

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БелГУ»)**

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ УСЛУГ В СФЕРЕ  
РЕСТОРАНАНОГО БИЗНЕСА**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
заочной формы обучения, группы 05001362  
Амирхановой Эльвины Элман Кызы

Научный руководитель  
доцент  
Тхориков Б.А.

БЕЛГОРОД 2018

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

<b>Введение</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретические основы эффективности деятельности организации</b>	<b>6</b>
1.1 Понятие экономической эффективности деятельности организации	6
1.2 Система экономических показателей эффективности деятельности организации общественного питания	14
1.3 Методика оценки финансово-хозяйственной деятельности организации общественного питания	21
<b>Глава 2 Анализ и разработка мероприятий по повышению эффективности работы Ресторана Башня (ИП Шейченко Е.А.)</b>	<b>37</b>
2.1 Организационно-экономическая характеристика Ресторана Башня	37
2.2 Оценка эффективности деятельности Ресторана Башня	43
2.3 Разработка мероприятий по повышению эффективности работы Ресторана Башня	58
<b>Заключение</b>	<b>69</b>
<b>Список литературы</b>	<b>73</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** состоит в том, что эффективность деятельности организации характеризуется при сложившейся экономической обстановке ее выживаемостью. Организации нужно не только выжить, но и максимально, по возможности, повысить свою прибыль. Конечный результат характеризует степень достижения цели или целей, ради которых приводится в движение весь механизм хозяйственной деятельности.

Эффективность – сложная экономическая категория, уровень которой измеряется обширным перечнем разнообразных индикаторов. В зависимости от того, что принимают в качестве эффекта функционирования предприятия (объем производства (реализации) продукции или финансовый результат) различают показатели производственной эффективности и показатели финансовой эффективности.

В связи с тем, что основной целью финансовой деятельности организации в условиях рыночных отношений является прибыль, то в качестве критерия экономической эффективности выступает ее максимизация на единицу затрат капитала организации, при высоком уровне качества труда и обеспечении конкурентоспособности услуг или продукции.

Поэтому, в качестве результата для оценки функционирования предприятия лучше всего подходит прибыль, Получение которой является главной целью любого субъекта хозяйствования в условиях рыночной экономики.

Эффективность представляет собой относительный показатель, который характеризуется отношением результата деятельности организации к затраченным на его получение ресурсам.

Эффективность организации представляет собой характеристику внутренней среды, показатель использования ресурсов, организации производства, т. е. носит достаточно изолированный характер относительно

внешнего окружения. Тогда как конкурентоспособность по природе своей имеет место только при наличии предприятий-конкурентов.

В свою очередь, конкурентоспособность организации представляет собой ее способность производить и реализовывать конкурентоспособную продукцию/услуги в условиях конкретного рынка с наибольшим эффектом на основе эффективного использования имеющихся ресурсов.

Не смотря на разработанность темы в области повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности организаций, аспектам экономической эффективности и путям ее повышения следует уделить внимание.

По мнению большинства экономистов, повышение эффективности деятельности организации можно достичь анализируя систематически финансово-хозяйственную деятельность. Используя полученные результаты можно выработать необходимую стратегию ее развития, сформировать программу и выявить резервы для повышения эффективности деятельности.

Таким образом, для большинства организаций в условиях обострения конкурентной борьбы снижение затрат и улучшение качества предоставляемых услуг является основным направлением повышения эффективности деятельности организации.

**Объект исследования** – Ресторан «Башня» ИП Шейченко Е.А.

**Предмет исследования** – критерии и факторы повышения эффективности деятельности Ресторана «Башня».

**Целью исследования** является разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности Ресторана «Башня».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- изучить теоретические основы эффективности деятельности организаций;
- рассмотреть систему показателей экономической эффективности и методы ее оценки;

- провести анализ эффективности деятельности исследуемой организации;
- разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности ресторана.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили труды следующих авторов: в области менеджмента организации – И. Ансоффа [3], И.А. Бланка [12], П. Друкера [22, 23], Г.А. Латфуллина [31]; в области анализа и оценки эффективности деятельности организации – М.И. Баканова [6, 5], М.А. Белобородовой [10], Л.Е. Басовского [8], Л.Л. Ермоловича [26], К.А. Раицкого [38], Г.В. Савицкой [41, 42, 43], А.Д. Шеремета [52] и др.

**Эмпирическую базу исследования** составили организационные и бухгалтерские документы организации, содержащие финансовую и правовую информацию.

**Методы исследования.** В процессе написания выпускной квалификационной работы были использованы метод анализа научной литературы, выборочный метод.

**Практическая значимость исследования** состоит в разработке рекомендаций по повышению эффективности деятельности организации для Ресторана «Башня».

**Структура выпускной квалификационной работы** состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

# **Глава 1 Теоретические основы эффективности деятельности организации**

## **1.1 Понятие экономической эффективности деятельности организации**

В общем представлении эффективность характеризует развитые системы, процессы и явления. Ключевое понятие эффективности деятельности непосредственно связано с достижением целей развития организации. До настоящего времени, понятие эффективности деятельности организации, своей сложностью и многогранностью трактовок различными экономистами, отличается от ряда других экономических категорий.

Экономическая эффективность деятельности организации – это критерий ее результативности за год, в котором находят отражение все положительные и отрицательные процессы, происходящие в деятельности организации, а также все частные и обобщающие показатели.

Ключевой принцип эффективности деятельности организации состоит в том, чтобы предоставлять потребителям услуги надлежащего, требуемого качества, при этом рационально используя ресурсы, повышая доходность, повышая уровень благосостояния его работников и общества в целом, а также не причиняя вреда окружающей среде.

Определение эффективности деятельности организации позволяет обеспечить баланс рыночных запросов с реальными возможностями самой организации, выработать обоснованные программы развития и поведения на рынке, а также подвести реальную, компетентную основу под принимаемые решения.

Понятия «экономический эффект» и «экономическая эффективность» относятся к числу важнейших категорий рыночной экономики. Эти понятия тесно связаны между собой.

По мнению Савицкой Г.В. «...экономическая эффективность представляет собой соотношение между результатами хозяйственной

деятельности и затратами живого и овеществленного труда, ресурсами, выражающими достигнутый уровень производительных сил и степень их использования» [41, с. 42].

В работе Мазура И.И. эффективная экономическая деятельность характеризуется высокой результативностью, рациональностью организации и простотой технологии, точностью и надежностью всех элементов (оборудования, материалов, работников), высоким качеством процессов и их результатов, соответствием целям организации, предприимчивостью, высокой активностью и т.д. [34, с. 224].

П. Друкер в своей работе разделил такие термины, как «производительность», «результативность» и «эффективность». По его словам, результативностью являются так называемые «правильные вещи». Они неосязаемы, трудно определяемы, особенно, если предприятие внутренне неэффективно. А эффективность всегда можно измерить и выразить количественно [23, с. 84].

Экономический аспект эффективности характеризуется экономическим эффектом.

Экономический эффект – это абсолютный показатель, под которым понимается разница между результатами и затратами, произведенными для получения и использования результатов [34, с. 544].

В экономической литературе эффект имеет классификацию по природе его возникновения на эффект выравнивания обеспеченности ресурсами, эффект оптимальной обеспеченности ресурсами, эффект масштаба производства и корпоративный эффект [42, с. 72].

Эффект выравнивания обеспеченности ресурсами или эффект сбалансированности ресурсов достигается за счет увеличения обеспеченности ресурсами. Их недостаток ограничивает получение прибыли.

Эффект оптимальной обеспеченности ресурсами складывается в том случае, если все ресурсы организации применяются в оптимальном количестве. Любое изменение оптимальной обеспеченности ресурсами

приводит к экономическим потерям. В какой-то мере он является частным случаем эффекта выравнивания ресурсообеспеченности, поскольку оптимальная обеспеченность ресурсами предполагает такое их сочетание, при котором ни один из них не находится в избытке или дефиците.

Эффект масштаба производства достигается за счет увеличения объемов производства продукции, при котором удельные затраты уменьшаются. Его природа обусловлена существованием так называемых постоянных затрат, абсолютная величина которых не зависит от изменения объемов производства продукции. Это постоянство относительно, поскольку при достижении определенного выпуска продукции абсолютная величина постоянных затрат увеличивается, но в следующем интервале они вновь не меняются, хотя могут быть на порядок больше, чем в предыдущем интервале.

Корпоративный эффект получают путем объединения интересов и совместных согласованных действий. Он может быть получен без сколько-нибудь значительных инвестиций и зависит от масштабов организации. Чем большим количеством ресурсов распоряжается организация, тем больше возможностей для маневра капиталом, обширнее пространство для получения оптимального решения.

Взаимодействие ресурсов в процессе деятельности организации в соответствии с заданной целью обеспечивает ее эффективность.

Таким образом, возникают различные экономические эффекты, в результате которых обеспечивается эффективность деятельности организации на основе управления затратами: при увеличении масштабов деятельности – за счет снижения условно-постоянных затрат, которое способствует уменьшению хозяйственного риска и увеличению прибыли; при интеграционных процессах – за счет экономии на издержках, сопровождающее установление взаимовыгодных взаимоотношений экономических агентов.

В виду цикличности производственного процесса обеспечение эффективности является непрерывным, уровень которой определяется на

основе соотношения затрат и результатов и корректируется в зависимости от целей деятельности предприятия путем воздействия на затраты живого и овеществленного труда, ресурсы, выражающие достигнутый уровень производительных сил и степень их использования.

Эффективность связана с результативностью работы и минимизацией затрат для ее выполнения. Однако, это не может всесторонне охарактеризовать эффективность, так как при минимальных затратах могут быть достигнуты не самые лучшие результаты. Поэтому под эффективностью в общем виде понимается результативность производственно-хозяйственной деятельности предприятия, которая определяется путем сопоставления полученных результатов и затрат, расходованных на достижение этих результатов [9, с. 659].

Под результатами в экономике понимается итог использования или применения ресурсов. Показатели результата классифицируют на две группы:

- качественные показатели: характеризуют уровень материального благосостояния работников, обеспеченность жильем, национальный доход на душу населения и др;
- количественные (объемные) показатели: характеризуют внутренний валовой продукт, национальный доход, прибыль, товарную и реализованную продукцию.

Затраты – это часть ресурсов, которая образует себестоимость продукции/услуг. В качестве затрат могут выступать начисленная и включенная в себестоимость амортизация, заработная плата, стоимость материально-технических ресурсов [9, с. 667].

Затраты делятся на единовременные и текущие. Единовременные затраты – это авансируемые организацией средства на реализацию мероприятия, по которому рассчитывается эффективность. Они реализуются до начала ввода в эксплуатацию. В свою очередь, единовременные затраты подразделяются на предпроизводственные и капитальные вложения. К

предпроизводственным затратам относятся предназначенные для проведения комплекса научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ, связанных с разработкой мероприятия средства. Капитальные вложения - создание технической базы проекта [28, с. 253].

Текущие затраты представляют собой величину затрат живого труда и потребляемых в течение года средств производства. Они характеризуют издержки производства и включают расходы на заработную плату, сырье, топливо, энергию и вспомогательные материалы, амортизацию основных фондов. Структура и величина текущих затрат совпадает со структурой и величиной себестоимости продукции/услуг [9, с. 668].

Экономическая эффективность деятельности организации отражает степень использования ресурсов и отдачу затрат, которая определяется соотношением между достигнутыми результатами и используемыми в деятельности ресурсами или осуществленными затратами. Поэтому экономическую эффективность деятельности организации можно определить как соотношение результата к затратам ресурсов или соотношение результата к ресурсам. Допускаются так же обратные соотношения, т.е. отношение затрат к результату [14, с. 247].

Эффективность различных видов хозяйственной деятельности определяется в целях решения двух планово-экономических задач.

Первая задача состоит в том, чтобы выявить и оценить уровень использования отдельных видов затрат и ресурсов, а так же экономической эффективности деятельности на различных его уровнях.

Вторая задача состоит в экономическом обосновании и отборе наилучших (оптимальных) производственно-хозяйственных решений (внедрение новой техники, технологии и организации производства, труда и управления и т.д.).

Различают общую и сравнительную (относительную) экономическую эффективность деятельности.

Общая экономическая эффективность применяется для анализа и оценки общеэкономических результатов, эффективности производства на различных уровнях экономики за определенный период и в динамике. Она характеризует величину экономического эффекта в сопоставлении с затратами и ресурсами. Ее определение базируется на расчете обобщающих и дифференцированных показателей, отражающих уровень эффективности затрат и ресурсов.

Сравнительная (относительная) экономическая эффективность деятельности рассчитывается путем сопоставления технико-экономических показателей по двум или более вариантам решения какой-либо производственно-хозяйственной задачи и служит для выбора наиболее предпочтительного варианта, определения его технико-экономических преимуществ и прогрессивности по сравнению с другими возможными вариантами [17, с. 342].

Важнейшей проблемой при оценке экономической эффективности является измерение результата (эффекта). Это, во-первых, предполагает определение областей проявления эффекта в производственно-хозяйственной деятельности, а во-вторых, нахождение методов количественной оценки этого эффекта. Сферами образования экономии в процессе функционирования организации могут быть сфера деятельности и сфера управления. Определяющей сферой является непосредственно деятельность организации, в котором эффект создается за счет рационального использования ресурсов. В сфере управления эффект формируется как за счет производственных ресурсов, так и за счет рационального использования финансовых ресурсов (доход от выпуска и приобретения ценных бумаг).

Процесс оценки результата является более сложным и распадается на две составляющие: нахождения области проявления эффекта и количественная оценка эффекта.

При оценке эффекта выделяют три группы показателей: объемные, конечные и социальные результаты.

Объемные показатели экономического эффекта являются исходными и включают в себя натуральные и стоимостные показатели объема производства продукции (работ, услуг): объем производства продукции в натуральном и стоимостном измерении; объем строительно-монтажных работ; объем грузооборота и т.д.

