

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

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА**

**Организационно-экономическое обоснование проекта расши-  
рения деятельности предприятия (на примере ООО «БРИК»)**

**Дипломный проект**

**студентки заочного отделения 6 курса группы 05001081**

**Кирилловой Юлии Константиновны**

**Научный руководитель  
к.э.н., доц. Богомазова И.В.**

**Рецензент  
генеральный директор  
ООО «БРИК»  
Медведев А.П.**

**БЕЛГОРОД 2016**

## Содержание

Введение.....	3
1. Расширение деятельности предприятия:	
теоретические и практические аспекты.....	7
1.1. Роль и экономическое содержание инвестиций в расширении деятельности предприятия.....	7
1.2. Диверсификация – направление расширения масштабов производства.....	15
1.3. Направления повышения эффективности деятельности предприятия в современных условиях.....	22
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «БРИК».....	31
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	31
2.2. Анализ финансового состояния организации.....	39
2.3. Оценка эффективности деятельности предприятия.....	49
3. Разработка комплекса мероприятий по расширению деятельности ООО «БРИК».....	56
3.1. Сущность и описание проектных мероприятий.....	56
3.2. Прогноз расходов и доходов при реализации проекта.....	66
3.3. Оценка риска и анализ экономической эффективности проекта.....	76
Заключение.....	84
Список использованных источников.....	87
Приложения.....	92

## Введение

Устойчивая деятельность предприятий определяется многими факторами: общей экономической ситуацией в стране, нормативно-правовой базой, регламентирующей их деятельность, наличием высококвалифицированных менеджеров, состоянием технической базы производства, финансовыми ресурсами, освоенными рынками сбыта, динамичностью организационной структуры управления, соответствующей поставленным целям развития предприятия, и др.

Внешняя среда предприятия в целом и отдельные области его деятельности претерпевают естественную эволюцию, при которой усиливается нестабильность условий хозяйствования. На каждом этапе эволюции в стратегии предприятия должен присутствовать набор политик и средств их реализации, адекватный уровню внешней нестабильности.

Экстремальная неустойчивость внешней среды необычайно повысила роль стратегии в деятельности предприятий, что определяет объективную необходимость разработки новой технологии стратегического управления. Она должна учитывать следующие особенности социально-экономической ситуации в России:

- возможность скачкообразного характера развития экономики, что делает невозможным использование экстраполяционного подхода к прогнозированию развития как предприятия, так и внешней среды;
- особая специфичность стратегической информации, источников ее образования и средств сбора;
- низкая поисковая активность руководителей различного уровня, разбалансированность их экономических интересов;
- нестабильность нормативной базы по вине законодательной и исполнительной ветвей власти;
- отсутствие необходимых сбалансированных резервов ресурсов предприятия;

- крайне низкий уровень платежеспособного спроса, обусловленный отсутствием сбережений как у физических, так и у юридических лиц;
- слабая развитость рыночной инфраструктуры.

Характерной чертой трансформации экономики России, которая не учитывается в эволюционных теориях, является то, что предприятие как система имеет возможность влиять на вышестоящие эшелоны власти, то есть на внешнюю среду.

Способность решать вопросы развития – главная характеристика современного менеджмента. Ориентация на максимальную эффективность в условиях статус-кво сменилась ориентацией на эффективность развития. Концепция делового развития стала отличительной чертой наступательной стратегии предприятия, разрабатываемой для расширения деятельности, а не для сохранения в неизменном виде его ресурсов. Оба элемента, безусловно, необходимы для успешного делового управления. Чрезмерное увлечение новым аспектом развития приводит к тому, что менеджеры бездумно и расточительно обращаются с ресурсами.

Понятие делового развития используется для обозначения:

- процесса увеличения объема бизнеса;
- усилий, направленных на удовлетворение рыночного спроса;
- процесса создания новых сфер бизнеса;
- стимулирования в организации творчества и инициативы в целях изучения и удовлетворения нужд потребителей.

Деловое развитие способствует увеличению объемов бизнеса. Таким образом, оно предполагает ряд действий, которые, в отличие от мер, направленных на снижение издержек, преследуют цель расширения операций предприятия, хотя в долгосрочной перспективе они должны быть рентабельными. Однако деловое развитие, как и любая другая перспективная программа (например, повышения качества), может оказать отрицательное воздействие на рентабельность предприятия в краткосрочном аспекте.

Другой задачей делового развития является оживление уже существующей основной деятельности за счет ее внутренних источников.

Некоторые предприятия по мере роста стали тратить все больше и больше энергии на поддержание и сохранение базовой организации как таковой.

Стратегическое управление является сегодня неотъемлемой компонентой современного менеджмента. Компании всего мира активизируют процессы реорганизации деятельности, децентрализации ответственности за стратегическое управление и перераспределение власти путем построения организационных структур с меньшим числом уровней управления. Также И. Ансофф определяет стратегическое управление как деятельность, связанную с постановкой целей и задач организации и поддержания ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

В целом рассмотрение существующих концепций приводит к выводу, что стратегическое управление не охватывает всего многообразия процессов развития, имеющих место в деятельности предприятия, а выделяет в основном антикризисное управление.

