

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

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.01 – Экономика
Профиль: Экономика предприятий и организаций

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« _____ » _____ 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Бизнес-план по расширению сети ресторанов «Ани»

| | | |
|---|-------|----------------|
| Исполнитель студент группы 271 об-3 | _____ | М.Т. Урутян |
| Руководитель доцент, канд. техн. наук | _____ | Д.Б. Пеков |
| Консультант по экономической части доцент, канд. техн. наук | _____ | Д.Б. Пеков |
| Нормоконтроль ассистент | _____ | А.С. Сергиенко |
| Рецензент | _____ | |

Благовещенск 2016

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 78 с., 8 рисунков, 25 таблиц, 27 источников

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ, ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ,
ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ, ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ, СРОК
ОКУПАЕМОСТИ, ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РАСХОДЫ, ТЕКУЩИЕ РАСХОДЫ,
РАСЧЕТ ЧИСТОЙ ТЕКУЩЕЙ СТОИМОСТИ

Целью бакалаврской работы является разработка практических мероприятий по развитию организации ресторанного бизнеса на примере ресторана «Ани».

Объектом исследования послужил ресторан «Ани».

Предметом исследования являются теоретические, методические и практические вопросы планирования развития ресторанного бизнеса.

В процессе работы проведен общий анализ рынка, на котором работает организация, так же проведен анализ конкурентов и конкурентная оценка в отрасли. Осуществлен анализ внешней и внутренней среды организации. Проведен расчет инвестиционных затрат по реализации деятельности организации. Рассчитаны возможные показатели деятельности организации по проекту. Были рассчитаны показатели чистой текущей стоимости и другие показатели, отражающие эффективность открытия ресторана «Ани».

В работе использовались методы анализа рынка, метод сегментирования и метод экспертных оценок.

Проект открытия ресторана «Ани» может быть принят к реализации, так как чистая текущая стоимость проекта за 4 года при ставке дисконтирования составляет положительную величину равную 19,8 млн. руб., а срок окупаемости 2,3 года, индекс рентабельности инвестиций больше единицы.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| Введение | 5 |
| 1 Сущность и организация бизнес-планирования на предприятиях ресторанного бизнеса | 8 |
| 1.1 Сущность и концепция бизнес планирования | 8 |
| 1.2 Цели и задачи бизнес-планирования | 12 |
| 1.3 Этапы разработки бизнес-плана | 21 |
| 1.4 Методические аспекты обоснования развития предприятия ресторанного бизнеса | 24 |
| 2 Характеристика финансово-хозяйственной деятельности ресторана «Ани» | 32 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ресторана «Ани» | 32 |
| 2.2 Анализ финансового состояния ресторана «Ани» | 39 |
| 2.3 Анализ отрасли и тенденции ее развития | 41 |
| 3 Формирование бизнес - плана расширения сети ресторана «Ани» | 56 |
| 3.1 Этапы реализации проекта | 56 |
| 3.2 Разработка организационного, финансового плана проекта | 61 |
| 3.3 Прогнозы экономической эффективности проекта | 67 |
| Заключение | 73 |
| Библиографический список | 77 |

ВВЕДЕНИЕ

Труд человека всегда предполагает осознанную целенаправленную деятельность по достижению желаемого результата, образ которого он идеально имеет в самом начале любой работы, в том числе и в бизнесе. Также известно, что самоорганизация не есть первичное свойство вещей, как дезорганизация и требует особой заботы-управления, важнейшая функция которого состоит в планировании. Поэтому планирование можно рассматривать как проектирование процесса создания из беспорядка порядка и повышения его степени, который уменьшает неопределенность в данном случае системы предпринимательства.

«Бизнес - планирование производственной и коммерческой деятельности не только возможно, но и жизненно необходимо для всех организационно-правовых форм предприятий. Рынок не подавляет и не отрицает плановость вообще, а только перемещает ее в основном в первичное производственное звено - предприятия и их объединения. Даже в стране в целом область необходимого планирования не заменяется полностью невидимой регулирующей рукой рынка. И на западе и на востоке государства определяют стратегии своего экономического развития, глобальные экологические проблемы, крупные социальные и научно-технические программы, распределение бюджета страны, оборону. На уровне же предприятий осуществляется не столько стратегическое самопланирование, но и детальная разработка оперативных планов по каждому подразделению и даже рабочему месту. В рыночных условиях стабильные предприятия широко используют преимущества планирования в конкурентной борьбе.»¹

«Поэтому всякий, кто всерьез хочет заниматься коммерческой деятельностью и получать прибыль в рыночной среде, должен иметь хорошо продуманный и всесторонне обоснованный детальный бизнес-план - документ, определяющий стратегию и тактику ведения бизнеса, выбор цели, техники, технологии, организации производства и реализации продукции.

¹ Романова М.В. Бизнес- планирование : учебное пособие. М., 2014. С. 15.

В современных условиях хозяйствования возрастает актуальность бизнес-планирования как инструмента организации и координации менеджмента предприятия, обеспечивающего формирование программы действий. Вне зависимости от отраслевой принадлежности коммерческих организаций планирование бизнеса основано на систематической методологии достижения эффективности при реализации любого типа деловых операций и сохранении приемлемых уровней рисков.

Планирование – часть экономико-управленческой деятельности предприятия, объединяющей все уровни управления с помощью перспективных, текущих и оперативных (краткосрочных) планов, а также планов подразделений и исполнителей.

Планирование на предприятиях не может быть делом лишь узкого круга руководителей и работников плановых служб, поскольку требует интеграции данных, поступающих от всех подразделений и исполнителей, активного участия руководителей, специалистов, служащих в составлении и оценке плана.

На любом уровне планирование осуществляется в определенной последовательности. Входная информация формируется из прогнозов и производственных программ, планов более высокого уровня. Выходная информация данного уровня планирования служит в качестве входной информации для планов следующего уровня.»²

«При построении плана каждого уровня учитываются внешние и внутренние условия выполнения плана и технико-экономические нормативы для определения полноты входных данных и выходных показателей. Процесс планирования завершает оценка выполнения плана и достижения поставленных в плане задач. Этот процесс повторяется несколько раз на каждом уровне.

Создание новой организации будет способствовать: формированию благоприятной экономической среды, стимулирующей создание и устойчивую деятельность малого предпринимательства как одного из важнейших элементов

² Романова М.В. Бизнес- планирование : учебное пособие. М., 2014. С. 17.

экономической и социальной стабильности в городе; повышению темпов развития малого предпринимательства, расширению сфер деятельности и экономическому укреплению малых предприятий; росту поступлений в городской бюджет от субъектов малого предпринимательства в общей сумме налоговых доходов бюджета г. Благовещенска, появлению дополнительных возможностей занятости населения; повышению социальной ответственности малого предпринимательства.

Актуальность темы бакалаврской работы обусловлена тем, что создание эффективной организации возможно только при тщательно разработанном бизнес-плане, учитывающем состояние рынка общественного питания, анализ отрасли и тенденции ее развития, размер и состав единовременных и текущих затрат, экономическую эффективность деятельности будущего предприятия.

Бизнес - планирование производственной и коммерческой деятельности не только возможно, но и жизненно необходимо для всех организационно-правовых форм предприятий. Во всемирном справочнике банкротств ресторанный бизнес занимает четвертое место в списке банкротств после магазинов, торгующих одеждой, мебелью и фотоматериалами.

Среди основных причин банкротств в сфере ресторанного бизнеса - общая экономическая ситуация в стране, нехватка средств, неэффективное управление и неплатежеспособность клиентуры, то есть факторы, в большинстве своем не подвластные ресторатору. Таким образом, в условиях увеличения платежеспособного потребительского спроса населения и ускорения развития оборота розничной торговли и платных услуг населению, в частности, общественного питания, все большую актуальность приобретают вопросы поиска новых концепций развития ресторанного бизнеса, разработки и реализации действенных мероприятий, способствующих качественным структурным изменениям деятельности компаний.»³

Выбранная тема данной работы была, есть и будет актуальной для фирмы, так как организация работы предприятия является одним из важнейших

³ Романова М.В. Бизнес- планирование : учебное пособие. М., 2014. С. 19.

факторов развития региона и государства в целом.

Целью бакалаврской работы является разработка практических мероприятий по развитию организации ресторанного бизнеса на примере ресторана «Ани».

В соответствии с указанной целью были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить развитие ресторанного бизнеса г. Благовещенска и провести мониторинг внешней среды организации;
- оценить потенциал развития организации;
- определить ориентиры развития ресторана;
- обосновать методические положения развития предприятия;
- сформировать комплекс мероприятий по развитию ресторана и обосновать последствия их реализации.

Объектом исследования послужил ресторан «Ани».

Предметом исследования являются теоретические, методические и практические вопросы планирования развития ресторанного бизнеса.

Исследования проводились на основании изучения действующего законодательства и финансово-экономических нормативов по заявленной теме, открытые данные бухгалтерской отчетности ресторана «Ани», планы развития предприятия на краткосрочную перспективу, экономико-статистическая информация, характеризующая общую ситуацию в ресторанном бизнесе в регионах РФ, аналитические материалы, материалы периодической печати.

При разработке бизнес-плана в работе были использованы методы анализа рынка, метод сегментирования и метод экспертных оценок.

1 СУЩНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

1.1 Сущность и концепция бизнес планирования

«Под бизнес-планированием понимают процесс разработки бизнес-плана, который представляет собой упорядоченную организационную процедуру, связанную со сбором и обработкой информации, принятием решений, которые осуществляются с целью получения желаемого результата в виде целостной системы взаимосвязанных управленческих решений.

Результатом бизнес-планирования является бизнес-план, который представляет краткое, точное, доступное и понятное описание бизнеса. Он является важнейшим инструментом при рассмотрении различных ситуаций, позволяет выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

Стоит отметить, что бизнес-план является формой тактического, стратегического, а также оперативного планирования, что позволяет организации развиваться и оставаться на плаву.»⁴

«Бизнес-планирование является важным фактором конкурентоспособности в условиях рынка.

Во-первых, бизнес-план является элементом инвестиционного проекта организации, что способствует модернизации и расширению производства с помощью привлечения дополнительных средств от инвесторов. Во-вторых, с помощью бизнес-плана анализируются все возможные риски. В-третьих, бизнес-планирование помогает учитывать будущие денежные оттоки организации, в том числе на налогообложение.

Кроме того, еще одной очень важной причиной, по которой стоит составить этот документ, является то что, в дальнейшем при непосредственном ведении бизнеса, бизнес-план будет служить стандартом, показывающим какими путями следует развивать бизнес. Участники фирмы будут четко знать свои задачи, состояние рынка, конкурентов, и таким образом будут иметь

⁴ Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование. СПб. Питер, 2014. С. 99.

возможность минимизировать издержки и при надобности вносить коррективы в деятельность фирмы.»⁵

«Существуют различные мнения по вопросам определения экономической сущности бизнес-плана и содержания процесса бизнес-планирования.

Бринк И.Ю., Савельева Н.А. определяют бизнес-план как понятное, доступное, точное и краткое описание будущего бизнеса, важнейший инструмент при оценке разных ситуаций, который позволяет выбрать наиболее перспективные решения и выявить средства их достижения.»⁶

«Определяя бизнес-план как инструмент самообучения, они представляют процесс бизнес-планирования как творческий, требующий высокого профессионального уровня разработчика.

Бизнес-планирование – это совокупность последовательных действий, связанных с постановкой целей бизнес-планирования, разработкой бизнес-плана, продвижением бизнес-плана на рынок инноваций, контролем за его реализацией, ситуационным анализом окружающей среды. При этом Бринк И.Ю. и Савельева Н.А. выделяют следующие основные стадии процесса бизнес-планирования:

- 1) подготовительная стадия;
- 2) стадия формирования бизнес-плана;
- 3) стадия продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;
- 4) стадия реализации бизнес-плана.

С математической точки зрения к определению бизнес-плана подходит Головань С.И. Бизнес-план, по его мнению, – это документ, который призван убедить потенциального инвестора в том, что инвестиционная прибыль будет не ниже ставки банковского процента, приемлемой для инвестора.»⁷

⁵ Горбов А.А. Бизнес-план как ключевой фактор успешного предпринимательства // Финансовые исследования. 2015. № 12. С. 191 - 197.

⁶ Бринк И.Ю. Бизнес-план предприятия. Ростов н/Д. Феникс, 2016. С. 56.

⁷ Головань С.И. Бизнес-планирование и инвестирование. Ростов н/Д. Феникс, 2016. С. 75 – 78.

«Следовательно, бизнес-план – это система доказательств, убеждающих потенциального инвестора в экономических выгодах при осуществлении вложений. Более широко подходит к определению сущности бизнес-плана Бронникова Т.С., которая считает, что бизнес-план - это принятая в мировой практике форма представления деловых предложений и проектов, включающая развернутую информацию о производственной, сбытовой и финансовой деятельности организации и оценку перспектив, условий и форм сотрудничества на основе баланса собственного экономического интереса инициатора проекта и интересов партнеров, инвесторов, потребителей и конкурентов в достижении социально- экономических целей бизнес- проектов.»⁸

Таким образом, бизнес-план с данной позиции разрабатывается для инновационных объектов и процессов, для организации деятельности действующих предприятий разных форм собственности с целью развития производственных и функциональных подразделений, модернизации, реконструкции или расширения предприятия. По сути своей такой подход имеет исключительно инвестиционную направленность, что подтверждается методологией бизнес-планирования, включающей теоретические основы, методический инструментарий и рекомендуемые формы практического представления информации по каждой подсистеме (разделу бизнес-плана) как части единого целого – бизнес-плана проекта. Особый интерес вызывает позиция Романовой М.В., которая связывает бизнес-план с проектно-инновационными решениями, отражая инновационную направленность российской экономики и курс на модернизацию российских организаций.»⁹

«Инициаторами разработки и реализации бизнес-плана являются юридические и физические лица, осуществляющие предпринимательскую и инвестиционную деятельность, условия и результаты которой анализируются и прогнозируются в подобном плане.

Бизнес-планирование - первый и наиболее значимый этап процесса

⁸ Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта. М. Инфра-М, 2015. С. 22 – 29.

⁹ Романова М.В. Бизнес-планирование. М. Инфра-М, 2014. С. 8 - 9.

менеджмента. На основе системы планов, созданных фирмой, в дальнейшем осуществляются организация запланированных работ, мотивация задействованного для их выполнения персонала, контроль результатов и их оценка с точки зрения плановых показателей.

Как показала практика, применение планирования создает следующие важные преимущества:

- делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
- проясняет возникающие проблемы;
- стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- улучшает координацию действий в организации;
- создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;
- увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- способствует более рациональному распределению ресурсов;
- улучшает контроль в организации.»¹⁰

1.2 Цели и задачи бизнес-планирования

«Цель бизнес-плана по определению Романовой М.В. лежит в инвестиционной плоскости, и в качестве цели может выступать разработка нового продукта или услуги, привлечение инвестиций. Как руководство к действию рассматривает бизнес-план Сергеев А.А. и считает, что разработка бизнес-плана дает возможность организации оценить эффективность деятельности в условиях конкурентного рынка, определить долгосрочные перспективы сбыта продукции и развития производства.»¹¹

«При этом процесс бизнес-планирования - это система реализации проекта, включая ключевые моменты с целью убедить инвестора или партнера

¹⁰ Лапыгин Ю.Н. Бизнес-план. М. Омега-Л, 2014. С. 102.

¹¹ Сергеев А.А. Экономические основы бизнес-планирования. М. Юнити-Дана, 2014. С. 16.

в его экономической выгоды и целесообразности участия в нем. К ключевым моментам бизнес-планирования он относит обоснование финансовых возможностей, необходимости и объема выпуска продукции, выявление потенциальных потребителей (маркетинговые аспекты бизнес-плана), достижение показателей эффективности (коммерческой, региональной, бюджетной), а также обоснование достаточности капитала у инициатора бизнес-идеи и выявление возможных источников финансирования. Бизнес-план как часть бизнес-проекта рассматривает Лапыгин Ю.Н.»¹²

«По его мнению, бизнес-план является главным документом для кредиторов и основным инструментом для исполнителей. При этом бизнес-планирование - это вид плановой деятельности, которая связана с предпринимательством и бизнесом. Делая упор на роль бизнес-плана в получении кредитных средств, Лапыгин Ю.Н. в обобщенных типах бизнес-планов выделяет бизнес-план инвестиционного проекта, определяя его как обоснование для потенциального инвестора стратегии освоения целевого рынка и предполагаемых финансовых результатов. Бекетова О.Н., Найденов В.И. представляют бизнес-план как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля.»¹³

«Ученые определяют бизнес-план как краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент для выбора из большого количества альтернатив, перспективных решений и определения средств их достижения. Схожей точки зрения придерживается Черняк В.З., считая, что бизнес-план - необходимый документ, который описывает основные аспекты будущей коммерческой организации, анализирует проблемы, с которыми оно может столкнуться, определяет способы их решения.»¹⁴

«Кроме того, бизнес-план - это инструмент управленческого, организационно-экономического, финансового обоснования взаимоотношений,

¹² Лапыгин Ю.Н. Бизнес-план : стратегии и тактика развития компании. М. Омега-Л, 2014. С. 17 – 21.