Конечные показатели эффекта отражают конечные показатели производственно-хозяйственной деятельности на различных уровнях иерархии организации, степень удовлетворения потребностей рынка, качественную структуру деятельности и т.п. К ним можно отнести доход, прибыль, добавленную стоимость, экономию от снижения себестоимости, накопленную амортизацию и т.п. Конечные экономические результаты учитывают при расчете обобщающих (интегральных) показателей эффективности.

Социальные результаты выражают соответствие результатов производственно-хозяйственной деятельности организации целям развития общества, региона, трудового коллектива и работника. Сюда входят: уровень оплаты труда, величина прожиточного минимума, уровень социальной защищенности работников организации, условия труда [9, с. 670].

Количественная оценка эффекта производится на основе двух подходов. Суть первого состоит в оценке экономии за счет факторов, которые поддаются точному учету, например, расход ресурсов, изменение цен и объемов производства (реализации) продукции. Метод основан на факторной оценке влияния нововведения на конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности организации (объем продаж и прибыль).

Второй подход характерен для нововведений, в которых эти сферы не совпадают. Например, затраты осуществляются в сфере управления, а эффект проявляется в производстве. Так, из фактического прироста прибыли, полученного организацией за отчетный период, вычитается сумма прибыли, достигнутая за счет поддающихся точному учету факторов. Остаток прибыли

относится на инновацию, на которой определяется экономическая эффективность.

Иногда эффект определяется на основе экономико-математических моделей, связывающих факторы и источники эффективности. Под источниками эффекта понимаются ресурсы, которые формируют результат, а под факторами – механизмы, активизирующие эти источники. Так, увеличение объемов выпускаемой продукции может быть обеспечено за счет следующих факторов экономической эффективности: улучшение использования производственной мощности путем оптимизации загрузки оборудования и технологических режимов, улучшение организации обслуживания оборудования. Источниками эффективности при этом могут быть: сокращение простоев оборудования по организационным причинам, сокращение непроизводительной работы, экономия на постоянных издержках.

Объективная необходимость повышения экономической эффективности деятельности диктуется усилением степени относительной ограниченности производственных ресурсов: трудовых, материальных, природных, финансовых. Экономическая эффективность деятельности определяется для принятия различного рода управленческих решений, в частности:

- для оценки уровня использования отдельных видов затрат (ресурсов) с целью получения экономического результата деятельности (в рамках страны, региона, отрасли, предприятия);

- для экономического обоснования лучших вариантов производственных решений в области управления процессами активизации инновационной, инвестиционной деятельности, внедрения новой техники, технологии, совершенствования организации производства и труда.

Таким образом, повышение экономической эффективности деятельности организации оказывает многостороннее, комплексное влияние

на экономику организации, что обеспечивает ее доходность и устойчивый экономический рост.

## **1.2 Система экономических показателей эффективности деятельности организации общественного питания**

Для измерения эффективности одних и тех же мероприятий применяются различные методики, иногда не связанные между собой, дающие порой различные результаты.

Для определения общей экономической эффективности используется система показателей, в рамках которой различают обобщающие и дифференциальные показатели.

К числу обобщающих показателей общей экономической эффективности производственно-хозяйственной деятельности относятся:

- показатели использования производственных фондов и капитальных вложений: производство ВВП на рубль среднегодовой стоимости основных производственных фондов; прирост ВВП на рубль производственных капитальных вложений, обусловивших этот прирост; срок окупаемости капитальных вложений – отношение объема капитальных вложений к сумме прироста накоплений, полученных за счет этих капитальных вложений;
- показатели использования материальных затрат: материальные затраты, приходящиеся на рубль ВВП, и т.д.;
- показатели использования трудовых ресурсов: отношение ВВП к численности работников сферы материального производства и т.д.;
- величина и темпы роста объема продаж, дохода, прибыли;
- величина и темпы изменения затрат на рубль товарной (реализованной продукции);
- рентабельность продукции, производства, оборота, собственного и заемного капитала;

- рентабельность инвестиций, в том числе капитальных вложений;
- коэффициент эффективности инвестиции, в том числе капитальных вложений (по вновь строящимся объектам);
- срок окупаемости инвестиций, в том числе капитальных вложений [9, с. 675].

В рыночной экономике важнейшим обобщающими показателями являются прибыль и рентабельность. При оценке эффективности хозяйственной деятельности по показателю прибыли, сопоставляются темпы роста прибыли с темпами роста объема продаж и затрат, которые должны соотноситься следующим образом:

$$П > О > З \quad (1)$$

где П – показатель прибыли, ден. ед.;

О – показатель объема продаж, ден. ед.;

З – показатель затрат, ден. ед.

Различают разные виды рентабельности, выступающие в качестве показателей эффективности. Общая рентабельность является наиболее важным параметром конкурентоспособности организации и рассчитывается отношением прибыли к среднегодовой стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств. Рентабельность собственного (заемного) капитала определяется как отношение прибыли к собственному (заемному) капиталу. Рентабельность собственного капитала показывает способность предприятия возмещать капитал, а заемного – эффективность использования заемных средств. Норма прибыли на заемный капитал должна быть выше процента, уплачиваемого за представленный заем. Рентабельность продукции/услуг определяется отношением прибыли к полной себестоимости реализованной продукции/услуги за отчетный период. Рентабельность оборота рассчитывается как отношение прибыли к объему реализованной продукции/услуги за конкретный период [9, с. 683].

Дифференцированные показатели характеризуют эффективность использования конкретных видов ресурсов и затрат. Для расчета дифференцированных показателей используется два подхода: ресурсный и затратный [27, с. 249]. Методика расчета дифференцированных показателей на основе ресурсного метода представляет собой расчет показателей эффективности использования: трудовых ресурсов: трудоотдача (выработка), трудоемкость продукции (работ, услуг), относительная экономия численности персонала.

Выработка (В) показывает величину результата, приходящуюся на единицу трудовых ресурсов, и определяется по формуле:

$$B = \frac{ВП}{Ч_{сп}} \quad (2)$$

где ВП – объем выполненной работы в натуральных либо условно-натуральных единицах;  $Ч_{сп}$  – среднесписочная численность работающих, чел.

Трудоемкость (ТЕ) – это затраты рабочего времени на производство единицы продукции. Рассчитывается по формуле:

$$T_E = \frac{T}{ВП} \quad (3)$$

где Т – время, затраченное на производство всей продукции, нормо-часы.

Относительная экономия персонала ( $\mathcal{E}_{опн}^ч$ ) определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{опн}^ч = Ч_{баз} \cdot J_{ВП} - Ч_{отч} \quad (4)$$

где  $Ч_{баз}$  и  $Ч_{отч}$  – численность персонала предприятия соответственно базового и отчетного периода, чел.  $J_{ВП}$  – индекс роста объема производства товарной или реализованной продукции отчетного периода по сравнению с базовым, основных фондов: определяется фондоемкостью, фондоотдачей и относительной экономией производственных фондов [14, с. 250].

Фондоёмкость ( $\Phi$ ) показывает величину основных производственных фондов, приходящуюся на единицу продукции, произведенной в течение определенного календарного периода, и определяется по формуле:

$$\Phi = \frac{ОФ}{ВП} \quad (5)$$

где  $ОФ$  – стоимость основных производственных фондов, ден. ед.

Фондоотдача ( $\Phi_o$ ) показывает величину результата производственно-хозяйственной деятельности, приходящуюся на один рубль стоимости основных производственных фондов, и определяется по формуле:

$$\Phi_o = \frac{ВП}{ОФ} \quad (6)$$

Относительная экономия основных производственных фондов ( $\mathcal{E}_{отн}^{оф}$ ) рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{отн}^{оф} = ОФ_{баз} \cdot J_{ВП} - ОФ_{отч} \quad (7)$$

где  $ОФ_{баз}$  и  $ОФ_{отч}$  – стоимость основных производственных фондов соответственно в базовом и отчетном периодах, ден. ед.

Коэффициент оборачиваемости ( $K_{об}$ ) – это количество, совершаемые оборотными средствами в течение определенного периода (обычно года). Определяется по формуле:

$$K_{об} = \frac{ВП}{O_{бс}} \quad (8)$$

где  $O_{бс}$  – среднегодовой остаток оборотных средств на предприятии за год, денежных единиц [10, с. 140].

Коэффициент загрузки ( $K_з$ ) характеризует сумму оборотных средств, авансируемых на рубль выручки от реализации продукции (работ, услуг), и показывает, сколько нужно оборотных средств для получения рубль реализованной продукции.

Рассчитывается по формуле:

$$K_3 = \frac{O_B C}{ВП} \quad (9)$$

Относительная экономия оборотных фондов ( $\mathcal{E}_{ОПН}^{ОБ.С}$ ) определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{ОПН}^{ОБ.С} = O_B C_{БАЗ} \cdot J_{ВП} - O_B C_{ОТЧ} \quad (10)$$

где  $O_B C_{БАЗ}$  и  $O_B C_{ОТЧ}$  – оборотные средства соответственно базового и отчетного периодов, ден. ед.

Так же, эффективность использования основных средств может быть оценена показателями использования материальных ресурсов – материалоемкостью, материалотдачей и относительной экономией материальных затрат.

Материалоемкость ( $M_E$ ) отражает величину материальных затрат, приходящихся на единицу произведенной продукции (работ, услуг), и определяется по формуле:

$$M_E = \frac{МЗ}{ВП} \quad (11)$$

где МЗ – материальные затраты, ден. ед [10, с. 128].

Материалотдача ( $M_O$ ) характеризует величину результата, приходящуюся на рубль материальных затрат, и рассчитывается по формуле:

$$M_O = \frac{ВП}{МЗ} \quad (12)$$

Относительная экономия материальных затрат ( $\mathcal{E}_{ОПН}^{МЗ}$ ) обусловлена различными темпами изменения объемов производства и материальных затрат и рассчитывается по формуле

$$\mathcal{E}_{ОПН}^{МЗ} = МЗ_{БАЗ} \cdot J_{ВП} - МЗ_{ОТЧ} \quad (13)$$

где  $МЗ_{БАЗ}$  и  $МЗ_{ОТЧ}$  – материальные затраты соответственно базового и отчетного периодов, ден. ед.

Затратный метод отличается от ресурсного тем, что в расчете используется не величина имеющихся ресурсов, а только та их часть, которая израсходована на создание оцениваемого объекта. Поскольку единовременными затратами являются инвестиции, то все показатели, характеризующие эффективность их использования, являются затратными. К ним относятся капиталоемкость, капиталоотдача и относительная экономия инвестиций [14, с. 254].

Капиталоемкость ( $K_E$ ) показывает величину инвестиций (капитальных вложений), приходящихся на единицу прироста объема производства (реализации) продукции, работ, услуг, рассчитывается по формуле:

$$K_E = \frac{KB}{\Delta ВП} \quad (14)$$

где  $KB$  – капитальные вложения в производство, ден. ед.;

$\Delta ВП$  – прирост выпуска продукции или оказания услуг, обусловленные данными капитальными вложениями, в натуральных и стоимостных измерителях.

Капиталоотдача ( $K_O$ ) – величина прироста результата, приходящегося на единицу инвестиций или капитальных вложений. Рассчитывается по формуле:

$$K_O = \frac{\Delta ВП}{KB} \quad (15)$$

Относительная экономия капитальных вложений ( $\mathcal{E}_{ОПН}^{KB}$ ) рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_{ОПН}^{KB} = KB_{БАЗ} \cdot J_{ВП} - KB_{ОТЧ} \quad (16)$$

где  $KB_{БАЗ}$  и  $KB_{ОТЧ}$  – капитальные вложения соответственно в базовом и отчетном периодах, ден. ед.

При оценке экономической эффективности используются и другие показатели. Например, затраты на одну денежную единицу продукции

показывают величину денежных затрат, приходящуюся на одну денежную единицу проданной продукции (работ, услуг) за календарный период.

Для оценки эффективности использования финансовых ресурсов наиболее часто применяются следующие показатели.

**Платежеспособность организации.** В процессе производственной, инвестиционной деятельности организации происходит непрерывный процесс кругооборота капитала, изменяются структура средств и источников их формирования, наличие и потребность в финансовых ресурсах и как следствие – изменение финансового состояния организации.

**Эффективность финансовых вложений.** Оценка производится путем сопоставления суммы полученного дохода от финансовых инвестиций (различные виды вложений капитала) со среднегодовой суммой данного вида активов. Для оценки эффективности заемного капитала применяется «эффект финансового рычага», который показывает, на сколько процентов увеличится сумма собственного капитала за счет привлечения заемных средств в оборот организации. Положительный эффект возникает в тех случаях, когда рентабельность совокупного капитала организации выше средневзвешенной цены заемных ресурсов.

**Самофинансируемый доход.** Коэффициент самофинансирования определяется как соотношение между объемом формирования собственных финансовых ресурсов и суммой прироста активов организации и объема потребления прибыли организации. В качестве собственных финансовых ресурсов выделяют доход организации, выручку, прибыль, амортизационные отчисления.

**Финансовая независимость.** Коэффициент независимости характеризует долю собственных источников финансирования организации в общей стоимости его имущества (соотношение заемного и собственного капитала). Показателем финансовой независимости так же является финансовый ливеридж. Это показатель измеряется частным от деления прибыли, за вычетом налога на прибыль, на прибыль, остающуюся в

распоряжении организации, за вычетом обязательных расходов и платежей из нее, не зависящих от величины прибыли.

### **1.3 Методика оценки финансово-хозяйственной деятельности организации общественного питания**

Оценку финансового состояния необходимо начать с изучения состава и структуры имущества организации по данным бухгалтерского баланса с использованием методов горизонтального и вертикального анализа [7, с. 28].

Для осуществления хозяйственной деятельности каждая организация должна располагать определенным имуществом, принадлежащим ей на правах собственности. Имущество во всех его видах, которое принадлежит организации, называется ее активами. Активы представляют собой экономические ресурсы организации в форме принадлежащих ему совокупных имущественных ценностей, используемых в хозяйственной деятельности с целью получения дохода.

В зависимости от характера участия в хозяйственном процессе и скорости оборота выделяют: внеоборотные и оборотные активы.