Цель дипломного проекта – организационно-экономическое обоснование проекта расширения деятельности предприятия (на примере ООО «БРИК»).

В процессе написания дипломного проекта для достижения указанной цели были определены и решены следующие задачи:

- изучены теоретические и практические аспекты расширения деятельности предприятия;
- определена роль и экономическое содержание инвестиций в расширении деятельности предприятия;
- выявлена возможность диверсификации в направлении расширения масштабов производства;

- рассмотрены направления повышения эффективности деятельности предприятия в современных условиях;
- проанализирована финансово-хозяйственная деятельность ООО «БРИК»;
- разработан комплекс мероприятий по расширению деятельности организации;
- осуществлен прогноз расходов и доходов при реализации проекта;
- оценены риски и анализ экономической эффективности проекта.

Объект исследования – ООО «БРИК».

Предметом выступает комплекс мероприятий, направленный на расширение деятельности предприятия для обеспечения развития и повышения эффективности деятельности.

Теоретическая и методологическая база дипломного проекта основана на работах, характеризующих природу и характер современной экономики – А. Е. Абрамов, С. Ансофф, Е. А. Бабушкина, И. Т. Балабанов, С. В. Белкин, В. С. Боголюбов, В. В. Бочаров, В. А. Винокуров, О. Д. Волкогорова, В. П. Галенко, С. К. Горбачев, Е. Е. Демидов, Д. Джеймс, В. С. Ефремов, А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов, В. Г. Золотогоров, С. И. Шумилин, А. Б. Крутик, М. В. Решетова, Л. И. Лукичева, М. М. Максимцов, В. Д. Маркова, М. Х. Мескон, В. В. Осмоловский, И. Пакимов, В. Ф. Протасов, А. В. Протасова, Г. С. Староверова, А. Ю. Медведев, И. В. Сорокина, Э. А. Уткин, Р. Фрайбургер, Г. И. Ханин, Д. А. Фомин, Л. Хейне.

Исследование проведено на основе использования методов анализа и синтеза, экспертных оценок, а также экономического, статистического и сравнительного анализа.

К категории основных источников информации следует отнести первичную документацию организации, бухгалтерскую и статистическую отчетность, данные периодической печати и сети интернет.

Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

## **1. Расширение деятельности предприятия:**

### **теоретические и практические аспекты**

#### **1.1. Роль и экономическое содержание инвестиций**

##### **в расширении деятельности предприятия**

Поступательное развитие экономики непосредственно связано с воспроизводством основных фондов ввиду того, что удовлетворение возникающих общественных потребностей требует реконструкции, технического перевооружения существующих основных фондов или создания новых, способных давать требуемую продукцию. Для достижения этой цели нужны дополнительные ресурсы, капитал (инвестиции).

Объективно необходимым звеном воспроизводственного процесса является замена изношенных основных средств новыми, которая осуществляется с помощью механизма аккумулирования амортизационных отчислений и их использования на приобретение нового оборудования и модернизацию действующих основных фондов. Вместе с тем существенное расширение производства может быть обеспечено только за счет новых вложений средств, направляемых как на создание новых производственных мощностей, так и на совершенствование, качественное обновление техники и технологии. Именно вложения, используемые для развития и расширения производства с целью извлечения дохода в будущем, составляют экономический смысл инвестиций [4, с. 48].

Существуют различные модификации определений понятия «инвестиции», отражающие множественность подходов к пониманию их экономической сущности. В значительной степени это обусловлено экономической эволюцией, спецификой конкретных этапов историко-экономического развития, господствующих форм и методов хозяйствования.

С точки зрения финансовых параметров (или с позиций финансиста, бухгалтера) инвестиции могут быть представлены как любые виды активов,

вкладываемых в производственно-хозяйственную деятельность с целью последующего получения дохода, выгоды.

С точки же зрения экономической (а значит, с позиций оценки экономической целесообразности использования ресурсов в виде основного и оборотного капитала) инвестиции рассматривают как расходы на создание (приобретение), расширение, реконструкцию и техническое перевооружение основного капитала, а также на вызванные этим изменения размеров и состава оборотного капитала.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что как экономическая категория инвестиции выражают:

- вложение капитала в объекты предпринимательской деятельности с целью прироста первоначально авансированной стоимости (в форме прибыли);
- денежные (финансовые) отношения, возникающие между участниками инвестиционной деятельности в процессе реализации различных проектов (застройщиками, подрядчиками, банками, государством) [5, с. 85].

Экономическая природа инвестиций состоит в опосредовании отношений, возникающих между участниками инвестиционного процесса по поводу формирования и использования инвестиционных ресурсов в целях расширения и совершенствования производства. Поэтому инвестиции как экономическая категория выполняют ряд важных функций, без которых невозможно развитие экономики. Они определяют рост экономики, повышают её производственный потенциал.

На макроуровне инвестиции являются основой для осуществления политики расширенного производства, ускорения научно-технического прогресса, улучшения качества и обеспечения конкурентоспособности отечественной продукции, структурной перестройки экономики и сбалансированного развития всех её отраслей, создания необходимой сырьевой базы промышленности, развития социальной сферы, решения проблем обороноспо-

способности страны и её безопасности, проблем безработицы, охраны окружающей среды и т.д.

