

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование департамента)

38.03.06 «Торговое дело»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Повышение эффективности деятельности на основе применения бенчмаркинга (на примере ООО "Шайба")»

Студент

А.О. Суряпина

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель

Е.Г. Пипко

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Консультант

М.М. Бажутина

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

« ___ » _____ 20 ___ г.

Тольятти 2019

Аннотация

Актуальность темы рассмотрения обуславливается фактом, что метод «бенчмаркинг» практикуется в действительности всеми лидирующими частными компаниями производственно развитого мира, в компаниях области государственных, медицинских, образовательных услуг на текущий день.

Целью бакалаврской работы является изучение и детальное исследование всех сторон бенчмаркинга с теоретической и практической стороны, изучении методики бенчмаркинга, рассмотрения ее как эффективного механизма организации реформирования бизнес деятельности в рамках укрепления конкуренции на рынке.

Применительно к цели исследования целесообразно выделить задачи:

- раскрыть бенчмаркинг через историю развития, область применения, классические примеры;
- проанализировать практические основы бенчмаркинга на примере ООО «Шайба».
- разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности ООО «Шайба» через целесообразность существующего метода реструктуризации бизнес – развития.

Объектом бакалаврской работы выступает методика бенчмаркинга и ее применение в оценке деятельности организации ООО «Шайба».

Предметом исследования является анализ и применение бенчмаркинга при формировании рейтингов сравнительной оценки организации ООО «Шайба» с экономическими субъектами конкурентами.

Abstract

Improving business efficiency due to the use of benchmarking (for example, Shaiba LLC)

The relevance of the topic under consideration is due to the fact that the benchmarking method is actually applied by all major private companies of the industrialized world, the companies engaged in government, medical and educational services on the current day.

The purpose of the bachelor's thesis was to study and make detailed investigation of all aspects of benchmarking on both practical and theoretical grounds, to study benchmarking techniques, to consider it as an effective mechanism for organizing business activity reform in the framework of increase in competition in the market.

With regard to the purpose of the study, it was reasonable to single out the tasks: to explore benchmarking through the history of development, scope, textbook examples; to analyze the practical basis of benchmarking on the example of Shaiba LLC; to develop activities aimed at improving Shaiba LLC business efficiency with using the feasibility of the existing method of business development restructuring.

The object of the bachelor's thesis is the benchmarking technique and its application in evaluating Shaiba LLC activities.

The subject of the research is the analysis and application of benchmarking in the formation of ratings of comparative assessment of Shaiba LLC with the economic agents engaged in the competition.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические основы применения бенчмаркинга для повышения эффективности деятельности предприятия.....	7
1.1 Роль и место бенчмаркинга в современном мире.....	7
1.2 Бенчмаркинг как инструмент маркетинга для обеспечения конкурентоспособности предприятия.....	9
2 .Анализ эффективности деятельности ООО «Шайба».....	12
2.1 Общая характеристика ООО «Шайба» и анализ экономических показателей его деятельности SWOT-анализ.....	12
2.2.Анализ уровня конкурентоспособности услуг ООО «Шайба».....	29
3 Мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности ООО «Шайба» на основе бенчмаркинга.....	43
3.1 Разработка и обоснование мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности ООО «Шайба».....	43
3.2 Расчет показателей экономической эффективности предложенных мероприятий.....	45
Заключение	50
Список используемых источников.....	52

Введение

История интенсивного формирования человеческой цивилизации отражает последовательность единичных порывов с продолжительными интервалами, в момент которых осуществляется их копирование, скрытое накапливание потенциала в целях перспективного рывка вперед.

Относительно бизнеса – это постоянный поиск наилучших практик у лидирующих компаний, их основательное изучение, анализ первостепенных причин своего отставания, реализация адаптированного к своим требованиям модернизированного варианта данных лучших практических действий.

Актуальность темы обуславливается фактом, что метод «бенчмаркинг» практикуется всеми лидирующими компаниями производственно развитого мира, в компаниях области государственных, медицинских, образовательных услуг на текущий день.

В настоящее время в России многие экономические субъекты накапливают проблемы, которые должны быть решены, но обычными и привычными способами решить их не всегда удается, что ведет к банкротству многих компаний. Именно в таких ситуациях необходимо использовать бенчмаркинг, так как он помогает, путем сравнения с эталонными компаниями, перенять их опыт и решить существующие проблемы. Ввиду всего вышесказанного подтверждается актуальность темы исследования.

Целью бакалаврской работы является повышение эффективности деятельности за счет применения бенчмаркинга в рамках укрепления конкуренции на рынке.

Применительно к цели исследования целесообразно выделить задачи:

- рассмотреть теоретические основы бенчмаркинга через историю развития, область применения, классические примеры;
- проанализировать коммерческую деятельность ООО «Шайба» и возможность использования бенчмаркинга.

- разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности ООО «Шайба» через целесообразность существующего метода реструктуризации бизнес – развития.

Объектом бакалаврской работы выступает организация ООО «Шайба».

Предметом исследования организационно-экономического отношения по поводу повышения эффективности коммерческой деятельности ООО «Шайба» за счет бенчмаркинга.

Информационную базу работы представляют публикации в периодической печати, отечественная монографическая литература, законодательные акты РФ.

В работе применены такие методы исследования как анализ и синтез, монографический и абстрактно-логический методы, а также методы системного и экономического анализа, экспертных оценок.

Практическая значимость исследования состоит в разработке мероприятий по повышению эффективности коммерческой деятельности ООО «Шайба» за счет бенчмаркинга. Практическая значимость работы заключается в том, что любое предприятие может использовать результаты исследования.

В первом разделе работы приведены ключевые теоретические, исторические аспекты, понятия, опыт использования бенчмаркинга в мировом пространстве и отражены технологии использования бенчмаркинга, адаптированные к определенным рамкам организации, в условиях которых реализовывались бенчмаркинговые программы.

Во второй главе проведен анализ деятельности ООО «Шайба» и дана технико-экономическая характеристика на основе финансово-хозяйственных показателей.

В третьей главе представлены мероприятия по продвижению высокоэффективной работы организации ООО «Шайба» благодаря бенчмаркингу во всевозможных актуальных профилях.

1 Теоретические основы применения бенчмаркинга для повышения эффективности деятельности предприятия

1.1 Роль и место бенчмаркинга в современном мире

Популярность, признание целесообразности этого метода в последние десятилетия непрерывно возрастают. По данным компании BAIN&Co, проводившей социологические исследования топ – менеджеров корпораций, уже с начала III тысячелетия бенчмаркинг, соответственно, входил в тройку известнейших механизмов управления (наряду со стратегическим планированием, ведения и задач совершенствования корпорации). При этом средний коэффициент удовлетворенности менеджеров от применения инструмента по пятибалльной шкале насчитывает 4 балла.

О движении распространенности метода свидетельствует факт почти десятикратного повышения числа упоминаний бенчмаркинга во всевозможных публикациях.

Ориентируясь точно на бенчмаркинг, смогли сохранить свое положение на рынке такие популярные корпорации, как Rank Xerox, Apple. На существующий метод опираются Unilever, Dupont, Hewlett – Packard, Motorola.

Примерно 88% европейских, 76% американских предприятий использовали эталонное соотнесение в начале 90 – х г. 20 века. Для европейских корпораций инфраструктуру для бенчмаркинга формирует Европейский фонд организации качеством.

Бенчмаркинг применяют в многочисленных странах. Примером может послужить Канадский институт качества. Специализированный филиал по бенчмаркингу был сформирован в правительстве Англии.

В Японии, США проекты бенчмаркинга имеют открытый характер. Программы развиваются благодаря государственной помощи. Известно, что существующему обмену навыками выигрывает, в первую очередь, экономика государства.

Вдобавок производства, бенчмаркинг достаточно успешно применяют в общественном, частном подразделениях области услуг. Больницы, правительственные учреждения начали использовать его ключевые основы для повышения качества систем, процессов.

К примеру, приводятся материалы об использовании в управлении метода бенчмаркинга в организации охраны психического здоровья Национальной программы здравоохранения Великобритании. Отмечается, что основная суть бенчмаркинга, которая заключается в рассмотрении лучшей практической деятельности иных медицинских служб, дает потенциальную возможность сопоставить предоставляемые итоги лечения, способствуя внедрению инноваций, гарантируя повышения качества обслуживания.

Основания популярности бенчмаркинга обуславливают следующие условия:

Глобальная конкуренция. В период глобализации бизнеса корпорации понимают важность детализированного исследования лучших успехов конкурентных компаний, последующего применения полученных данных для собственного улучшения положения;

Вознаграждение за качество. Большую известность приобретают проходящие на национальном уровне мероприятия на звание лидера в сфере качества. Необходимым условием принятия участия в них, помимо демонстрации корпорациями – участниками конкурентных достижений, превосходств выпускаемой ими продукции, считается использование концепции бенчмаркинга.

Необходимость адаптации, применения мировых достижений в сфере производственных технологий. Всем корпорациям, в не зависимости от размера деятельности, важно использовать передовой опыт в сфере бизнес – технологий в целях того, чтобы постоянно поддерживать свою позицию среди конкурентов.

Цель бенчмаркингвого анализа для любой компании – ставить, постоянно поддерживать новые задачи развития в разнообразных областях. Если компания применяет разнообразные виды исследований, участвует в проектах бенчмаркинга, то обмен данными о итогах банчмракинга может являться частью планов академических наблюдений, в которых принимают участие различные корпорации.

В последнее время компаниями экономического рынка ходе проведения бенчмаркингвых исследований, стали весьма широко использоваться внешние ресурсы: Twitter, LinkedIn, Facebook. В одной из данных сетей применены профгруппы. В существующих профгруппах происходит активное детальное обсуждение тем, интересных каждому участнику.

Специалисты компаний достаточно часто экспериментируют, применяя медиа в целях изучения новейших методов обмена материалами, обсуждения технологической подготовки. Исключительный интерес демонстрируют сферы: способы работы над проектами ПО, использование виртуальных 3D – пространств, соответственно, в целях работы в мировом контексте на высокопрофессиональном уровне.

Динамичными источниками приобретения сведений, взаимодействия данными являются блоги, которые ведут дискуссионные форумы. Данным примером может послужить YouTube. Социальные сети применимы при всевозможном этапе бенчмаркетинга .

1.2 Бенчмаркинг как инструмент маркетинга для обеспечения конкурентоспособности предприятия

Бенчмаркинг конкурентоспособности является частью стратегического позиционирования и повышения конкурентоспособности организации. Организация действует в агрессивной внешней среде. Поэтому важно, чтобы компания реагировала на изменения внешней среды быстро и эффективно .

В условиях рыночной экономики повышение уровня конкурентоспособности позволяет выживать на рынке и получать прибыль. Организация должна быть готова предложить потребителям товары и услуги лучшего качества, по выгодной цене, на основе хорошего сервиса. Если прямые конкуренты функционируют более эффективно, то следует перенимать их опыт.

В этом смысле понятие «бенчмаркинг» довольно тесно соприкасается с понятиями «конкурентная разведка» и «маркетинговая разведка», которые нацелены на получение информации о конкурентах, поведении потребителей, перспективах развития конкурентной ситуации и другое.