¹³ Бекетова О.Н., Бизнес-план : теория и практика. М. Приор-Издат 2014. С. 5 – 12.

¹⁴ Черняк В.З. Бизнес-план : теория и практика. М. Альфа-Пресс, 2015. С. 7.

включая финансовые отношения с банками, инвестиционными, сбытовыми организациями, контрагентами. Исследуя процесс бизнес-планирования, Черняк В.З. делает упор на его решающую роль при выборе направлений вложений и представляет его как последовательное изложение системы реализации проекта, т.е. тех ключевых параметров бизнеса, которые могут быть идентифицированы не только экономистами-профессионалами, но и потенциальными инвесторами, аргументировано убеждающими инвестора или партнера в экономической выгодности данного бизнеса и необходимости участия в нем или, напротив, предостерегающими от осуществления инвестиций в данный бизнес из-за слишком большого и неоправданного риска.

Шаш Н.Н. обосновывает позицию, что бизнес-планы необходимы всем организациям и представляют собой элемент имиджа предприятия, программу деятельности организации.»¹⁵

«Характеризуя бизнес-планирование, Шаш Н.Н. обращает внимание на то, что это творческий процесс, требующий профессионализма и искусства.

Эффективное функционирование организации, снижение потенциальных отрицательных финансовых результатов зависит от содержания и характера процесса бизнес-планирования. Безусловно, такая позиция имеет место, однако, на наш взгляд, процесс бизнес-планирования нацелен на экономическое обоснование бизнес-плана и предопределяет наличие количественных показателей, подкрепляющих цели стратегического развития организации. Поэтому нам более близка точка зрения Баринова В.А., который считает, что бизнес-план - это аналитический документ для планирования предпринимательской и финансово- хозяйственной деятельности, в нем описываются все основные аспекты будущего коммерческого предприятия или развития существующего, анализируются проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяются способы решения этих проблем.»¹⁶

«Очень важно разработать бизнес-план в соответствии с определенными

¹⁵ Шаш Н.Н. Бизнес-план предприятия. М. Грсс-Медиа, 2013. С. 12 - 13.

¹⁶ Баринов В.А. Бизнес-планирование. М. Инфра-М, 2014. С. 18

требованиями и выполнить специальные финансовые расчеты, способствующие предвидению будущих проблем и пониманию, преодолимы ли они. Коллектив авторов под руководством Попова В.М., Ляпунова С.И. и Млодика С.Г. определяет бизнес-план с позиции менеджмента и считают, что это инструмент делегирования ответственности, который позволяет руководству компании более точно определять вклад менеджеров в достижение целей компании».¹⁷

«При этом, выделяя различные виды бизнес-плана, ученые отмечают, что процесс формирования бизнес-плана – это широкое пространство или деловое поле игры, в ходе которой разрабатываются правила тщательно продуманного официального документа от возникновения экономической идеи до получения и распределения прибыли между его участниками. Отнесение к наиболее распространенным областям бизнес-планирования создание бизнес-линий, эмиссия новых акций, продажа приватизируемых предприятий, обанкротившихся, выкуп акций в публичном и непубличном акционерном обществе, на наш взгляд, сужают возможности использования бизнес-плана и не позволяют раскрыть его предназначение. Мы считаем, что формирование и использование бизнес-плана более широко и он предназначен для разработки и обоснования бизнес-идей стратегического развития организации, открытия новой организации, перепрофилирования существующей и выбора новых направлений и способов осуществления ее деятельности. Все обозначенные направления априори включают инвестиционную составляющую, следовательно, выделение и исследование инвестиционного бизнес-плана целесообразно и обоснованно. К нашей позиции близка точка зрения Баева И.А., который также выделяет инвестиционный бизнес-плана и считает, что он служит для оценки инвестиционной идеи и часто является основой для переговоров с потенциальным инвестором или партнером.»¹⁸

«Задача такого документа - донести до потенциального инвестора бизнес-

¹⁷ Бизнес-планирование: учебник / под ред. В.М. Попова. М. Финансы и статистика, 2014. С. 110 - 123.

¹⁸ Бизнес-планирование на компьютере / И.А. Баев [и др.]. Ростов н/Д. Феникс, 2015. С. 28.

идею и показать эффект от участия в ее реализации. Исследуя процесс формирования и разработки бизнес-плана на первом этапе целесообразно представлять концепт-план - краткое изложение бизнес-идеи (5 - 10 страниц) для выяснения степени заинтересованности и возможной вовлеченности в проект. Полный бизнес-план может быть разработан и представлен после заключения предварительных соглашений относительно участия в проекте. Исследование различных точек зрения на содержание бизнес-плана, инвестиционный бизнес-план и процесс бизнес-планирования позволяет выработать свое мнение и определить инвестиционный бизнес-план как основной стратегический документ в организации, включающий экономически обоснованные направления инвестирования, а так же руководство к действию по достижению стратегических целей, в него заложенных. В нем характеризуются базовые аспекты финансово- хозяйственной деятельности коммерческой организации, прогнозируются изменения в финансовом состоянии предприятия в результате реализации инвестиционных решений, определяется эффективность и целесообразность осуществления инвестиций. Следовательно, инвестиционный бизнес-план выступает одновременно в качестве поисковой, научно-исследовательской и проектной работы. Актуальность формирования инвестиционного бизнес-плана определяется также тем, что ни одно серьезное управленческое решение не может быть принято без его представления. Инвестиционное бизнес- планирование в организации может быть различным по срокам, точности, по вносимым поправкам и степени координации.»¹⁹

«Однако общими для всех видов планирования являются следующие признаки.

- 1) любой вид планирования представляет собой упорядоченный процесс;
- 2) обработка информации выступает в качестве основы планирования;
- 3) инвестиционные проекты представляют собой определенные направления вложений, разрабатываемые и экономически обоснованные в

¹⁹ Бизнес-планирование на компьютере / И.А. Баев [и др.]. Ростов н/Д. Феникс, 2015. С. 30.

рамках бизнес-планирования.

Планирование направлено на достижение определенных стратегических целей. Инвестиционное бизнес-планирование как необходимый элемент управления выполняет в системе функционирования организации ряд важнейших функций, среди которых наибольшее значение имеют следующие:

- инвестиционное планирование - позволяет оценить возможности развития организации, контролировать процессы внутри нее;

- привлечение денежных средств (ссуды, кредиты) - в современных экономических условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный инвестиционный проект, в этом отношении экономическое обоснование привлечения и эффективного использования кредитных ресурсов, осуществляемое в рамках инвестиционного бизнес-планирования, играет решающую роль в реализации бизнес-идеи;

- привлечение к осуществлению планов компании потенциальных инвесторов, которые могут вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию;

- повышение качества информированности всех сотрудников о предстоящих действиях, координация их действий, создание мотивации достижения стратегических целей через вовлечение работников в процесс составления инвестиционного бизнес-плана.»²⁰

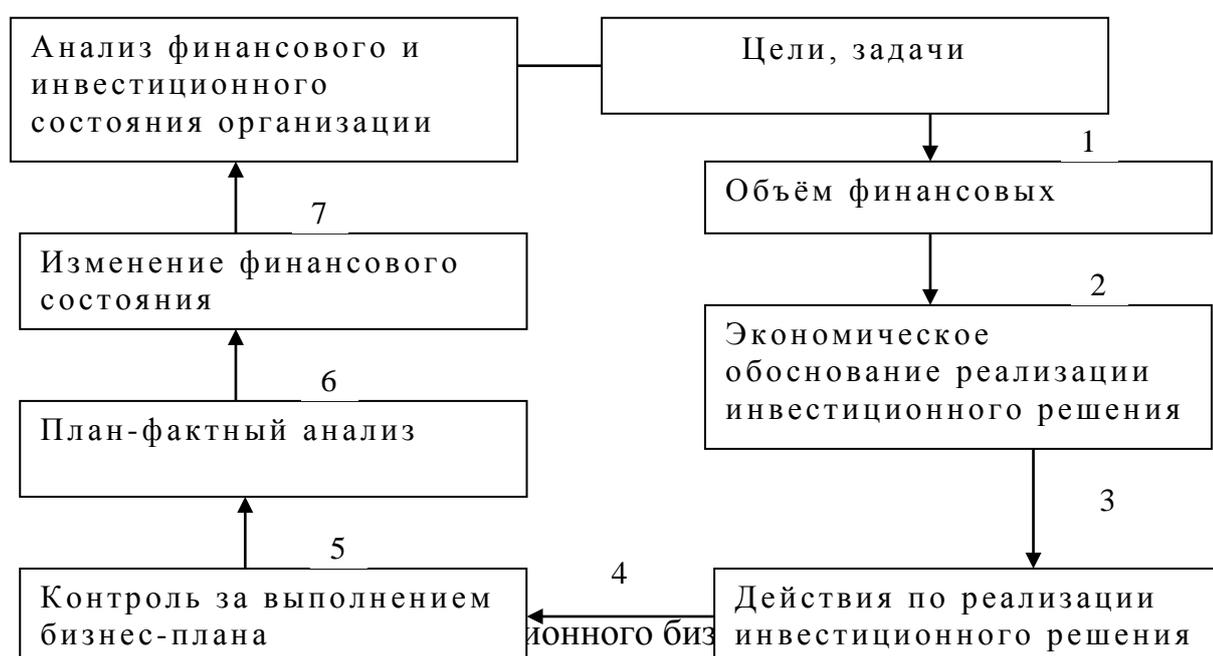
«Спланировать инвестиционную деятельность предприятия значит составить план его развития и в дальнейшем контролировать его выполнение, оценивать эффективность на каждом этапе реализации. В основе инвестиционного бизнес-планирования лежит обработка информации по обоснованию предстоящих действий и определению наилучших способов достижения намеченных предприятием целей.

Таким образом, главная цель инвестиционного бизнес-планирования состоит в том, чтобы определить наиболее эффективные направления стратегического развития предприятия, экономически обосновать их и

²⁰ Бизнес-планирование на компьютере / И.А. Баев [и др.]. Ростов н/Д. Феникс, 2015. С. 35.

разработать пошаговые инструкции реализации инвестиционных проектов с учетом приемлемых рисков. В полном объеме инвестиционное бизнес-планирование включает в себя формирование бизнес-идеи, финансовое обеспечение ее реализации, контроль за выполнением, оценку ее влияния на финансовое состояние предприятия и соответствующую корректировку перспективной целевой направленности.»²¹

Так образуется цикл инвестиционного бизнес-планирования, который схематично можно представить на рисунке 1.



«На первой фазе цикла в результате анализа финансового и инвестиционного состояния организации осуществляется постановка целей и задач инвестиционного бизнес- плана, определяется объем ресурсов, необходимых для его реализации.

В этой связи особую роль играет возможность финансирования бизнес-идеи за счет собственных источников или возникновения необходимости прибегнуть к привлечению заемных средств. От этого будет зависеть прибыльность инвестиционного решения, финансовая устойчивость предприятия в целом и возможность осуществления бизнес-плана.

Вторая фаза цикла, по сути, решающая на пути принятия решения о

²¹ Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта : учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2015. С.105.

реализации или отклонении инвестиционного бизнес-плана.

На основе использования методов оценки эффективности инвестиционных проектов представляется возможным оценить последствия реализации инвестиционного решения и экономически обосновать целесообразность его осуществления.

На третьей фазе цикла происходит процесс взаимодействия всех ресурсов (трудовых, финансовых, технических) и в результате должны быть решены задачи бизнес-плана и достигнута поставленная цель.

Четвертая фаза цикла связана с управленческим контролем - без данной функции остальные функции управления (планирование, организация, руководство и мотивация) не могут быть реализованы в полной мере.

Так, инвестиционное бизнес- планирование должно постоянно учитывать реальные финансовые возможности и меняющиеся условия функционирования и развития организации. Контроль должен обеспечить оценку реальной ситуации и создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как по отдельным направлениям, так и по всей организации. Поэтому контроль - это один из главных инструментов разработки и принятия решений, обеспечивающих эффективное функционирование предприятия и достижение намеченных в бизнес-плане целей. При этом пятая фаза цикла - план-фактный анализ - входит в число функций контроля (наряду со сбором, обработкой и анализом информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений фирмы). Тем не менее считаем необходимым обратить особое внимание на данную фазу цикла, в рамках план-фактного анализа происходит не только сравнение фактически достигнутых величин с плановыми показателями, но и выявление отклонений, анализ причин этих отклонений; определение мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

Таким образом, наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия решений, касающихся оперативной деятельности по реализации бизнес-идеи. На шестой и седьмой фазах цикла проводится анализ

финансового состояния с учетом реализации инвестиционного бизнес-плана. Рассчитываются финансовые показатели, которые отображают наличие, размещение и использование вновь аккумулируемых финансовых ресурсов.»²²

«Исходя из величины наращения собственных источников финансирования и возможностей их использования на инвестиционные цели накладываются новые цели, и задачи и инвестиционное бизнес-планирование выходит на новый уровень.

Инвестиционный бизнес-план учитывает интересы, прежде всего, собственников организации, потенциальных инвесторов, а также потенциальных потребителей и поставщиков компании.

Обычно бизнес-план является предпосылкой для начала переговоров между предпринимателем и возможными инвесторами и партнерами.

Инвестиционный бизнес-план способствует решению следующих задач:

- определению перспективных с коммерческой точки зрения направлений деятельности организации, открытию новых целевых рынков;
- формулировке стратегических целей компании и тактики их достижения, выявлению лиц, ответственных за их реализацию;
- выбору ассортиментного ряда товаров и услуг, которые будут предложены организацией потребителям, и оценке производственных и торговых издержек по их формированию и реализации;
- определению состава маркетинговых мероприятий по мониторингу рынка, стимулированию продаж, рекламе;
- оценке перспектив финансового положения предприятия и соответствия имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения стратегических целей;
- разработке превентивных мероприятий, которые помогут нивелировать негативные процессы, способные помешать практическому выполнению инвестиционного бизнес-плана.»²³

²² Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта : учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2015. С.115.

²³ Бизнес-планирование / под ред. В.М. Попова. М. Финансы и статистика, 2014. С. 110 - 123

«Таким образом, инвестиционное бизнес-планирование на предприятии служит основой разработки управленческих решений в сфере производства. Конечным результатом инвестиционного бизнес-планирования является ожидаемый экономический эффект, определяющий в общем виде степень достижения заданных плановых показателей, социально-экономических или иных целей.»²⁴

1.3 Этапы разработки бизнес-плана

Существует несколько подходов к определению этапов разработки. Одни подходы основаны на очень подробной схеме составления бизнес-плана, и в этом случае этапов очень много - от 10 до 20 и более. Другие основаны на выделении крупных блоков в составлении бизнес-плана, и в этом случае этапов очень мало – пять.

Можно рассмотреть два подхода: более подробный и менее подробный.

При более подробном подходе алгоритм составления бизнес-плана содержит наиболее общие стадии процесса планирования нового дела. Данный алгоритм еще называют планом действий по разработке бизнес-плана.

При достижении определенного опыта на основе данного алгоритма можно составить свой план действий (с учетом специфики сферы деятельности предприятия или проекта). Однако при разработке бизнес-плана в какой-либо новой сфере деятельности лучше придерживаться данного (или подобного) подробного варианта, так как он позволит наиболее всесторонне изучить новый объект приложения сил.

При детальном подходе выделяют следующие этапы в процессе разработки бизнес-плана:²⁵

- этап 1. Решение о начале деятельности в новом бизнесе или начале реализации нового проекта или разработке нового бизнес-плана;
- этап 2. Формирование цели нового бизнеса или нового проекта;
- этап 3. Формирование представлений о бизнес-плане и его структуре.

²⁴ Палеев А.В. Бизнес-план предприятия // Финансовые исследования. 2016. № 3. С. 20.

²⁵ Сергеев А.А. Экономические основы бизнес-планирования. М. Юнити-Дана, 2014. С. 85.

- этап 4. Поиск источников необходимой информации;
- этап 5. Анализ и оценка собственного потенциала (возможностей и способностей) для начала новой деятельности;
- этап 6. Выбор объекта, являющегося основой новой деятельности (профиля предприятия);
- этап 7. Исследование потенциального рынка сбыта;
- этап 8. Разработка предварительного прогноза продаж;
- этап 9. Территориального размещение бизнеса;
- этап 10. Разработка маркетингового плана;
- этап 11. Разработка календарного плана;
- этап 12. Разработка производственного плана;
- этап 13. Выбор организационно-правовой формы и юридического статуса;
- этап 14. Разработка организационного плана;
- этап 15. Принятие решения о персонале;
- этап 16. Разработка финансового плана;
- этап 17. Разработка плана страхования рисков деятельности;
- этап 18. Подготовка делового резюме бизнес-плана;
- этап 19. Оформление бизнес-плана;
- этап 20. Презентация бизнес-плана;
- этап 21. Принятие решения о начале деятельности.

