н. Клеминой. – М.: Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ), 2018. – 108 с.

26 Костина, Г. Д. Поведение потребителя на рынке товаров и услуг / Г.Д. Костина,

Н.К. Моисеева. – М.: Омега-Л, 2018. – 176 с.

27 Круглова, Н. Ю. Правовое регулирование коммерческой деятельности. Учебник. В 2 томах (комплект) / Н.Ю. Круглова. – М.: Юрайт, 2016. – 297 с

28 Крутик, А. Б. Основы предпринимательской деятельности / А.Б. Крутик, М.В. Решетова. – М.: Академия, 2017. – 320 с.

29 Крутик, А. Б. Предпринимательская деятельность / А.Б. Крутик, М.В. Решетова. – М.: Academia, 2018. – 224 с.

30 Минько, Э.В. Организация коммерческой деятельности предприятия: учебник / Э.В. Минько, А.Э. Минько. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 608 с.

31 Малышенко, В.А. Стратегический финансовый анализ как метод изучения комплексной финансовой устойчивости предприятия / В.А. Малышенко. – М.: Русайнс, 2019. – 480 с.

32 Никулина, Н.Н. Организация коммерческой деятельности предприятий: учебное пособие / Н.Н. Никулина, Л.Ф. Суходоева, Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – 320 с.

33 Оканова, Т. Н. Налогообложение коммерческой деятельности / Т.Н. Оканова: М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2018. – 287 с.

34 Памбухчиянц, О. В. Организация коммерческой деятельности / О.В. Памбухчиянц. – М.: Дашков и Ко, 2019. – 140 с.

35 Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность. Учебник / Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2019. – 328 с.

36 Парамонова Т.В. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Парамонова Т.В. – М.: КноРус, 2018. – 333 с.

37 Переверзев, М. П. Предпринимательство и бизнес / М.П. Переверзев, А.М. Лукнева. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 176 с.

38 Половцева Коммерческая деятельность. Учебник / Половцева. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 248 с.

39 Пономарев, О. Б. Экономика и предпринимательство. Учебник / О.Б. Пономарев, С.Г. Светульников. – М.: Левша, 2019. – 371 с.

40 Синяева, И. М. Маркетинг в предпринимательской деятельности. Учебник /



И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев. – М.: Дашков и Ко, 2020. – 266 с.

41 Хохлова, И. В. Предпринимательская деятельность. Конспект лекций / И.В. Хохлова. – М.: А-Приор, 2017. – 206 с

42 Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий / В.В. Царев, А.А.Кантарович, В.В. Черныш. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 333 с.

43 Чеберко, Е. Ф. Основы предпринимательской деятельности. История предпринимательства. Учебник и практикум / Е.Ф. Чеберко. – М.: Юрайт, 2020. – 142 с.

44 Асаул, А.Н. Организация предпринимательской деятельности / А.Н. Асаул. – М.: Питер, 2016. – 232 с.

45 Широков, Б. М. Малый бизнес. Финансовая среда предпринимательства / Б.М. Широков. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 108 с.

46 Широкова, Г. В. Управление предпринимательской фирмой / Г.В. Широкова. – М.: Высшая школа менеджмента, 2019. – 384 с.

47 Юданов, А. Ю. Конкуренция. Теория и практика. Учебное пособие / А.Ю. Юданов. – М.: АКАЛИС, 2019. – 272 с.

48 Яковлев, Г. А. Коммерция в средствах массовой информации / Г.А. Яковлев. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 144 с

49 [Электронный ресурс] сайт АО «Красный Октябрь» <https://www.uniconf.ru/factories/krasny-octyabr/>

50 [Электронный ресурс] сайт ООО «Ударница» <http://www.udarnitsa.ru>

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Формы товародвижения

Параметры	Транзитная форма товародвижения	Складская форма товародвижения
Товары	Простого ассортимента, которые не требуют дополнительного подсортировки, фасовки и т.д. и нуждающихся в высокоспециализированной сервиса	Сложного ассортимента требующего комплектования, подсортировки, формирования широкого и глубокого ассортимента
Объемы поставок	Достаточны для покрытия расходов на прямой сбыт и заполнение одной единицы транспортной тары	Большие партии товаров от различных специализированных производственных предприятий
Сроки реализации	Ограниченные (молочные продукты, колбасные изделия, хлеб и т.д.)	Удлиненные (минеральная вода, соки и т.д.)
Производство и потребление товаров	Сезонное	Несезонное
Источники товароснабжения	Местные	Иногородные
Розничные торговцы	Немногочисленные и сосредоточены на ограниченной территории	Небольшие магазины и мелкорозничные торговцы, разветвленная сеть
Оптовые торговцы	Обладают достаточной сетью складов и помещений для хранения товаров	Не имеют собственных складов и помещений для хранения товаров
Цены на товары	Колеблются и требуют немедленного согласования по розничным торговцем	Относительно постоянные

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – Основные формы распределения товаров

Формы сбыта	Сущность	Эффективность / недостаток
Эксклюзивная (исключительная)	Небольшая численность посредников, которые обладают исключительным правом на распределение товара конкретной фирмы на отдельной территории	Применение этой формы характерно для продажи эксклюзивного товара, позиционирует образ товаров, с выражением его исключительности, обеспечении полного контроля над посредником. Недостаток – небольшой охват рынка, высокие затраты по сбыту.
Интенсивная	Большое количество посредников для максимального приближения товаров к покупателям. Эта форма применяется для товара повседневного спроса	Плюсы интенсивной формы заключаются в широком рыночном охвате и невысоких затратах по сбыту. Минусом является слабый контроль над деятельностью посредников
Селективная	Заклучена в том, что предприятие сотрудничает только со специально отобранным посредником	С помощью селективной формы существенная возможность захватить рынок, с учетом полного контроля над посредником, невысокие затраты по сбыту товара

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – XYZ анализ продаж суши маркета Мэджик Ролл, по товарам

	Выручка по месяцам в руб.												Итого руб.	Средне е в месяц руб	Коффи циент вариаци и %	Гру ппа
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Суши / ролы	3320 86	3492 03	3355 09	3423 56	3320 86	3560 51	3389 33	3413 29	3560 51	3420 14	3594 74	3423 56	4108275	342356	8	X
Пицца открытая	4009 17	3741 89	2619 33	2619 33	2940 06	2539 14	3474 62	3541 44	2405 50	2940 06	2672 78	2512 41	3207338	267278	9	X
Горячие ролы	1786 86	1786 86	1786 86	1786 86	1786 86	1786 86	1786 86	1786 86	1786 86	1786 86	1786 86	1786 86	2144231	178686	17	Y
Сушими	1146 256	1354 666	8336 40	1250 461	1458 871	1563 076	1042 051	1250 461	1354 666	1458 871	1250 461	9378 45	1250460 6	104205 1	23	Y
Пицца закрытая	1304 86	1660 73	1423 48	1660 73	1542 10	1423 48	1423 48	1067 61	1423 48	1186 23	1542 10	1423 48	1423481	118623	24	Y
Прочие товары	3795 95	2135 22	2325 02	3558 70	2609 72	3558 70	2609 72	4270 44	1660 73	1897 98	2135 22	1897 98	2846963	237247	35	Z
Сладкие роллы	2229 82	1486 55	1189 24	1932 51	1783 86	1040 58	1337 89	1189 24	2051 43	1932 51	1189 24	1337 89	1783856	148655	51	Z