Применение бенчмаркинга как современной технологии управления может обеспечить компании достижение устойчивых конкурентных преимуществ, стабильную позицию на рынке и, как следствие, увеличение доли и прибыли.

Именно поэтому, в условиях глобализации и интенсификации конкуренции, для участников российского рынка актуальным становится осуществление сравнения с лучшими предприятиями страны и мира для перенимания позитивного опыта управления.

При этом компаниям не следует ограничиваться только рамками своей отрасли, поскольку практически любые передовые и эффективные подходы к управлению могут быть взяты на вооружение и адаптированы к специфике предприятия и условиям его функционирования.

Можно говорить, что российские компании прибегают к использованию бенчмаркинга в трех случаях.

Во-первых, не существует идеальных компаний, поэтому любой организации всегда есть, куда и к чему стремиться. Компания, руководство которой считает, что она функционирует без сбоев и проблем, скорее всего, обречена на смерть, т.к. рано или поздно игнорирование тревожных сигналов приведет к кризису, из которого выйти без посторонней помощи (например, со стороны консалтинговых фирм в сфере управления) будет очень сложно.

Во-вторых, существует постоянная необходимость в совершенствовании деятельности на основе внедрения передового опыта в сфере управления.

Примером может служить постепенный переход многих российских компаний на систему TQM (Total Quality Management).

В-третьих, функционировать в информационном вакууме не может ни одно предприятие, в связи с чем для повышения эффективности работы компании рекомендуется регулярно отслеживать информацию о передовом опыте российских и зарубежных компаний, чтобы адаптировать ее под свои условия. Все указанные выше проблемы могут быть решены с помощью бенчмаркинга.

2 .Анализ эффективности деятельности ООО «Шайба»

2.1 Общая характеристика ООО «Шайба» и анализ экономических показателей его деятельности SWOT-анализ.

Общество с ограниченной ответственностью «Шайба» было основано в 1994 году и зарегистрировано в Самарская обл., г.Тольятти.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке - общество с ограниченной ответственностью «Шайба»", сокращенное фирменное наименование - ООО «Шайба».

Место нахождения Общества - Российская Федерация, Самарская область, город Тольятти, улица Свердлова, 51 , тел:(8482)670257 , сайт <http://stol51.ru> .

Предприятие ООО «Шайба» было учреждено двумя физическими лицами и уже более 25 лет работает на рынке общественного питания в Самаре, Тольятти и Новокуйбышевске, оказывает высококвалифицированную помощь в сфере обслуживания и поставок продукции общественного питания. На 2 филиала имеет 3 столовые, ресторан и склад.

Данное общество имеет собственный расчетный счет и самостоятельный баланс, так же имеет свою собственную круглую печать, которая содержит его полное фирменное наименование на русском языке и указание на его место нахождения.

"Общество" является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, вправе от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

"Общество" имеет самостоятельный баланс, фирменное наименование, круглую печать, штампы и бланки со своим наименованием и символикой, другие необходимые реквизиты.

"Участники" не отвечают по обязательствам "Общества" и несут риск убытков, связанных с деятельностью "Общества", в пределах их вкладов в Уставном капитале "Общества", без отнесения взыскания на личное имущество, за исключением случаев, прямо предусмотренных законодательством. "Общество" не несет ответственности по обязательствам "Участников".

"Участники "Общества", внесшие вклады в Уставный капитал "Общества", не полностью несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников "Общества".

Основным видом деятельности является «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания».

В конкретно данном обществе также зарегистрированы 4 дополнительных вида деятельности, а именно:

- Производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения;
- Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- Деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;
- Подача напитков.

Общество имеет штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак.

Общая численность работающих на предприятии ООО «Шайба» составляет 72 человека на 2 филиала. Работа организована в одну смену 5 дней в неделю с 9.00 до 16.00 часов.

Для интерьера столовых и ресторана были использованы современные отделочные материалы. Однако, вывеска данного заведения выглядит достаточно блекло, поскольку имеет небольшие размеры и плохо освещена. Оформление вывески выполнено стандартным печатным шрифтом без добавления каких-либо декоративных элементов, или логотипа.

Данная столовая относится к среднему классу и является предприятием общественного питания, имеющая не плохое оснащение, сервировку, интерьер и средний уровень качества обслуживания населения в сочетании с организацией отдыха.

Сервис в ООО «Шайба» отличается особым качеством – персонал данной столовой подходит к обслуживанию каждого клиента с тактом и уважением, независимо от каких-либо обстоятельств (пол, возраст, внешний вид).

Общий зал имеет прямоугольную форму. По периметру зала стоят столики. Зал рассчитан на 24 человека.

Меню столовой «Шайба» составлено по определенной системе, с учетом специфики предоставляемых рестораном услуг, однако необходимо отметить, что меню столовой не имеет индивидуального стиля, то есть оформлено стандартным машинописным шрифтом на специальных стендах.

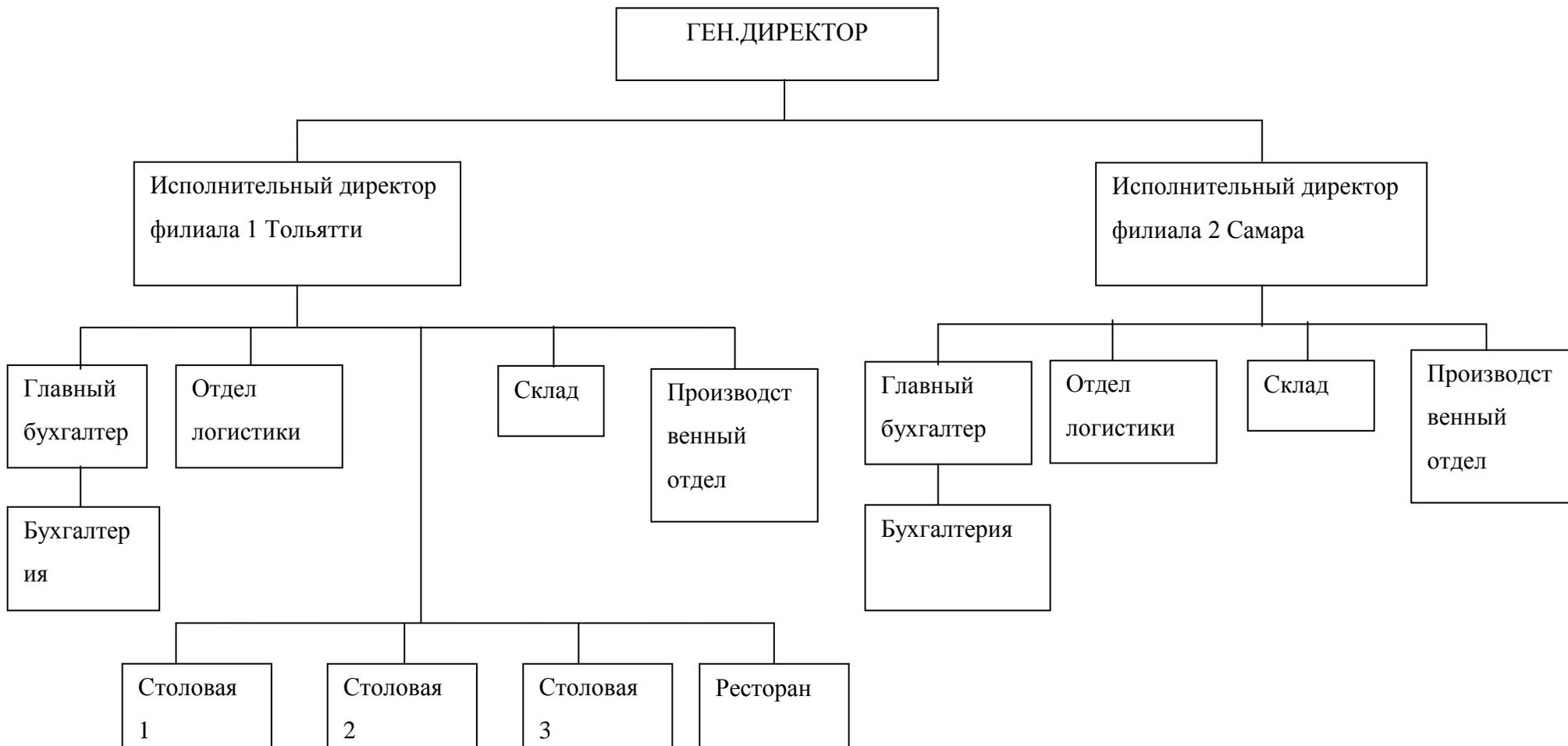


Рисунок 1 - Организационная структура управления ООО «Шайба»

Во главе данной группы стоит исполнительный директор, выполняющий функции управления в соответствии с доверенным ему филиалом. Во главе коллектива столовой находится управляющий производством.

Рассмотрим основные организационно-экономические показатели за период 2016-2018 г. в таблице 1.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Шайба» за 2016-2018 гг.

п/п	Показатели, ед. измерения	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста, % 2018 г.	
					2016 г.	2017 г.
	1	2	3	4	5	6
1	Товарооборот розничный, тыс. руб.	68990	69058	71820	100	104
2	Себестоимость, тыс. руб.	58589	34301	44922	77	84
3	Валовый доход, тыс. руб.	10401	34757	26898	334	77
4	Управленческие расходы, тыс.руб.	2689	1308	2005	48	153
5	Прибыль, тыс. руб.	6867	33449	23956	487	72
6	Среднесписочная численность, чел.	81	72	72	88	100
7	Среднегодовая выработка на работающего/товарооборот, тыс.руб./чел.	851	959	998	113	104
8	Фонд заработной платы, тыс. руб.	11542	6780	7010	59	103
9	Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	142	67	97	47	145
10	Рентабельность, %	11,7	97,5	33,4	-	-

Анализ таблицы 1 показывает, что в 2018 году товарооборот вырос по сравнению с 2017 годом на 4%.

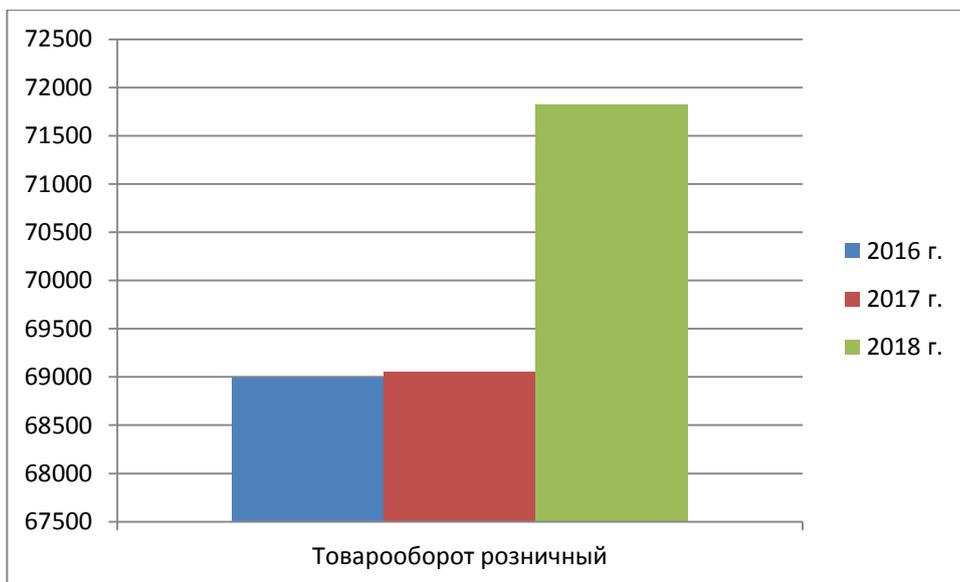


Рисунок 2- Динамика розничного товарооборота за 2016-2018 гг.