Внеоборотные активы (или основной капитал) представляют собой совокупность имущественных ценностей организации, многократно участвующих в процессе хозяйственной деятельности и переносящих на результат деятельности свою стоимость частями. В практике хозяйствования к внеоборотным активам относят имущественные ценности всех видов со сроком использования более одного года и стоимостью свыше 15 необлагаемых налогом минимумов доходов граждан.

Оборотные активы (или оборотный капитал) представляют собой совокупность имущественных ценностей организации, обслуживающих хозяйственный процесс и полностью потребляемых в течение одного производственного цикла. В практике хозяйствования к оборотным активам

относят имущественные ценности всех видов со сроком использования до одного года и стоимостью до 15 необлагаемых налогом минимумов доходов граждан.

В составе внеоборотных и оборотных активов различают отдельные их виды [7, с. 213]. Так, в составе внеоборотных активов выделяют:

- основные средства. К ним относятся принадлежащие организации средства труда в натуральной форме со сроком службы более одного года и стоимостью свыше 15 необлагаемых налогом минимумов доходов граждан;

- нематериальные активы. К ним относятся приобретенные организацией права пользования отдельными природными ресурсами (землей, водой и т.п.), производственными образцами, товарными знаками, объектами производственной и интеллектуальной собственности (патенты, «ноу-хау», авторские права и т.п.) и другие аналогичные имущественные права;

- долгосрочные финансовые вложения (финансовые инвестиции). К ним относятся долгосрочные (на срок более одного года) финансовые вложения в уставные фонды совместных организаций, а также в разнообразные фондовые и денежные инструменты (акции, облигации, депозитные вклады и т.п.);

- прочие виды внеоборотных активов. К ним относятся незавершенные капиталовложения, оборудование, предназначенное к установке, и некоторые другие их виды.

В составе оборотных активов выделяют:

- запасы товарно-материальных ценностей (материальные оборотные активы). К ним относятся производственные запасы (сырье, материалы, топливо и т.д.), незавершенное производство, запасы малоценных и быстроизнашивающихся предметов (средства труда со сроком эксплуатации до одного года и стоимостью до 15 необлагаемых налогом

минимумов доходов граждан), запасы готовой продукции (на предприятиях торговли - запасы товаров);

- дебиторская задолженность (расчеты с дебиторами). К ним относится задолженность юридических и физических лиц предприятию за товары, работы, услуги и другие виды;

- денежные активы. К ним относятся денежные средства предприятия в кассе, на расчетном, валютном и других счетах;

- краткосрочные финансовые вложения. К ним относятся финансовые вложения предприятия в различные фондовые и денежные инструменты на срок менее одного года. По своему экономическому содержанию они представляют собой форму временного использования свободных денежных активов с целью получения доходов по ним в краткосрочном периоде;

- прочие виды оборотных активов. К ним относятся расходы будущих периодов (расходы, произведенные в текущем периоде, но которые будут отнесены на производство в будущих отчетных периодах) и некоторые другие их виды (не отнесенные к вышеперечисленным группам).

Формирование активов предприятия связано с тремя основными этапами его развития.

Первый этап – создание новой организации. Это наиболее сложный этап формирования активов (процесс первоначального их формирования), особенно при создании крупных предприятий в форме акционерных обществ.

Второй этап – расширение, реконструкция и модернизация действующей организации. Этот этап формирования активов можно рассматривать как постоянный процесс ее развития. Расширение и замена активов действующей организации осуществляется в соответствии со стратегическими и тактическими ее задачами и возможностями формирования инвестиционных ресурсов.

Третий этап – формирование новых структурных единиц действующей организации (дочерних предприятий, филиалов и т.д.). Этот процесс может

осуществляться путем формирования новых активов (на базе нового строительства) или приобретения имеющейся их совокупности в форме целостного имущественного комплекса [26, с. 283] (одним из вариантов такого приобретения является приватизация действующего государственного предприятия).

Анализ динамики состава и структуры имущества дает возможность установить размер абсолютного и относительного прироста (уменьшения) всего имущества предприятия и отдельных его видов.

Прирост актива указывает на расширение деятельности организации, но также может быть результатом влияния инфляции. Уменьшение актива свидетельствует о сокращении организацией хозяйственного оборота и может быть следствием износа основных средств, или результатом снижения платежеспособного спроса на товары, работы и услуги организации и т.п.

Для анализа дебиторской задолженности, кроме бухгалтерского баланса, используются данные первичного и аналитического бухгалтерского учета. В процессе анализа изучается динамика, состав, причины и сроки образования дебиторской задолженности, устанавливается сумма нормальной и просроченной задолженности.

Нормальная дебиторская задолженность возникает вследствие применяемых форм расчетов за товары, услуги, при выдаче средств под отчет на различные нужды и т.д. «Неоправданная» дебиторская задолженность возникает вследствие недостатков в работе организации, например, при выявлении недостач и хищений товарно-материальных ценностей и денежных средств.

Качественное состояние дебиторской задолженности характеризует вероятность ее получения в полной сумме. Показателем этой вероятности является срок образования задолженности, а также удельный вес просроченной задолженности. Чем больше срок дебиторской задолженности, тем ниже вероятность ее получения.

К нормальной относится задолженность, срок погашения которой не наступил либо составляет менее одного месяца. К просроченной задолженности относятся задолженность, непогашенная в сроки, установленные договором, нереальные для взыскания долги или дебиторская задолженность, по которой истекли сроки исковой давности. Отвлечение средств в эту задолженность создает реальную угрозу неплатежеспособности самого предприятия – кредитора.

Счета, которые клиенты не оплатили, называются сомнительными (безнадежными) долгами. По долгам, не реальным к взысканию, в установленном порядке формируется резерв по сомнительным долгам. Безнадежные долги погашаются путем списания их на убытки предприятия как дебиторская задолженность, по которой истек срок исковой давности. Поэтому при снижении суммы дебиторской задолженности важно установить, не явилось ли это следствием ее списания на убытки.

Обобщенным показателем качества задолженности является оборачиваемость: период оборота и количество оборотов. Коэффициент оборачиваемости рассчитывается как отношение выручки от продажи без налога на добавленную стоимость к средней величине дебиторской задолженности. Средняя величина дебиторской задолженности определяется по данным бухгалтерского баланса как среднеарифметическая сумма на начало и конец анализируемого периода.

Коэффициент показывает, сколько раз задолженность образуется в течение изучаемого периода, и характеризует скорость, с которой дебиторская задолженность будет превращена в денежные средства. Период оборота (погашения) дебиторской задолженности рассчитывается в днях и характеризует срок товарного кредитования потребителей продукции.

Источниками формирования имущества предприятия являются финансовые ресурсы, то есть денежные средства, имеющиеся в распоряжении предприятия и предназначенные для обеспечения его

эффективной деятельности, для выполнения финансовых обязательств и экономического стимулирования работающих [13, с. 284].

Формируются финансовые ресурсы за счет собственных и привлеченных денежных средств.

Собственные финансовые ресурсы – это базовая часть всех финансовых ресурсов организации, которая базируется на момент его создания и находится в ее распоряжении на всем протяжении ее жизни.

Источниками собственных финансовых ресурсов являются:

- уставный капитал (средства от продажи акций и паевые взносы участников);
- резервы, накопленные организацией (добавочный капитал, резервный капитал, накопленная прибыль);
- прочие взносы юридических и физических лиц (целевое финансирование, пожертвования, благотворительные взносы и др.).

Первоначальное формирование финансовых ресурсов происходит в момент учреждения организации, когда образуется уставный капитал.

Уставный капитал – основной источник собственных средств организации, который изменяется ею по результатам работы за год после внесения изменений в учредительные документы.

Увеличить (уменьшить) уставный капитал можно за счет выпуска в обращение дополнительных акций (или изъятия из обращения какого-то их количества), а также путем увеличения (уменьшения) номинала старых акций.

Для покрытия потребности в основных и оборотных фондах в ряде случаев для организации становится необходимым привлечение заемного капитала. Такая потребность может возникнуть по независящим от нее причинам. Ими могут быть необязательность партнеров, чрезвычайные обстоятельства, реконструкция и техническое перевооружение производства, отсутствие достаточного стартового капитала, наличие сезонности в

производстве, заготовках, переработке, снабжении и сбыте продукции и другие причины.

Заемный капитал, заемные финансовые средства – это привлекаемые для финансирования развития предприятия на возвратной основе денежные средства и другое имущество. Основными видами заемного капитала являются: банковский кредит, финансовый лизинг, товарный (коммерческий) кредит, эмиссия облигаций и другие.

Заемный капитал по сроку подразделяется на краткосрочный и долгосрочный.

Как правило, заемный капитал сроком до одного года относится к краткосрочному, а больше года – к долгосрочному.

Эффективность вложения заемного капитала определяется степенью отдачи основных или оборотных средств.

Анализ абсолютных и относительных показателей финансовой устойчивости. Финансовая устойчивость – это стабильность финансового положения, выражающаяся в сбалансированности финансов, достаточной ликвидности активов, наличии необходимых резервов.

Задачей анализа финансовой устойчивости является оценка степени независимости от заемных источников финансирования [27, с. 56].

Необходимо определить, какие абсолютные показатели отражают сущность устойчивости финансового состояния. Ответ связан с балансовой моделью, из которой исходит анализ.

Долгосрочные пассивы (кредиты и займы) и собственный капитал направляются преимущественно на приобретение основных средств, на капитальные вложения и другие внеоборотные активы. Для того чтобы выполнялось условие платежеспособности, необходимо, чтобы денежные средства и средства в расчетах, а также материальные оборотные активы покрывали краткосрочные пассивы.

Абсолютные показатели финансовой устойчивости характеризуют степень покрытия производственных запасов источниками их формирования. Существует расширенный перечень источников формирования запасов.

К абсолютным показателям финансовой устойчивости относят:

- собственные источники;
- собственные оборотные средства;
- нормальные источники финансирования запасов;
- на основании данных показателей определяется дефицит или избыток финансовых источников.

Однако, кроме абсолютных показателей для характеристики структуры источников средств организации используют относительные коэффициенты.

Коэффициент капитализации указывает, сколько на 1 рубль собственных средств, вложенных в активы, организация привлекла заемных средств.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования показывает, в какой степени оборотные активы имеют источником покрытия собственные оборотные средства [27, с. 83]. Уровень этого коэффициента является сопоставимым для организаций разных отраслей. Независимо от отраслевой принадлежности, степень достаточности собственных оборотных средств для покрытия оборотных активов одинаково характеризует меру финансовой устойчивости. В тех случаях, когда  $> 50\%$ , можно говорить, что организация не зависит от заемных источников средств при формировании своих оборотных активов. Когда  $< 50\%$ , особенно если значительно ниже, необходимо оценить в какой мере собственные оборотные средства покрывают хотя бы производственные запасы и товары, так как они обеспечивают бесперебойность деятельности организации.

Уровень общей финансовой независимости характеризуется коэффициентом, т.е. определяется удельным весом собственного капитала организации в его общей величине. Он отражает степень независимости организации от внешнего капитала.

В современных экономических условиях России допустимым соотношением величины собственного и заемного капитала можно считать такое, когда на долю собственного капитала приходится от 40% до 60%, а на заемный капитал - от 60% до 40% источников соответственно. И, конечно, чем большую долю в источниках финансирования занимает собственный капитал, тем выше степень финансовой устойчивости организации.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть имущества организации финансируется за счет устойчивых источников.

Анализ абсолютных и относительных показателей ликвидности.

Ликвидность предприятия – способность фирм своевременно погашать свои долговые обязательства.

Ликвидность баланса – соотношение между активами и пассивами баланса за определенные периоды времени, при достижении равенства активов и пассивов баланс считается ликвидным.

Ликвидность активов – способность активов предприятия быстро и легко реализовываться.

Активы группируются по степени ликвидности в порядке убывания.

A1. Наиболее ликвидные активы;

A2. Быстро реализуемые активы;

A3. Медленно реализуемые активы;

A4. Трудно реализуемые активы;

Пассивы группируются по срочности выполнения обязательств:

П1. Наиболее срочные;

П2. Краткосрочные;

П3. Долгосрочные;

П4. Устойчивые (постоянные) пассивы;

Условия ликвидности полагают взаимосвязь:  $A_{1,2,3} \geq P_{1,2,3}$ ;  $A_4 \leq P_4$ .

Существует локальная и комплексная оценка ликвидности активов.

Для локальной оценки ликвидности активов используются коэффициенты  $K_1 = A_1/P_1$ ;  $K_2 = A_2/P_2$ ;  $K_3 = A_3/P_3$

Коэффициент ликвидности первой группы ( $K_1$ ) показывает в какой мере краткосрочные обязательства могут быть погашены за счет денежных средств.

Коэффициент ликвидности второй группы ( $K_2$ ) показывает способность предприятия покрывать краткосрочные обязательства при условии своевременных расчетов с дебиторами.

Коэффициент ликвидности третьей группы ( $K_3$ ) показывает способность предприятия погашать долгосрочные обязательства за счет неденежных оборотных средств (производственные запасы, дебиторская задолженность). Для комплексной оценки ликвидности используют коэффициенты:

$$K_{\text{сов.}} = (A1+0,9A2+0,7A3) / (\text{Ш}+\text{П}2+\text{П}3) \quad (17)$$

$$K_{\text{общ}} = (A1+0,5A2+0,3A3) / (\text{П}1+0,5\text{П}2+0,3\text{П}3) \quad (18)$$

Совокупный коэффициент ликвидности ( $K_{\text{сов.}}$ ) показывает способность предприятия покрывать заемные средства за счет денежных средств с учетом реальности их поступления.

Общий коэффициент ликвидности ( $K_{\text{общ}}$ ) характеризует способность предприятия рассчитаться по скорректированным обязательствам.

Деятельность предприятия подчинена стремлению заработать прибыль, максимизация которой является по итогам года целеполагания как для его владельца, так и для других участников (менеджеров, акционеров, инвесторов и т.д.).

Финансовые результаты определяются двумя факторами:

- экстенсивный – количество и структура привлекаемого капитала;
- интенсивный – эффективность использования капитала.

В системе финансовых результатов первичным звеном является выручка от реализации (продажи товаров), т.е. денежные средства, поступившие на расчетный счет предприятия после оплаты потребителями (покупателями) изготовленной продукции, выполненных работ, оказанных услуг.