При втором подходе, выделяют более крупные блоки. Но эти блоки, по сути, содержат те же этапы, что и в предыдущем подходе. Данный вариант больше подходит для опытного пользователя.

Выделяют пять этапов:

На первом этапе подготовки бизнес-плана определяется миссия (философия, видение предприятия) – краткое описание хозяйственной единицы, ее основных целей, предназначения, сферы деятельности, норм поведения и роли в решении социальных задач региона, общества.

Второй этап - определение целей разработки бизнес-плана. Цель – это

будущее желаемое состояние предприятия, мотив или повелитель поведения и действий его работников.²⁶

В системе бизнеса цель выполняет пять функций:

- инициативы - сопоставления существующего и желаемого состояния фирмы, мотива действий;
- критерия принятия решения - оценки информации и выбора альтернатив, приоритетов в бизнесе;
- инструмента управления - руководящего требования к действиям, определения направлений бизнеса;
- координации - обеспечения бесконфликтных отношений лиц, принимающих решение, согласования работ специализированных подразделений;
- контроля - сопоставления оперативного состояния показателей хозяйственной деятельности с целевым их уровнем.

На третьем этапе после определения миссии, целей, стратегии предприятия, устанавливается общая структура самого бизнес-плана.

На объем и структуру бизнес-плана влияют размеры предприятия и поставленные задачи. Для небольших фирм обычно составляют план упрощенной структуры – из двух частей: краткого описания проекта и основной части, содержащей более подробные расчеты и обоснования.

Такая его структура вызвана тем, что резюме часто адресуется внешнему потребителю, к которому предприниматель обращается с предложением о партнерском участии или с просьбой о кредитах. В бизнес-плане можно выделить следующие разделы:²⁷

Титульный лист.

- 1) меморандум о конфиденциальности;
- 2) резюме;
- 3) описание отрасли;

²⁶ Головань С.И. Бизнес- планирование и инвестирование. Ростов н/Д. Феникс, 2016. С. 55.

²⁷ Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии. М. Дашков и К, 2013. С. 101.

- 4) характеристика предприятия (фирмы);
- 5) выбор деятельности (товара, услуги, работы);
- 6) план маркетинга;
- 7) производственный план;
- 8) организационная структура предприятия;
- 9) финансовый план и бюджет предприятия;
- 10) анализ рисков;
- 11) организационный план;
- 12) приложения.

Четвертый этап бизнес-планирования состоит в сборе информации, необходимой для разработки каждого раздела плана. Это важная и весьма трудоемкая часть плановой работы.

Источниками информации могут служить специализированные отраслевые справочники, нормативы проектных организаций, специализированные фирмы, материалы статистических органов, специальных исследований и наблюдений, знания высококвалифицированных экономистов, консультантов, а также работников предприятия, хорошо знающих внутреннюю среду фирмы и свое дело.

Пятый этап планирования – непосредственная разработка отдельных разделов и оформление всего бизнес-плана в виде единого документа.²⁸

1.4 Методические аспекты обоснования развития предприятия ресторанного бизнеса

Методические основы обоснования развития предприятия ресторанного бизнеса включают в себя инструментарий стратегического планирования, алгоритм осуществления преобразований и непосредственно практическое воплощение разработанных управляющих воздействий, рисунок 2²⁹.

Для обоснованного выбора стратегии развития предприятия необходимо адекватное информационное обеспечение, важнейшим звеном которого

²⁸ Горемыкин В. Бизнес-план. Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-планов. М. Ось-89, 2011. С. 36.

²⁹ Морозова Т.Г. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. М. Юнити, 2015. С. 105.

выступает система учетно-аналитических показателей оценки внутренней и внешней среды.

Учетные показатели позволяют осуществлять мониторинг реализации стратегии, а методы и приемы анализа выступают основой составления прогнозов и отбора оптимального для той или иной организации варианта стратегии. Графически матрица БКГ представляет собой четыре квадрата, построенные в двухмерной системе координат «темпы роста продаж» (вертикальная ось) и «относительная доля рынка» (горизонтальная ось).



При построении матрицы БКГ на «высокие» темпы роста продаж (ТРП), рассчитываемого как среднее арифметическое значение между максимальным и минимальным значениями темпов роста объемов продаж.

Практически эта граница может быть установлена на любом приемлемом для анализа уровне и определяется самим предприятием. Не рекомендуется ее устанавливать ниже темпов роста экономики (отрасли) в целом, рисунок 3.,



Рисунок 3 - Матрица БКГ

Относительной долей рынка считается отношение доли рынка продукции (вида деятельности) данного предприятия к доле рынка, занимаемой ведущим конкурентом. Например, если продукт А занимает 10 % рынка, а основной конкурент 25 %, то относительная доля рынка для продукта А составит 0,4. Если продажи предприятия по продукту Б имеют самую большую долю на рынке – 40 %, а у главного конкурента – 20 %, то относительная доля рынка для Б составит 2,0. Число конкурентов при такой методологии построения матрицы не учитывается.

Относительная доля рынка также делится на «высокую» и «низкую», причем границей между ними является 1,0. Коэффициент 1,0 показывает, что предприятие близко к лидерству: его доля близка к доле сильнейшего конкурента. Коэффициент выше 1 говорит о лидирующей позиции продукта предприятия в отрасли. С этой точки зрения левая сторона матрицы выделяет лидирующие в отрасли виды продукции предприятия, правая - отстающие. Как представляется автору, в качестве такой границы можно использовать и среднеотраслевые показатели, что во многих случаях логичнее, проще и понятнее.

В зависимости от места, занимаемого в матрице, продукты (или продукт)

имеют различные названия. Продукты, на которые приходится значительная часть быстро развивающегося рынка, помещаются в ее наиболее благоприятную верхнюю левую зону. Такие продукты получили образное название «звезды». Продукты со значительной долей слабо растущего рынка стали именоваться «дойными коровами». Если же рыночная доля товара мала, но его продажи растут, то продукты относятся к категории «трудных детей» («телят» или «знаков вопроса»). Продукты, которые смогли обеспечить себе лишь небольшую долю рынка при его слабом развитии, названы «собаки». В литературе по стратегическому управлению можно встретить и другие названия выделяемых типов продуктов, что не меняет методологии их группировки.

Матрица БКГ составляется на всю выпускаемую предприятием продукцию, или, как сейчас принято говорить, на весь портфель его продуктов или услуг. В этом смысле ее можно рассматривать как пример портфельного анализа. Для ее составления по каждому продукту должна иметься следующая информация, таблица 1.

Таблица 1 - Информация, необходимая для построения матрицы БКГ

| Вид информации | Использование информации при построении матрицы |
|--|--|
| Объем продаж продукта в стоимостном выражении. | Определяет площадь круга. |
| Доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента. | Определяет горизонтальное положение круга в матрице. |
| Темпы роста рынка, на котором действует предприятие со своей продукцией. | Определяют вертикальное положение круга в матрице. |

На основе матриц БКГ, охватывающих различные периоды времени, можно построить своеобразный динамический ряд, который даст наглядное представление о закономерностях, направлениях и темпах продвижения на рынке каждого продукта. Анализ матриц дает возможность определить, какие продукты или услуги предприятия занимают по сравнению с конкурентами ведущие позиции, какие - отстающие, а также оценить предварительно целесообразность и направления распределения стратегических ресурсов между ними.

По такой форме представления результатов изучения положения продукции предприятия на рынке можно сказать, что это относительно простой, наглядный и остроумный инструмент стратегического анализа. Достаточно понятно, что такие результаты могут быть представлены и в другой форме: в виде аналитических таблиц, рядов динамики и руководители предприятий обычно знают и объемы продаж своей продукции, и ее рентабельность, а также ближайших конкурентов. Новым в матрице БКГ стала увязка этих показателей с положением продукции на рынке и его оригинальное деление, а также форма представления итогов анализа.

Развитием подхода, предложенного БКГ, является матрица «привлекательность отрасли - конкурентоспособность предприятия», разработанная компанией «Дженерал Электрик» при участии консультационной фирмы «МакКинзи» для анализа своего продуктового портфеля. В литературе по стратегическому управлению она встречается под этими двумя названиями. При ее построении авторы учли ряд недостатков матрицы Бостонской консультационной группы, ввели в анализ значительно большее число рыночных факторов и критериев оценки.

Матрица МакКинзи строится также в двухмерной системе координат, вертикальная ось в которой представляет собой многофакторный вектор «привлекательность отрасли (рынка продукта)», а горизонтальная - конкурентную позицию бизнес - подразделения предприятия (продукта) на данном рынке. Матрица состоит из девяти полей (квадратов), или имеет размерность 3x3. По сравнению с матрицей БКГ она более подробна и позволяет дать не только более детальную классификацию видов продуктов предприятия, но и рассмотреть более широкие возможности стратегического выбора направлений его деятельности.

Объемы продаж анализируемых видов продукции показываются на матрице в виде кружков. Их размер должен соответствовать общему объему продаж продукции данного вида на рынке. Доля предприятия выделяется в этом кружке в виде сегмента. Стратегические позиции продукта (направления

бизнеса) при таком построении матрицы улучшаются по мере его перемещения в ней справа налево и снизу вверх.

Предприятие, решившее использовать матрицу МакКинзи, должно оценить свое положение по каждому из двух показателей. Численное значение их определяется методом экспертных оценок. Для расчета таких оценок можно использовать, например, шкалу значений от 1 до 5, которая позволяет выделить три уровня оценок: 1 - 2 - низкий, 3 - средний, 4 - 5 - высокий. При необходимости могут использоваться и другие шкалы.

В таблице 2 приведены факторы, которые могут быть использованы для оценки привлекательности рынка продукта и его конкурентной позиции (позиции бизнес - подразделения предприятия) на данном рынке.

Таблица 2 - Факторы, определяющие привлекательность рынка и конкурентоспособность продукции предприятия

| Привлекательность рынка | Конкурентоспособность предприятия |
|--|---|
| Размер рынка (объем продаж) и его темпы роста | Доля рынка продукта предприятия |
| Размеры сегментов рынка (характеристики основных групп покупателей) | Доля охвата предприятием основных сегментов рынка (групп покупателей) |
| Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов | Уровень затрат и рентабельности продукции предприятия по сравнению с конкурентами |
| Склонность к сезонности, цикличность | Склонность к сезонности, цикличность |
| Степень влияния поставщиков | Характер отношений предприятия с поставщиками |
| Технологическое состояние | Качество продукции |
| Уровень конкуренции | Качество руководства предприятием |
| Среднеотраслевой уровень рентабельности | Квалификация персонала |
| Другие факторы, важные для предприятия, например, экономические, социальные, экологические или юридические ограничения | Внешний образ, имидж предприятия и другие важные факторы |

В каждом конкретном случае выбор оценочных факторов определяется самим предприятием, что позволяет учесть особенности каждой отрасли и каждого предприятия.

Интегральные оценки конкурентной позиции на рынке каждого продукта, выпускаемого предприятием и привлекательности рынка закладываются в основу матрицы позиционирования с соответствующей системой координат.

Каждая из осей разбивается на три равные части, характеризующие степень привлекательности рынка и положение на нем продукции предприятия. Пересечение линий, идущих от них, образует девять квадратов, или полей матрицы. Каждый продукт предприятия с указанием его рыночной доли размещается в одном из них в соответствии с полученными оценками. Общие объемы продаж продукции данного вида в отрасли и рыночная доля предприятия, как мы уже отмечали ранее, в матрице для наглядности изображается в форме круга с выделением в нем сектора предприятия. Площадь круга определяется исходя из общих пропорций объемов продаж всех анализируемых продуктов предприятия.

Одним из методологических подходов к рассмотрению основных направлений развития компании является матрица базовых стратегий завоевания преимуществ (матрица «охват рынка - конкурентные преимущества»), рисунок 4.

| Тип стратегии | |
|---|---|
| Снижение издержек | Дифференциация продукции |
| Лидерство в области издержек (ценовое лидерство) | Получение дифференциального преимущества (продуктовое лидерство) |

Рисунок 4 - Общая конкурентная матрица М. Портера

Согласно общей конкурентной матрице М. Портера, конкурентное преимущество предприятия на рынке может быть обеспечено тремя основными путями. Продуктовое лидерство основывается на политике дифференциации и совершенствования товаров, за счет которых формируется их ценность для покупателей. Основное внимание уделяется совершенствованию товаров, дизайну, сервисному и гарантийному обслуживанию, формированию привлекательного имиджа.

Ценовое лидерство обеспечивается на основе возможности предприятия снижать затраты на производство продукции (создается ценность для производителя). Здесь доминирующую роль играет производство. Особое

внимание уделяется стабильности инвестиций, стандартизированным товарам, строгому управлению издержками, внедрению рациональных технологий, контролю расходов.

Лидерство в нише связано с фокусированием продуктового или ценового преимущества на узком сегменте рынка, без охвата всего рынка. Кроме того, выбранный предприятием специализированный сегмент не должен привлекать особого внимания более сильных конкурентов. Такое лидерство чаще всего используется предприятиями малого бизнеса, но может использоваться и крупными компаниями для выделения узкой группы потребителей.

На основании изложенного в 1 главе можно сделать следующие выводы: любая предпринимательская организация начинается с бизнес - плана. Бизнес-план дает объективное представление о возможностях развития производства, способах продвижения товара на рынок, ценах, возможной прибыли, основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия, определяет зоны риска, предлагает пути их снижения.

Рассмотренные методические аспекты позволяют обосновать направления развития предприятия ресторанного бизнеса с учетом отраслевой специфики и наполнить их конкретным практическим содержанием.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСТОРАНА «АНИ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности ресторана «Ани»

Ани - ресторан армянской кухни. Ани – древнейшая столица армянской цивилизации, существующей несколько тысяч лет. Город «тысяча и одной церкви», своеобразная армянская Мекка. Величавый град из камня, дерева и драгоценных металлов. Ресторан в Благовещенске, носящий такое древнее и великое название, вместе с наименованием перенял всю роскошь и царственную величавость.

Ресторан «Ани» поистине единственный в своем роде в Благовещенске. Атмосфера, царящая в ресторане, практически возвращает посетителей в торжественные времена средневековья. Интерьер выполнен в изысканнейшем стиле, одновременно напоминая о готических тронных залах, и о лихих временах застольев викингов. Эта эпохальная роскошь отражена в каждой мельчайшей детали интерьера, ведь весь интерьер от начала и до конца – ручная работа.

В уникальную атмосферу ресторана также включена и древнейшая национальная армянская культура. Национальная кухня, редчайшие блюда, которые готовят кулинары из Армении, и эксклюзивные армянские вина подчеркивают уникальность этого ресторана. Virtuозный армянский ансамбль исполняет национальную и эстрадную музыку на национальных инструментах. Армянские солисты, обладающие по-настоящему удивительными голосами, исполняют для посетителей лучшие музыкальные произведения на армянском, русском, английском и китайском языках.

Все это объясняет, почему ресторан «Ани» за годы своего существования, стал известен как один из самых престижных ресторанов Дальнего Востока. Ведь за столь малый срок клиентами ресторана становились Делегация японского правительства, губернаторы областей и краев Дальнего Востока,

Филипп Киркоров и многие другие известные люди.

Собственником ресторана «Ани» является Урутян Торгом Широнович, ресторан был основан в 2008 году. Вид объекта ресторан, специализация общественное питание, на 180 посадочных мест. Ресторан располагается по адресу: г. Благовещенск, ул. Октябрьская, 190. Режим работы ресторана с 12.00 до 01.00 часов.

Ресторан «Ани» осуществляет обслуживание и прием достаточно большого потока клиентов с различным уровнем дохода, предлагая на выбор широкий ассортимент блюд, напитков и других дополнительных услуг.

Поэтому для получения максимальной прибыли и удовлетворения потребностей клиентов в ресторане «Ани» четко определена организационная структура управления организацией общественного питания.

В ресторане «Ани» линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональные схемы организационных структур исторически возникли в рамках фабрично-заводского производства и явились соответствующей «организационной реакцией» на усложнение производства и внешней среды. Достоинства данной структуры управления: высокая компетентность функциональных руководителей; уменьшение дублирования усилий и потребления материальных ресурсов в функциональных областях; улучшение координации в функциональных областях; высокая эффективность при небольшом разнообразии продукции и рынков; максимальная адаптация к диверсификации производства; формализация и стандартизация процессов; высокий уровень использования мощностей, рисунок 5.