Себестоимость в 2018 году снизилась на 23% по сравнению с 2016 годом и на 16% по сравнению с 2017 годом.

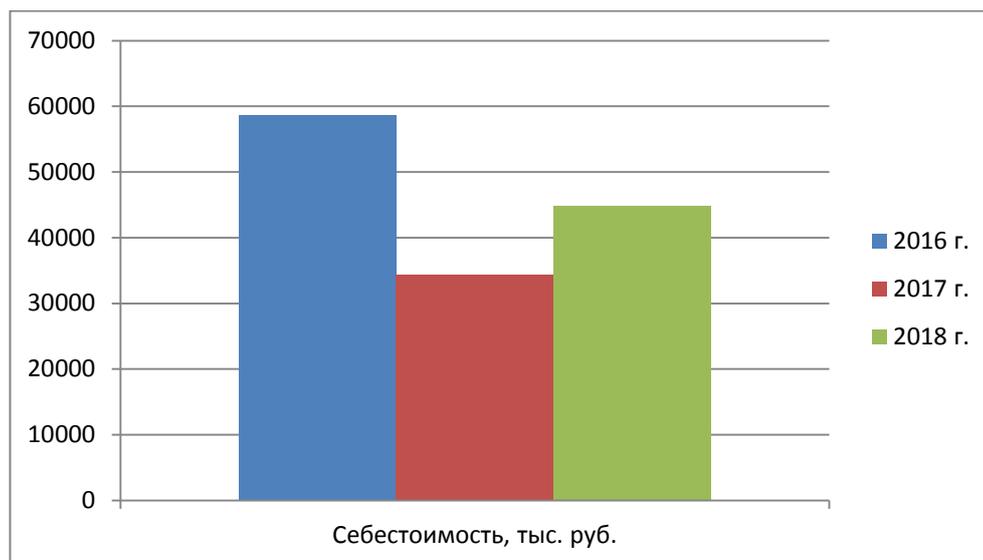


Рисунок 3- Динамика себестоимости за 2016-2018 гг.

Валовый доход снизился на 7% в 2018 году по сравнению с 2017.

Динамика управленческих расходов показывает, что по сравнению с 2016 годов увеличилась на 4%.

Прибыль выросла на 7% в 2017 году, а в 2016 на 48% по сравнению с 2018.

Динамика среднесписочной численности работников показывает, что по сравнению с 2016 годом увеличилась на 8 % .

Среднегодовая выработка на 1 работающего в 2018 году увеличилась на 11% по сравнению с 2016 годом и на 10 по сравнению с 2017.

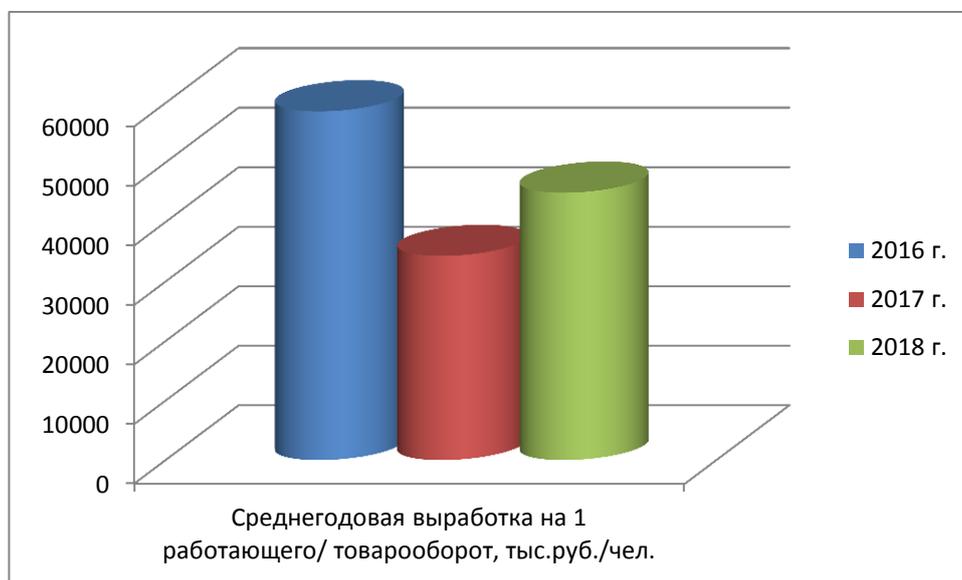


Рисунок 4- Динамика среднегодовой выработки на 1 работающего за 2016-2018 гг.

Фонд заработной платы по сравнению с 2017 увеличился на 10%, а в сравнении с 2016 годом на 5%.

Среднегодовая заработная плата увеличилась на 14% в 2018 году по сравнению с 2017.

Динамика экономических показателей деятельности ООО «Шайба» свидетельствует о стабильном и устойчивом функционировании предприятия за 2016-2018 год.

Предприятие выбрало хорошую тактику и движется в правильном направлении, так как каждый год показатели продуктивности растут.

Рассмотрим структуру себестоимости продукции ООО «Шайба» за 2016-2018 гг. в таблице 2.

Таблица 2 – Структура себестоимости продукции ООО «Шайба» за 2016-2018 гг.

№ п/п	Элементы расходов	Значение показателя						Изменение (+/-) в 2018 к	
		2016		2017		2018		2016	2017
		тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Материальные затраты	8287	43,24	8830	25,37	9300	34,3	1013	470
2	Заработная плата	11542	19,6	6780	19,7	7010	15,6	299	80
3	Отчисления на соц. нужды	183	0,95	231	0,6	254	0,9	71	23
4	Коммерческие расходы	9698	15,6	18073	52,8	16260	59,9	6562	1550
5	Прочие расходы	386	2,01	387	1,5	387	1,4	1	0
	Всего себестоимость	58589	100%	34301	100%	44922	100%	7946	2130

Данные таблицы 2 показывает, что материальные расходы в 2018 году по сравнению с 2017 выросли на 470 тыс. руб., когда в 2016 на 1013 тыс. руб.

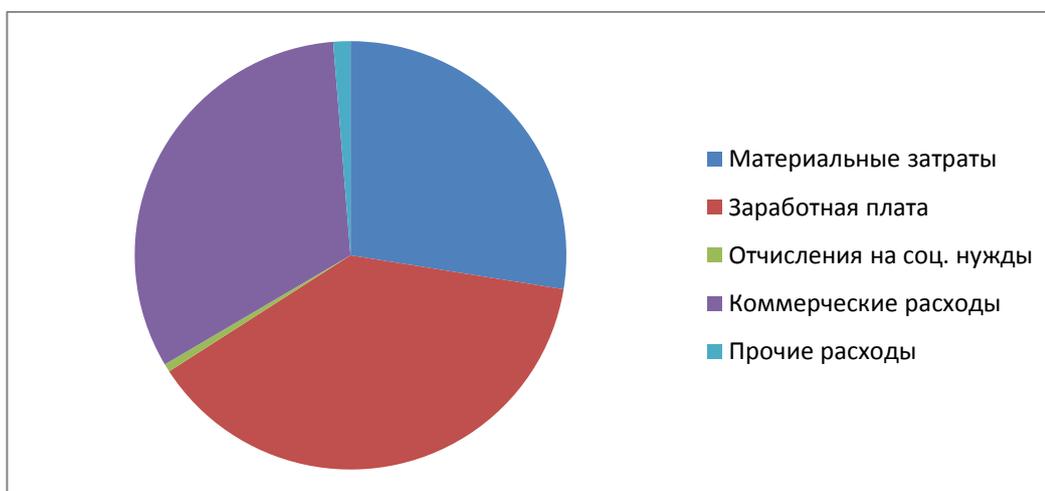


Рисунок 5- Структура себестоимости продукции за 2016г.

Заработанная плата в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 230 тыс. руб., а в 2016 году она увеличилась на 299 тыс. руб.. Отчисление на социальные нужды в 2018 году составило 23 по сравнению с 2017 годом, когда прочие расходы составили 0.

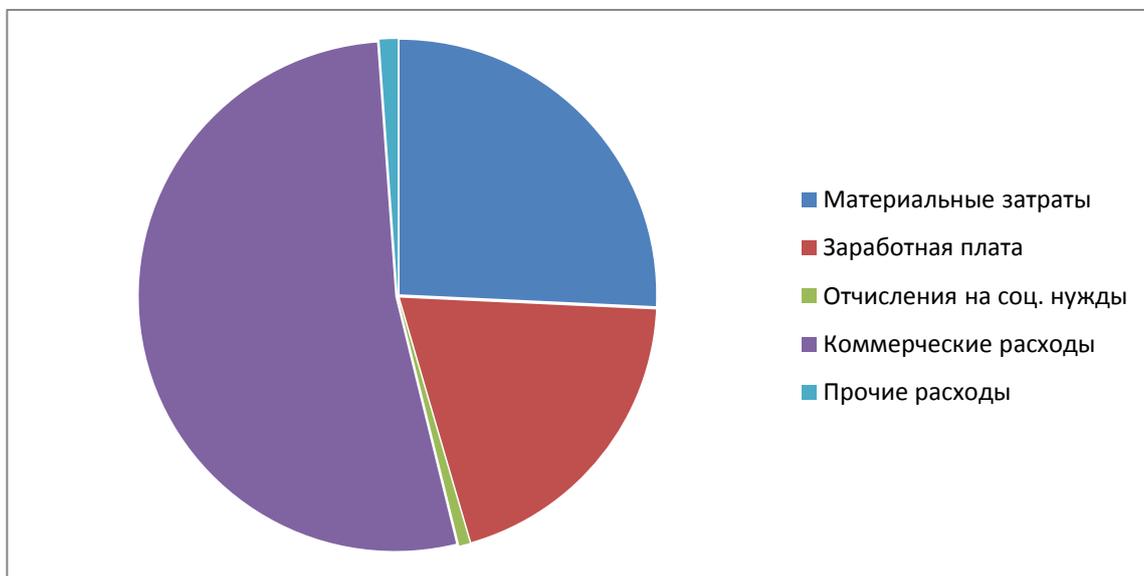


Рисунок 6 - Структура себестоимости продаж за 2017г.