Функциональное назначение выручки от продаж товаров:

- за счет выручки от продаж предприятие должно покрыть затраты, связанные с производством и отгрузкой товаров;
- за счет выручки, предприятие должно генерировать валовую прибыль.

Реальная практика дает основание обсуждать три альтернативных варианта хозяйствования на российских предприятиях, каждый из которых будет рассматриваться с позиции функций, выполняющих выручкой.

По первому варианту выручка от продаж выполняет обе функции, благодаря чему предприятие работает прибыльно и рентабельно.

По второму варианту выручка от продаж способна выполнять только первую функцию, обеспечивая реализацию затрат, то есть предприятие заканчивает год без прибыли с нулевой рентабельностью.

По третьему варианту выручка оказывается недостаточной для выполнения своих функций.

Генерируя свои убытки, организация производит нерентабельную, убыточную хозяйственную деятельность.

В хозяйственной практике различают следующие показатели:

- валовая прибыль;
- прибыль (убыток) от продаж;
- прибыль(убыток) до налогообложения;
- чистая прибыль или непокрытый убыток.

Данные показатели определяются следующим образом.

Валовая прибыль равна выручке от продаж товаров, продукции, работ, услуг минус НДС, акцизы, себестоимость проданных товаров, продукции, работ услуг.

Прибыль от продаж равна валовая прибыль минус коммерческие расходы, управленческие расходы.

Прибыль до налогообложения больше прибыли от продаж на сумму процентов к получению, доходов от участия в других организациях, прочих

операционных доходов и внереализационных доходов и меньше на сумму процентов к уплате, прочих операционных и внереализационных расходов.

Путём вычитания из прибыли до налогообложения налога на прибыль и иных обязательных аналогичных платежей определяется прибыль от обычной деятельности.

Чистая прибыль равна прибыли от обычной деятельности плюс/минус чрезвычайные доходы/расходы. За счет чистой прибыли происходит финансирование экономического развития предприятия, ее часть также направляется на социальное развитие (финансирование социальных программ, создание фондов).

На формирование массы прибыли, ее динамику оказывают воздействие огромное количество прибылеобразующих факторов. Их многообразие заставляет проводить классификацию прибыли образующих факторов, группируя их по определенным признакам.

Во-первых, по содержанию они могут быть технико-технологические, погодно-пригодными, территориальными, производственными, экологическими, социальными, правовыми и т.д.

Во-вторых, в зависимости от характера воздействия на формирование прибыли из прибылеобразующих факторов принято выделять формализуемые (влияние на прибыль может быть представлено в виде расчетных счетов, т.е. установлено и подтверждено прямым счетом) и неформализуемые (влияние на прибыль может быть установлено только логическим путем, предположительно на уровне здравого смысла) факторы.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, предпринимательской, инвестиционной), окупаемость затрат и т.д. Они более полно, чем прибыль, отражают окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или использованными ресурсами. Их

используют для оценки деятельности предприятия и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании [28, с. 383].

Показатели рентабельности можно объединить в несколько групп:

- показатели, характеризующие окупаемость издержек производства и инвестиционных проектов;
- показатели, характеризующие прибыльность продаж;
- показатели, характеризующие доходность капитала и его частей.

Все показатели могут рассчитываться на основе балансовой прибыли, прибыли от реализации продукции и чистой прибыли.

Рентабельность производственной деятельности (окупаемость издержек) – отношение валовой (Прп) или чистой прибыли (ЧП) к сумме затрат по реализованной продукции ( $Z_{рп}$ ):

$$Rz = \frac{Прп}{Z_{рп}}, \text{ или } Rz = \frac{ЧП}{Z_{рп}} \quad (19)$$

Она показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции. Может рассчитываться в целом по предприятию, отдельным его подразделениям и видам продукции.

Аналогичным образом определяется окупаемость инвестиционных проектов: полученная или ожидаемая сумма прибыли от проекта относится к сумме инвестиций в данный проект.

Рентабельность продаж (оборота) – отношение прибыли от реализации продукции, работ и услуг или чистой прибыли к сумме полученной выручки (В):

$$R_{рп} = \frac{Прп}{В}, \text{ или } R_{рп} = \frac{ЧП}{В} \quad (20)$$

Характеризует эффективность предпринимательской деятельности: сколько прибыли имеет предприятие с рубля продаж. Широкое применение этот показатель получил в рыночной экономике. Рассчитывается в целом по предприятию и отдельным видам продукции.

Рентабельность (доходность) капитала – отношение балансовой (валовой, чистой) прибыли к среднегодовой стоимости всего инвестированного капитала ( $KL$ ) или отдельных его слагаемых: собственного (акционерного), заемного, перманентного, основного, оборотного, производственного капитала и т.д.:

$$Rk = \frac{БП}{KL}; Rk = \frac{Ппрн}{KL}; Rk = \frac{ЧП}{KL} \quad (21)$$

В процессе анализа следует изучить динамику перечисленных показателей рентабельности, выполнение плана по их уровню и провести межхозяйственные сравнения с предприятиями-конкурентами.

Уровень рентабельности производственной деятельности (окупаемость затрат), рассчитанный в целом по предприятию, зависит от трех основных факторов первого порядка: изменения структуры реализованной продукции, ее себестоимости и средних цен реализации.

Также выделяют следующие виды рентабельности.

Экономическая рентабельность показывает способность предприятия посредством привлечения и использования денежного капитала генерировать валовую прибыль. Финансовая рентабельность показывает способность предприятия посредством использования собственного капитала генерировать чистую прибыль.

Фондорентабельность показывает способность предприятия посредством использования основного капитала генерировать прибыль до налогообложения. Рентабельность перманентного капитала показывает способность предприятия посредством привлечения и использования перманентного капитала генерировать прибыль до налогообложения. Анализ оборачиваемости и деловой активности [28, с. 482].

Деловая активность характеризуется в первую очередь скоростью оборота средств. Анализ деловой активности заключается в определении уровней и динамики показателей оборачиваемости, т.к. финансовое

положение организации ее платежеспособности зависят от скорости превращения вложенных средств в реальные деньги с прибылью.

Коэффициенты деловой активности:

- коэффициент общей оборачиваемости капитала – отражение скорости оборота всего капитала организации;
- коэффициент оборачиваемости мобильных средств – показывает скорость оборота всех оборотных средств организации;
- фондоотдача – показывает эффективность использования только основных средств организации.

Показатели управления активами:

- коэффициент оборачиваемости собственного капитала показывает скорость оборота собственного капитала;
- коэффициент общей оборачиваемости материальных средств показывает число оборотов запасов и затрат за анализируемый период;
- коэффициент оборачиваемости денежных средств характеризует скорость оборота денежных средств;
- коэффициент оборачиваемости средств в расчетах показывает расширение или снижение коммерческого кредита предоставляемого организацией;
- срок оборачиваемости средств в расчетах показывает средний срок погашения дебиторской задолженности;
- коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности: показывает расширение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого организацией;
- срок оборачиваемости кредиторской задолженности: показывает средний срок возврата долгов организации по текущим обязательствам;
- период хранения продовольственных запасов;
- длительность процесса производства;
- длительность хранения готовой продукции.

В широком смысле деловая активность означает весь спектр усилий, направленных на продвижение фирмы на рынках продукции, труда, капитала. В контексте анализа финансово-хозяйственной деятельности этот термин понимается в более узком смысле – как текущая производственная и коммерческая деятельность предприятия.

Деловая активность коммерческой организации проявляется в динамичности ее развития, достижении ею поставленных целей, что отражают натуральные и стоимостные показатели, эффективном использовании экономического потенциала, расширении рынков сбыта своей продукции.

## Глава 2 Анализ И разработка мероприятий ПО повышению эффективности РАБОТЫ Ресторана Башня (ИП Шейченко Е.А.)

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика Ресторана Башня

Ресторан «Башня» зарегистрирован индивидуальным предпринимателем Шейченко Е.А. Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ, другими нормативными актами, регулирующими деятельность предприятия и настоящим уставом.

Приобретает от своего имени личные имущественные и неимущественные права и исполняет обязанности; вправе совершать любые не противоречащие законодательству сделки. Отвечает по своим обязательствам имуществом предприятия.

Юридический адрес: Белгородская область, город Валуйки, улица Степана Разина, дом 16а, телефон +7 47236 3-33-62, +7 905 677-12-37

Предметом деятельности является:

- деятельность ресторанов и кафе;
- деятельность баров;
- деятельность столовых при предприятиях и учреждениях;
- поставка продукции общественного питания;
- производство и реализация кулинарной, кондитерской продукции, полуфабрикатов в соответствии с утвержденными технологическими требованиями, действующими в общественном питании;
- осуществление иных видов, в производственно-хозяйственной, снабженческо-сбытовой, товароведной, коммерческой деятельности незапрещенных законодательством РФ.

Миссия ресторана «Башня»- это удовлетворение нужд современного человека в еде и отдыхе, хорошего время проведения. Миссия реализует

цели развития организации, которые по существу определяют перспективные направления.

Предприятие в своей хозяйственной деятельности преследует достижение следующих целей:

- предоставление услуг питания населению;
- обеспечение предприятия квалификационными кадрами;
- развитие и укрепление материально-технической базы;
- обеспечение максимальных, технико-экономических, производственных показателей с меньшими затратами.

Для производства продукции или выполнения той или иной стадии технологического процесса на предприятии организуют производственный отдел, в который входят следующие цеха:

- заготовочные (овощной, мясо-рыбный);
- доготовочные (горячий, холодный);
- специализированный (кондитерский).

В ресторане применяется метод индивидуального обслуживания посетителей официантами.

Ресторан предоставляет потребителям:

- комплексные обеды: включает в себя салат (закуску), горячее первое блюдо, горячее второе блюдо (основное блюдо и гарнир), хлеб и напиток на выбор (чай или компот), возможна доставка в офис;
- частные мероприятия, корпоративные праздники и вечеринки: организация свадеб, дней рождений, юбилеев или любых других торжеств. Составление специального банкетного меню, украшение зала под любой праздник. Организует обслуживание банкетов различных видов, тематических вечеров.

Дополнительные услуги:

- услуга официанта на выезд;

– бронирование мест в зале ресторана: при встрече с администратором обговаривается номер столика, количество человек, меню и оставляется предоплата;

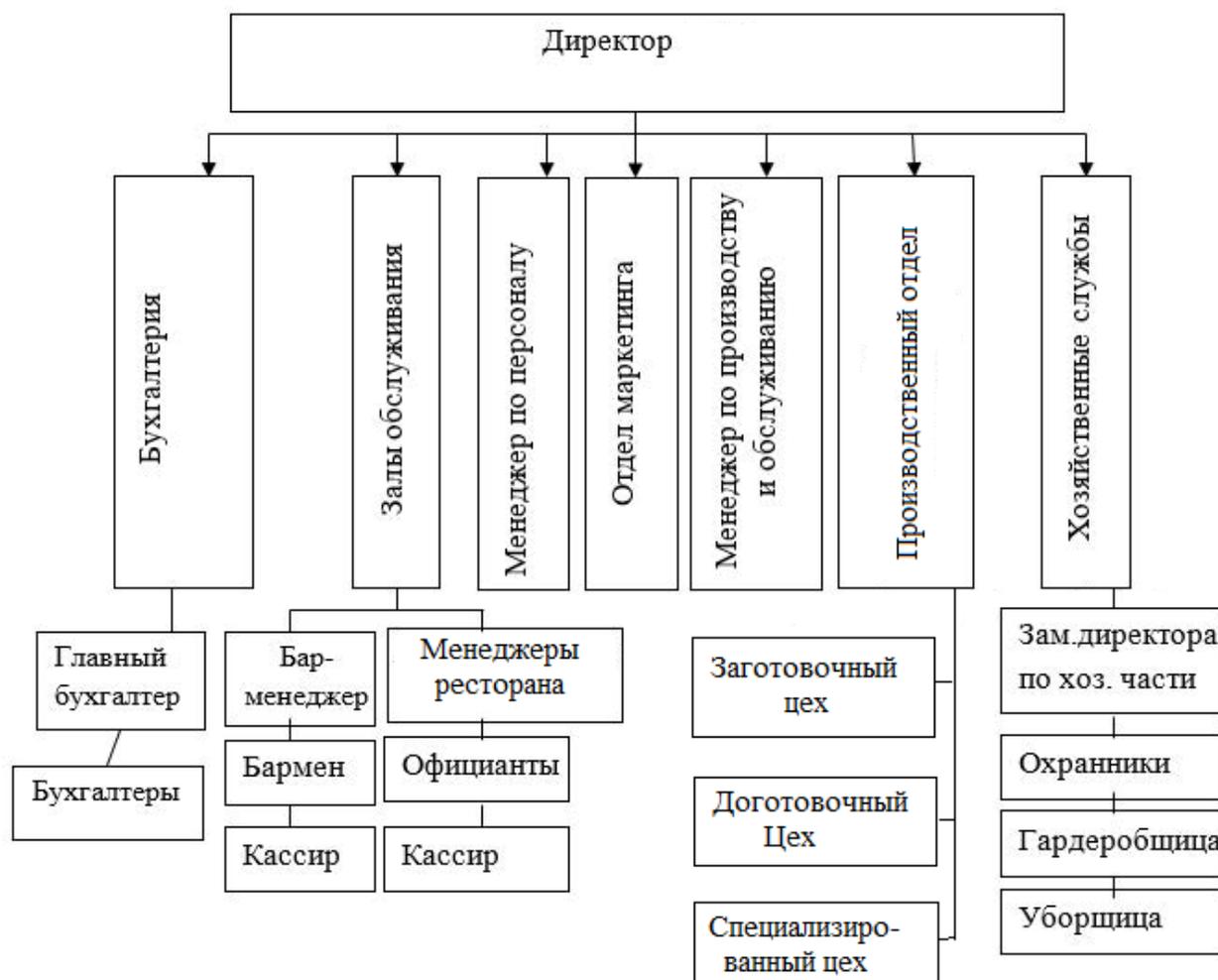
В ресторане «Башня» питание сочетается с отдыхом. Следовательно, оказываются такие услуги по организации досуга, как:

- живая музыка;
- выступления известных местных исполнителей;
- предоставление гостям музыкального, развлекательного и телевизионного сопровождения;
- предоставление гостям прессы (газет, журналов).