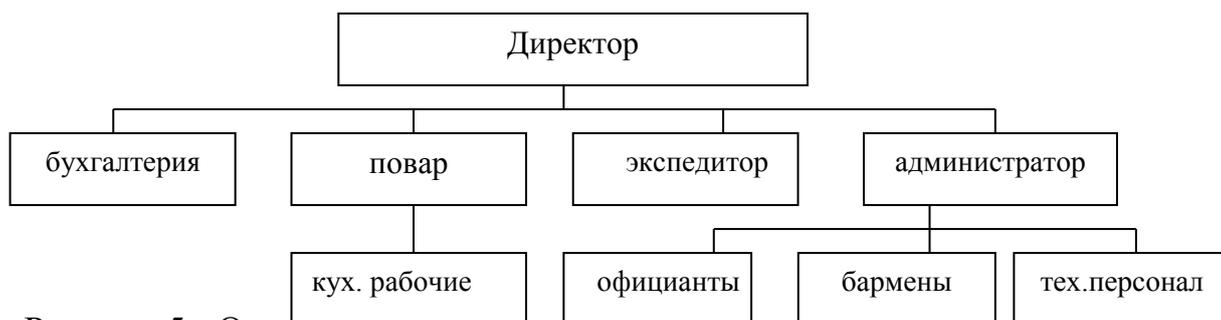


Рисунок 5 - Организационная структура управления ресторана «Ани»

К компетенции генерального директора относится: осуществление оперативного руководства деятельностью ресторана, выдача доверенности от имени ресторана, организация и обеспечение бухгалтерской и статистической отчетности и несет ответственность за достоверность предоставления бухгалтерских и статистических данных, распоряжается имуществом ресторана.

К компетенции главного бухгалтера относится: осуществление организации бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности предприятия; формирование в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетной политики, исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости; обеспечение законности, своевременности и правильности оформления документов, составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции, выполняемых работ (услуг), расчеты по заработной плате, правильное начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений, погашение в установленные сроки задолженностей банкам по ссудам, а также отчисление средств на материальное стимулирование работников предприятия и др.

В обязанности барменов входит: прием заказов от посетителей; консультация посетителей по вопросам заказа блюд и напитков; обслуживание посетителей за барной стойкой; приготовление безалкогольных и алкогольных коктейлей; производство денежных расчетов с посетителями; оформление витрины и барной стойки, содержание их в порядке и др.

К компетенции экспедитора относят: взвешивание/пересчет продукции, поступающей из цехов и сверка данной информации с записями в накладной; ведение приема заявок с точек реализации, формирование общего реестра, а

также формирование заказов из принятой продукции по точкам реализации; передача оператору реестра для внесения информации в базу данных и распечатка накладных и др.

Все сотрудники имеют надлежащее профессиональное образование, подготовку и опыт работы.

В обязанности повара входит: действовать в интересах предприятия, являться на работу строго по расписанию.

Повар обязан:

- обеспечить подготовку рабочего места к началу рабочего дня;
- подготавливать основную продукцию, входящую в меню, и готовить обеды для персонала, строго соблюдая технологический процесс и согласно установленным рецептам;
- соблюдать правила товарного соседства и ротации продуктов, контролировать сроки реализации продуктов;
- отпускать готовые блюда строго по чекам;
- ежедневно подготавливать списки необходимых для кухни продуктов и товаров (продукция бара и обеды);
- заранее (вечером предыдущего дня) делать заготовки для продукции из меню и обедов на текущий день;
- поддерживать чистоту и порядок на кухне и на своем рабочем месте в соответствии с требованиями СЭС;
- проводить плановые инвентаризации;
- своевременно информировать администрацию бара об отсутствии продуктов, о неисправностях инвентаря, сантехники;
- участвовать в плановых генеральных уборках кухни;
- выполнять разовые поручения администрации, связанные с производственными процессами.
- соблюдать правила и нормы охраны труда и техники безопасности труда, санитарные требования и правила личной гигиены, производственной и трудовой дисциплины, правила внутреннего трудового распорядка;

- уметь пользоваться любым оборудованием кухни, и следить за его сохранностью;

- быть предельно вежливым в общении с гостями и коллегами. К компетенции официантов относят: сервировка стола в соответствии с установленными стандартами; контроль над состоянием и комплектностью приборов, посуды, скатертей и салфеток на закрепленных за официантом столах; изучение меню, знание основных и сезонных блюд и напитков, предлагаемых гостям; консультирование гостей ресторана об особенностях блюд и напитков; оказание помощи при составлении заказа; прием заказов от клиента ресторана; подача блюд и напитков согласно установленным правилам обслуживания; создание в заведении атмосферы гостеприимства (отношение к гостям, манера поведения, внешний вид); предоставление счета гостям.

В обязанности уборщицы входит: убирать помещение, вытирать пыль, подметать, мыть вручную или с помощью машин и приспособлений пол, подоконников, оконных рам и стекол, убирать, чистить, промывать, дезинфицировать специальными растворами унитазов, писсуаров, ванн, кафельных стен, раковин и другого санитарно-технического оборудования, собирать и выносить отходы и мусор в установленное место, вставлять полиэтиленовые пакеты в мусорные корзины, урны, так же выполнять правила трудового распорядка, принятые в организации.

Таким образом, в ходе анализа системы управления рестораном «Ани» было выявлено, что эта организация имеет линейно-функциональную структуру управления. У каждого работника данной организации имеются свои права и обязанности, которые они должны выполнять.

Проведем анализ основных показателей экономической деятельности ресторана «Ани» за 2013 - 2015 гг. в таблице 3.

Из таблицы 3 видно, что выручка ресторана «Ани» в 2014 году увеличилась на 32,4 % или на 2506 тыс. руб., в 2015 году еще на 74,2 % или на 7592 тыс. руб., в течение трёх лет выручка выросла в 2,3 раза.

Таблица 3 - Основные показатели деятельности ресторана «Ани» за 2013 - 2015 годы

| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Отклонение показателей | | | |
|---|---------|---------|---------|------------------------|----------------------------|--------------------|----------------------------|
| | | | | 2014 г. от 2013 г. | | 2015 г. от 2014 г. | |
| | | | | абсолютное | относительное, в процентах | абсолютное | относительное, в процентах |
| Выручка, тыс. руб. | 7729 | 10235 | 17827 | 2506 | 32,4 | 7592 | 74,2 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 5496 | 6217 | 9773 | 721 | 13,1 | 3556 | 57,2 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 2233 | 4018 | 8054 | 1785 | 79,9 | 4036 | 100,4 |
| Прибыль от продаж, тыс. руб. | 2219 | 4003 | 8028 | 1784 | 80,4 | 4025 | 100,5 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 1802 | 3129 | 6554 | 1327 | 73,6 | 3425 | 109,5 |
| Внеоборотные активы, тыс. руб. | 3317 | 3546 | 3783 | 229 | 6,9 | 237 | 6,7 |
| Основные средства, тыс. руб. | 1402 | 1567 | 2396 | 165 | 11,8 | 829 | 52,9 |
| Оборотные активы, тыс. руб. | 8121 | 9145 | 18348 | 1024 | 12,6 | 9203 | 100,6 |
| Запасы, тыс. руб. | 3079 | 4405 | 8715 | 1326 | 43,1 | 4310 | 97,8 |
| Среднегодовая численность работников, чел. | 27 | 28 | 31 | 1 | 3,7 | 3 | 10,7 |
| Фонд оплаты труда, тыс. руб. | 9675 | 10287 | 11634 | 612 | 6,3 | 1347 | 13,1 |
| Среднемесячная заработная плата работника, тыс. руб./чел. | 29,9 | 30,6 | 31,3 | 0,8 | 2,5 | 0,7 | 2,1 |

Одновременно наблюдалось и повышение себестоимости продаж в 2014 году рост себестоимости составил 721 тыс. руб. или на 13,1 %, в 2015 году еще на 57,2 % или на 3556 тыс. руб., в целом за три года на 77,8 % или на 4277 тыс. руб. За счет того, что темп роста себестоимости ниже темпов роста выручки валовая прибыль увеличивалась быстрыми темпами в течении анализируемых лет. Данное увеличение в 2014 г. составило 1785 тыс. руб. или 79,9 %, в 2015 году 4036 тыс. руб. или в 2 раза, за три года в 3,6 раза. Прибыль от продаж за исследуемый период возросла в 3,6 раза или на 5809 тыс. руб. В ресторане были прочие расходы и после уплаты налогов и иных обязательных платежей рестораном регистрировалась чистая прибыль, которая составила в 2015 году 6554 тыс. руб., что выше показателя 2014 года на 3425 тыс. руб. Численность работников в 2015 г. по сравнению с 2014 годом увеличилась на 3 чел.

Обеспеченность кадрами 100 %. Дефицита в кадрах ресторан «Ани» не испытывает. Фонд заработной платы за 2015 г. составил 11634 тыс. руб., рост среднемесячной заработной платы по сравнению с 2014 г. составил 2,1 %. Оборотные и основные средства ресторан «Ани» за три года увеличились в 2,3 раза и на 71 % соответственно. По данным расчетам можно сделать вывод о повышении производственного потенциала ресторана «Ани».

Для характеристики эффективности работы организации наряду с абсолютной суммой прибыли используют относительный показатель - уровень рентабельности. Далее проанализируем показатели рентабельности ресторана «Ани», используя данные таблицы 4.

Таблица 4 - Показатели рентабельности ресторана «Ани» за 2013 - 2015 годы

| Показатели рентабельности | Значения показателя | | | Абсолютное отклонение 2015 г. к | |
|--|---------------------|---------|---------|---------------------------------|---------|
| | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2013 г. | 2014 г. |
| Величина прибыли от продаж на каждый рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг), копеек | 40,4 | 64,4 | 82,1 | 41,8 | 17,8 |
| Величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки от реализации (рентабельность продаж), копеек | 28,7 | 39,1 | 45,0 | 16,3 | 5,9 |
| Величина прибыли до налогообложения на рубль всех расходов организации, копеек | 40,3 | 61,1 | 78,3 | 38,1 | 17,2 |

За 2013 - 2015 гг. ресторан «Ани» по результатам деятельности получало прибыль от продаж от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения показателей рентабельности, приведенных в таблице.

Как видно - показатели рентабельности 2015 г. превышают показатели 2014 и 2013 г. В 2015 году ресторан «Ани» по обычным видам деятельности получила прибыль в размере 45,03 копеек с каждого рубля выручки. Этот показатель в 2014 г. составил 39,11 коп., что на 5,92 коп. меньше чем в 2015 г. и на 16,31 коп. больше, чем в 2013 г.

При проведении аналитической работы на основании данных ресторана «Ани» установлена прямая зависимость финансового результата финансово-хозяйственной деятельности от отчетного периода. Так на начало каждого исследуемого года ресторан «Ани» получает прибыль, следовательно, его деятельность оценивается как положительная. Комплекс исследованных показателей доказывает, что ресторан «Ани» полностью отвечает требованиям устойчиво работающих предприятий, и не намерено сокращать масштабы деятельности.

2.2 Анализ финансового состояния ресторана «Ани»

Анализ финансового состояния чаще всего принято начинать с анализа финансовой устойчивости. Финансовая устойчивость предприятия - такое состояние его финансовых ресурсов, их распределение и использование, которые обеспечивают развитие предприятия на основе роста прибыли и капитала при сохранении платежеспособности.

Расчет абсолютных показателей финансовой устойчивости ресторана «Ани» за 2013 - 2015 гг. представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Динамика абсолютных показателей финансовой устойчивости ресторана «Ани» за 2013 - 2015 годы

| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абсолютное изменение 2015 г. к 2013 г. |
|---|---------|---------|---------|--|
| Запасы, тыс. руб. | 3079 | 4405 | 8715 | 5636 |
| Собственный капитал, тыс. руб. | 10625 | 11236 | 17541 | 6916 |
| Внеоборотные активы, тыс. руб. | 3317 | 3546 | 3783 | 466 |
| Наличие собственного оборотного капитала, тыс. руб. | 7308 | 7690 | 13758 | 6450 |
| Долгосрочные обязательства, тыс. руб. | 322 | 497 | 961 | 639 |
| Наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов, тыс. руб. | 7630 | 8187 | 14719 | 7089 |
| Краткосрочные кредиты и займы, тыс. руб. | | | | 0 |
| Общая величина основных источников формирования запасов, тыс. руб. | 7630 | 8187 | 14719 | 7089 |
| Излишек собственного оборотного капитала, тыс. руб. | 4229 | 3285 | 5043 | 814 |
| Излишек собственных и долгосрочных источников формирования запасов, тыс. руб. | 4551 | 3782 | 6004 | 1453 |
| Излишек основных источников формирования запасов, тыс. руб. | 4551 | 3782 | 6004 | 1453 |

Проведенные расчетные данные показателей обеспеченности запасов источниками их формирований позволили установить, что у ресторана «Ани» в 2013 - 2015 годах абсолютная финансовая устойчивость.

Финансовая устойчивость может быть оценена и с помощью относительных показателей - коэффициентов, характеризующих степень независимости организации от внешних источников финансирования.

Расчет относительных показателей финансовой устойчивости ресторана «Ани» за 2013 - 2015 гг. представлен в таблице 6.

Таблица 6 - Динамика относительных показателей финансовой устойчивости ресторана «Ани» за 2013 - 2015 годы

| Показатели | Норматив | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абсолютное изменение 2015 г. к 2014 г. |
|---|------------|---------|---------|---------|--|
| Коэффициент автономии | $\geq 0,5$ | 0,929 | 0,089 | 0,793 | 0,704 |
| Коэффициент финансовой устойчивости | 0,8–0,9 | 0,957 | 0,128 | 0,836 | 0,708 |
| Коэффициент маневренности собственного капитала | 0,2–0,5 | 0,688 | 0,684 | 0,784 | 0,100 |
| Коэффициент концентрации заемного капитала | $\leq 0,5$ | 0,043 | 0,076 | 0,164 | 0,088 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами | $\geq 0,1$ | 0,900 | 0,841 | 0,750 | -0,091 |
| Коэффициент соотношения заемного и собственного капиталов | ≤ 1 | 0,046 | 0,851 | 0,207 | -0,644 |
| Индекс постоянного актива | < 1 | 0,312 | 3,148 | 0,216 | -2,932 |

Коэффициент автономии показывает удельный вес собственных средств в общей сумме источников формирования. Рост этого коэффициента означает рост финансовой независимости, что наблюдается у ресторана «Ани» по сравнению с 2014 годом. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств показывает, сколько заемных средств приходится на каждый рубль собственных средств.

Как видно из таблицы прослеживается тенденция к уменьшению коэффициента и следовательно снижается зависимость ресторана «Ани» от

привлеченного капитала.

Таким образом, на основании данных произведенных расчетов можно сделать вывод об устойчивости финансового положения ресторана «Ани».

Коэффициенты маневренности и обеспеченности собственными оборотными средствами показывают, что наличие собственного оборотного капитала увеличивает у ресторана «Ани» возможности в проведении независимой финансовой политики, повышает возможности для маневра. Индекс постоянного актива показывает превышение собственного капитала над внеоборотными активами.

Таким образом, полученные коэффициенты свидетельствует об устойчивом финансовом состоянии ресторана «Ани», которое улучшалось на протяжении анализируемого периода.

В завершение анализа финансовой устойчивости ресторана «Ани» оценим вероятность банкротства предприятия по модели Альтмана в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ вероятности банкротства по модели Альтмана ресторана «Ани» за 2013 - 2015 гг.

| Наименование | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Абсолютное изменение | |
|---------------------|---------|---------|---------|----------------------|-------------------|
| | | | | 2015 г. к 2013 г. | 2015 г. к 2014 г. |
| X ₁ | 0,639 | 0,606 | 0,622 | -0,017 | 0,016 |
| X ₂ | 0,861 | 0,824 | 0,759 | -0,102 | -0,065 |
| X ₃ | 0,194 | 0,315 | 0,363 | 0,169 | 0,047 |
| X ₄ | 13,077 | 7,722 | 3,822 | -9,255 | -3,900 |
| X ₅ | 0,676 | 0,806 | 0,806 | 0,130 | -0,001 |
| Значение показателя | 7,96 | 6,16 | 4,62 | -3,333 | -1,536 |

В ресторане «Ани» величина Z-счета по модели Альтмана за анализируемый период больше пограничного значения 1,23, что свидетельствует о низкой вероятности банкротства ресторана.

2.3 Анализ отрасли и тенденции ее развития

Ресторанный бизнес сегодня - одна из самых динамично развивающихся отраслей. Проведем анализ сферы общественного питания Амурской области за 2011 - 2015 годы, данные представим в таблице 8.