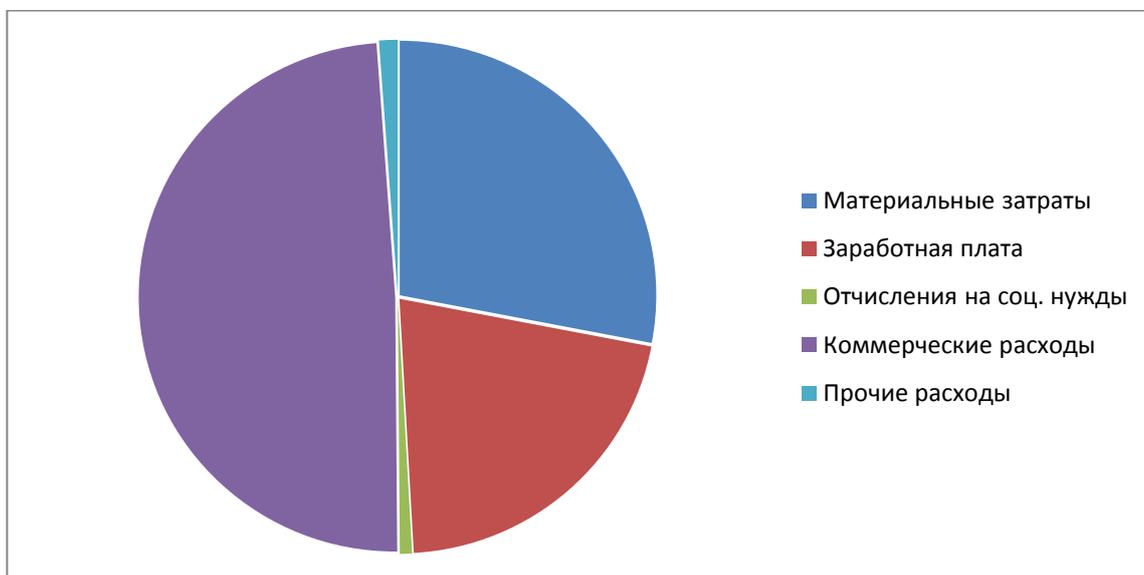


Рисунок 7- Структура себестоимости продаж за 2018г.

На рисунках 5,6,7 показано изменение структуры себестоимости продаж за 2016-2018 гг., где наглядно видно, что удельный вес заработной платы падает, а коммерческие расходы растут.

Проведём управленческое обследование внутренней среды ООО «Шайба» и Pest-анализ факторов внешней среды для составления матрицы SWOT-анализа. Поскольку для нашей отрасли важнейшим элементом является персонал, проанализируем основные показатели, характеризующие его состав и структуру.

Согласно штатному расписанию (табл.3)на предприятии занято 72 человек.

Таблица 3 - Штатное расписание ООО «Шайба» 2018 г.

№	Категории работников	Количество, чел.	Средняя заработная плата, руб.
1	Генеральный директор	1	70000
2	Исполнительный директор	2	73000
3	Главный бухгалтер	2	47000
4	Бухгалтер	2	43000
5	Бухгалтер материалист	2	40000
6	Инженер	2	30000
7	Управляющий производством	9	25000
8	Начальник отдела логистики	2	25000
9	Логист	2	21000
10	Заведующий производством	1	25000
11	Кладовщик	2	20000
12	Кладовщик продуктового склада	2	20.000
13	Кладовщик малоценных товаров	2	17000
14	Кладовщик склада инвентаря	2	20000
15	Грузчики	7	13000
16	Посудомойка	15	10000
17	Оператор склада	2	17.000
18	Водитель	2	19000
19	Менеджер проектов	4	20000
20	Повар	9	37000

Данные в таблице 3 показывают, что в составе ООО «Шайба» в настоящее время состоит 72 человека. Из них аппарат управления 31 человек. В связи с наличием 2 филиалов 2 исполнительных директора. В среднем заработная плата на предприятии составляет 25000 рублей.

Штатное расписание было утверждено приказом, который подписывает генеральный директор предприятия ООО «Шайба». Общее количество единиц штата, согласно штатному расписанию предприятия соответствует расчетной численности по фонду заработной платы, предусмотренной в смете. Проанализируем и состав структуры персонала в таблице 4:

Таблица 4 – Кадровый состав ООО «Шайба»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста, % 2018 к 2017
1. Численность работающих, всего:	66	72	72	100
-административно-управленческий персонал;	16	16	16	100
-производственный и обслуживающий персонал;	28	29	31	108
-вспомогательный персонал	18	20	25	122
2. Категории персонала по уровню образования:				
-с высшим образованием	15	15	16	107
-со средне-специальным	16	16	31	193
- со средним образованием	25	25	25	100
3. Категории персонала по возрастному признаку:				
-до 30 лет	7	7	7	100
-от 30 до 40 лет	32	33	30	94
-от 40 до 50 лет	33	32	35	109
-свыше 50 лет	-	-	-	-
4. Принято работников:	14	21	27	128
5. Выбыло работников:				
-по собственному желанию	5	7	13	185
-за нарушение трудовой дисциплины	9	3	2	67
- по сокращению штатов	-	-	-	-

Данные таблицы 4 показывают, что в 2018 году по отношению к 2017 году, численность работников увеличилась на 10%. Административно-управленческий и производственный и обслуживающий персонал вырос на 10 %, а вспомогательный на 12%

Процент работников с высшим образованием в 2018 году по сравнению с 2017 вырос на 10%, когда со средне - специальным образованием на 19%, а со средним образованием 10%.

Используя информацию таблицы 4, можно сделать вывод, что на предприятии ООО «Шайба» работает 25 человек, которые имеют среднее образование, а именно – грузчики и посудомойки. Также мы делаем вывод, что возраст работников предприятия составляет – от 40 до 50 лет.

Рассмотрим показатели, характеризующие движение персонала ООО «Шайба» в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели, характеризующие движение персонала ООО «Шайба»

Показатель	2016	2017	2018
1. Численность персонала на начало года, чел.	61	66	72
2. Численность принятых на работу, чел.	14	21	27
3. Численность выбывших, чел. в том числе:	14	10	15
3.1. По собственному желанию	5	7	13
3.2. Уволены за нарушения трудовой дисциплины	9	3	2
4. Численность персонала на конец года, чел.	53	62	70
5. Среднесписочная численность персонала, чел.	66	72	72
6. Число работников, проработавших весь отчетный период, чел.	66	72	72
7. Коэффициент оборота по приему работников	0,149	0,291	0,375
8. Коэффициент оборота по выбытию работников	1	2,7	1,8
9. Коэффициент текучести кадров	23	13	17
10. Коэффициент постоянства кадров	52	62	57
11. Коэффициент замещения	13,7	7,1	27

Данные таблицы 5 показывают, что численность работников на начало 2017 года составило 66, когда в 2018 составило 72 человека.

В 2017 году число принятых работников составило 27 человек, когда выбывших составило 15 из которых 13 уволилось по собственному желанию, а 2 за нарушение правил.

Коэффициент оборота по приему работников в 2018 году составил 0,375, когда в 2017 коэффициент составил 0,291.

Коэффициент оборота по выбытию составил 1,8 в 2018 году и 2,7 в 2017.

Коэффициент текучести кадров в 2018 году составил 17, коэффициент постоянства 57, а коэффициент замещения 27.

Проанализировав таблицу движения кадров, можно сделать вывод, что коэффициент текучести заметно снизился.

Для определения слабых и сильных сторон ООО «Шайба» проведем управленческое обследование его внутренней среды, где рассмотрим пять зон - маркетинг, услуга, менеджмент, финансы и персонал.

Для управленческого обследования внутренней среды ООО «Шайба» использовались данные отчетов предприятия, исследования основных организационно-экономических показателей, анализ персонала и баланс. Также были использованы данные опроса полученные от сформированной группы экспертов, куда вошли исполнительный директор, инженер, заведующий производством и бухгалтер.

Результаты управленческого обследования внутренней среды ООО «Шайба» отражены в таблице 6.

Рассчитав средневзвешенные баллы по элементам внутренней среды можно сделать вывод, что:

- 1.Маркетинг – 0,59
- 2.Финансы – 0,2
- 3.Производство – 0,3
- 4.Менеджемент – 1, 14
- 5.Персонал – 0,43

Таблица 6 - Управленческое обследование внутренней среды ООО

«Шайба»

Факторы внутренней среды	Оценка качества					Важность	Общая оценка
	5	4	3	2	1		
1.Маркетинг							
1.1Наличие понятной маркетинговой концепции	+					0,04	0,2
1.2. Доля рынка			+			0,04	0,12
1.3 Маркетинговые исследования			+			0,05	0,15
1.4. Репутация в отношении обслуживания				+		0,05	0,1
1.5. Реклама				+		0,06	0,12
1.6. Наличие стратегий и комплекса маркетинга				+		0,04	0,08
1.7. Месторасположение			+			0,03	0,09
2.Финансы							
2.1. Ликвидность/платежеспособность					+	0,05	0,05
2.2. Оборачиваемость				+		0,02	0,04
2.3. Рентабельность			+			0,03	0,09
2.4. Финансовая устойчивость		+				0,05	0,2
3.Производство							
3.1. Новое оборудование		+				0,04	0,16
3.2. Высокий уровень сервиса					+	0,05	0,05
3.3. Меню					+	0,05	0,05
3.4. Расходы на реализацию				+		0,02	0,04
4.Менеджмент							
4.1. Квалификация руководства				+		0,04	0,02
4.2. Распределение ответственности и полномочий между руководителями					+	0,04	0,04
4.3. Степень допуска исполнителей к принятию решения				+		0,05	0,1
4.4. Реакция на изменение рыночной ситуации				+		0,04	0,08
4.5. Степень мотивации руководителей проекта и рядовых исполнителей			+			0,03	0,9
5.Персонал							
5.1. Наличие системы обучения персонала			+			0,04	0,12
5.2 Умение сотрудников работать в команде		+				0,05	0,2
5.3 Наличие системы отбора кадров		+				0,04	0,16
5.4 Наличие системы мотивации персонала			+			0,03	0,9

Составим матрицу анализа слабых и сильных сторон, которая представлена на рисунке 8.

Показатели		Оценка качества				
		Очень слабое	Слабое	Нейтральное	Сильное	Очень сильное
Важность	Высшая	4.2., 2.1., 3.2., 3.3.	1.4,3.4,4.1,2.2,1.6,4.4,1.5., 4.3	1.2,5.1,2.3,4.5,1.3., 4.7.	2.4.	
	Средняя	4.2.	1.6., 4.1., 4.4.	1.7, 1.2, 5.1	3.1, 4.6,5.2,5.3	1.1.
	Низшая	1.8	2.2., 3.5.	2.3.,3.6., 4.5,5.4		

Рисунок 8 - Матрица анализа сильных и слабых сторон ООО «Шайба»

Как видно из матрицы анализа слабых и сильных сторон представленной в рисунке, слабые стороны организация преобладают над сильными.

Надо отметить, что самыми проблемными факторами являются те, которые расположены в верхнем левом углу матрицы – проблемной области, это – 1.4., 2.1., 3.2., 3.4., 4.2., 1.5., 4.3., 1.6., 4.1., 4.4,3.3,2.2,1.3.

Четыре проблемы связаны с маркетингом, две с финансами, три проблемы в зоне производства, четыре проблемы связаны с менеджментом.

Рассчитав проблемы по элементам внутренней среды можно сделать вывод, что:

- 1.Маркетинг – 4;
- 2.Финансы – 2;
- 3.Производство – 3;
- 4.Менеджемент – 4.