Функциональным элементом интерьера является мебель. Столы в зале полностью выполнены из дуба прямоугольной формы 4-х и 6 местные, расставленные по обе стороны зала, к ним приставлены деревянные стулья. Роль подсобного столика исполняет старинный сервант.

Рабочий день на предприятии составляет 12 часов (с 12.00 до 24.00). Зал рассчитан на 40 посадочных мест.

Организационная структура ресторана «Башня» представлена на рисунке 2.1.1.



**Рис. 2.1.1 – Организационная структура ресторана «Башня»**

Ресторан «Башня» возглавляет директор, который является учредителем и организатором данного предприятия.

Такая организационная структура является типичной для предприятий общественного питания, на практике она обеспечивает эффективное распределение функций по подразделениям – звеньям управления, исключает дублирование функций на различных уровнях, предполагает необходимость и возможность ее постоянного совершенствования.

Достоинства и недостатки организационной структуры ресторана «Башня» с учетом ее типа (линейно-функциональная) и небольших масштабов деятельности приведены в таблице 2.1.1.

**Таблица 2.1.1 – Преимущества и недостатки организационной структуры Ресторана «Башня»**

Преимущества	Недостатки
Простой контроль за достижением результатов	Высокие профессиональные требования к руководителю и сотрудникам
Быстрые и экономичные формы принятия решения	Низкий уровень специализации руководителей
Простые иерархические коммуникации	Ярко выраженный авторитарный стиль руководства
Персонифицированная ответственность	Перегрузка руководителя

Таким образом, достоинствами организационной структуры управления ресторана «Башня» являются простота контроля за достижением результатов, быстрые и экономичные формы принятия решений, оперативность коммуникаций и персонификация ответственности. Недостатком служит то, что возникает постоянная необходимость согласовывать текущие вопросы между руководителем, главным бухгалтером и руководителями нижестоящего уровня.

Менеджер ресторана назначается на должность и освобождается от нее приказом руководителя предприятия. Менеджер ресторана подчиняется непосредственно директору ресторана.

В ресторане «Башня» по штатному расписанию 2 администратора ресторана, которые в свою очередь работают посменно.

Менеджер ресторана руководствуется в своей деятельности:

- законодательными актами РФ;
- Уставом компании, правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
- приказами и распоряжениями руководства;
- настоящей должностной инструкцией.

Основная обязанность менеджера ресторана – это обеспечение качественного и эффективного обслуживания посетителей. Исходя из этого, менеджер ресторана выполняет следующие должностные обязанности:

- планирование, организация и контроль работы ресторана;

- организация взаимодействия всех структурных подразделений ресторана;
- организация рационального труда персонала ресторана;
- обеспечение и контроль наличия необходимых запасов товарно-материальных ресурсов;
- контроль технического состояния технологического оборудования;
- введение учётной и отчётной документации;
- соблюдение правил охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности, санитарных правил и гигиенических нормативов);
- планирование и рациональная организация рабочего времени (составление графиков и расписания работы; использование методов и принципов научной организации труда);
- расчет потребностей ресторана в продуктах и иных товарно-материальных ценностях, планирование и организация его материально-техническое обеспечение анализ потребностей ресторана в ресурсах с учётом состояния и тенденций развития рынка ресторанных услуг и потребительского спроса;
- анализ рынка поставщиков;
- контроль сроков, объёма и качества приобретаемой продукции;
- контроль качества обслуживания посетителей ресторана;
- управление персоналом (распределение обязанностей и делегирование полномочий; повышение трудовой мотивации на основе использования современных социально - психологических методов управления и совершенствования системы материального стимулирования, планирование, развитие внутрикорпоративной культуры и служебной этики; аттестация персонала ресторана);
- организация делопроизводства, своевременное и качественное оформление документации и статистической отчётности (разработка и

совершенствование нормативной и технологической документации, включая внутренние стандарты, инструкции, правила и так далее; сбор, компьютерная обработка и анализ производственной информации; подготовка статистических отчётов, информационных материалов и тому подобное);

- планирование, организация и контроль эффективности рекламных мероприятий;

- обеспечение прибыльности ресторана на основе грамотной маркетинговой политики и наиболее полного удовлетворения посетителей;

- оптимизация расходов при ведении бизнеса;

- формирование положительного имиджа ресторана (повышение и контроль качества и культуры обслуживания посетителей ресторана; создание приятной и дружелюбной атмосферы; изучение потребительских предпочтений посетителей ресторана; подготовка предложений и их реализация по улучшению обслуживания посетителей);

- установление и расширение связей с общественностью и средствами массовой информации;

- учёт и анализ жалоб, претензий и пожеланий посетителей; устранение недостатков в работе ресторана; соблюдение правил протокола и этикета.

## **2.2 Оценка эффективности деятельности Ресторана Башня**

Ресторан «Башня» является предприятием общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные; винно-водочные, табачные и кондитерские изделия, с повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.

Эффективность предприятия обусловлена финансово-экономическими показателями предприятия. На основании предоставленной бухгалтерской отчетности произведен анализ финансово-экономической деятельности ресторана «Башня» (табл.2.2.1)

**Таблица 2.2.1 – Состояние имущества Ресторана «Башня» за 2014-2016гг.**

№ п/п	Наименование показателей	Ед. измер.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
	Всего актив	тыс.руб.	2780	3889	3933
1	Внеоборотные активы	тыс.руб.	442	573	412
1.1	Основные средства	тыс.руб.	442	573	412
2	Оборотные активы	тыс.руб.	2338	3316	3521
2.1.	Запасы	тыс.руб.	380	338	316
2.2.	Денежные средства	тыс.руб.	1102	2182	2170
2.3.	Дебиторская задолженность	тыс.руб.	856	796	1035
	Всего пассив	тыс.руб.	2780	3889	3933
3	Капитал и резервы	тыс.руб.	2593	3599	3796
3.1.	Уставной капитал	тыс.руб.	1012	1012	1012
3.2	Нераспределенная прибыль (убыток)	тыс.руб.	1581	2587	2784
4	Целевое финансирование	тыс.руб.	0	0	0
5	Долгосрочные обязательства	тыс.руб.	0	0	0
6	Краткосрочные обязательства	тыс.руб.	187	290	137
6.1	Кредиторская задолженность	тыс.руб.	187	290	137

Из таблицы 2.2.1, видно, что имущество ресторана «Башня» состоит из оборотных активов, доля основных средств ничтожно мала.

В 2016 году произошло увеличение активов предприятия за счет повышения оборотных активов. Структура оборотных активов изменилась незначительно и основную долю составляют денежные средства, которые в 2016 году составляют 2170 тыс. руб. Таким образом, повысилась доля высоколиквидных активов, что может являться следствием финансовой устойчивости предприятия.

Ускорение оборачиваемости оборотных средств высвобождает вещественные элементы оборотных средств, меньше требуется запасов, сырья, материалов, топлива и т.д., следовательно, высвобождаются и

денежные ресурсы, вложенные в них, улучшается финансовое состояние, укрепляется платежеспособность.

Эффективность использования оборотных средств заключается не только в ускорении оборачиваемости их, но и в снижении себестоимости продукции за счет экономии натурально-вещественных элементов оборотных производственных фондов и издержек обращения.

Основным показателем при анализе любого предприятия является выручка от реализации товаров, предоставленных услуг, хотя данный показатель необходимо рассматривать в комплексном анализе (табл.2.2.2).

**Таблица 2.2.2 – Основные показатели хозяйственной деятельности Ресторана «Башня» за 2014-2016гг.**

Показатели	2014	2015	2016	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
Выручка от продажи товаров (работ, услуг) в действующих ценах всего, тыс. руб.	3703	4834	3988	1131	-846	131	82
Себестоимость проданных товаров всего, тыс. руб.	2784	3112	3020	328	-92	112	97
Валовая прибыль, тыс. руб.	919	1722	968	803	-754	187	56
Прибыль от продаж, тыс. руб.	491	1155	572	664	-583	235	50
Чистая прибыль, тыс. руб.	402	1026	551	624	-475	255	54
Рентабельность продаж, %	11	21	14	10	-7	196	65
Среднесписочная численность работников, чел	36	37	39	1	2	103	105
Среднемесячная заработная плата, руб.	14110	16132	20145	2022	4013	114	125

Согласно представленным данным в таблице 2.2.2, выручка от реализации возросла в 2015 году, но к 2016 году снизилась, что обусловлено такими факторами как: политические, экономические и др.

Финансовое состояние предприятия с позиции краткосрочной перспективы оценивается показателями ликвидности и платёжеспособности, в наиболее общем виде характеризующими, может ли предприятие своевременно и в полном объёме произвести расчёты по краткосрочным обязательствам перед контрагентами. Говоря о ликвидности предприятия, имеют в виду наличие у него оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств. Различные показатели ликвидности не только дают характеристику устойчивости финансового состояния предприятия, но и отвечают интересам различных внешних пользователей аналитической информации. Для оценки ликвидности предприятия используются три относительных показателя, различающиеся набором ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств. Расчётные данные для анализа показателей ликвидности приведены в аналитической таблице 2.2.3.

**Таблица 2.2.3 – Расчет показателей коэффициентов ликвидности**

Показатели	Расчет показателя	2014	2015	2016	Рекомендуемые значения
Коэффициент текущей платёжеспособности	Оборотные активы/ Краткосрочная кредиторская задолженность	2,82	3,15	4,04	Не менее 2
Коэффициент быстрой ликвидности	(Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения + дебиторская задолженность)/ Краткосрочная кредиторская задолженность	6,2	10,3	9,1	1 и более для России
Коэффициент абсолютной ликвидности	(Денежные средства + краткосрочные финансовые вложения)/ Краткосрочная кредиторская задолженность	0,19	0,15	0,18	0,2-0,3

Коэффициент текущей ликвидности показывает, какую часть текущей задолженности предприятие может покрыть в ближайшее время при условии

полного погашения дебиторской задолженности. Уровень коэффициента определяется наличием долгосрочных источников формирования запасов

Коэффициент текущей ликвидности имеет значение от 2,82 до 4,04, что выше нормативного значения, но говорить о положительной тенденции нельзя, так как деньги заморожены в запасах, необходимо наладить сбыт готовой продукции.

Этот показатель является аналитическим, и какой бы алгоритм ни использовали для его расчёта, величину собственных оборотных средств можно исчислить лишь с определённой долей условности.

Значение промежуточного коэффициента так же выше нормативного и говорит о том, что в случае выплаты предприятию дебиторской задолженности, предприятие сможет погасить кредиторскую задолженность.

Анализируя динамику этого коэффициента, следует обратить внимание на то, что его рост происходит в основном с ростом неоправданной дебиторской задолженности, и это не характеризует предприятие с положительной стороны.

Платёжеспособность предприятия характеризует коэффициент абсолютной ликвидности, который является наиболее жестким критерием ликвидности предприятия.

В 2014 году этот коэффициент составляет 0,19, что близко к нормативному значению, но в 2016 году, он снижается до 0,18, то есть краткосрочная задолженность может быть погашена за 6 дней.

Расчёты дополнительных показателей качественной характеристики, согласно таблице 2.2.4, показали, что предприятие в целом платёжеспособно и степень риска банкротства невелика, но следует обратить внимание на сокращение запасов и дебиторской задолженности.

**Таблица 2.2.4 – Расчет показателей качественной характеристики платежеспособности**

Показатели	Расчет показателя	2014	2015	2016	Рекомендуемые значения
Чистый оборотный капитал (тыс. руб.)	Оборотные активы - Краткосрочные обязательства	2151	3287	3384	Рост показателя в динамике - положительная тенденция
Коэффициент соотношения денежных средств и чистого оборотного капитал	Денежные средства/ Чистый оборотный капитал	0,5	0,7	0,6	0-1
Коэффициент соотношения запасов и чистого оборотного капитала	Запасы / чистый оборотный капитал	0,02	0,1	0,09	Чем ближе показатель к 1, тем хуже
Коэффициент соотношения запасов и краткосрочной задолженности	Запасы / Краткосрочная кредиторская задолженность	0,2	0,1	0,2	0,5-0,7
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	Сумма дебиторской задолженности / Сумма кредиторской задолженности	0,45	0,27	0,75	

Рентабельность работы ресторана определяется прибылью, которую он получает, поэтому роль показателей рентабельности велика в условиях рыночных отношений. Показатели рентабельности отражают, насколько эффективно предприятие использует свои средства в целях получения прибыли, поэтому они являются обязательными элементами сравнительного анализа и финансового состояния предприятия. Рассмотрим показатели рентабельности ресторана в таблице 2.2.5.

Рассчитанный коэффициент рентабельности активов ресторана, повысившись в 2015 году до 0,26, в 2016 году снижается до уровня 2014 года (0,14). Эффективность использования всего имущества уменьшается.

Рентабельность собственных средств за отчетный период снизилась, что связано со снижением величины прироста прибыли от реализации

продукции. Это говорит об ухудшении использования собственного капитала, снижается ликвидность предприятия.

**Таблица 2.2.5 – Расчёт показателей рентабельности**

Показатели	Расчет показателя	2014	2015	2016	Рекомендуемые значения показателей
Рентабельность активов	Чистая прибыль от всех видов деятельности / Средняя стоимость активов	0,14	0,26	0,14	Больше 0
Рентабельность собственного капитала	Чистая прибыль от всех видов деятельности / Средняя стоимость собственного капитала	0,06	0,08	0,05	Должна обеспечивать окупаемость вложенных в предприятие средств
Рентабельность реализации	Прибыль от продаж / Выручка (нетто) от продаж	0,11	0,21	0,14	
Рентабельность текущих затрат	Прибыль от текущей деятельности / Себестоимость реализованной продукции	0,18	0,37	0,19	Динамика показателя может свидетельствовать о необходимости пересмотра цен, или усиления контроля за себестоимостью

Рентабельность реализации также снижается с 0,21 до 0,14, что является отрицательной тенденцией. Рентабельность текущих затрат уменьшается с 0,37 до 0,19, то есть на один рубль себестоимости продаж приходилось в 2015 году 37 копеек балансовой прибыли, а в 2016 году – 13 копеек. Можно отметить, что все показатели рентабельности предприятия снизились в 2016 году, что говорит о недостаточно эффективном вложении и использовании средств предприятия.