Таблица 8 - Анализ сферы общественного питания Амурской области за 2011 - 2015 годы

| Показатели | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
|---|---------|----------|----------|----------|----------|
| Оборот общественного питания, млн. руб. | 4279,2 | 4502,9 | 4805,9 | 5643 | 5615,6 |
| Темп роста оборота общественного питания в сопоставимых ценах к предыдущему году, в процентах | 115,7 | 100,2 | 103,2 | 112 | 91,3 |
| Оборот общественного питания на 1 жителя области, руб. | 5208 | 5511 | 5938 | 6967,5 | 6951,9 |
| Количество предприятий общественного питания всего, ед.: | 1287 | 1322 | 1334 | 1435 | 1493 |
| 1 Из них предприятия общедоступной сети: | 694 | 710 | 739 | 845 | 910 |
| - рестораны | 28 / 15 | 30 / 15 | 31 | 30 | 31 |
| - бары | 65 | 71 | 77 | 122 | 182 |
| - кафе | 286 | 302 | 329 | 350 | 342 |
| - столовые | 55 | 55 | 49 | 61 | 67 |
| - закусочные | 147 | 136 | 140 | 175 | 191 |
| Кофейни/ кафетерии | 9 / 8 | 12/ 8 | 14 / 8 | 15 / 31 | 11/8 |
| Буфеты | 55 | 40 | 41 | 44 | 39 |
| Магазины кулинарии, тонары - куры-гриль | 17 9 | 19 22 | 16 34 | 17 34 | 15 24 |
| 2 Предприятия закрытой сети: | 593 | 612 | 595 | 590 | 583 |
| - школьные столовые и буфеты | 372 | 378 | 362 | 367 | 348 |
| - столовые школ-интернатов, детских домов, приютов | 29 | 27 | 27 | 26 | 29 |
| - рабочие столовые, буфеты | 78 | 97 | 95 | 81 | 83 |
| - столовые ПУ и ПЛ | 23 | 21 | 23 | 17 | 17 |
| - столовые (буфеты) средних специальных учебных заведений | 7 | 11 | 10 | 10 | 9 |
| - столовые высших учебных заведений, буфеты | 6 26 | 6 23 | 6 24 | 6 24 | 6 27 |
| - столовые больниц, буфеты | 36 | 31 | 34 | 45 | 50 |
| - цеха (кулинарные, кондитерские) | 16 | 18 | 14 | 14 | 14 |

Сфера общественного питания Амурской области представлена 1493 объектами на 74,5 тысяч посадочных мест, в том числе 910 объектов общедоступной сети (рестораны, бары, кафе, столовые, закусочные, буфеты, кофейни и др.) на 36,3 тысяч посадочных мест, что составляет 48,7 % от общего количества. В общедоступной сети доля кафе составляет 37,6 %, закусочных и столовых – 28,4 %, баров и ресторанов – 23,4 %.

В области все больше открывается общедоступных предприятий

общественного питания (рестораны, бары, кафе, закусочные) с современным интерьером, высоким уровнем услуг, комфортными условиями для отдыха посетителей.

Обеспеченность населения области сетью общедоступных предприятий питания по состоянию на 01 января 2016 года составила – 132,4 %, (2014 г. – 129,4, 2013 г. – 120,5 %, 2012 г. -116,4 %, 2011 г. - 108,2 %, 2010 г. – 99,7 %, 2006 г.- 71,6 %).

В соответствии с действующими нормативами обеспечено сетью общедоступных предприятий питания население городов: Тында на 261,8 % (при нормативе 34 места на 1000 чел. приходится 89 мест), Благовещенска - 185,0 % (при нормативе 40 мест на 1000 чел. приходится 74 места), Шимановска – 129,4 %, Белогорск - 125 %, Райчихинска - 132,4 %, ЗАТО Углегорск - 312,9 %, районов: Бурейском - 138,7 %, Сковородинского – 132,2 %, Тамбовского – 161,3 %. Близки к нормативу пгт.Прогресс – 90,3 %, районы: Завитинский - 87,1 %, Селемджинский - 83,9 %, Тындинский район – 83,9 %, Архаринский - 80,6 %, Михайловский - 80,7 %, Октябрьский - 80,7 %. Наиболее низкий уровень обеспеченности сложился в районах: Зейском – 22,6 %, Свободненском - 25,8 %, Белогорском - 29,0 %, Шимановском - 35,5 %.

При нормативе 34 посадочных места общедоступной сети на 1000 жителей области в 2015 году приходилось 45 мест (2014 г. – 44 места, 2013 г. – 41 место, 2012 г. – 40 мест, 2011 г. - 37 мест, в 2010 г. – 34 места, 2006 г. – 24 места).

Организациями общественного питания в 2015 году реализовано продукции на 5615,6 млн. руб., что составило 91,3 % к 2014 году (в сопоставимых ценах). Оборот общественного питания на одного жителя области в 2015 году составил 6951,9 рублей (2014 – 6967,5 руб., 2013 – 5938 руб., 2012 г. – 5511 руб., 2011 г. – 5208 руб., 2010 г. – 3996 руб., 2009 г. - 3545 руб.). Доля малых предприятий и индивидуальных предпринимателей в обороте общественного питания составила 69,42 %, (2014 г. – 83,5 %, 2013 г. – 80,8 %, 2012 г. – 81,1 %, 2011 г. – 79,8 %, 2010 г. - 76,8 %, 2009 г. – 74,0 %, 2008

г.- 66 %).

По данным Управления по развитию потребительского рынка и услуг г. Благовещенска на 1 января 2016 года в Благовещенске насчитывается 459 предприятий общественного питания, из них 383 общедоступных, с числом посадочных мест 17 152. На тысячу человек приходится 74 посадочных мест, хотя норматив для областных центров с населением от 100 до 250 тысяч жителей - 40 посадочных мест на тысячу человек. В городе Благовещенске работают 22 ресторана, 166 кафе и закусочных, 53 кофейни, бара, кафетерия, 87 столовых, 57 буфетов и магазинов «Кулинария», 13 цехов кондитерских, кулинарных, заготовочных, 4 предприятия быстрого обслуживания, 57 объектов, специализирующихся на продаже разливного пива.

Наглядно структура рынка общественного питания Благовещенска по количеству представленных заведений отображается на рисунке 6.



Рисунок 6 - Структура общественного питания г. Благовещенска

На рынке ресторанного бизнеса Благовещенска 117 предприятий общественного питания специализируется на русской кухне, на втором и третьем месте - европейская и китайская кухня соответственно, имеющих средний чек в размере от 150 до 1500 рублей.

К кафе, представляющим в Благовещенске русскую кухню, относятся: «Русская изба», «Багульник», «Старый город», «Русь», «Анкор» и др. Итальянская кухня присуща таким кафе, как: «Вкус Италии», «Buono», «Арм Пицца», «На графской» и др. Японская кухня в следующих кафе города: «Сукияки», «Япоша-Сан», «Ваби-Саби», «Суши Экспресс» и др. Также в Благовещенске происходит открытие кафе смешанных кухонь, где одновременно предлагаются классические блюда средиземноморской кухни, хиты из русской и суши. К таким кафе, сочетающим в себе различные национальные кухни, в городе относятся: «Панорама», «Mystery», «Waka-Waka», и др. Рынок фаст-фудов в Благовещенске представлен такими компаниями, как: «Free Time», «Royal Burger», «Subway», «Тейсти Фуд», «Кинопицца», «Ети» и др.

Категория ресторанов среднего ценового уровня отличается от закусочных фаст-фуд и кафе помимо разницы среднего счета разнообразием меню, интерьером заведения, заметно лучшим уровнем обслуживания.

В Благовещенске 22 ресторана, среди них только считанные единицы можно отнести к ресторанам высшей категории, а все остальные относятся к ресторанам среднего ценового сегмента.

Все имеющиеся данные о рассматриваемых типах кафе и ресторанов г. Благовещенска можно обобщить и представить в виде таблице 9.

Таблица 9 - Предлагаемая классификация кафе и ресторанов г. Благовещенска и их основные показатели в 2015 г.

| Категория | Основные представители | Средний чек, руб. | Доля в общем количестве, в процентах | Доля в общем обороте, в процентах |
|------------|---|-------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 Фаст-фуд | «Free Time», «Royal Burger», «Subway», «Тейсти Фуд», «Кинопицца», «Ети» | 100 - 500 | 29,2 | 14,4 |
| 2 Пабы | «Harat's pub», «Дадди'с Паб», «Бирхаус», «St. Patrick», «У Швейка», «Корона», «Бирмания», «Бекс» и др. | 300 - 1500 | 14,7 | 10,6 |
| 3 Кафе | «Русская изба», «Старый город», «Вкус Италии», «Buono», «Mystery», «Waka-Waka», «Пипл», «Ориент», «Президент», «Время чая», «Central» | 150 - 1500 | 34,8 | 39,1 |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--|------------|------|------|
| 4 Рестораны среднего ценового сегмента | «Багульник», «Русь», «Анкор», «Армения», «Панорама», «Собрание», «Ани» и др. | 500 - 1800 | 18,8 | 25,4 |
| 5 Рестораны высшей категории | «Бельэтаж», «GLORIA» | от 1800 | 2,5 | 10,5 |

Ресторан «Ани» по данной классификации принадлежит к ресторану среднего ценового сегмента с европейской и армянкой кухней. Находится в центре города по адресу: ул. Октябрьская, д. 190. Средний чек ресторана 1300 рублей.

К числу основных элементов среды функционирования предприятия общественного питания относятся: потребители, конкуренты, поставщики, рынок рабочей силы, инфраструктура.

«Покупатель» представляет собой гостей ресторана и характеризуется довольно неоднозначно. Гости ресторана в основном люди со средним и высоким уровнем достатка.

Анализ социальных индикаторов уровня и качества жизни населения в Амурской области, индекс развития человеческого потенциала (ИРЧП), покупательная способность денежных доходов населения (ПС), доля населения с доходами ниже бюджета прожиточного минимума (БПМ), уровень экономического неравенства (коэффициент Джини) позволяют выявить следующие особенности в регионе.

Основные социальные индикаторы качества и уровня жизни, рассчитанные для Амурской области, приведены в таблице 10.

Таблица 10 - Характеристика уровня и качества жизни населения

| Субъект | ИРЧП | ПС доходов (количество наборов ПМ) | Уровень бедности по доходам, в процентах | Коэффициент Джини, доли от единицы |
|------------------|-------|------------------------------------|--|------------------------------------|
| Амурская область | 0,744 | 1,84 | 28,2 | 0,323 |
| Россия | 0,805 | 3,26 | 13,4 | 0,422 |

Социальные индикаторы качества и уровня жизни населения в Амурской области в 2015 г. в целом характеризовались «средними» и «ниже среднего» значениями. В области индекс развития человеческого потенциала находился в размере 0,744 при размере индекса в целом по России - 0,805.

Покупательная способность в Амурской области составляет 1,84, что ниже среднего значения по России на 1,42. В Амурской области доля населения с доходами ниже бюджета прожиточного минимума превысила общероссийский уровень и составила 28,2 %.

На основе выбранных индикаторов можно сделать вывод о том, что в Амурской области средние показатели качества и уровня жизни населения. Это значит, что население будет посещать различные центры отдыха, развлекательные заведения, предприятия массового питания, в частности, рестораны. При этом основную массу работающего населения г. Благовещенска составляют люди, со среднемесячной номинальной начисленной заработной платой 17000-25000 руб. в месяц.

Поэтому, ресторан «Ани» с демократичными ценами, живой музыкой, хорошей кухней и мангалом будет являться для большинства жителей города подходящим местом, чтобы весело провести время с друзьями, потанцевать, или просто поужинать.

Доля поставщиков, с которыми ресторан работает с момента самого открытия, наибольшая в общей структуре всех поставщиков ресторана «Ани» и составила на начало 2016 года более 30 %. При этом поставщики, с которыми ресторан работает менее 1 года, составляют всего 26 % в общем количестве всех поставщиков. Основными поставщиками ресторана, обеспечивающим поставки большого ассортимента продуктов питания, необходимых для нормальной работы ресторана, являются: ООО «Стик», ООО «Ани Арм», ООО «ЭкофудТорг» и др.

В число ближайшего окружения внешней среды «Ани», кроме поставщиков и покупателей, включаются также конкуренты ресторана. В г. Благовещенске на конец 2015 года было зарегистрировано 166 кафе, которые не

относятся к категории ресторанов, но тоже являются сильными конкурентами для ресторана «Ани». Каждое из перечисленных заведений конкурирует с рестораном по какому-либо признаку, таблица 11.

Таблица 11 - Основные конкуренты ресторана «Ани»

| Признак | Основные конкуренты |
|---|--|
| 1 Средний чек 1000 -1300 рублей | Армения, Панорама, Собрание, Новев Ковчег, Старый Баку, Мимино, Честер, Анкор, Багульник, Русь, Старый город, Русская изба |
| 2 Местоположение в центре города | Армения, Собрание, Новев Ковчег, Анкор, Багульник, Русь, Старый город, Русская изба |
| 3 Армянская кухня и европейская кухня | Армения, Панорама, Собрание, Новев Ковчег, Арарат, Гюмри, Анис, Ахтамар, Оджах, Ванацов |
| 4 Высокий рейтинг (по результатам отзывов на сайте www.tripadvisor.ru) | Армения, Панорама, Собрание, Новев Ковчег, Арарат, Гюмри |
| 5 Наличие живой музыки, развлекательных шоу-программ | Армения, Панорама, Собрание, Новев Ковчег, Арарат, Гюмри |

Наиболее сильным конкурентами ресторана «Ани» можно считать тех, которым присущи все из вышеперечисленных признаков, то есть те заведения, которым присуща армянская кухня, европейская кухня средний чек до 1000 - 1300 рублей, местоположение в центре города, высокий рейтинг по результатам отзывов на сайте www.tripadvisor.ru и наличие живой музыки. К их числу относятся: рестораны «Армения», «Панорама», «Собрание».

Для оценки конкурентоспособности услуг ресторана «Ани» используется метод экспертных оценок. В качестве базовых оценочных критериев выбираются 9 показателей.

Данные критерии проранжированы по степени значимости с позиции потребителей, основываясь на проведенное ранее анкетирование потребителей целевого рынка. На первом месте находится наиболее значимый показатель. Для оценки экспертами базовых критериев была выбрана 10 балльная шкала.

Сначала проводилось бальное оценивание услуг каждого из 8 сильнейших конкурентов по рассматриваемым критериям. Результаты бальной оценки услуг конкурентов и услуг ресторана «Ани» отражаются в таблице 12.

Таблица 12 - Результаты бальной оценки экспертами критериев услуг ресторана «Ани» и его конкурентов

| Критерии | «Ани» | «Панорама» | «Собрание» | «Армения» | «Ноев Ковчег» | «Ванац Ов» | «Арарат» | «Гюмри» |
|---|-------|------------|------------|-----------|---------------|------------|----------|---------|
| Ценовая политика | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 8 | 8 | 8 |
| Местоположение | 10 | 10 | 8 | 10 | 6 | 10 | 8 | 9 |
| Качество обслуживания | 8 | 8 | 9 | 9 | 8 | 8 | 9 | 8 |
| Вечеринки, мероприятия | 9 | 7 | 8 | 5 | 6 | 2 | 2 | 2 |
| Контингент ресторана | 8 | 8 | 9 | 9 | 7 | 6 | 8 | 6 |
| Интерьер | 8 | 8 | 9 | 10 | 8 | 7 | 9 | 7 |
| Живая музыка | 10 | 9 | 9 | 10 | 8 | 2 | 4 | 4 |
| Рейтинг в голосовании (по результатам отзывов на сайте www.tripadvisor.ru) | 8 | 8 | 9 | 9 | 8 | 6 | 8 | 6 |
| Удобство помещений | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | 8 | 8 | 7 |

Для того чтобы узнать насколько каждый из показателей конкурентоспособности ресторана «Ани» отличается от аналогичных показателей конкурентов рассчитываются индексы отдельных показателей конкурентоспособности (Y_i) по формуле (1):

$$Y_i = K_i : K_{iэ}, \quad (1)$$

где Y_i - индекс i -ого показателя конкурентоспособности;

K_i - величина i -ого показателя;

$K_{iэ}$ - эталонная величина i -ого показателя.

Далее проведем расчет индекса конкурентоспособности по каждому из критериев у рассматриваемых ресторанов.

В качестве эталона (базой для сравнения) был выбран ресторан «Ани». Значения данных индексов представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Индексы конкурентоспособности услуг конкурентов и ресторана «Ани»

| Критерии | «Ани» | «Панорама» | «Собрание» | «Армения» | «Ноев Ковчег» | «Ваняцов» | «Арарат» | «Гюмри» |
|---|-------|------------|------------|-----------|---------------|-----------|----------|---------|
| Ценовая политика | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,89 | 0,89 | 0,89 |
| Местоположение | 1,00 | 1,00 | 0,80 | 1,00 | 0,60 | 1,00 | 0,80 | 0,90 |
| Качество обслуживания | 1,00 | 1,00 | 1,13 | 1,13 | 1,00 | 1,00 | 1,13 | 1,00 |
| Вечеринки, мероприятия | 1,00 | 0,78 | 0,89 | 0,56 | 0,67 | 0,22 | 0,22 | 0,22 |
| Контингент ресторана | 1,00 | 1,00 | 1,13 | 1,13 | 0,88 | 0,75 | 1,00 | 0,75 |
| Интерьер | 1,00 | 1,00 | 1,13 | 1,25 | 1,00 | 0,88 | 1,13 | 0,88 |
| Живая музыка | 1,00 | 0,90 | 0,90 | 1,00 | 0,80 | 0,20 | 0,40 | 0,40 |
| Рейтинг в голосовании (по результатам отзывов на сайте www.tripadvisor.ru) | 1,00 | 1,00 | 1,13 | 1,13 | 1,00 | 0,75 | 1,00 | 0,75 |
| Удобство помещений | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,11 | 1,00 | 0,89 | 0,89 | 0,78 |

Далее определяется обобщающий показатель конкурентоспособности для рассматриваемых ресторанов по формуле (2):

$$Y_0 = \frac{\sum Y_i \times i}{9}, \quad (2)$$

где Y_0 - обобщающий индекс конкурентоспособности;

Y_i - индекс i -ого показателя конкурентоспособности;

i - весовой коэффициент, учитывающий значимость i -ого показателя конкурентоспособности с позиции потребителей.