Наиболее слабые зоны маркетинг и менеджмент.

Таблица 7 – Результаты управленческого обследования внутренней среды ООО «Шайба».

Факторы	Сильные стороны	Слабые стороны	Последствия
Маркетинг	Положительные отзывы о столовой на рынке, занимает весомую долю рынка	Низкий уровень сервиса, плохая репутация в отношении качества, средняя скорость продаж, неудобное месторасположение, неяркая реклама	Падение уровня продаж, возможно, потеря клиентов
Финансы	Высокая доходность капитала, финансовая устойчивость	Невысокая стоимость капитала доступность капитальных ресурсов	Благополучное финансовое состояние организации
Менеджмент и персонал	Активное руководство, лояльные работники	Низкая квалификация менеджеров медленная реакция на изменение конъюнктуры рынка, много сотрудников	Нескоординированная работа организации
Услуга	Низкое качество обслуживания	Высокая себестоимость продукции в соотношении с конкурентами	Дополнительные услуги

Данные таблицы 7 показывают, что можно четко выделить сильные стороны предприятия и слабые стороны, при этом можно рассчитать последствия деятельности. К сильным сторонам можно отнести известность столовой на рынке, которая занимает весомую долю рынка, высокую доходность, инициативное руководство.

К слабым сторонам предприятия можно отнести недостаточную квалификацию руководства и высокую себестоимость продукции в соотношении с конкурентами. Как показывает анализ, последствиями

действия слабых сторон может быть падение уровня продаж и возможная потеря клиентов.

После управленческого обследования внутренней среды, проведем PEST-анализ факторов внешней среды.

Таблица 8 - PEST-анализ факторов внешней среды ООО «Шайба» в 2018 г.

Факторы	Важность для общественного питания	Влияние на организацию	Направленность влияния	Сила воздействия
1	2	3	4	5
	X	Y	Z	S=X+Y+Z
Политические и правовые				
1. Структура законодательства	2	2	1	5
2. Политическая стабильность	3	2	1	6
3. Экономическое сотрудничество с международными организациями	2	2	1	5
4. Импортозамещение	2	1	1	4
Итого:	12	10	5	27
Экономические				
1. Уровень экономического развития страны	3	2	1	6
2. Уровень доходов населения	3	3	2	5
3. Инфляция	2	2	2	3
4. Тенденции потребления населения	3	3	2	5
Итого:				
Уровень развития техники и технологии				
1. Инновационные изменения в области	3	3	2	8
2. Технические изменения в смежных отраслях	2	2	1	5
3. Внедрение современных ИТ	2	3	1	6
Итого:	13	14	7	34
Экологические				
1. Природные ресурсы	2	3	1	6
2. Климат	3	3	-1	5
3. Ресурсообеспеченность	2	2	1	5
4. Экологический кризис	3	3	-1	5
5. Источники сырья	3	3	1	7
Итого	13	14	1	28
ВСЕГО:	58	55	15	128

Принимаем, что области значения влияний макросреды: (-150) - неблагоприятное; (100) - нейтральной; (150) – благоприятное.

Для pest-анализа выделены 8 факторы, которые важны для общественного питания, влияния на организацию, направленность влияния и расчет силы воздействия.

Положение для общественного питания было благоприятно, но сейчас это положение изменилось, и значение влияния макросреды стало больше нейтрально.

В таблице 8 мы выявили все основные факторы угроз, а именно – потерю существующих рынков сбыта, снижение спроса на продукцию, появление сильного конкурента, изменение потребностей и вкусов потребителя и давление со стороны конкурентов.

2.2. Анализ уровня конкурентоспособности услуг ООО «Шайба».

Для повышения эффективности коммерческой деятельности на основе бенчмаркинга и стратегического позиционирования на рынке необходимо определить прямых конкурентов и оценить уровень собственной конкурентоспособности. Для ООО «Шайба» конкурентами в городе Тольятти являются ООО «Аппетитное», ООО «Кушать подано», ООО «Coffee hall», которые предлагают те же виды услуг по организации общественного питания. ООО «Шайба» работает в 2х районах города. Поэтому его главными конкурентами являются ООО «Аппетитное», ООО «Кушать подано» , ООО «Coffee hall».

Главными критериями конкурентоспособности являются качество, цена, квалификация персонала, которую оцениваем по 18-бальной шкале.

Показатели высокой конкурентоспособности должны отвечать следующим критериям:

- Качество предоставления услуги – 5 баллов
- Цена услуг – 4 балла;
- Надежность – 5 баллов;
- Профессионализм персонала – 5 баллов.

Оценка показателей конкурентоспособности услуг указаны в таблице 9.

Таблица 9 - Оценка показателей конкурентоспособности услуг.

Показатели конкурентоспособности услуг	ООО «Шайба»	ООО «Аппетитное»	ООО «Кушать подано»
Качество услуг	2	4	4
Стоимость услуг	2	3	3
Надежность	4	4	3
Профессионализм персонала	4	3	3
Итого:	12	14	3

Основное значение оценки конкурентоспособности выстраивается по такой шкале:

15 - 18 баллов – оценка "отлично";

12- 14 баллов – оценка "хорошо";

9 - 11 баллов – оценка "удовлетворительно";

от 8 баллов и ниже - оценка "неудовлетворительно".

Сравнение показывает что ни одно из предприятий не получило высшую оценку – 18 баллов, кроме ООО «Кушать подано», которое получило 14 баллов и соответственно, оценку "хорошо". В свою очередь, ООО «Аппетитное», было оценено на «хорошо», а ООО «Шайба» на "удовлетворительно".

Сводный индекс конкурентоспособности услуг по следующей формуле:

$$J_n = \sum a_i * j_i; \quad (1)$$

где: n – количество рассматриваемых параметров; a_i – удельный вес i-го индекса параметра; j_i – индекс i-го параметра.

Рассмотрим этапы оценки конкурентоспособности услуг:

1. выявление главных параметров, показывающих уровень конкурентоспособности услуг.

2.разделение значения параметров на определенные уровни конкурентоспособности услуг. Была выбрана шкала из 4 баллов - от «0» (неудовлетворительный признак) до «4» (отлично выраженный признак).

3.формирование матрицы «Параметры * Уровни», по которой будет оцениваться данные услуги.

4.расчет основного показателя индекса значения конкурентоспособности услуг J_n .

5.оценка конкурентоспособности услуг, с указанными интервалами:

3,00 – 2,26: соответствует очень высокой конкурентоспособности услуг;

2,25 – 1,51: соответствует высокой конкурентоспособности услуг;

1,50 – 0,76: соответствует средней конкурентоспособности услуг;

0,75 – 0,00: соответствует низкой конкурентоспособности услуг.

Показатели уровня конкурентоспособности услуг оцениваются по шкале из 4 баллов (табл.8).

Основными показателями оценки уровня конкурентоспособности услуг следующие:

- Стоимость предоставленных услуг;
- Показатель качества предоставляемой услуги;
- Профессионализм персонала;
- Реклама.

Проанализировав предприятия, по показателям конкурентоспособности услуг, выявлено следующее:

итоговый показатель индекса конкурентоспособности услуг для предприятия ООО «Кушать подано» составил:

$$J_n = (3+3+3+3+0)/5 = 2,4 \quad (1)$$

итоговый показатель индекса конкурентоспособности услуг для предприятия ООО «Аппетитное» составил:

$$J_n = (2+3+3+3+0)/5 = 2,2 \quad (2)$$

Таблица 10 - Матрица конкурентоспособности услуг

№ п/п	Параметры фирмы	Уровни оценки фирм			
		0 (неудовлетворительно)	1 (удовлетворительно)	2 (хорошо)	3 (отлично)
1	Цена	Очень высокая цена	Высокая цена	Средняя цена	Низкая цена
2	Качество	Низкий уровень обслуживаемого оборудования, который устраивает далеко не всех клиентов	Низкое качество обслуживания. Оборудование работает со сбоями, и не проверено на работоспособность.	Хорошее качество обслуживания. Комплектующие закреплены хорошо, но не проверены на работоспособность. Вполне где-нибудь может оказаться плохой контакт	Отличное обслуживание. Все хорошо закреплено и проверено
3	Стаж работы на рынке	Фирма только что создана, ее пока почти никто не знает	Достаточно новая, недавно созданная фирма, малоизвестная на рынке	Средний стаж работы (3-5 лет). Уже достаточно известная фирма	Запатентованная себя на рынке фирма. Стаж работы около 10 лет. Очень известная фирма
4	Уровень квалификации персонала	Очень низкий уровень квалификации. Персонал почти не консультирует клиентов.	Низкий уровень квалификации. Могут консультировать только по узкому кругу вопросов и часто вводят клиента в заблуждение. Много времени уходит на монтаж оборудования.	Хороший уровень квалификации. Консультируют по многим вопросам и качественно выполняют свою работу.	Могут ответить практически на любой вопрос. Не вводят клиента в заблуждение. Быстро и качественно выполняют работу.
5	Реклама	Реклама только в интернете (на сайте).	Практически отсутствует реклама. Иногда можно встретить рекламу в электронных и печатных СМИ	Реклама довольно часто показывается в электронном и печатных СМИ.	Очень мощная рекламная стратегия. Реклама встречается очень часто и во всех СМИ

итоговый показатель индекса конкурентоспособности услуг для предприятия ООО «Шайба» составил:

$$J_n = (1+3+2+3+2)/5 = 2,2 \quad (3)$$

Самым конкурентоспособным предприятие является ООО «Кушать подано». У предприятий ООО «Аппетитное» и ООО «Шайба» одинаковый коэффициент конкурентоспособности, который можно оценить только на «хорошо».

В таблице 10 рассмотрим матрицу конкурентоспособности услуг, где определим уровни оценки фирм по основным показателям оценки уровня конкурентоспособности услуг.

Таким образом, после проведения исследования и оценки конкурентоспособности услуг трех предприятий, за период с 2016 по 2018 гг. можно сделать вывод, что объемы реализации услуг предприятий растут. Это указывает на то, что организация стабильна, его производство налажено. По показателям темпа роста ООО «Шайба» не уступает другим крупным предприятиям. Однако по всем показателям нет большого разрыва с конкурентами.

Из числа многочисленных методик оценки конкурентоспособности предприятия предлагается применить наиболее подходящий для нашего предприятия метод анализа иерархий.

Согласно данному методу необходимо рассчитать интегральные показатели качества сравниваемых объектов. Для этого на первом этапе проблема представляется в виде разноуровневой иерархии.

На втором этапе составляется матрица попарных сравнений (на основе шкалы в таблице 11) для второго уровня (табл.11) - критериев конкурентоспособности с целью установления относительной важности.