Финансовое положение предприятия, его платёжеспособность и ликвидность зависят от того, на сколько быстро средства, вложенные в активы превратятся в реальные деньги. Показатели оборачиваемости имеют большое значение для оценки финансового положения предприятия,

поскольку скорость оборота средств, т.е. скорость превращения их в денежную форму, оказывает непосредственное влияние на платёжеспособность предприятия. Для анализа показателей деловой активности рассмотрим таблицу 2.2.6.

**Таблица 2.2.6 – Расчёт показателей деловой активности**

Показатели	Расчет показателя	2014	2015	2016
Оборачиваемость активов (раз)	Выручка (нетто) от реализации/ Средняя за период стоимость активов	0,75	0,77	0,79
Оборачиваемость запасов (раз)	Себестоимость реализованной продукции/Средняя за период стоимость запасов	6,12	7,49	7,89
Фондоотдача	Выручка (нетто) от реализации/ Средняя остаточная стоимость основных средств	1,11	1,12	1,22
Оборачиваемость дебиторской задолженности (раз)	Выручка (нетто) от реализации/ Средняя за период сумма дебиторской задолженности	117,17	44,45	42,02
Время обращения дебиторской задолженности (дни)	Количество дней в году/ Оборачиваемость дебиторской задолженности	3	8	12
Операционный цикл	Время обращения дебиторской задолженности + средний возраст запасов	51	59	

Из приведённых расчётов видно, что произошло изменение оборачиваемости практически всех показателей. Оборачиваемость активов практически не изменилась, в 2014 году составляет 0,75, а в 2016 году – 0,79. Это свидетельствует не только об эффективном использовании активов, но и об отсутствии вложений на развитие производственных мощностей.

Оборачиваемость дебиторской задолженности существенно снижается с 117,17 в 2014 году до 42,02 в 2016 году. Время обращения дебиторской задолженности увеличивается с 3 до 12 дней, т.е. такой срок необходим для получения предприятием долгов за реализованную продукцию. Растёт себестоимость продукции, следует принять меры по её снижению.

Одна из важнейших характеристик финансового состояния предприятия – стабильность его деятельности с позиции долгосрочной перспективы. Она связана, прежде всего, с общей финансовой структурой предприятия, степенью его зависимости от кредиторов и инвесторов. На практике применяют разные методики анализа финансовой устойчивости.

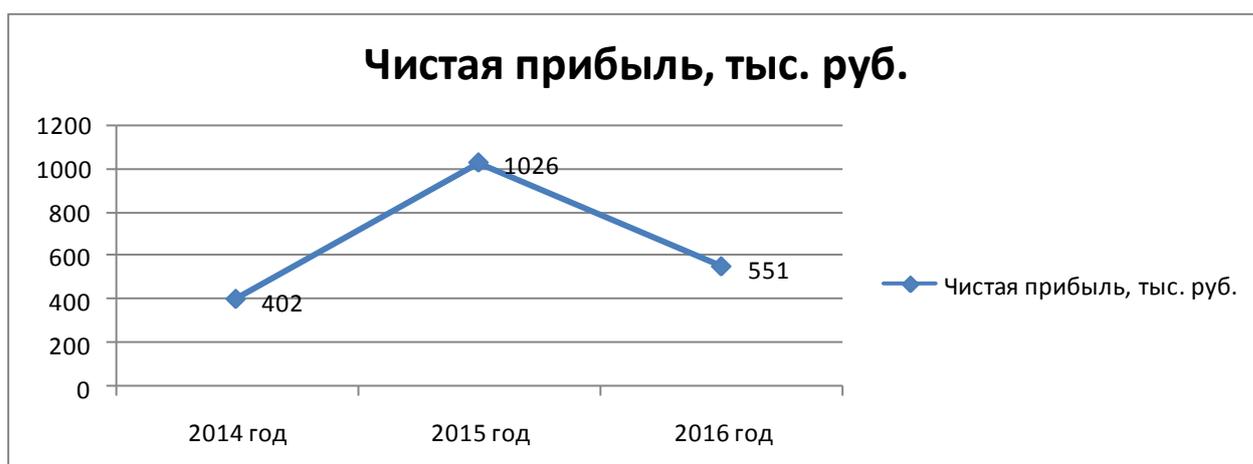
Проанализируем финансовую устойчивость предприятия с помощью относительных показателей таблица 2.2.7

**Таблица 2.2.7 – Расчёт показателей финансовой устойчивости**

Показатели	Расчет показателя	2014	2015	2016	Рекомендуемое значение показателя
Коэффициент автономии	Собственный капитал / Активы	0,92	0,94	0,95	Более 0,5
Коэффициент заемного капитала	Сумма привлеченного заемного капитала / Активы	0,04	0,06	0,05	Менее 0,5
Мультипликатор собственного капитала	Активы / Собственный капитал	1,14	1,12	1,10	
Коэффициент финансовой зависимости	Сумма привлеченного капитала / Собственный капитал	0,06	0,06	0,05	Менее 0,7 означает потерю финансовой устойчивости
Коэффициент долгосрочной финансовой независимости	Собственный капитал + заемный капитал на долгосрочной основе / Активы	0,9	0,94	0,96	
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	Собственные оборотные средства / оборотные активы	0,58	0,63	0,75	
Коэффициент маневренности	Собственные оборотные средства / Собственный капитал	0,09	0,11	0,14	0,2-0,5 чем ближе значение показателя к верхней рекомендуемой границе, тем больше возможностей финансового маневрирования

Коэффициент автономии на предприятии за анализируемые периоды практически не изменился и составил в 2015 году – 0,94 и в 2016 году – 0,95, что соответствует рекомендуемой норме, это говорит о том, что предприятие имеет достаточно собственных средств и не нуждается в заёмном капитале, то есть предприятие финансово не зависимое. Значение коэффициента заёмного капитала говорит о том, что предприятие привлекало на каждый 1 рубль собственных средств, вложенных в активы 6 копеек заёмных средств, а к концу рассматриваемого периода 5 копеек. Коэффициент маневренности собственных средств ниже нормы, но имеет положительную тенденцию и увеличивается с 0,11 до 0,14 к концу рассматриваемого периода.

Финансовую состоятельность и эффективность деятельности компании и его персонала можно отобразить наглядно на рисунке 2.2.1.



**Рис. 2.2.1 – Динамика изменения прибыли за 2014 – 2016 года в ресторане «Башня»**

На представленном рисунке 2.2.1 видно, что динамика чистой прибыли ресторана «Башня» изменилась в положительную сторону в большей степени с 2014 по 2015 год, а в 2016 году чистая прибыль снизилась. Можно предположить, что это обусловлено политической обстановкой в мире и экономическими санкциями в отношении РФ.

Для исследования рынка необходимо тщательно изучить маркетинговую среду ресторана «Башня». Среда фирмы складывается из микросреды и макросреды. Микросреда представлена субъектами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, то есть поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиторами. Макросреда представлена силами более широкого социального плана, такими, как факторы демографического, экономического, природного, экологического, технического и культурного характера, которые оказывают влияние на микросреду. Исходя из этого, определим факторы микросреды и макросреды, влияющие на рынок услуг, предоставляемых рестораном.

Положительными факторами данного заведения являются:

- бесперебойность работы ресторана;
- стабильность поставок;
- приобретение новых потребителей;
- потребители удовлетворены качеством оказываемых услуг;
- положительное отношение контактной аудитории;
- нестабильная работа конкурентов.

Отрицательные факторы:

- задержки в работе, связанные с настроением персонала;
- несвоевременные поставки сырья;
- потеря существующих связей с потребителями;
- неудовлетворенность потребителей качеством продукции.

Уменьшить отрицательное влияние вышеперечисленных факторов, можно следующим образом:

- тщательно отслеживать производственные запасы;
- стимуляция персонала;
- постоянный поиск нового рынка сбыта;
- действовать по обстоятельствам.

Помимо факторов микросреды, влияющих на уровень развития услуг ресторана «Башня», существуют и факторы макросреды. Положительные факторы:

- повышение общего уровня покупательной способности;
- спад инфляции;
- снижение уровня безработицы;
- рост уровня образования;
- быстрый рост субкультур;
- использование новых технологий.

Отрицательные факторы:

- принятие законов, ущемляющих права производителей услуг;
- снижение общего уровня покупательной способности.

В ресторане «Башня» существует отдел маркетинга. Они внимательно следят за всеми изменениями маркетинговой среды, используя для этого и маркетинговые исследования, и имеющиеся в их распоряжении возможности сбора внешней текущей маркетинговой информации.

Успешное существование предприятия возможно лишь при условии достаточного знания окружающей среды, если не принимать во внимание маловероятное счастливое стечение обстоятельств.

Для эффективной конкурентной борьбы предприятия используют маркетинг, как инструмент увеличения доли рынка и более полного удовлетворения потребностей населения предоставляемыми услугами. То есть, маркетинг является одним из наиболее важных элементов деятельности предприятия, которому должно уделяться достаточно внимания.

Для анализа макросреды и сравнения конкурентоспособности с предприятиями конкурентами составим таблицу 2.2.8.

**Таблица 2.2.8 – Сравнительный анализ финансовых показателей конкурентов за 2016 год**

Показатели	«Башня»	«Лотос»	«Квартал»	«Фантазия»	место
Коэффициент текущей платежеспособности	4,04	3,55	3,98	4,1	2
Коэффициент промежуточной платежеспособности и ликвидности	9,1	1,95	1,88	2,1	1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,18	0,22	0,26	0,19	4
Коэффициент соотношения денежных средств и чистого оборотного капитал	0,6	0,62	0,86	0,12	3
Коэффициент соотношения запасов и чистого оборотного капитала	0,09	0,71	0,8	0,35	4
Коэффициент соотношения запасов и краткосрочной задолженности	0,45	0,42	0,51	0,3	2
Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности	0,75	0,25	0,33	0,81	2
Рентабельность	0,14	0,1	0,15	1,12	2

Таким образом, среди рассматриваемых конкурентов Ресторан «Башня» занимает второе место. Это значит, что руководству организации необходимо принять меры по упрочению своего положения.

На основании вышеизложенного проведем SWOT-анализ деятельности ресторана, который поможет сделать более объективные выводы и разработать рекомендации по закреплению сильных сторон и ликвидации слабых мест. Составим SWOT-анализ Ресторана «Башня» (табл. 2.2.9).

**Таблица 2.2.9 – SWOT-анализ Ресторана «Башня»**

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Высококвалифицированный управленческий и производственный персонал</li> <li>-Хороший имидж ресторана</li> <li>-Разнообразное меню</li> <li>-Наличие эксклюзивных фирменных блюд</li> <li>-Рост числа постоянных корпоративных клиентов</li> <li>-Ориентация деятельности ресторана в значительной степени на удовлетворение потребностей клиентов</li> <li>-Прочная сложившаяся репутация производителя качественной продукции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Устаревшее оборудование</li> <li>-Неэффективная загрузка крупных производственных помещений</li> <li>-Слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии</li> <li>-Отсутствие опыта маркетинговых исследований</li> <li>-Несвоевременные поставки сырья</li> <li>-Неудовлетворенность потребителей качеством продукции</li> <li>-Высокие затраты ручного труда на централизованном складе</li> <li>-Нестабильные объемы реализации</li> <li>-Неэффективное использование работников</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Расширение ассортимента</li> <li>-Хорошие возможности для диверсификации</li> <li>-Снижение стоимости оборудования и компьютерной техники</li> <li>-Развитие информационных технологий</li> <li>-Наличие интересных идей и их постоянная подпитка (креативность ведущих специалистов)</li> <li>-Использование современных систем автоматизации</li> <li>-Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей</li> <li>-Возможность привлечения инвестиций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ожесточение конкуренции</li> <li>-Изменение вкусов у потребителей клиентов</li> <li>-Неблагоприятный сдвиг в курсах валют</li> <li>-Снижение покупательской способности</li> <li>-Неблагоприятное изменение налоговой политики</li> </ul>

Таким образом, уменьшение стоимости компьютерной техники и развитие информационных технологий может быть использовано рестораном для внедрения более совершенных систем автоматизации, а это, в свою очередь упростит ведение отчетности, повысит скорость обслуживания посетителей, будет способствовать оптимизации процессов оформления заказа. Современные системы автоматизации усилят контроль над действиями персонала, расходами продуктов, перечнем оказанных услуг, повысят точность и объективность расчетов, что ускорит принятие управленческих решений. Внедрение современных информационных технологий позволит также грамотно организовать маркетинговую информационную систему на предприятии.

Обслуживание дополнительных групп потребителей, например, организация детских праздников с приглашением знаменитых артистов, а также возможность заказа столиков посредством электронной почты, дают преимущество исследуемому предприятию перед конкурентами. В то же время наличие эксклюзивных блюд, относительно невысокие цены, разнообразное меню и рост числа постоянных корпоративных клиентов позволят избежать конкурентной угрозы.

Несмотря на возможные изменения во вкусах и потребностях клиентов, можно со значительной степенью уверенности утверждать, что на первом месте всегда останется качество выпускаемой продукции, а это создает возможности дальнейшего роста числа посетителей ресторана. В настоящее время деятельность предприятия в значительной степени ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов, что усиливает его преимущества перед конкурентами.

Несовершенство складского хозяйства, высокий уровень ручного труда и т. п. могут воспрепятствовать включению ресторана в ряд ведущих лидеров среди предприятий общественного питания. Поэтому необходимым является внедрение современных складских технологий, усовершенствование системы распределения товара.

Таким образом, в результате проведенного SWOT-анализа были выявлены сильные стороны и возможности, при учете и ограничении влияния слабых сторон и угроз, что обеспечит ресторану конкурентные преимущества.