Весовые коэффициенты, учитывающего значимость каждого из показателей конкурентоспособности, присваиваются каждому критерию экспертным путем. Весовые коэффициенты для каждого критерия приводятся в таблице 14.

Таблица 14 - Весовые коэффициенты критериев услуг

| Критерий | Ценовая политика | Местоположение | Качество обслуживания | Вечеринки | Контингент | Интерьер | Живая музыка | Рейтинг | Удобство помещений |
|---------------------|------------------|----------------|-----------------------|-----------|------------|----------|--------------|---------|--------------------|
| Весовой коэффициент | 0,2 | 0,15 | 0,13 | 0,13 | 0,11 | 0,1 | 0,09 | 0,08 | 0,01 |

Полученные путем расчета по формуле 2 значения обобщающего показателя конкурентоспособности для ресторанов представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Обобщающий показатель конкурентоспособности

| Название ресторана | Значение показателя |
|--------------------|---------------------|
| «Армения» | 1,03 |
| «Ани» | 1 |
| «Собрание» | 0,99 |
| «Панорама» | 0,95 |
| «Ноев Ковчег» | 0,87 |
| «Арагат» | 0,82 |
| «Ванацов» | 0,75 |
| «Гюмри» | 0,74 |

Обобщающий показатель конкурентоспособности для ресторана «Ани» равен единице, поскольку предоставляемые им услуги были выбраны эталоном.

Проведенный анализ показывает, что ресторан «Ани» выше среднего уровня среди своих конкурентов. По отношению к сильнейшим конкурентам занимает лидирующее положение после ресторана «Армения», которая имеет самое высокое значение обобщающего показателя конкурентоспособности. Немного отстают по данному показателю от ресторана «Ани» рестораны «Собрание» и «Панорама». При этом, рассмотренная внешняя среда содержит как возможности, так и угрозы для деятельности ресторана «Ани», таблица 16.

Таблица 16 - Возможности и угрозы для деятельности ресторана «Ани»

| Возможности | Угрозы |
|---|--|
| 1 | 2 |
| Увеличение уровня доходов и рост покупательской способности населения | Высокий уровень конкуренции на рынке ресторанного бизнеса г. Благовещенска |
| Наличие свободных ниш на рынке ресторанного бизнеса г. Благовещенска | Нехватка квалифицированного обслуживающего и управленческого персонала для ресторанного бизнеса в городе |

| 1 | 2 |
|--|--|
| Рост числа гостей города и туристов | Неблагоприятное изменение налоговой политики в отношении предприятий общественного питания |
| Появление на рынке современных систем автоматизации и систем вентиляции для ресторанного бизнеса | Повышение цен на сырье, электроэнергию и на отдельные виды лицензирования деятельности |

Таким образом, мониторинг среды функционирования ресторана «Ани» позволяет сделать вывод о том, что ресторан занимает хорошее положение на рынке общественного питания города, имеет сильные конкурентные преимущества. Динамичное развитие ресторанного бизнеса в г. Благовещенска, средняя покупательская способность покупателей, более менее стабильный уровень доходов населения и наличие надежных связей с поставщиками способствует дальнейшему процветанию ресторана, повышает уровень посещаемости и обеспечивает стабильность ресторану «Ани».

Однако обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ возможно только при планировании направлений развития компании, соизмеримых с ее потенциалом, включающем набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет возможности внутренней среды организации.

Основная задача деятельности ресторана «Ани» - удовлетворение потребности населения в качественной и вкусной пище, создание мест проведения досуга и отдыха. Данный ресторан относится к классу «Высший», а потому имеет интересный интерьер с высоким уровнем комфортности, широким ассортиментом фирменных и заказных блюд сложного приготовления и разнообразием коктейлей.

Для удобства клиентов в зале располагается специальная площадка, где музыканты играют музыку и предлагают желающим танцевать, а также специальные двухместные, четырехместные, шестиместные и столики в vip-зале, выполненные из дерева, покрытые атласными скатертями и засервированные по первому классу.

В ресторане предусматривается оплата как по наличному, так и по безналичному расчету, для постоянных клиентов предусмотрены скидки.

Предоставляемые рестораном услуги можно систематизировать следующим образом:

Услуги общественного питания:

- услуга питания в ресторане;
- услуга доставки блюд на заказ;
- услуга изготовления кулинарной продукции и кондитерских изделий по заказам потребителей, в том числе в сложном исполнении и с дополнительным оформлением на собственной пекарне.

Услуги по организации потребления и обслуживания, в том числе организация и обслуживание банкетов, корпоративов, юбилеев и свадеб.

Услуги по организации досуга:

- услуги по организации музыкального обслуживания;
- организация проведения концертов, развлекательных программ, шоу и видеопрограмм.

Парковка личных автомобилей потребителя на бесплатную видеонаблюдаемую организованную стоянку у ресторана.

В структурированном виде портфель платных услуг «Ани», в зависимости от доли их вклада в общий среднегодовой оборот ресторана, представлен на рисунке 6.

Ресторан работает с 12:00 до 01:00. Имеется три зала: большой зал, малый Vip-зал, большой Vip-зал. Общее количество посадочных мест - 170, максимальная вместимость - 250 человек.

Ресторан «Ани» специализируется на приготовлении национальных армянских блюд. Высокое качество приготовленных из свежих продуктов блюд гарантировано не только высоким профессионализмом поваров, но и четким соблюдением отработанной технологии, опирающейся на современное кухонное оборудование.

Структура портфеля услуг ресторана «Ани» представлена на рисунке 7.

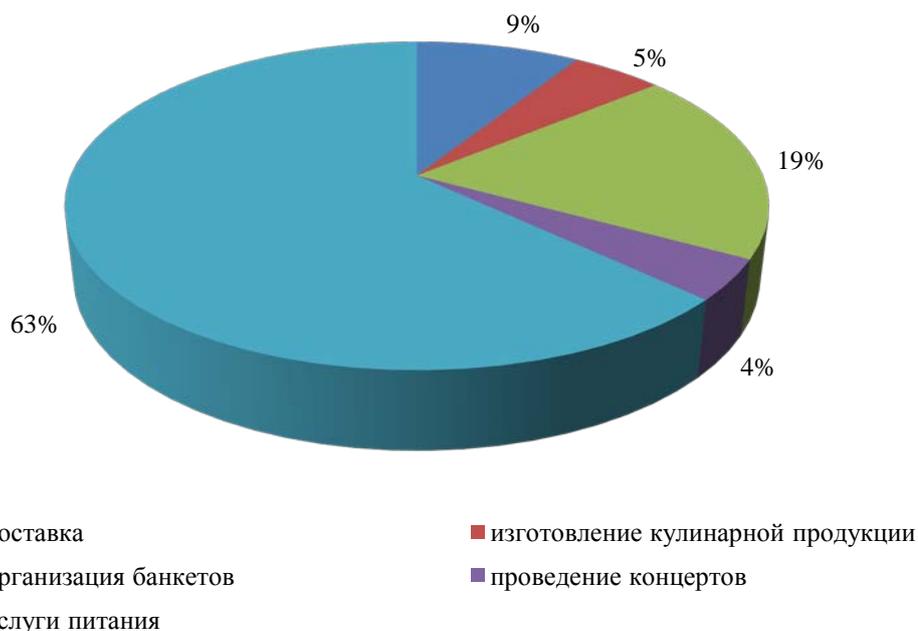


Рисунок 7 - Структура портфеля услуг ресторана «Ани»

Услуги оказываются во всех предприятиях общественного питания в соответствии с правилами оказания услуг общественного питания, которые утверждены постановлением Правительства РФ от 15.08.97 г. (с изменениями от 21 мая 2001 г., 10 мая 2007 г.), а так же с ГОСТом Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий».

В ресторане используется современная полнофункциональная компьютерная система R-Keeper для организации высокотехнологичного кассового обслуживания. При оценке внутренней среды ресторана «Ани» важно оценить сильные и слабые стороны ресторана в таблице 17.

Таблица 17 - Сильные и слабые стороны ресторана «Ани»

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|--|--|
| Наличие в меню фирменных блюд | Недостаточно хорошая система вентиляции и кондиционирования |
| Выгодное положение в центре города | Регулярное наличие стоп-позиции в карте бара и основном меню |
| Хорошая сложившаяся репутация ресторана с уютной атмосферой и ежедневной живой музыкой | Отсутствия условий для отдыха с детьми |
| Относительно невысокие цены на блюда при отличном качестве | |

Таким образом, у ресторана «Ани», несмотря на большое количество

сильных сторон внутренней среды, есть и достаточное число слабых, на которые руководству ресторана следует обратить внимание и попытаться устранить их уже в ближайшем будущем, чтобы не уменьшать количество потенциальных клиентов и не терять имеющихся у ресторана в настоящий момент времени.

Целесообразность и рентабельность расширения сети ресторанов «Ани» обусловлена следующими факторами, такими как наличие фирменных блюд, пространства для расширения сети, рост целевой аудитории, тенденция роста все большего числа людей, предпочитающих питаться в ресторанах.

3 ФОРМИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА РАСШИРЕНИЯ СЕТИ РЕСТОРАНА «АНИ»

3.1 Этапы реализации проекта

Создаваемый ресторан «Ани» относится к сфере общественного питания. Основным замыслом проекта является создание и открытие ресторана формата на 50 посадочных мест с зоной отдыха для детей, рассчитанного на людей со средним достатком. Согласно ГОСТ Р 50762-95 данное предприятие попадает под тип «ресторан» - предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные; винно-водочные, кондитерские изделия, повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха. Предприятие создается для предоставления населению и гостям города качественных услуг по организации питания, а также услуг по проведению торжеств и иных мероприятий в помещении ресторана.

Правильно выбранное место размещения предприятия общественного питания - это один из важнейших факторов успеха, а в некоторых случаях даже доминирующий. Причем, если с самого начала место выбрано неудачно, то исправить это чаще всего возможно только через переоткрытие заведения на другом месте со всеми вытекающими издержками.

Главный принцип выбора места для ресторана заключается в том, чтобы максимально приблизить его к потребителю. То есть, помещение должно находиться вблизи мест обитания потенциального потребителя (рядом с домом, рядом с работой, при прогулках по городу и т.п.), должно быть транспортно доступно и легко находимо.

С точки зрения рестораторов, наиболее перспективными являются следующие места:

- ресторан, который стоит «в гордом одиночестве»;
- скопление ресторанов или ресторанный ряд;
- расположение в торговом центре;

- центр города;
- богатый пригородный район.

Следующий этап – это поиск помещения для будущего ресторана. Покупка помещения, в целом, предпочтительнее аренды, хотя и более затратна. При покупке помещения необходимо зарегистрировать право собственности на него, в случае аренды – договор аренды. Регистрация прав занимает порядка 1 месяца. При этом на сбор необходимых документов может уйти не меньше, а то и больше времени. Если арендовать помещение, то собственник очень часто склонен заключать договор на 11 месяцев. Его интерес понятен - во-первых такой договор не нужно регистрировать в установленном законом порядке, а во-вторых, через год он спокойно может расстаться с вами или существенно повысить арендную ставку. За это время ресторан вряд ли окупится, не говоря уж об извлечении прибыли. Очень редкий случай, когда заведение успевает окупиться в течение года. Поэтому, предпочтительно заключать договор аренды - хотя бы лет на пять. Прежде, чем заключать договор аренды или покупать помещение необходимо, чтобы документы собственника проанализировал юрист, специализирующийся на коммерческой недвижимости. Ведь помещение может иметь различные обременения, незаконные перепланировки и реконструкции и другие проблемы, которые могут служить препятствием для государственной регистрации. При планировании затрат на открытие ресторана часто забывают учесть расходы на выплату вознаграждения агенту по недвижимости и расходы на аренду помещения на срок до открытия ресторана (ремонт, монтаж оборудования, получение разрешительной документации), который может составлять 4-12 месяцев.

Почти всегда приобретаемое помещение нуждается в переустройстве для того, чтобы отвечать требованиям, предъявляемым к предприятиям общественного питания. Такую перепланировку также нужно предварительно согласовать в соответствующих инстанциях. Процесс согласования переустройства, в среднем длится 3-6 месяцев.

Следующим подводным камнем является сбор проектной документации.

Для новичка в ресторанном бизнесе из всех проектов может быть очевиден, в лучшем случае, лишь дизайн-проект. Именно поэтому часто организация ресторана начинается именно с него. Кроме дизайн-проекта еще понадобится:

- техническое заключение на помещение - в нем описываются особенности здания, помещения, стен, потолков и инженерных коммуникаций с точки зрения возможности устройства в этом помещении того, что задумано автором проекта;

- технологический проект (технологическая часть) - в нем планируются все помещения, размещается оборудование и описывается технология работы предприятия;

- проект переустройства помещений (архитектурная часть) - в нем содержится планировка помещений, конструктивные особенности стен, пола, потолков;

- проект реконструкции фасада (архитектурная часть) - этот проект необходим, если нужно поменять дверь, переделать крыльцо, прорубить или заделать дверной или оконный проем, покрасить фасад или сделать новую облицовку, внести какие-либо изменения в облик здания. При этом фасад - это все стены здания, а не только та, что выходит на главную улицу;

- проект вентиляции/кондиционирования и отопления (ОВ);

- проект водоснабжения и канализации (ВК);

- проект электроснабжения.

Вся вышеперечисленная проектная документация должна быть выполнена лицензированной проектной организацией и подлежит обязательному согласованию у пожарных, у санитарных врачей, у архитектора. На любое переустройство и реконструкцию необходимо получить соответствующие разрешения.

Последовательность же изготовления проектной документации такая:

- техническое заключение;

- технологический проект и проект переустройства, одновременно с ними и в тесном контакте с проектировщиками должен начать работу дизайнер;
- проекты ОВ, ВК и электроснабжения.

Из всей перечисленной проектной документации согласовывать не нужно только дизайн-проект или проект декорирования помещения. Этот проект не интересует различные инстанции, но его воплощение очень важно для ваших будущих клиентов.

Далее целесообразно рассмотреть вопрос о составлении меню. Состав меню в значительной степени зависит от концепции ресторана. В концепции отражается общее направление кухни, даются рекомендации по количеству блюд, ценовой политике. Этой информации достаточно для разработки технологического проекта и подбора оборудования. Окончательное меню составляется шеф-поваром ресторана, который должен быть нанят не позднее, чем за 2 месяца до планируемого открытия.

Фактически заявленное в концепции направление кухни является техническим заданием на поиск шеф-повара и другого персонала кухни, специализирующегося на этом сегменте. Составление меню считается очень сложным делом, поскольку в ресторанном бизнесе необходимо учитывать многие факторы, прежде всего следующие:

- вкусы и желания посетителей;
- квалификация поваров;
- имеющееся оборудование и мощности;
- цены и ценовую стратегию (себестоимость и доходность);
- питательную ценность блюд;
- точность формулировок блюд в меню;
- анализ меню (с точки зрения маржи прибыли);
- внешнее оформление блюд;
- инженерное обеспечение меню;
- сеть меню.

Еще один компонент успешного функционирования ресторана – это

подбор оборудования, посуды и инвентаря, а так же будущего персонала.

Сейчас в России можно найти практически любое оборудование – разного качества и ценового уровня.

Другая важная составляющая ресторанного бизнеса - автоматизация системы контроля и учета.

Специфика ресторанного бизнеса такова, что он, как правило, не требует привлечения дорогостоящих рекламных носителей. Успешные рестораны регулярно обновляют меню, вносят изменения в оформление зала, постоянно совершенствуют систему обслуживания. Каждый ресторан должен иметь привлекательную вывеску. Неплохую службу сослужит реклама в Интернете.

В зале можно разложить буклеты и листовки. Рекламно-полиграфическую продукцию можно распространять с помощью адресной рассылки (директмэйла) или раскладывать в ближайших офисных центрах. Немалую роль в «раскрутке» ресторана играет «сарафанная реклама», когда информация о заведении передается из уст в уста.

В данном разделе были выделены основные вопросы, на которые следует обратить особое внимание при организации ресторанного бизнеса. Для того, что создать действительно прибыльное и перспективное предприятие необходимо изложить созданную идею в письменном виде и представить ее в форме бизнес-плана. В своем составе бизнес-план – это не простой структурированный план определенной идеи, который состоит из некоторых разделов. Каждый из разделов имеет свое значение и свои особенности, пренебрегая одним пунктом бизнес-плана, становится невозможным создать следующий. В первых разделах рассматривается само предприятие, его особенности, предоставляемые им услуги, организационная форма, структура предприятия, предполагаемый объем реализации услуг, его цели и концепция. А в заключительных разделах проводится исследование экономической эффективности предприятия сферы ресторанного бизнеса. Здесь проводится сравнительный расчет предстоящих расходов на создание предприятия и начало деятельности с доходами, которое предприятие будет получать, как

прибыль плюс стартовый капитал инвесторов. Подытожив все выше сказанное, можно определить опорные моменты работы. Следующий подраздел дипломной работы будет содержать первую часть запланированного бизнес-плана предприятия сферы ресторанного бизнеса, в частности разработку организационного, финансового плана проекта.