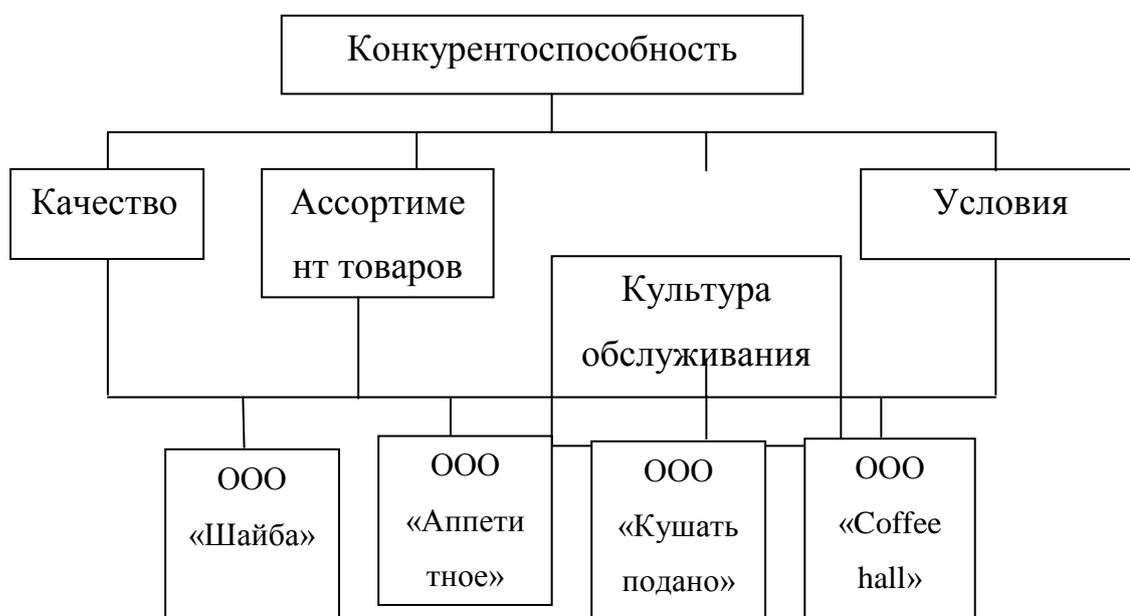


Рисунок 9 - Иерархия проблемы «Конкурентоспособность услуги»

В качестве экспертов выступают сотрудники ООО «Шайба» в лице Исполнительного директора, Инженер, Заведующий производством и бухгалтера. Эксперты с помощью шкалы относительной важности сравнивают относительную важность элементов матрицы с элементами наверху.

Таблица 11. Матрица попарных сравнений

Удовлетворение качеством услуги	Качество товаров	Ассортимент товаров	Культура обслуживания	Условия обслуживания	Вектор приоритетов (Xn)
Качество товаров (а)	1	1/3	5	7	0,537
Ассортимент товаров (b)	3	1	7	6	0,557
Культура обслуживания (с)	1/5	1/7	1	2	0,081
Условия обслуживания (d)	1/7	1/6	1/2	1	0,055

После того как проблема иерархически воспроизведена и поставлены результаты субъективных парных суждений экспертов, производится расчет «локальных» приоритетов – векторов приоритетов, которые выражают

относительное влияние критерия на критерий более высокого уровня, – конкурентоспособность.

Значения векторов приоритетов рассчитывают следующим образом: $1/4$

$$1. \quad a = (1 \cdot 1/3 \cdot 5 \cdot 7) = 1,848$$

$1/4$

$$b = (3 \cdot 1 \cdot 7 \cdot 6) = 3,350$$

$1/4$

$$c = (1/5 \cdot 1/7 \cdot 1 \cdot 2) = 0,489$$

$1/4$

$$d = (1/7 \cdot 1/6 \cdot 1/2 \cdot 1) = 0,331$$

2. Находят сумму компонент:

$$\sum = 1,848 + 3,350 + 0,489 + 0,331 = 6,018$$

3. Рассчитывают вектора приоритетов:

$$X1 = 1,848 / 6,018 = 0,307;$$

$$X2 = 3,350 / 6,018 = 0,557;$$

$$X3 = 0,489 / 6,018 = 0,081;$$

$$X4 = 0,331 / 6,018 = 0,055.$$

На третьем этапе составляется матрица попарных сравнений применительно к конкурентам.

На четвертом этапе реализуется принцип синтеза: локальные приоритеты конкурентов умножают на приоритет соответствующего критерия (весомость критерия конкурентоспособности). В результате получают значения обобщенных или глобальных приоритетов – обобщенные критерии конкурентоспособности (табл.12).

$$1. \text{ООО«Шайба»} : 0,307 \cdot 0,381 + 0,557 \cdot 0,621 + 0,081 \cdot 0,295 + 0,055 \cdot 0,455 = 0,512$$

$$2. \text{ООО«Аппетитное»} : 0,307 \cdot 0,107 + 0,557 \cdot 0,171 + 0,081 \cdot 0,209 + 0,055 \cdot 0,141 = 0,153$$

$$3. \text{ООО«Кушать подано»} : 0,307 \cdot 0,167 + 0,557 \cdot 0,157 + 0,081 \cdot 0,248 + 0,055 \cdot 0,263 = 0,172$$

$$4. \text{ООО«Coffee hall»} : 0,307 \cdot 0,344 + 0,557 \cdot 0,051 + 0,081 \cdot 0,248 + 0,055 \cdot 0,141 = 0,162$$

Качество товаров	ООО Шайба	ООО Кушать подано	ООО Coffee hall	ООО Appetitное	Вектор приоритетов	Ассортимент товаров	ООО Шайба	ООО Кушать подано	ООО Coffee hall	ООО аппетитное	Вектор приоритетов
ООО Шайба	1	3	3	1	0,381	ООО Шайба	1	5	7	5	0,621
ООО аппетитное	1/3	1	1/2	1/3	0,107	ООО аппетитное	1/5	1	1	5	0,171
ООО Кушать подано	1/3	2	1	1/2	0,167	ООО Кушать подано	1/7	1	1	5	0,157
ООО Coffee hall	1	3	2	1	0,344	ООО Coffee hall	1/5	1/5	1/5	1	0,051
Культура обслуживания	ООО Шайба	ООО Кушать подано	ООО Coffee hall	ООО аппетитное	Вектор приоритетов	Условия обслуж.	ООО Шайба	ООО Кушать подано	ООО Coffee hall	ООО аппетитное	Вектор приоритетов
ООО Шайба	1	2	1	1	0,295	ООО Шайба	1	3	2	3	0,455
ООО Кушать подано	1/2	1	1	1	0,209	ООО Кушать подано	1/3	1	1/2	1	0,141
ООО	1	1	1	1	0,248	ООО	1/2	2	1	2	0,263

Coffee hall						Coffee hall					
1	1	1	1	1	0,248	ООО Аппетитное	1/3	1	1/2	1	0,141

Таблица 12 - Матрица попарных сравнений применительно к конкурентам

Таблица 13 -Синтезирование локальных приоритетов

Величины локальных приоритетов					Обобщенные или глобальные приоритеты (U)
П/П	Качество товаров	Ассортимент товаров	Культура обслуживания	Условия обслуживания	
ООО Шайба	0,344	0,051	0,248	0,141	0,162
ООО Appetitное	0,107	0,171	0,209	0,141	0,153
ООО Кушать подано	0,167	0,157	0,248	0,263	0,172
ООО Coffee hall	0,381	0,621	0,295	0,455	0,512

Из таблицы видно, что наибольшую конкурентоспособность (без учета стоимости предлагаемых услуг) имеет ООО «Coffee hall».

На пятом этапе определяются относительные стоимости услуг (С) в сравниваемых объектах на основе данных табл.14.

Таблица 14.-данные о ценах, руб. наиболее востребованных блюд

Ассортимент предприятия	2018 г.			
	ООО Шайба	ООО «Кушать подано»	ООО «аппетитное»	ООО «coffee hall »
Оливье	40 руб	20 руб	30 руб	50 руб
Солянка	54 руб	20 руб	43 руб	90 руб
Салат витаминный	24 руб	20 руб	11 руб	40 руб
Запеканка	34 руб	20 руб	35 руб	50 руб
Каша рисовая	28 руб	20 руб	17 руб	30 руб
Пюре	30 руб	20 руб	25 руб	40 руб
Гречка	12 руб	20 руб	12 руб	30 руб
Котлета	85 руб	39 руб	40 руб	100 руб
Борщ	30 руб	20 руб	25 руб	60 руб
Плов	72 руб	20 руб	60 руб	57 руб
Относительная стоимость услуг, руб. (С)	664	523	369	572

В заключение производится оценка конкурентоспособности обследуемых организаций общественного питания, в основу которой положен интегральный показатель качества:

$$I = U / C \quad (4)$$

1. ООО Шайба: $I = 0,512 / 664 = 0,00077$

2. ООО Coffee hall : $I = 0,172 / 369 = 0,00047$

3.ООО Appetitное : $I = 0,153 / 523 = 0,00029$

4. ООО Кушать подано : $I = 0,162 / 572 = 0,00028$

Таким образом, наибольшее значение интегрального показателя качества, равное 0,00077, соответствует столовая ООО «Coffee hall», что позволяет сделать вывод о том, что данное предприятие на рынке г.Тольятти является более конкурентоспособным и занимает лидирующее положение по сравнению с ООО «Шайба», ООО «Кушать подано» и ООО «Аппетитное».

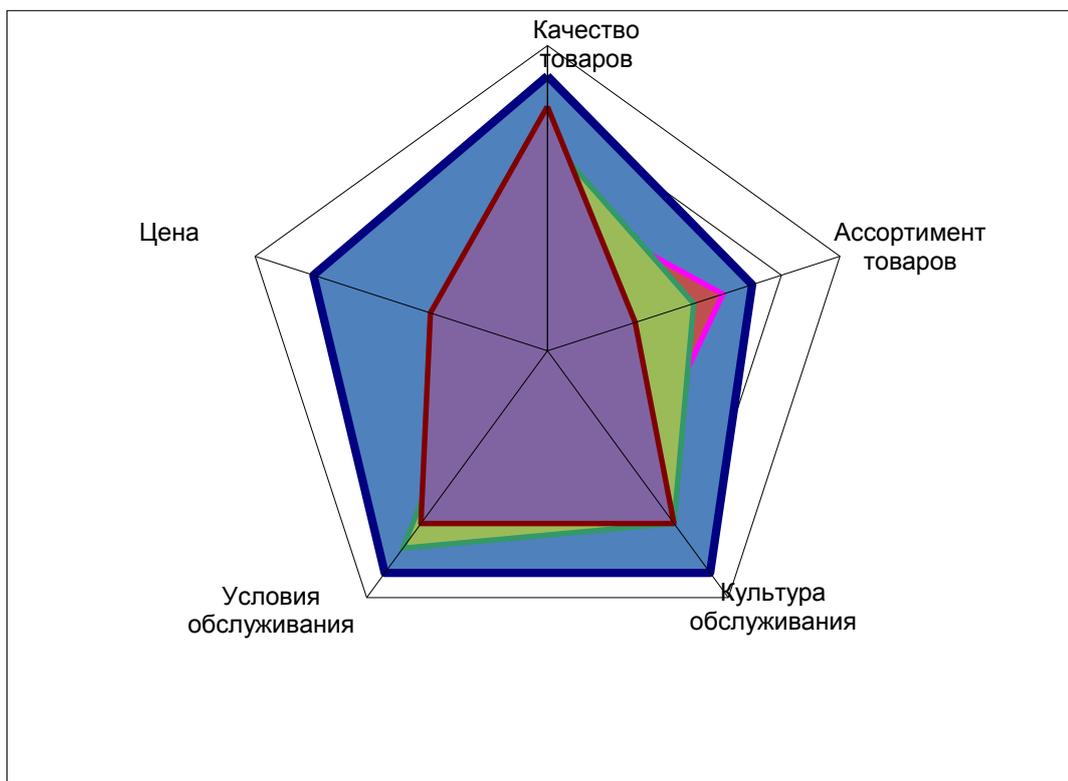


Рисунок.9.- Многоугольник конкурентоспособности анализируемых предприятий

При анализе деятельности конкурентов должны быть учтены все факторы, влияющие на спрос населения, а не только цена и качественные характеристики. Кроме вышеназванных предприятий, примем во внимание таких конкурентов, как кафе и рестораны.