Оценка сильных и слабых сторон является важнейшим началом совершенствования деятельности любого предприятия. Поэтому каждый ресторан должен анализировать и оценивать свой собственный потенциал, а также факторы, которые находятся вне сферы постоянного контроля менеджеров и могут оказать влияние на его стратегию.

## **2.3 Разработка мероприятий по повышению эффективной работы Ресторана Башня**

Для повышения эффективности работы ресторана «Башня» необходимо проведение мероприятий, направленных на активизацию организационной и маркетинговой деятельности, а так же на повышение системы контроля качества обслуживания.

В качестве первого мероприятия по повышению эффективности деятельности ресторана «Башня» можно назвать проведение тренингов для персонала.

Особенности деятельности ресторана, а также стоящие перед ним цели выдвигают принципиально новые требования к работникам ресторана. Финансовый успех любого ресторана на 50% зависит от квалификации и поведения персонала зала. Поэтому обучение персонала становится все важнее с усилением конкуренции на ресторанном рынке.

Обучение, повышение квалификации, переподготовка работников и решение в качестве основной цели задач по формированию конкурентоспособного персонала выдвигают перед кадровой службой новые, весьма сложные и актуальные задачи по выработке и реализации основных направлений подготовки кадров.

Цели обучения персонала ресторана:

- поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований существующего рынка услуг и перспектив его развития;
- сохранение и рациональное использование профессионального потенциала;
- повышение конкурентоспособности услуг на основе распространения знаний и опыта применения эффективных методов организации труда, управления;

- поддержание высокого профессионального уровня персонала; создание условий для профессионального роста, самореализации работников на основе повышения мотивации к труду;

- повышение уровня профессионализма и компетенции персонала; совершенствование необходимых для эффективной работы навыков и умений.

Виды обучения персонала: повышение квалификации работников – обучение, направленное на последовательное совершенствование их профессиональных знаний, навыков; подготовка вновь принятых работников.

В основе управления персоналом лежит принцип эффективного использования личностного потенциала, который реализуется по трем главным направлениям:

- создание необходимых условий для всестороннего развития личностного потенциала человека;

- обеспечение условий для наиболее полной мобилизации потенциала работников предприятия на достижение стоящих перед ним задач;

- постоянное и систематическое развитие профессиональных качеств трудящихся.

Основные направления, по которым осуществляется это воздействие, разнообразны:

- тщательный отбор, подбор и оценка персонала в соответствии с требованиями должности;

- специальное обучение, профессиональная подготовка;

- непрерывное обучение в соответствии с потребностями обновления знаний;

- усиление реальной зависимости оплаты труда и других вознаграждений от результатов труда.

Немаловажным аспектом повышения конкурентоспособности ресторана является жесткий контроль качества оказываемых услуг. В связи с этим, актуальным будет такое мероприятие как внедрение системы контроля качества оказываемых рестораном услуг.

Система контроля качества в ресторане будет охватывать все стороны его деятельности. По каждому объекту контроля необходимо установить его периодичность и назначить ответственных лиц. Предлагаемая схема системы контроля качества оказываемых рестораном услуг представлена в таблице 2.3.1.

**Таблица 2.3.1 – Предлагаемая схема системы контроля качества**

№	Название подразделения	Объект контроля	Мероприятия	Периодичность	Ответственный
1.	Кухня	Качество блюд	Личный контроль	постоянно	Шеф-повар
2.	Кухня	Запасы продуктов	Инвентаризация	2 раза в месяц	Шеф-повар
3.	Кухня	Инвентарь и оборудование	Инвентаризация	1 раз в 6 месяцев	Шеф-повар
4.	Кухня	Чистота помещений	Наблюдение	Постоянно	Шеф-повар
5.	Зал	Качество обслуживания	Наблюдение, книга жалоб и предложений,	Постоянно	Менеджер зала
6.	Зал	Имущество зала	Инвентаризация	1 раз в 6 месяцев	Менеджер зала
7.	Зал	Посуда	Инвентаризация	1 раз в месяц	Менеджер зала
8.	Зал	Чистота помещения	Наблюдение	Постоянно	Менеджер зала
9.	Бар	Выручка	Наблюдение	Постоянно	Менеджер зала
10.	Бар	Имущество бара	Инвентаризация	1 раз в месяц	Менеджер зала
11.	Склад	Количество товаров	Инвентаризация	1 раз в неделю	Менеджер по снабжению
12.	Управление	Прибыль	Финансовый отчет, бюджет и бизнес-план	1 раз в месяц	Генеральный директор

Для повышения качества предоставляемых услуг ресторану необходимо эффективно организовать не только обслуживание, но и

производственную деятельность. Управление качеством производства предполагает контроль за процессами закупок, приема, хранения и обеспечения сохранности приобретаемых продуктов, материалов, сырья, а также за технологическим процессом приготовления блюд.

Следующим актуальным мероприятием для ресторана будет внедрение современного программного обеспечения для ресторанов.

Компьютерные системы в ресторане используются для следующих целей:

- учет продаж готовых блюд (кассовая программа), контроль действий персонала (программа менеджера);
- калькуляция блюд, расчет остатков на складах ресторана (программа калькуляция и склад);
- бухгалтерия (бухгалтерская программа);
- планирование закупок, контроль отклонений (программа управления рестораном);
- видеонаблюдение, охрана (система безопасности);
- безопасное и надежное хранение данных (программа ограничения доступа);
- управление световыми и иными электрическими приборами (генератор световых сцен).

На российском рынке программное обеспечение для ресторанов представлены разработки как российских, так и зарубежных фирм. Несколько российских разработчиков занимают лидирующие позиции на этом рынке. Среди них наиболее известен программный продукт R-Keer, разработанный компанией UCS. Эта компания раньше других предложила свою систему автоматизации ресторана, более дешевую, чем западные и адаптированную к российским условиям ведения бизнеса. Расценки и уровень качества систем автоматизации ресторана крайне неоднородны. Есть относительно недорогие системы, есть и очень дорогие, рассчитанные на работу целой сетью ресторанов. Существуют и такие системы автоматизации

ресторана, которые, несмотря на свою высокую стоимость, не способны на многое.

Внедрение нового программного обеспечения ресторана позволит:

- вести учет продаж готовых блюд (кассовая программа);
- контролировать действия персонала (программа менеджера);
- обеспечивать ведение продуктовых складов и учет расходов на производство;
- безопасно и надежно хранить данные (программа ограничения доступа);
- управлять световыми и иными электрическими приборами (генератор световых сцен).

Практическое значение имеет использование конкретных маркетинговых приемов, ориентированных на привлечение клиентов в ресторан.

Маркетинговый прием — новогодний банкет — кульминация уходящего года. Черда новогодних заказов на банкетное обслуживание в ресторане начинается в первых числах декабря уходящего года. К концу декабря корпоративные праздничные банкеты различных трудовых коллективов проходят в ресторанах, как правило, ежедневно. Для ресторана предстоящие новогодние праздники — это один из самых благоприятных периодов в году для зарабатывания денег. В преддверии нового года гости ресторана заходят получить максимум впечатлений, в том числе гастрономических и чисто зрелищных. Собственно говоря, за этим многие из них пойдут в ресторан. В этой связи нужно целенаправленно рекламировать предварительную продажу билетов на новогодний вечер, удовлетворять запросы клиентов ресторана, не упуская возможностей совершенствовать обслуживание.

Маркетинговый прием — интересное мероприятие, предполагает организацию тематического вечера с приглашением звезд эстрады или фестиваль национальной кухни. В контексте интересного мероприятия очень

важной является общая сценарная проработка, которая должна работать на создание определенной атмосферы и образа ресторана. Хорошо, когда сценарная проработка тесно увязана с придуманной легендой. В качестве темы легенды, привлекающей посетителей в ресторан, может быть выбран шеф-повар, знаменитый гость, способ подачи продукта, особое меню, история ресторана или сам ресторатор. Придуманная легенда может сопровождаться определенным ритуалом, который включается в сценарную проработку.

Маркетинговый прием — любимое блюдо. Смысл заключается в том, чтобы дать расширенное название блюд, имеющихся в меню и увязать их с придуманной легендой о любимом блюде какого-либо литературного героя, исторического персонажа и т. п.

Маркетинговый прием — детская программа. Имеется в виду, что по воскресным дням в ресторане устраивается детская программа: детей развлекают артисты, работу которых оплачивает ресторан. Это позволяет родителям подольше посидеть в ресторане. Следовательно, между продолжительностью времени, проведенного в ресторане гостями и средней суммой выставленного счета здесь имеется прямая связь.

Маркетинговый прием - ценовая политика. Для увеличения потока посетителей можно воспользоваться как общим снижением цены всего ассортимента блюд ресторана, так и скидками в различное время суток. Увеличение выручки с лихвой компенсирует потери в цене за счет сокращения доли условно постоянных расходов в структуре цены.

Сочетание нескольких маркетинговых приемов оказывается более эффективным в ресторанном бизнесе.

Составной частью маркетинга ресторана является его реклама, которая увеличивает отдачу от вложенных средств.

Реклама ресторана – это краткая информация, где в яркой, образной и доходчивой форме сообщается клиенту о режиме работы, проводимых каких-либо единовременных акциях, скидках, льготах и т. п. Цель рекламы

ресторана – всемерно способствовать поддержанию и увеличению постоянного потока посетителей в данное заведение, отличающееся неповторимым колоритом, разумными ценами, вкусной кухней и хорошим обслуживанием. Стимулирование продажи товара осуществляется посредством мероприятий, перечисленных в таблице 2.3.2.

**Таблица 2.3.2 – Содержание рекламных мероприятий**

Название и содержание мероприятия	Периодичность
Аренда щита наружной рекламы	Ежемесячно
Фирменная одежда персонала, визитки, полиграфия, презентация открытия (без еды)	Единовременно
Полиграфическая продукция, распространение листовок	Ежемесячно
Система мероприятий Direct Marketing (в т.ч. дисконтные карты для презентации)	Единовременно
Проведение анкетирования и анализ результатов	Ежеквартально

В качестве средств рекламы ресторана необходимо шире использовать средства массовой информации и специальную печатную и сувенирную продукцию.

Самый простой и непритязательный вариант наружной рекламы ресторана – короб с внешней подсветкой галогеновыми прожекторами на выносных кронштейнах. Название ресторана здесь наносится с помощью самоклеящейся пленки (матовой, глянцевой, светоотражающей, под золото или серебро и других). Отдельные слова, буквы и знаки рекламного сообщения можно вынести за пределы лицевой панели щита на кронштейнах, сделать их как бы более объемными. Возможно конструирование рекламного короба вывески ресторана с внутренней подсветкой. Подсветку здесь обеспечивают люминесцентные лампы. Критерий качества — мягкое светорассеивание без видимых контуров ламп. Освещаться могут как отдельные части рекламного короба, например, буквы или фон, создавая видимость объема, так и весь рекламный короб целиком.

Осуществляя рекламу в ресторане, ни в коем случае нельзя забывать об устной рекламе. Речь здесь, прежде всего, идет об уровне внимания, радушия и гостеприимства, оказываемого работниками ресторана каждому гостю. Следует уделять максимум внимания каждому гостю, который уже пришел в ресторан. Довольный уровнем обслуживания гость ресторана обязательно расскажет об этом своим коллегам, знакомым, друзьям, домочадцам, и те, в свою очередь, непременно воспользуются рекомендациями, сказанными из уст человека, которому они доверяют.

В рекламной публикации всегда должна присутствовать новизна идей и оригинальность. Во многих случаях в рекламе ресторана отсутствует какая-либо логика. Ресторан средствами рекламы может привлечь клиентов вкусом и оригинальностью блюд, качеством обслуживания, интерьером и атмосферой, которую он создает.

Рекламодателю желательно наладить учет эффективности рекламирования. Это позволит получить информацию о целесообразности рекламы и результативности ее отдельных средств, определить условия оптимального воздействия рекламы.

Абсолютно точно определить эффективность отдельных средств рекламы, рекламной кампании в большинстве случаев не предоставляется возможным. Однако и приблизительные подсчеты оправдывают себя.

Рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий. Затраты на реализацию мероприятий представлены в таблице 2.3.3.

Экономическую эффективность чаще всего определяют путем измерения ее влияния на развитие выручки. Наиболее точно установить, какой эффект дали мероприятия, можно лишь в том случае, если увеличение выручки происходит немедленно после проведения мероприятий. Это наиболее вероятно в случаях рекламирования услуг.

**Таблица 2.3.3 – Затраты на реализацию предложенных мероприятий**

Мероприятие	Затраты, руб.
Тренинги для персонала ресторана	7 000
Обновление программного обеспечения	27 800
Аренда щита наружной рекламы	5 000
Фирменная одежда персонала, визитки, полиграфия, презентация открытия (без еды)	17 000
Полиграфическая продукция, распространение листовок	2 000
<b>ИТОГО:</b>	<b>58 800</b>

Итак, затраты на реализацию мероприятий составят 58 800 руб.

Чтобы выявить, в какой степени предложенные мероприятия окажутся экономически эффективными, проведем расчёт.

В соответствии с вышеизложенными расчетами постоянные расходы составляют 58 800 руб., выручка за месяц составляет – 336 064 руб., налог – 51 264 руб., чистый доход – 284 800 руб., себестоимость реализованных услуг – 33 606 руб.

Рассчитаем валовую прибыль:

$$284\,800 - 33\,606 - 58\,800 = 192\,394 \text{ руб.}$$

Рассчитаем чистую прибыль:

$$192\,394 - 51\,264 = 141\,130 \text{ руб.}$$

Рассчитаем уровень рентабельности:

$$(141\,130 / 284\,800) * 100\% = 50,6\%$$

Норматив данного коэффициента составляет более 50%.

Далее рассчитаем прибыльность:

$$(141\,130 / 58\,800) * 100 = 2,4$$

Норма прибыльности составляет более 1.

Из расчетов видно, что полученный уровень прибыльности и рентабельности выше нормативных.

Следовательно, мероприятия можно считать экономически эффективным.

Об экономической эффективности предложенных мероприятий можно также судить по экономическому результату, который был бы достигнут от применения этих мероприятий.