3.2 Разработка организационного, финансового плана проекта

Географические аспекты: ресторан «Ани» планируется открыть в микрорайоне Благовещенска, с хорошей транспортной развязкой и удобной парковкой.

Режим налогообложения выбран в соответствии с действующим законодательством - упрощенная система налогообложения, так как проект удовлетворяет требованиям гл. 26.2. Налогового Кодекса РФ в редакции от 13.07.2005 г. (ст. 346.11 - 346.12):

- расчетный объем доходов, исчисленных в соответствии со статьей 248 НК РФ, за 9 месяцев реализации проекта составляет менее 45 миллионов рублей. В течение расчетного срока этот критерий также не нарушается;

- среднесписочная численность персонала организации не превышает 100 человек в течение расчетного периода.

В соответствии с вышеотмеченным, ресторан «Ани» не является плательщиком следующих налогов: НДС, налог на прибыль юридических лиц, налог на имущество юридических лиц. Для целей расчета экономической эффективности данного инвестиционного проекта приняты следующие ставки налогообложения, определенные действующим законодательством РФ, которые представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Налоги и обязательные сборы, уплачиваемые рестораном «Ани»

| Налог, сбор | База | Ставка | Периодичность уплаты |
|----------------------------|------------------------------|--------|----------------------|
| НДФЛ | Начисленная заработная плата | 13 % | Ежемесячно |
| Взносы на соц. страхование | Начисленная заработная плата | 30 % | Ежемесячно |
| Налог на прибыль | Доходы минус расходы | 15 % | Ежемесячно |

Организационная форма ресторана «Ани» - ИП Урутян Т.Ш.

Итак, нами были определены основные цели и задачи проекта, а также географические аспекты и организационно-правовая форма создаваемого ресторана.

Сегодня сегмент демократичных ресторанов остается наиболее динамичным в структуре рынка общественного питания. Таким образом, наиболее перспективная ниша благовещенского рынка общественного питания - демократичная концепция несетевого формата со средним чеком 1000 рублей на человека.

Ресторан «Ани» ориентируемся, в основном, на экономически активную молодежь (до 35 лет), так как данный сегмент рынка имеет большой потенциал. Однако также нельзя не учитывать людей старше 35 лет. Поэтому основной сегмент - это экономически активное население в возрасте до 50 лет.

Для ресторана обычно сложно найти подходящее помещение, тем более, вблизи хорошей проходимости людей. Аренда в центре тоже будет дорого обходиться, поэтому рассматривая этот критерий, возможно, что месторасположение ресторана «Ани» будет в микрорайоне Благовещенска.

Ориентируясь по ГОСТу Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий», в котором сказано, что на одного посетителя в ресторане должно приходиться не менее 1,8 м² либо 2 м², можно сказать, что площадь зала ресторана рассчитанного на 50 посадочных мест должна быть не менее 100 м². Общая площадь будет составлять 200 м².

Помещение целесообразно будет взять в аренду, так как поиск помещения под ресторан и дальнейшая его покупка является более затратным делом.

Стоимость 1 м² в микрорайоне Благовещенска составляет в среднем 1000 руб. в зависимости от площади. Таким образом затраты на аренду составят в месяц 200 000 руб. Срок аренды должен составлять хотя бы 5 лет, чтобы ресторан успел окупиться.

Так как ресторан «Ани» очень известное в городе, то значение рекламы очень велико. Важно правильно выбрать рекламную концепцию,

коммуникативную политику.

Чтобы привлечь людей в новый ресторан «Ани», нужны более весомые причины. Как отмечают в журнале «Ресторатор», «наиболее радикальные способы апеллируют к достаточно «желтым» свойствам человеческой натуры: любви к слухам, склонности к бесплатному, а также к обыкновенным «стадным чувствам».

Способ привлечения клиентов, который считается самым эффективным, - это «сарафанное радио». Суть этого маркетингового приема проста: необходимо пустить слух. Он может быть связан с чем угодно, например, с именем шеф-повара.

Менее затратными, но также эффективными способами рекламы являются раздача рекламных листовок возле ресторана и в близлежащих офисах, а также баннеры и стенды с яркими и крупными приглашениями - особенно они нужны, если заведение находится не на проходе, а во дворе или в переулке. Особенно привлекательна для людей реклама, носящая материальную выгоду для потребителя, например, листовки со скидкой на завтрак или обед, с предложением бесплатного десерта к чаю или вторая кружка пива (чашка кофе) - бесплатно и прочее.

Все больше рестораторов пытаются использовать для привлечения публики Интернет.

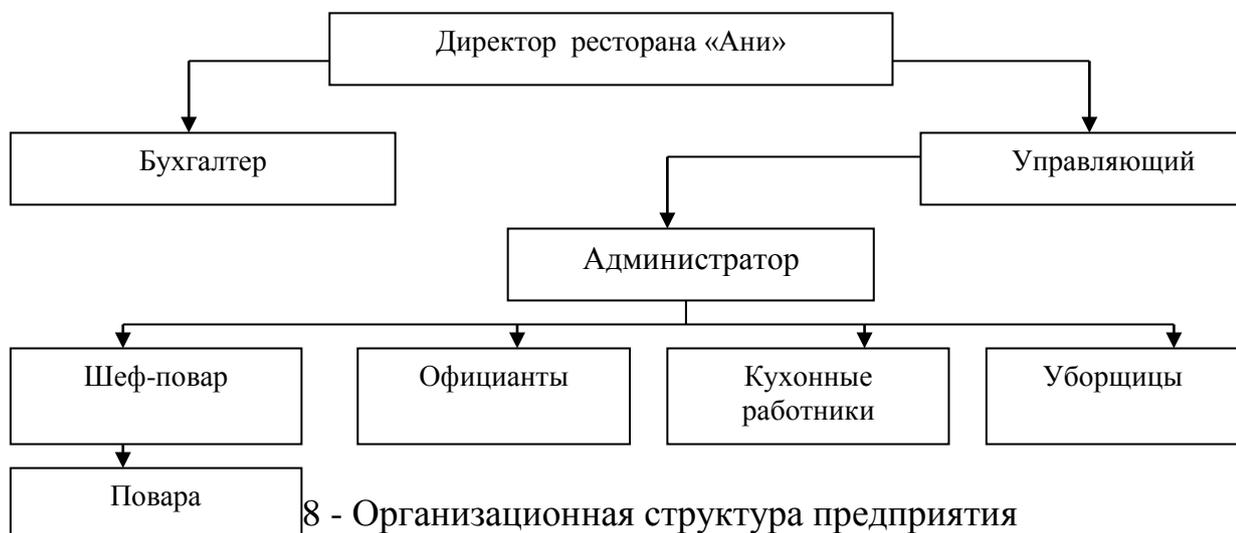
Весьма популярны не только собственные сайты, но и скрытая реклама на тематических форумах, посвященных ресторанам (придуманные диалоги нереальных людей).

В целом месячный рекламный бюджет ресторана планируется на уровне 30 тыс. руб. Основные каналы постоянной и периодической рекламы, которые будут использоваться для раскрутки ресторана «Ани»:

- реклама в СМИ, справочниках;
- печатная рекламная продукция;
- наружная реклама;
- интернет (в том числе регистрация в справочниках на

специализированных сайтах) и поддержка собственного сайта.

Большое влияние на функционирование предприятия оказывает его организационная структура, рисунок 8. Каждый из сотрудников вносит свой вклад в работу и развитие предприятия, поэтому успех фирмы во многом зависит от умения правильно построить отношения между ее сотрудниками.



8 - Организационная структура предприятия

В таблице 19 представлено штатное расписание ресторана «Ани».

Таблица 19 - Штатное расписание ресторана «Ани»

| Должность | Кол-во человек | Оклад, руб./мес. | Итого, руб./мес. |
|----------------------|----------------|------------------|------------------|
| Управляющий | 1 | 45000 | 45000 |
| Бухгалтер | 1 | 25000 | 25000 |
| Администратор зала | 2 | 20000 | 40000 |
| Шеф-повар | 1 | 40000 | 40000 |
| Повар горячего цеха | 2 | 25000 | 50000 |
| Повар холодного цеха | 2 | 25000 | 50000 |
| Официант | 4 | 18000 | 72000 |
| Кухонные работники | 2 | 15000 | 30000 |
| Уборщица | 1 | 12000 | 12000 |
| Итого | 16 | 225000 | 364000 |

Учитывая данные таблицы 19 можно сказать, что для функционирования ресторана «Ани», рассчитанного на 50 посадочных мест, потребуется 16 человек, общий фонд заработной платы которых составит 364 тыс. руб. в месяц, а годовой ФОТ составит 4368 тыс. руб.

Отчисления на социальное страхование за год: $4368 \times 30\% = 1310,4$ тыс. руб.

Сейчас в России можно найти практически любое оборудование - разного

качества и ценового уровня. Перечень необходимого основного и вспомогательного оборудования и прочих элементов имиджа ресторана представлен в таблице 20.

Таблица 20 - Необходимое основное и вспомогательное оборудование ресторана «Ани»

| Наименование оборудования | Количество единиц, шт. | Цена за единицу, руб. | Первоначальная стоимость, всего, руб. |
|---|------------------------|-----------------------|---------------------------------------|
| Холодильное оборудование | 2 | 18000 | 36000 |
| Кондиционер | 2 | 15000 | 30000 |
| Кофемашина | 1 | 12000 | 12000 |
| Моечная ванна (двухсекционная) | 1 | 5000 | 5000 |
| Стол производственный | 5 | 5000 | 25000 |
| Нагревательная поверхность (встраиваемая) | 1 | 18000 | 18000 |
| Дух. шкафы (встраиваемые) | 2 | 20000 | 40000 |
| Кухонный воздухоочиститель | 1 | 5000 | 5000 |
| Компьютер | 1 | 35000 | 35000 |
| Музыкальное оборудование | 1 | 30000 | 30000 |
| Кассовый аппарат | 1 | 18000 | 18000 |
| Мебель и инвентарь (в зале): | | | 458750 |
| В том числе: | | | |
| Диван кожаный | 1 | 65000 | 65000 |
| Стол (на 2 человека) | 5 | 10000 | 50000 |
| Стол (на 4 человека) | 10 | 15000 | 150000 |
| Стулья | 50 | 1000 | 50000 |
| Папка «Меню» | 50 | 300 | 15000 |
| Папка «Счет» | 25 | 150 | 3750 |
| Спецодежда для работников | 28 | 1000 | 28000 |
| Скатерть | 40 | 300 | 12000 |
| Посуда | | | 85000 |
| Итого | | | 712750 |

Отдельное внимание следует уделить вопросу о покупке системы безопасности. Компьютерная система контроля и учета позволяет снизить воровство и мошенничество персонала, которым отличается ресторанный бизнес, а также дает информацию для всестороннего анализа бизнеса, без которого невозможно принимать рациональные управленческие решения.

В ресторане используется современная полнофункциональная компьютерная система R-Keeper. Необходимый объем инвестиций на приобретение и установку программного обеспечения предполагается в размере 120 тыс. руб. Далее следует уделить внимание амортизационной политике, так

как оборудование, которое мы используем в процессе производства и оказании услуг, с течением времени устаревает морально и изнашивается физически.

Амортизация вычислительной техники, кондиционера, электроприборов рассчитывалась исходя из того, что они имеют свойство утрачивать со временем своим первоначальные качества. Расчетные данные представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Содержание и эксплуатация основных фондов ресторана «Ани»

| Наименование | Кол-во | Стоимость, руб. | Амортизационные отчисления, руб. | |
|---|--------|-----------------|----------------------------------|-------------------------|
| | | | срок службы, лет | сумма (за общее кол-во) |
| Холодильное оборудование | 2 | 36000 | 10 | 3600 |
| Кондиционер | 2 | 30000 | 6 | 5000 |
| Кофемашина | 1 | 12000 | 3 | 4000 |
| Моечная ванна (двухсекционные) | 1 | 5000 | 10 | 500 |
| Стол производственный | 5 | 25000 | 10 | 2500 |
| Нагревательные поверхности (встраиваемые) | 1 | 18000 | 10 | 1800 |
| Духовые шкафы (встраиваемые) | 2 | 40000 | 10 | 4000 |
| Кухонный воздухоочиститель | 1 | 5000 | 3 | 1666,7 |
| Компьютер | 1 | 35000 | 3 | 11666,7 |
| Музыкальное оборудование | 1 | 30000 | 5 | 6000 |
| Кассовый аппарат | 1 | 18000 | 10 | 1800 |
| Мебель | - | 373750 | 10 | 37375 |
| Посуда | - | 85000 | 5 | 17000 |
| Всего | | 712750 | | 96908,3 |

Итак, стоимость основных фондов составила 712750 руб., а годовые издержки на эксплуатацию и обслуживание – 96908,3 руб.

Для создания ресторана «Ани» необходимы первоначальные инвестиции, представленные в таблице 22.

Таблица 22 - Первоначальные инвестиции на открытие ресторана «Ани»

| Наименование | Затраты, в руб. |
|--|-----------------|
| Затраты на ремонт помещения | 800000 |
| Затраты на основное и вспомогательное оборудование | 712750 |
| Программа автоматизации R-Keeper | 120000 |
| Итого | 1632750 |

Для открытия ресторана «Ани» необходимы первоначальные инвестиции в размере 1632,75 тыс. руб. Финансирование проекта планируется осуществлять за счет собственных средств предпринимателя – Урутян Т.Ш.

Представим данные по текущим затратам на функционирование ресторана «Ани» в таблице 23.

Таблица 23 – Текущие затраты на функционирование ресторана «Ани» за год

| Наименование | Затраты, в тыс. руб. |
|--------------------------------------|----------------------|
| Расходы на оплату труда | 4368 |
| Отчисления на социальное страхование | 1310,4 |
| Расходы на аренду | 2400 |
| Затраты на рекламу | 360 |
| Сумма амортизационных отчислений | 96,9 |
| Прочие затраты | 100 |
| Итого | 8635,3 |

Итак, для открытия ресторана «Ани» необходимы первоначальные инвестиции в размере 1632,75 тыс. руб. Финансирование проекта планируется осуществлять за счет собственных средств Урутян Т.Ш. Планируемые текущие затраты ресторана «Ани» за год составят 8635,3 тыс. руб.

3.3 Прогнозы экономической эффективности проекта

При расчетах эффективности проекта нам необходимо сравнивать величину требуемых инвестиций с прогнозируемыми доходами. Поскольку эти показатели относятся к различным моментам времени, ключевой проблемой является их сопоставимость. Учет фактора времени имеет важное значение для корректной оценки проектов, связанных с долгосрочным вложением капиталов. Привести стоимость разновременных денежных поступлений к стоимости на начальный период времени можно путем дисконтирования.

Дисконтированием (уценка) денежных потоков называется приведение их разновременных значений к ценности на определенный момент времени (как правило, к базовому моменту) с помощью нормы дисконта E . Пересчет указанных величин на «сегодняшний» момент времени производится с помощью коэффициента дисконтирования при заданной величине нормы дисконта. Расчет коэффициента дисконтирования осуществляется по формуле (3):

$$DF_n = \frac{1}{(1 + E)^n}, \quad (3)$$

где E - норма дисконта

Смысл нормы дисконта заключается в изменении темпа снижения ценности денежных ресурсов с течением времени. В общем виде номинальная норма дисконта рассчитывается по формуле (4):

$$E = E_{\delta/p} + H + R, \quad (4)$$

где $E_{\delta/p}$ - безрисковая норма дисконта;

H – темп инфляции;

R - поправка на риск

Безрисковая (реальная) норма дисконта отражает доходность безрисковых альтернативных направлений инвестирования.

В качестве безрисковой коммерческой нормы дисконта, используемой для оценки коммерческой эффективности проекта можно использовать ключевую ставку Банка России – 11 %.

В величине поправки на риск учитывается три типа рисков, связанных с реализацией инвестиционного проекта:

- страновой;
- ненадежности участников проекта;
- неполучения предусмотренных проектом доходов

Поправка на риск неполучения предусмотренных проектом доходов приведена в таблице 24.

Таблица 24 - Ориентировочная величина поправок на риск неполучения предусмотренных проектом доходов

| Величина риска | Пример цели проекта | Величина поправки на риск, в процентах |
|----------------|--|--|
| Низкий | Вложения в развитие производства на базе освоенной техники | 3-5 |
| Средний | Увеличение объема продаж существующей продукции | 8-10 |
| Высокий | Производство и продвижение на рынок нового продукта, | 13-15 |
| Очень высокий | услуг Вложения в исследования и инновации | 18-20 |

Примем поправку на риск в 13 %.