В порядке убывающей значимости можно выделить определяющие факторы конкурентоспособности.

Дадим следующую количественную оценку каждому фактору конкурентоспособности для всех конкурентов:

- хорошая характеристика – 1 балл,
- удовлетворительная характеристика – 0,5 балла,
- неудовлетворительная характеристика – 0 баллов.

Произведем оценку факторов на основе информации, представленной в табл. 15, и сведем данные в табл. 16

Таблица 15. Факторы конкурентоспособности.

Объект оценки и факторы	ООО Шайба	ООО «Coffee hall»	ООО «Кушать подано»	ООО «Аппетитно е»	кафе	рестораны
Качество	среднее	Высокое	высокое	высокое	Хорошее	Высокое
Уровень посещаемости	Низкий	района, высокий	высокий	средний	Высокий	Высокий
Уровень цены	средний	выше средней	выше средней	средняя цена	Средняя и выше средней	Средняя и выше средней
Ассортимент	средний	широкий	ограниченный	широкий	Очень широкий	Широкий
Режим работы	9.00-18.00, без перерыва	8.00-18.00, без перерыва	9.00-18.00, перерыв 14.00-15.00	9.00-18.00, перерыв 14.00-15.00	Свобод. график (5-6 час. в день)	Свободный график
Репутация фирмы и изделий	надежная репутация	надежная репутация	надежная репутация	надежная репутация	надежная репутация	Надежная репутация

Таблица 16. Оценка конкурентов по факторам, балл

Объект оценки Фактор	ООО Шайба	ООО «Coffee hall»	ООО «Кушать подано»	ООО «Аппетитное»	кафе	рестораны
Качество	1	1	1	1	0,5	1
Уровень посещаемости	0,5	0,5	0	0	1	1
Уровень цены	0,5	0,5	0,5	1	1	1
Ассортимент	0,5	1	0	0,5	1	0,5
Режим работы	1	1	0,5	0,5	0	1
Репутация фирмы и изделий	0,5	1	1	1	0	1
Итого	3	5	3	4	3,5	5,5

Исходя из таблицы оценки конкурентов мы можем сделать вывод, что по всем факторам ООО «Coffee hall» превосходит своих конкурентов. Основными конкурентами для предприятия является – ООО «Coffee hall» , а следовательно, предприятию и его руководству следует обратить на это внимание.

Из таблицы 17 мы можем сделать вывод, что ООО «Coffee hall» занимает самую высокую позицию с итоговым баллом 84, 2 место делят между собой ООО «Кушать подано» и ООО «Аппетитное», которые набрали общий бал 75, а ООО «Шайба» набрало всего 56 баллов и стало отстающим.

Произведем оценку факторов конкурентоспособности по методу 4 Р в таблице 17.

Таблица 17 – Оценка факторов конкурентоспособности (метод «4 Р»)

Факторы конкурентоспособности	ООО «Шайба»	Конкуренты		
		ООО «Coffee hall»	ООО «Кушать подано»	ООО «Аппетитное»
ПРОДУКТ:				
Надёжность	6	8	8	7
Уровень обслуживания	8	8	9	9
Качество приготовления блюд	5	9	8	6
Широта ассортимента	6	10	9	7
Итого:	25	35	34	29
ЦЕНА:				
Продажная	8	10	9	10
% скидки с цен	1	8	3	7
Продвижение	7	6	7	4
Итого:	16	24	19	21
МЕСТО:				
Стратегия сбыта	5	8	7	8
Степень охвата рынка	6	9	6	6
Итого:	11	17	13	14
РЕКЛАМА:				
Форма рекламы	3	3	5	6
Частота рекламы	1	5	4	5
Итого:	4	8	9	11
Общий итог баллов:	56	84	75	75

3 Мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности ООО «Шайба» на основе бенчмаркинга

3.1 Разработка и обоснование мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности ООО «Шайба».

В нашем случае компанию интересует анализ прямого конкурента на нашем рынке. Рассмотрим ключевые из основных мероприятий, которые способны повысить эффективность деятельности предприятия:

1. Определить уровень отставания работы от компании от конкурентов.
2. Определить слабые стороны компании.
3. Осуществить скачек в улучшении качества работы и повышения конкурентоспособности.
4. Почему у прямых конкурентов быстрее реакция
5. Проверить эффективность стратегии организации,
6. Поднять уровень лояльности клиентов,
7. Перенять опыт конкурентов.

В ООО " Coffee hall " регулярно применяют компенсационные системы, нематериальное стимулирование и программы содержания персонала.

ООО «Шайбе» удалось провести анализ цены услуг своих конкурентов и выявить области их эффективности.

Бенчмаркинг рассматривается как инструмент для повышения собственной эффективности и совершенствования компаний.

Проведенное исследование дало понять, насколько сильно предприятие отстает в развитии от нынешних реалий. Управляющие компании выдвинули свои рекомендации по улучшению качества работы ООО «Шайба». Что бы вывести на конкурентно способный уровень предприятие, предложили следующее. Конкуренты сделали упор на людей среднего возраста и

изменили интерьер на более спокойный и современный. В нашем случае целевая аудитория намного моложе.

Необходимо разработать наиболее эффективную систему мотивации труда для персонала. Материальная заинтересованность — один из главных общечеловеческих стимулов трудовой деятельности на предприятии и основной фактор мотивации для персонала. Но все же этот стимул в различных возрастных и социальных группах может быть не столь очевидным: например, одним работникам требуется не как высокий заработок, а возможность иметь больше свободного времени; другие ориентированы на достойные условия труда, снижение напряженности занятости. В этом случае именно нематериальное поощрение в большей степени повышает мотивацию труда персонала.

Для высокой эффективности производства необходимо, чтобы труд работника был хорошо организован, чтобы не было перерывов по организационно-техническим причинам, чтобы порученная ему работа соответствовала профессиональной подготовке и уровню квалификации, чтобы ему были созданы нормальные санитарно-гигиенические условия труда, обеспечивающие нормальный уровень интенсивности труда.

Необходимо всячески поддерживать развитие техники личной работы персонала. Организация личной работы включает в себя планирование индивидуальной деятельности с использованием современного инструментария: настольных и переносных органайзеров, классических и электронных записных книжек, планингов, элементов информационных технологий. Использование современного личного инструментария позволяет на индивидуальном уровне максимально эффективно использовать выделенное рабочее время, чем повышается рентабельность труда.

Для того чтобы опередить конкурентов и привлечь к себе больше потребителей, фирме необходимо обратить внимание на его слабые стороны, одна из которых как мы помним это высокие цены. Предприятию

необходимо снизить цены за счет массового производства товара и минимизировать издержки.

Последствия подобных изменений положительно скажутся на производительности предприятия и работе в целом.

3.2 Расчет показателей экономической эффективности предложенных мероприятий.

1. Мероприятие совершенствование деятельности столовой:

- изменение интерьера (добавлены новые столы, барные стойки, куллер с бесплатной водой, а так же предмет декора качель и очень низкие столики для особо голодных гостей);

- работа с меню, а именно уменьшена стоимость некоторых блюд, специальные предложения и акции;

- дегустация новых блюд;

- ввести систему анонимных отзывов, любой желающий может бросить записку с благодарностью или рекомендацией;

- ввести систему коллективных премий за выполнение товарооборота.

Для исчисления эффекта от мероприятия воспользуемся результатами опроса экспертов. Согласно опросу можно спрогнозировать прирост объемов реализации продукции на 7%.

Определим экономический эффект от проведения рекламной акции:

1. Расчет прироста производительности труда в результате прироста объема реализации:

$$\uparrow\text{ПТ} = \Delta\text{О} / \text{Опр.баз.} * 100 \quad (5)$$

Где $\Delta\text{О}$ – прирост объема производства за счет внедрения мероприятия;

Опр.баз. – базисный объем производства.

$$\uparrow\text{ПТ} = 71820 * 0,07 / 71820 * 100 = 7\%$$

2. Расчет относительной экономии численности через прирост объема производства:

$$\text{Эч} = \text{Ч1} * (1 + \text{P} / 100) - \text{Ч2} \quad (6)$$

Где, Ч1, Ч2 – численность рабочих соответственно до и после проведения мероприятия, чел.; Р – прирост объема производства в результате внедрения мероприятия.

$$\text{Эч} = 72 * (1 + 7 / 100) - 72 = 5,04 \text{ чел.}$$

3. Экономия себестоимости по основной зарплате:

$$\text{Эс/с по осн. зп.} = \text{Эч} * \text{ЗП ср.г.} \quad (7)$$

Где Эс/с по осн.зп. – экономия себестоимости по основной зарплате;
ЗП ср.г. – заработная плата среднегодовая.

$$\text{Эс/с по осн. зп.} = 5,04 \text{ чел} * 97 \text{ тыс. руб.} = 488,9 \text{ тыс. руб.}$$

4. Экономия себестоимости на соц. отчислениях:

$$\text{Эс/с на соц. отч.} = \text{Эс/с по осн. зп.} * \% \text{ отчислений} \quad (8)$$

$$\text{Эс/с на соц. отч.} = 488,9 \text{ тыс. руб.} * 0,302 = 147,7 \text{ тыс. руб.}$$

5. Рассчитаем снижение себестоимости за счет изменения условно-постоянных расходов и объема производства в результате внедрения мероприятия:

$$\text{Эу/п} = (\text{Уп1} / \text{Ор1} - \text{Уп2} / \text{Ор2}) * \text{Ор2}, \quad (9)$$

Где, Уп1 и – Уп2 – условно-постоянные расходы до и после внедрения мероприятия; Ор1, Ор2 – объем реализации продукции до и после внедрения мероприятия.

$$\text{Эу/п} = 7010 * 0,07 = 490,7 \text{ тыс. руб.}$$

6. Экономия условно годовая общая:

$$\text{Эг} = \text{Эс/с по осн. зп.} + \text{Эс/с на соц. отч.} + \text{Эу/п} \quad (10)$$

$$\text{Гэкэф} = \text{Эс/с по осн. зп.} + \text{Эс/с на соц. отч.} + \text{Эу/п} - \text{Зтек.} \quad (11)$$

$$\text{Гэкэф} = 488,9 + 147,7 + 490,7 - 553,8 = 573,5 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия равен условно-годовой экономии, то есть 573,5 тыс. руб. Таким образом, внедрение данного мероприятия для ООО «Шайба» целесообразно, потому что оно дает экономический эффект, равный 573,5 тыс. руб. Относительная экономия численности при этом составит 1,17 чел.