Экономический результат определяется соотношением между прибылью от дополнительной выручки, полученной под воздействием мероприятий, и расходами на них.

Для расчета экономического эффекта можно использовать следующую формулу:

$$\mathcal{E} = \frac{Tg \times Hm}{100} - (U_p + U_g) \quad (22)$$

$\mathcal{E}$  - экономический эффект от применения мероприятий, руб.

$Tg$  – Дополнительная выручка под воздействием мероприятий, руб.

$Hm$  – торговая надбавка на товар, в % к цене реализации.

$U_p$  - Расходы на мероприятия, руб.

$U_g$  - Дополнительные расходы по приросту выручки, руб.

Результаты такого соотношения могут выражаться в трех вариантах.

- Эффект от мероприятий равен затратам на их проведение
- Эффект от мероприятий больше затрат (прибыльные).
- Эффект от мероприятий меньше затрат (убыточные)

Однако полученных данных еще недостаточно для соответствия экономической эффективности затрат на проведение предложенных мероприятий.

Средняя торговая надбавка по меню составляет – 33 %.

Расходы на мероприятия за 1 месяц составили 58 800 руб.

Дополнительные расходы по приросту выручки составили 0,36 млн.руб.

Таким образом, экономический эффект от мероприятий составляет:

$$359\,588 \cdot 0,33 - 58\,800 = 59\,864 \text{ руб.}$$

Затраты на мероприятия оставляют 58 800 руб., а экономический эффект равен – 59 864 руб.

Экономический эффект от внедрения мероприятий больше затрат на них ( $58\ 800 < 59\ 864$ ), следовательно данные мероприятия являются прибыльными для Ресторана «Башня».

Более точно эффективность затрат на мероприятия характеризует их рентабельность. Рентабельность – это отношение полученной прибыли к затратам. Рассчитаем рентабельность:  $59\ 864/58\ 800*100= 102\ %$

Следовательно, проводимые мероприятия эффективны.

Проведение рекомендуемых мероприятий даст увеличение прибыли ресторану на 59 864 руб. в месяц.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Для измерения эффективности одних и тех же мероприятий применяются различные методики, иногда не связанные между собой, дающие порой различные результаты.

Для определения общей экономической эффективности используется система показателей, в рамках которой различают обобщающие и дифференциальные показатели.

Ресторан «Башня» зарегистрирован индивидуальным предпринимателем Шейченко Е.А. Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ, другими нормативными актами, регулирующими деятельность предприятия и настоящим уставом.

В ресторане применяется метод индивидуального обслуживания посетителей официантами.

Ресторан предоставляет потребителям:

- комплексные обеды: включает в себя салат (закуску), горячее первое блюдо, горячее второе блюдо (основное блюдо и гарнир), хлеб и напиток на выбор (чай или компот), возможна доставка в офис;
- частные мероприятия, корпоративные праздники и вечеринки: организация свадеб, дней рождений, юбилеев или любых других торжеств. Составление специального банкетного меню, украшение зала под любой праздник. Организует обслуживание банкетов различных видов, тематических вечеров.

Дополнительные услуги:

- услуга официанта на выезд;
- бронирование мест в зале ресторана: при встрече с администратором обговаривается номер столика, количество человек, меню и оставляется предоплата;

В ресторане «Башня» питание сочетается с отдыхом. Следовательно, оказываются такие услуги по организации досуга, как:

- живая музыка;
- выступления известных местных исполнителей;
- предоставление гостям музыкального, развлекательного и телевизионного сопровождения;
- предоставление гостям прессы (газет, журналов).

Управление рестораном затрагивает разные сферы: административную, финансовую, кадры и маркетинг. Бухгалтерия является одной из основных деятельности: подпись счетов, контроль финансовых потоков, выдача зарплат, различные расходы предприятий. Управляющий рестораном может сам распределять бюджет ресторана. В обязанности входит составление отчета перед учредителями об экономических показателях, работе персонала и договоренностях с партнерами. С другой стороны он еще менеджер по кадрам, в список полномочий входит прием и увольнение, полный его инструктаж, различные перестановки, контроль над выполнением обязанностей, распределение поощрений и взысканий, поднятие корпоративного духа. Развитие ресторана тоже ложится на плечи управляющего: проведение акций по привлечению клиентов, реклама и исследование конкурентного рынка. В большинстве ресторанов управляющий может принимать решения по изменению меню, добавлению в него новых блюд, модификации интерьера и ценовой политики.

Ресторан «Башня» возглавляет директор, который является учредителем и организатором данного предприятия.

Ресторан «Башня» является предприятием общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные; винно-водочные, табачные и кондитерские изделия, с повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.

Но главной концепцией работы и успеха ресторана является ориентация, в первую очередь на гостя. Миссия общественного питания с

полным обслуживанием – это предоставление своим гостям исключительного сервиса и качества, индивидуального подхода к каждому гостю, а также создание уютной атмосферы для приятного времяпровождения.

Атмосфера и работа персонала зависит от творческой и личностной заинтересованности работой. Вовлечь персонал в процесс ресторанной сферы – это одна из задач менеджера ресторана.

В ходе исследования был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности Ресторана «Башня».

Эффективность предприятия обусловлена финансово-экономическими показателями предприятия. На основании предоставленной бухгалтерской отчетности был произведен анализ финансово-экономической деятельности ресторана «Башня». Данный анализ показал, что динамика чистой прибыли ресторана «Башня» изменилась в положительную сторону в большой степени с 2014 по 2015 год, а в 2016 году снизилась. Возможно это обусловлено политической обстановкой в мире и экономическими санкциями в отношении РФ.

В ходе исследования была рассмотрена конкурентная среда Ресторана «Башня». Было выявлено, что среди рассматриваемых конкурентов ресторан занимает второе место. Это значит, что руководству организации необходимо принять меры по упрочению своего положения.

Для повышения эффективности работы Ресторана «Башня» были предложены следующие мероприятия.

В качестве первого мероприятия по повышению эффективности деятельности ресторана «Башня» можно назвать проведение тренингов для персонала.

Немаловажным аспектом повышения конкурентоспособности ресторана является жесткий контроль качества оказываемых услуг. В связи с этим, актуальным будет такое мероприятие как внедрение системы контроля качества оказываемых рестораном услуг.

Следующим актуальным мероприятием для ресторана стало бы внедрение современного программного обеспечения для ресторанов.

И последнее предложенное мероприятие – использование конкретных маркетинговых приемов, ориентированных на привлечение клиентов в ресторан и развитие рекламной деятельности.

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий показал, что полученный уровень прибыльности и рентабельности выше нормативных. Следовательно, предложенные мероприятия можно считать экономически эффективным.

Об экономической эффективности предложенных мероприятий можно также судить по экономическому результату, который был бы достигнут от применения этих мероприятий.

Проведение рекомендуемых мероприятий даст увеличение прибыли ресторану на 59 864 руб. в месяц.

## Список литературы

1. Аверин, А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации : учебное пособие [Текст] / А.В. Аверин. – М. : Изд. РАГС, 2013. – 224 с.
2. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда : учебное пособие [Текст] / В.В.Адамчук, О.В. Романов. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 407 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф – М. : Экономика, 2013. – 519 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум [Текст] / Т.Ю.Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.
5. Баканов, М.И. Экономический анализ в торговле: учебное пособие [Текст] / М.И. Баканов. – М. : Финансы и статистика, 2007. – 396 с.
6. Баканов, М.И. Теория экономического анализа: учеб. пособие / М.И. Баканов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 357 с.
7. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта [Текст] / И.Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 340 с.
8. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие [Текст] / Л.Е. Басовский, Е.Н.Басовская. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 366 с.
9. Беленький, П.Е. Управление техническим и организационным развитием предприятия [Текст] / П.Е. Беленький. – М. : ИНФА-М, 2013. – 659 с.
10. Белобородова, М.А. Анализ хозяйственной деятельности [Текст] / В.А. Белобородовой. –М. : Финансы и статистика, 2013. – 420 с.
11. Беляев, А.А. Антикризисное управление [Текст] / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 319 с.
12. Бланк, И.А. Менеджмент [Текст] / И.А. Бланк. – Киев : Ника-Центр Эльга, 2013. – 680 с.

13. Бороненкова, С.А. Управленческий анализ [Текст] / С.А.Бороненкова. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 384с.
14. Бочаров, В.В. Комплексный финансовый анализ [Текст] / В.В.Бочаров. – СПб. : Питер-Москва, 2014. – 432 с.
15. Вдовин, С.М. Система менеджмента качества организации [Текст] / С.М. Вдовин, Т.А. Салимова, Л.И. Бирюкова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 299 с.
16. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст] / В.Р. Веснин. – М. : Проспект, 2016. – 320 с.
17. Вигдорчик, М.А. Пути повышения конкурентоспособности предприятий [Текст] / М.А. Вигдорчик. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 304 с.
18. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики [Текст] / А.П. Волгин, В.И. Матирко. – М. : Дело, 2013. – 356 с.
19. Волгин, Н.А. Стимулирование производственного труда : учебное пособие [Текст] / Н.А. Волгин. – Брянск : БТГ, 2013. – 264 с.
20. Голубева, Т.С. Методологические подходы к оценке эффективности деятельности предприятия [Текст] / Т.С. Голубева, И.В. Колос // Актуальные проблемы экономики. – 2006. – № 5(59). – С. 66-71.
21. Денисов, А.Ю. Экономическое управление предприятием и корпорацией [Текст] / А.Ю. Денисов, С.А. Жданов. – М. : Дело и сервис, 2002. – 415 с.
22. Друкер, П. Классические работы по менеджменту [Текст] / П.Друкер. – М.: Юнайтед пресс, 2010. 230 с.
23. Друкер, П. Эффективное управление [Текст] / П. Друкер. – М. 2004. – 284 с.
24. Дьякова, О.В. Разработка системы показателей оценки эффективности управления [Текст] / О.В. Дьякова // Научное обозрение. – 2013. – № 2. – С. 284-291.

25. Евграфова, Л.Е. Факторы, влияющие на эффективность менеджмента компании [Текст] / Л.Е. Евграфова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – № 35. – С. 153-158.
26. Ермолович, Л.Л. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие [Текст] / Л.Л. Ермолович. – М. : ИНФА-М, 2014. – 465 с.
27. Згонник, Л.В. Антикризисное управление [Текст] / Л.В. Згонник. – М. : Дашков и К, 2015. – 208 с.
28. Ковалев, В. В. Финансовый учет и анализ: концептуальные основы [Текст] / В.В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2015. – 720 с.
29. Комлев, М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации [Текст] / М.Х.Комлев // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 20. – С. 107-109.
30. Кричевец, Е.А. Проблемы оценки эффективности функционирования предприятия [Текст] / Е. А. Кричевец, А. П. Поляков // Вестник СевНТУ: сборник науч. трудов. Серия: «Экономика и финансы». – 2012. – № 130. – С. 97–103.
31. Латфуллин, Г.А. Теория менеджмента [Текст] / Г.А. Латфуллин, А.С. Никитин, С.С. Серебрянников. – СПб. : Питер, 2016. – 464 с.
32. Лигоненко, Л. А. Дискуссионные вопросы к трактованию сущности и соотношения вопросов «эффективность» и «результативность» предприятия [Текст] / Л.А. Лигоненко // Актуальные проблемы экономики. – 2013. – № 7. – С. 207-215.
33. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учебное пособие [Текст] / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г.Дьякова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 485 с.
34. Мазур, И.И. Эффективный менеджмент [Текст] / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М. 2003. – 344 с.

35. Макарьева, И.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации для бухгалтера и руководителя [Текст] / И.В. Макарьева. – М.: Налоги, 2009. – 162 с.
36. Назарова, В.В. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании [Текст] / В.В. Назарова, Д.С. Бирюкова // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2014. – № 3. – С. 393-414.
37. Пирадова Н. Оценка конкурентоспособности продукции [Текст] / Н. Пирадова, Е. Табачный // Маркетинг. – 2014. – № 1. – С.133-141.
38. Раицкий К. А. Экономика и управление в организациях торговли : учебное пособие [Текст] / К. А. Раицкий. – М. : Аспект Пресс, 2009. – 191 с.
39. Рой Л.В. Анализ отраслевых рынков [Текст] / Л.В. Рой, В.П.Третьяк. – М. : Инфра-М, 2008. – 442 с.
40. Рыкова, И.В. Коэффициент финансовой зависимости и независимости [Текст] / И.В. Рыкова // Бухгалтерский учет – 2008. – С. 103-110.
41. Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности [Текст] / Г.В. Савицкая. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 272 с.
42. Савицкая, Г.В. Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г.В. Савицкая. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 608 с.
43. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] / Г.В. Савицкая. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 378 с.
44. Салимова, Т.А. Управление качеством [Текст] / Т.А. Салимова. – М. : Омега-Л, 2013. – 376 с.
45. Салин, В.Н. Техника финансово-экономических расчетов : учебное пособие / В.Н. Салин, О.Ю. Ситникова. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 280 с.

46. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами : учебное пособие [Текст] / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 639 с.
47. Середенко, Е.С. Модель оценки экономической эффективности аналитических информационных систем [Текст] / Е.С. Середенко, Н.Н.Середенко // Вестник МГУ. – 2011. – № 2. – С. 82-92.
48. Супрунова, И.В. Оценка в моделировании финансовых результатов субъекта хозяйствования [Текст] / И.В. Супрунова // Вестник МГТУ. – 2012. – № 1 (10). – С. 79-82.
49. Угрюмова, Н.В. Теория организации и организационное поведение [Текст] / Н.В. Угрюмова, А.О. Блинов. – СПб. : Питер, 2015. – 288 с.
50. Филиппов, А.А. Теоретико-методологические подходы к исследованию проблемы эффективности деятельности предприятия [Текст] / А.А. Филиппов // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. – Казань : Бук, 2014. – С. 177-185.
51. Чая, В.Т. Бухгалтерский учет : учебное пособие [Текст] / В.Т.Чая, О.В. Латыпова. – М. : КноРус, 2010. – 496 с.
52. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций : практическое пособие [Текст] / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – М. : Инфра-М, 2010. – 207 с.