Прогноз инфляции на 2016 год 10,4 %.

$$E = 11 \% + 13 \% + 10,4 \% = 34,4 \%$$

В качестве притоков денежных средств в данном проекте рассматривается выручка от оказания услуг.

Функционирование ресторана начинается с 4 квартала 2016 года, начальная загрузка примерно будет составлять 50 % от проектируемой мощности. А это значит с рестораном, рассчитанным на 50 мест, в первые месяцы (IV квартал 2016 года) ожидается посещаемость в день - 25 человек. После того как ресторан «Ани» завоюет определенную долю рынка Благовещенска, загрузка должна составить 100 % (50 человек). Ресторан «Ани» в среднем функционирует 353 дней в год, средний чек в ресторане «Ани» 1000 руб. Стоимость сырья на приготовление блюд составляет в среднем 35 % выручки. Сведем расчеты показателей эффективности инвестиционного проекта по открытию ресторана «Ани» в таблицу 25.

Таблица 25 - Расчет показателей эффективности инвестиционного проекта открытия ресторана «Ани»

| Номер показателя | Показатель | Периоды | | | | |
|------------------|--|--------------------|-------------------|----------|----------|----------|
| | | 2016 (III квартал) | 2016 (IV квартал) | 2017 | 2018 | 2019 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1 | Количество клиентов ресторана в среднем в день, человек | | 25 | 50 | 50 | 50 |
| 2 | Количество клиентов ресторана в год, человек | | 2175 | 17650 | 17650 | 17650 |
| 3 | Выручка, тыс. руб. | | 2175 | 17650 | 17650 | 17650 |
| 4 | Приток денежных средств от основной деятельности, тыс. руб. | | 2175,0 | 17650,0 | 17650,0 | 17650,0 |
| 5 | Отток денежных средств от основной деятельности, тыс. руб. | | -2898,3 | -14387,2 | -14387,2 | -14387,2 |
| 6 | в том числе | | | | | |
| 7 | Расходы, тыс. руб. | | -2920,1 | -14812,8 | -14812,8 | -14812,8 |
| 8 | налоги, тыс. руб. | | 21,8 | 425,6 | 425,6 | 425,6 |
| 9 | Отток денежных средств от инвестиционной деятельности, тыс. руб. | -1632,8 | | | | |

Продолжение таблицы 25

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----|---|---------|---------|--------|--------|--------|
| 10 | Чистый денежный поток, тыс. руб. | -1632,8 | -723,3 | 3262,8 | 3262,8 | 3262,8 |
| 11 | Денежный поток нарастающим итогом (NV), тыс. руб. | -1632,8 | -2356,1 | 906,7 | 4169,5 | 7432,3 |
| 12 | Коэффициент дисконтирования | 1 | 0,744 | 0,5536 | 0,4119 | 0,3065 |
| 13 | Дисконтированный денежный поток, тыс. руб. | -1632,8 | -538,2 | 1806,3 | 1343,9 | 1000,0 |
| 14 | Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, тыс. руб. | -1632,8 | -2170,9 | -364,6 | 979,3 | 1979,4 |

Все оттоки денежных средств в таблицу вносим со знаком «минус». Отток денежных средств от основной деятельности включает все расходы от деятельности и налоги.

От инвестиционной деятельности формируются только отток денежных средств в нулевом периоде – 2016 год (показатель 9), который рассчитывается как сумма всех инвестиционных затрат учредителя.

Чистый денежный поток (показатель 10) рассчитываем как сумму притока денежных средств от основной деятельности (показатель 4), оттока денежных средств от основной деятельности (показатель 5), оттока основных средств по инвестиционной деятельности (показатель 9).

Рассчитываем не дисконтированные показатели.

Чистый доход (NV) проекта (показатель 11) рассчитан как чистый денежный поток проекта нарастающим итогом за 4 года. Например, в периоде «1» - 2016 год (IV квартал):

- 1632,8 (результат периода «0» - 2016 год (III квартал) + (-723,3) (ЧДП периода «1» - 2016 год (IV квартал) = - 2356,1 тыс. руб.

В периоде «2» - 2017 год: - 2356,1+ 3262,8 = 906,7 тыс. руб.

Таким образом, чистый доход проекта за 4 года составляет 7432,3 тыс. руб. Поскольку значение чистого дохода положительно, то проект окупается за срок меньше горизонта планирования.

Анализируя показатель 11 видим, что денежный поток, рассчитанный

нарастающим итогом, становится положительным в втором периоде (2017 год). Следовательно, срок окупаемости (PP) составляет 1 год и дробную часть, которая определяется следующим образом:

$$2356,1 : 3262,8 = 0,72 \approx 0,7 \text{ года.}$$

Таким образом, простой срок окупаемости данного инвестиционного проекта составляет 1,7 года.

Для расчета дисконтированных показателей эффективности инвестиционного проекта выполним сначала дисконтирование денежного потока по ставке в размере 0,344.

Коэффициент дисконтирования (показатель 12) рассчитываем по формуле (4).

Тогда для периода «1» и «2» он составит:

$$k_1 = \frac{1}{(1 + 0,344)^1} = 0,7440; k_2 = \frac{1}{(1 + 0,344)^2} = 0,5536$$

Дисконтированный денежный поток (показатель 13) определяем как произведение чистого денежного потока каждого периода (показатель 10) на коэффициент дисконтирования данного периода (показатель 12).

Следующий показатель - 14 - дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, рассчитываем как было указано ранее.

Значение данного показателя в последнем периоде горизонта планирования и составляет чистую текущую стоимость проекта, в нашем случае

$$NPV = 1979,4 \text{ тыс. руб.}$$

Определяем дробную часть дисконтированного срока окупаемости:

$$364,6 : 1343,9 = 0,3 \text{ (года).}$$

Тогда дисконтированный срок окупаемости инвестиций (DPP) равен 2,3 года.

Для расчета индекса рентабельности инвестиций используем формулу (5):

$$IP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} / IC, \quad (5)$$

где CF_t - денежный поток эксплуатационной фазы проекта;

IC – инвестиционные затраты нулевого периода.

В числителе формулы сумма дисконтированного денежного потока в фазе эксплуатации проекта, то есть в периодах с 1 по 4:

$$-538,2 + 1806,3 + 1343,9 + 1000 = 3612,1 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Тогда индекс рентабельности составит: } 3612,1 : 1632,8 = 2,2$$

Поскольку величина критерия $PI > 1$, то современная стоимость денежного потока проекта превышает первоначальные инвестиции. То есть на каждый рубль вложенных инвестиций за четыре года эксплуатации проекта получаем 2,2 рублей отдачи.

Это подтверждает и наличие положительной величины чистой текущей стоимости проекта (NPV).

Проект может быть принят к реализации, так как чистая текущая стоимость проекта за 4 года при ставке дисконтирования составляет положительную величину равную 1979,4 тыс. руб., а срок окупаемости 2,3 года, индекс рентабельности инвестиций больше единицы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предпринимательство является важнейшим фактором экономического развития предприятия. Под предпринимательством понимается деятельность, осуществляемая частными лицами, предприятиями или организациями по производству, оказанию услуг или приобретению и продаже товаров в обмен на другие товары или деньги к взаимной выгоде заинтересованных лиц или предприятий, организаций.

Фирма - это обособленная специализированная организация, основанием которой является профессионально организованный трудовой коллектив, способный с помощью имеющихся в его распоряжении средств производства изготавливать нужную потребителям продукцию (выполнять работы, оказывать услуги) соответствующего назначения, профиля и ассортимента.

Целью бизнес-плана может быть получение кредита, или привлечение инвестиций, определение стратегических и фактических ориентиров фирмы.

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональных ориентаций:

- организационно - управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия;

- выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности, анализ сильных и слабых его сторон;

- формирование инвестиционных целей на планируемый период;

В бизнес - плане обосновывается:

- общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях рынка;

- выбор стратегии и тактики конкуренции;

- оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

Бизнес-план дает объективное представление о возможностях развития производства, способах продвижения товара на рынок, ценах, возможной

прибыли, основных финансово-экономических результатах деятельности предприятия, определяет зоны риска, предлагает пути их снижения.

В последние годы одной из наиболее активно развивающихся областей деятельности стала сфера сервиса, так как потребление услуг начинает преобладать над потреблением материальных благ. Все больше организаций, учреждений, фирм ориентируются на создании и предоставлении населению разного рода услуг. Сфера сервиса сегодня представляет собой сложноорганизованную систему, включающую предприятия разных форм собственности отличающихся по объему деятельности, по назначению и составу предоставляемых услуг. В связи с этим оказывается необходимым научно осмыслить и понять эту область жизни в ее культурном и экономическом содержании.

Высокий уровень сервиса является стратегией деятельности предприятия сферы услуг, так как высокое качество сервиса позволяет увеличить приток новых клиентов и добиться лояльности существующих клиентов.

С другой стороны высокая конкуренция среди предприятий общественного питания Благовещенска приводит к необходимости целенаправленной разработки программы деятельности для каждого ресторана. В случае отсутствия такой программы предприятие может испытывать трудности со сбытом, так как не учитывает максимально потребности своих потребителей.

В работе представлена разработка бизнес-плана инвестиционного проекта создания предприятия общественного питания на примере ресторана «Ани» в городе Благовещенск. Главной целью проектируемого предприятия является создание эффективного бизнеса, проникновение на рынок и последующее расширение рыночной доли.

В работе были рассмотрены вопросы открытия предприятий сферы ресторанного бизнеса в современных условиях. Выделены основные аспекты, на которые следует обратить особое внимание при организации ресторанного бизнеса, определено понятие бизнес-плана и его важность на этапе

планирования для достижения поставленных целей и задач.

Ресторан «Ани» поистине единственный в своем роде в Благовещенске.

Собственником ресторана «Ани» является Урутян Торгом Широнович, ресторан был основан в 2008 году. Вид объекта ресторан, специализация общественное питание, на 180 посадочных мест. Ресторан располагается по адресу: г. Благовещенск, ул. Октябрьская, 190. Режим работы ресторана с 12.00 до 01.00 часов.

Выручка ресторана «Ани» в 2014 году увеличилась на 32,4 %, в 2015 году еще на 74,2 %, в течение трёх лет выручка повысилась в 2,3 раза. Одновременно наблюдалось и повышение себестоимости продаж в 2014 году рост себестоимости составил 13,1 %, в 2015 году еще на 57,2 %, в целом за три года на 77,8 %. За счет того, что темп роста себестоимости ниже темпов роста выручки валовая прибыль увеличивалась быстрыми темпами в течение анализируемых лет. Данное увеличение за три года составило 3,6 раза. В ресторане были прочие расходы и после уплаты налогов и иных обязательных платежей рестораном регистрировалась чистая прибыль, которая составила в 2015 году 6554 тыс. руб., что выше показателя 2014 года на 3425 тыс. руб. Численность работников в 2015 г. по сравнению с 2014 годом увеличилась на 3 чел. Дефицита в кадрах ресторан «Ани» не испытывает. Фонд заработной платы за 2015 г. составил 11634 тыс. руб., рост среднемесячной заработной платы по сравнению с 2014 г. составил 2,1 %. Оборотные и основные средства ресторан «Ани» за три года увеличились в 2,3 раза и на 71 % соответственно. По данным расчетам можно сделать вывод о повышении производственного потенциала ресторана «Ани».

Мониторинг среды функционирования ресторана «Ани» позволяет сделать вывод о том, что ресторан занимает хорошее положение на рынке общественного питания города, имеет сильные конкурентные преимущества. Динамичное развитие ресторанного бизнеса в г. Благовещенска, средняя покупательская способность покупателей, более менее стабильный уровень доходов населения и наличие надежных связей с поставщиками способствует

дальнейшему процветанию ресторана, повышает уровень посещаемости и обеспечивает стабильность ресторану «Ани».

Целесообразность и рентабельность расширения сети ресторанов «Ани» обусловлена следующими факторами, такими как наличие фирменных блюд, пространства для расширения сети, рост целевой аудитории, тенденция роста все большего числа людей, предпочитающих питаться в ресторанах.

Для открытия ресторана «Ани» необходимы первоначальные инвестиции в размере 1632,75 тыс. руб. Финансирование проекта планируется осуществлять за счет собственных средств Урутян Т.Ш. Планируемые текущие затраты ресторана «Ани» за год составят 8635,3 тыс. руб.

Функционирование ресторана начинается с 4 квартала 2016 года, начальная загрузка примерно будет составлять 50 % от проектируемой мощности. А это значит с рестораном, рассчитанным на 50 мест, в первые месяцы (IV квартал 2016 года) ожидается посещаемость в день - 25 человек. После того как ресторан «Ани» завоеует определенную долю рынка Благовещенска, загрузка должна составить 100 % (50 человек). Ресторан «Ани» в среднем функционирует 353 дней в год, средний чек в ресторане «Ани» 1000 руб. Стоимость сырья на приготовление блюд составляет в среднем 35 % выручки.

Проект открытия ресторана «Ани» может быть принят к реализации, так как чистая текущая стоимость проекта за 4 года при ставке дисконтирования составляет положительную величину равную 19,8 млн. руб., а срок окупаемости 2,3 года, индекс рентабельности инвестиций больше единицы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Баринов, В.А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В.А. Баринов. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 308 с.
- 2 Бекетова, О.Н. Бизнес-план: теория и практика : учебное пособие / О.Н. Бекетова, В.И. Найденков. - М. : Приор-издат, 2015. – 296 с.
- 3 Бизнес-планирование : учебник / под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова и С.Г. Млодика. - М. : Финансы и статистика, 2014. – 425 с.
- 4 Бизнес-планирование на компьютере / И.А. Баев [и др.]. – Ростов н/Д. : Феникс, 2015. - 314 с.
- 5 Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн. – М. : Банки и биржи, 2005. – 175 с.
- 6 Бринк, И.Ю. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. - Ростов н/Д. : Феникс, 2016. – 425 с.
- 7 Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта : учебное пособие / Т.С. Бронникова. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 385 с.
- 8 Головань, С.И. Бизнес- планирование и инвестирование : учебник / С.И. Головань, М.А. Спиридонов. – Ростов н/Д. : Феникс, 2016. – 344 с.
- 9 Горбов, А.А. Бизнес-план как ключевой фактор успешного предпринимательства / А.А. Горбов // Финансовые исследования. – 2015. – № 12. – С. 191 - 197.
- 10 Горемыкин, В. Бизнес-план. Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-планов / В. Горемыкин. – М. : Ось-89, 2011. - 592 с.
- 11 Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии / И.А. Дубровин. - М. : Дашков и Ко, 2013. - 432 с.
- 12 Ковалев, В.В. Корпоративные финансы и учет: понятия, алгоритмы, показатели : учебное пособие / В. В. Ковалев. - М. : КноРус, 2015. - 424 с.
- 13 Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. - М. : Вильямс, 2011. - 656 с.
- 14 Лапыгин, Ю.Н. Бизнес- план: стратегии и тактика развития компании : практическое пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. - М. : Омега-Л, 2014. -

288 с.

15 Липсиц, И.В. Экономика : учебник для вузов / И. В. Липсиц. - М. : Омега-Л, 2013. - 656 с.

16 Милёнушкина, Е. Малый бизнес как подушка безопасности [Электронный ресурс] // Знамя – газета Калуги и Калужской области : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://znamkaluga.ru/index.php/pages/stati/7377-malyj-biznes-kak-podushka-bezopasnosti>. – 15.04.2016.

17 Моран, Г. Бизнес-план / Г. Моран. - М. : АСТ, 2011. - 320 с.

18 Палеев, А.В. Бизнес-план предприятия / А.В. Палеев // Финансовые исследования. – 2016. - № 3. - С. 12 - 22.

19 Петухов, С.В. Бизнес-планирование. Как обосновать и реализовать бизнес- проект / С. В. Петухов. - М. : Омега-Л, 2011. - 171 с.

20 Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие для вузов / Т. Г. Морозова [и др.]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 212 с.

21 Путилов, С. Большинство малых предприятий в РФ закрываются в течение трех лет после открытия [Электронный ресурс] // Новые известия : офиц. сайт. – Режим доступа : <http://www.newizv.ru/economics/2015-01-22/195783-bystroye-delo.html>. – 15.04.2016.

22 Романова, М.В. Бизнес- планирование : учебное пособие / М.В. Романова. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 366 с.

23 Савельев, Ю. В. Бизнес-планирование и разработка инвестиционных проектов / Ю. В. Савельев, Е. В. Жирнель. – Петрозаводск : Курсив, 2014. - 78 с.

24 Сергеев, А.А. Экономические основы бизнес-планирования : учебное пособие для вузов / А.А. Сергеев. - М. : ЮНИТИ- ДАНА, 2014. – 325 с.

25 Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование : учебное пособие / Н.Д. Стрекалова. - СПб. : Питер, 2014. - 352 с.

26 Черняк, В.З. Бизнес-план. Теория и практика / В.З. Черняк. - М. : Альфа-Пресс, 2015. - 464 с.

27 Шаш, Н.Н. Бизнес-план предприятия / Н.Н, Шаш. - М. : Гросс- Медиа, 2013. – 220 с.