2. Мероприятие по рекламному оформлению и обустройству холла.

Рекламные щиты (стенды) являются эффективной имиджевой рекламой. При изготовлении стендов самым простым материалом является пластик. Оформление стендов может, являться как информационной, так и имиджевой рекламой компании.

В ходе анализа было установлено, что руководство предприятия недооценивает роль рекламы в рыночных отношениях. Для более четкой работы ООО «Шайба» необходимо более серьезно подходить к управлению рекламной деятельностью.

В рамках данного мероприятия планируется проведение ряда работ по благоустройству и повышению выразительности интерьера и экстерьера холла офиса. Это будет способствовать оказанию более сильного позитивного эмоционального воздействия на посетителей, укреплению образа предприятия, способной обеспечить высокую культуру обслуживания, и, как следствие, оказывать стимулирующее воздействие на спрос на продукцию.

Предлагается выполнение следующих работ: оформление стен офиса стендами; обустройство пространства офиса (установка перегородок, отделяющих приемную офиса от расположенных с ней в одном помещении отделов).

Стенды будут содержать: информацию о названии предприятия, профиле его деятельности и демонстрационный экспонат продукции. Заказ по проектированию, изготовлению и монтажу информационных стендов предполагается оформить в рекламное агентство ООО «Роникон Реклама». Стенды будут выполнены из пластика, их конструкция даст возможность в дальнейшем использовать средства внешней подсветки. Ограничение пространства офиса предполагается достичь установкой двух перегородок из гипсокартона с дверным проемом в одной из перегородок. Установкой также займется рекламное агентство ООО «Роникон Реклама».

Расчет затрат по оформлению стендов и установки перегородок представлен в таблице 18.

Стоимость услуг по монтажу гипсокартонных перегородок общей площадью 28 кв.м. Составляет 3000 руб.

Таблица 18. Расчет затрат по оформлению стендов.

№ п/п	Наименование показателя	Значение показателя
1	Количество стендов	6
2	Стоимость оформления одного стенда, руб.	4 100
3	Всего затраты о оформлению стендов, руб.	24 600
	Итого	31800

Согласно данным таблицы 18 общая сумма затрат по реализации мероприятия составляет: $24\ 600 + 4\ 200 + 3000 = 31\ 800$ руб.

Для исчисления эффекта от мероприятия воспользуемся результатами опроса экспертов. Согласно опросу можно спрогнозировать прирост объемов реализации продукции на 5%.

Определим экономический эффект по данному мероприятию:

1. Расчет прироста производительности труда в результате прироста объема реализации:

$$\uparrow ПТ = 5\%$$

Расчет относительной экономии численности через прирост объема производства (формула 3.3):

$$Эч = 72 * (1 + 5 / 100) - 72 = 3,6 \text{ чел.}$$

2. Экономия себестоимости по основной зарплате (формула 3.4):

$$Эс/с \text{ по осн. зп.} = 349,2 \text{ тыс. руб.}$$

3. Экономия себестоимости на соц. отчислениях (формула 3.5):

Эс/с на соц. отч. = 105,5 тыс. руб.

4. Рассчитаем снижение себестоимости за счет изменения условно-постоянных расходов и объема производства в результате внедрения мероприятия (фор. 3.6):

Эу/п = 350,5 тыс. руб.

Экономия условно годовая общая (формула 3.7):

$E_z = 349,2 + 105,5 + 350,5 - 31,8 = 773,4$ тыс. руб.

Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия при этих затратах равен условно-годовой экономии, то есть 773,4 тыс. руб.

Таблица 19– Сводная таблица экономической эффективности от предложенных мероприятий

Наименование мероприятия	Рост производительности труда, %	Условная экономия численности, чел	Годовой экономический эффект тыс. руб.
Мероприятие совершенствование деятельности столовой	7	5	573,5
Мероприятие по рекламному оформлению и обустройству холла	5	3,6	773,4
Итого	12	8,6	1346,9

Таким образом, внедрение данного мероприятия для ООО «Шайба» целесообразно, потому что оно дает экономический эффект, равный 1346,9 тыс. руб. Относительная экономия численности при этом составит 8,6 чел, рост производительности труда 12 %

Заключение

В бакалаврской работе исследована методика проведения бенчмаркинга и ее применение при анализе деятельности организации.

Бенчмаркинг является крайне сложным процессом с одной стороны, и достаточно простым с другой, что зависит от выбранного вида бенчмаркинга, так как некоторые являются практически бесплатными, другие же требуют определенного количества ресурсов.

Бенчмаркинг, является крайне сложным процессом с одной стороны, и достаточно простым с другой, это зависит от выбранного вида бенчмаркинга, так как некоторые являются практически бесплатными, другие же требуют определенного количества ресурсов.

Актуальность этой темы рассмотрения обуславливается фактом, что метод «бенчмаркинг» практикуется в действительности всеми лидирующими частными компаниями производственно развитого мира.

Целью бакалаврской работы являлось изучение и детальное исследование всех сторон бенчмаркинга с теоретической и практической стороны изучения методики бенчмаркинга, рассмотрения ее как эффективного механизма организации реформирования бизнес деятельности в рамках укрепления конкуренции на рынке, что и было представлено в данной работе.

А также в работе были раскрыты такие задачи, как раскрытие бенчмаркинга через историю развития, были приведены классические примеры, проанализированы практические основы бенчмаркинга на примере ООО «Шайба».

Разработаны мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности ООО «Шайба» через целесообразность существующего метода реструктуризации бизнес – развития.

Был проведен анализ применения бенчмаркинга при формировании рейтингов сравнительной оценки организации ООО «Шайба» с экономическими субъектами -конкурентами.

В 3 главе были предложены основные мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности ООО «Шайба» на основе бенчмаркинга, а именно мероприятие по совершенствованию деятельности столовой и рекламному оформлению и обустройству холла. Годовой экономический эффект, равный 1346,9 тыс. руб. Относительная экономия численности при этом составит 8,6 чел, рост производительности труда 12 %

Таким образом, метод «бенчмаркинг» практикуется в действительности всеми лидирующими частными компаниями производственно развитого мира, в компаниях области государственных, медицинских, образовательных услуг на текущий день.

В настоящее время в России и мире многие экономические субъекты накапливают проблемы, которые должны быть решены, но обычными и привычными способами решить их не всегда удается, что ведет к банкротству многих компаний. Чтобы это избежать необходимо, использовать бенчмаркинг, так как он помогает, путем сравнения с эталонными компаниями, перенять их опыт и решить существующие проблемы.

Список используемых источников

1. Берн Андерсен. «Бизнес – процессы. Инструменты совершенствования» - М.: РИА «Стандарты и качество», 2016;
2. Белокоровин, Э.А. Опыты с бенчмаркинг (Как мы проводили эталонное сопоставление с японской компанией)/ Э.А. Белокоровин // Маркетолог. – 2014. - №7. - С.5-8.
3. Бенчмаркинг - новое слово или конкурентное преимущество [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mastertext.spb.ru/artbench.htm>;
4. Ватсон Г.Х. «Бенчмаркинг в примерах». – М.: «Деловое совершенство», 2014;
5. Данилов И.П., Данилова Т.В. «Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия». – М.:РИА «Стандарты и качество», 2015;
6. Ерков А. Бенчмаркинг - современное направление развития маркетинга/ А. Ерков//Финансовая газета (Региональный выпуск) – 2016. - №28. – С.3-4.
7. Зиберг Г., Кемф Ш. «Бенчмаркинг. Руководство для практиков».- М.:Издательство КИА-центр, 2013;
8. История компании Н&М Hennes &Mauritz [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Н%26М>
9. Кармазина, Ю. А. Оценка бизнес процессов/ Ю. А. Кармазина// Менеджмент Сегодня. – 2017. - №1. – С. 58-61.;
10. Кобаяси И. Японские методы управления качеством/ - М.: Экономика, 2014. – с. 248.
11. Лузин А. «Бенчмаркинг, или Гонка за лидером». – М.: «Элитариум», 2017;
12. Маслов Д. «Бенчмаркинг новое слагаемое успешной стратегии бизнеса в России». – М.: «Деловое совершенство», 2018;

13. Кэмп Р. «Легальный промышленный шпионаж. Бенчмаркинг бизнес – процессов: технологии поиска и внедрение лучших методов работы ваших конкурентов». –Баланс Клуб, 2016;
14. Михайлова, М.Р. Бенчмаркинг - универсальный инструмент управления качеством/ М. Р. Михайлова // Методы менеджмента качества. - 2015. - №5. – С.18-21.;
15. Маслов Д.В., Белокоровин Э.А. «Особенности применения бенчмаркинга на малых и средних предприятиях». –М.: «Методы менеджмента качества», 2017
16. Марчук В.И., Видус А.В., Платонова Д. А. Бенчмаркинг как инструмент повышения конкурентоспособности развития предприятий в России и за рубежом // Концепт. – 2014. – Современные научные исследования: актуальные теории и концепции. – ART 64320. – URL: <http://e-koncept.ru/2014/64320.htm>. – ISSN 2304-120X;
17. Повышение конкурентоспособности торгового предприятия на основе метода бенчмаркинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.uecs.ru/uecs30-302011/item/501-2011-06-30-05-20-29>. 4. Центр управления финансами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://center-yf.ru/data/ip](http://center-yf.ru/data/ip;).;
18. Пилчер Т. «Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности». –М.: «Европейское качество», 2015;
19. Радина О.И., Малинина О.Ю., Калмыкова Н.А., Бенчмаркинг как маркетинговая технология формирования конкурентоспособных характеристик // Инженерный вестник . 2014. Т. 29. № 2. С. 34. 3.;
20. Федеральный закон "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" от 24.07.2007 N 209-ФЗ (последняя редакция от 27.12.2018 N 537-ФЗ).
21. Хайниш С.В., Токарева Н.Ю. «Управление изменениями и механизмы активного развития на предприятии» .-М.:МНИИПУ,2015

22. Шушкевич, С. Алгоритм, принципы и проблемы формирования бизнес-модели компании на базе заимствования опыта/ С. Шушкевич// Управление продажами.- 2012. - №5. – С.12-19.;

23. Benchmarking and best practices network [Электронный ресурс]. – – Режим доступа: <http://www.benchnet.com>;

24. Researchgate.net [Электронный ресурс]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/329221522_Robust_pricing_policy_of_new_product_online_pre-sale_under_buyout_contract

дата обращения 13.04.2019г.

25. Researchgate.net [Электронный ресурс]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/325800381_Pricing_Industrial_Discharge_Quota_IDQ_A_Model_Reflecting_Opportunity_Cost_of_Performing_Ecological_Responsibility

26. Cassel C., Nadin S., Gray M.O. The use and effectiveness of benchmarking in SMEs/C. Cassel, S. Nadin , M.O.Gray // Benchmarking: An International Journal. – 2010. - Vol. 8, No. 3.-P.212-222.;

27. Zairi M. Benchmarking for Best Practice/ M. Zairi - Oxford: Butterworth-Heinemann, 2013. – p. 378.