На микроуровне они необходимы для обеспечения нормального функционирования предприятия, стабильного финансового состояния и максимизации прибыли хозяйствующего субъекта. Без инвестиций невозможны обеспечение конкурентоспособности выпускаемых товаров и оказываемых услуг, преодоление последствий морального и физического износа основных фондов, приобретение ценных бумаг и вложение средств в активы других предприятий, осуществление природоохранных мероприятий и т.д. [11, с. 156].

Для осуществления инвестиционной деятельности как на макро-, так и на микроуровнях необходимо детально представлять существующие виды и типы инвестиций.

Инвестиционная деятельность – вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта.

Капитальные вложения – инвестиции в основной капитал (основные средства), в том числе затраты на новое строительство, расширение, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты [15, с. 142].

Инвестиционный проект – обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектная документация, разработанная в соответствии с законодательством Российской Федерации и утвержденными в установленном порядке стандартами (нормами и правилами), а также описание практических действий по осуществлению инвестиций.

По месту возникновения финансовые ресурсы предприятия классифицируются на:

- внутреннее финансирование;
- внешнее финансирование [21, с. 116].

Внутреннее финансирование предполагает использование тех финансовых ресурсов, источники которых образуются в процессе финансово-хозяйственной деятельности организации. Примером таких источников могут служить чистая прибыль, амортизация, кредиторская задолженность, резервы предстоящих расходов и платежей, доходы будущих периодов.

При внешнем финансировании используются денежные средства, поступающие в организацию из внешнего мира. Источниками внешнего финансирования могут быть учредители, граждане, государство, финансово-кредитные организации, нефинансовые организации.

Финансовые ресурсы организации в отличие от материальных и трудовых отличаются взаимозаменяемостью и подверженностью инфляции и девальвации.

В настоящее время актуальной проблемой для отечественных предприятий является состояние основных производственных фондов, изношенность которых достигла 70%. При этом речь идет не только о физическом, но и о моральном износе. Назрела необходимость переоснащения российских предприятий новым высокотехнологическим оборудованием. При этом важен выбор источника финансирования указанного переоснащения [24, с. 12].

Выделяют следующие источники финансирования:

- внутренние источники предприятия (чистая прибыль, амортизационные отчисления, реализация или сдача в аренду неиспользуемых активов);
- привлеченные средства (иностранные инвестиции);
- заемные средства (кредит, лизинг, векселя);
- смешанное (комплексное, комбинированное) финансирование.

В современных условиях предприятия самостоятельно распределяют прибыль, остающуюся в их распоряжении. Рациональное использование прибыли предполагает учет таких факторов, как реализация планов дальнейшего развития предприятия, а также соблюдение интересов собственников, инвесторов и работников.

Как правило, чем больше прибыли направляется на расширение хозяйственной деятельности, тем меньше потребность в дополнительном финансировании. Величина нераспределенной прибыли зависит от рентабельности хозяйственных операций, а также от принятой на предприятии дивидендной политики.

К достоинствам внутреннего финансирования предприятия следует отнести отсутствие дополнительных расходов, связанных с привлечением капитала из внешних источников, и сохранение контроля за деятельностью предприятия со стороны собственника.

Недостатком данного вида финансирования предприятия является не всегда возможное его применение на практике. Амортизационный фонд потерял свое значение потому, что нормы амортизации для большинства видов оборудования, используемых на российских промышленных предприятиях, занижены и уже не могут служить в качестве полноценного источника финансирования, а разрешенные ускоренные методы начисления амортизации не могут быть использованы для существующего оборудования.

Второй внутренний источник финансирования – прибыль предприятия, оставшаяся после уплаты налогов. Как показывает практика, большинству предприятий не хватает собственных внутренних ресурсов для обновления основных фондов.

При выборе в качестве источника финансирования иностранного инвестора предприятию следует учитывать тот факт, что инвестору интересны высокая прибыль, сама компания и его доля собственности в ней. Чем выше доля иностранных инвестиций, тем меньше остается контроля у собственника предприятия [29, с. 201].

Остается финансирование из заемных средств, при котором встает выбор между лизингом и кредитом. Чаще всего на практике эффективность лизинга определяют посредством сравнения его с банковским кредитом, что не совсем корректно, потому что для каждой конкретной сделки приходится учитывать свои специфические условия.

Кредит – заем в денежной или товарной форме, предоставляемый кредитором заемщику на условиях возвратности, чаще всего с выплатой заемщиком процента за пользование займом. Эта форма финансирования является наиболее распространенной.

Преимущества кредита:

- кредитная форма финансирования отличается большей независимостью в применении полученных денежных средств без каких-либо специальных условий;
- чаще всего кредит предлагает банк, обслуживающий конкретное предприятие, так что процесс получения кредита становится весьма оперативным.

К недостаткам кредита можно отнести следующее:

- срок кредитования в редких случаях превышает 3 года, что является непосильным для предприятий, нацеленных на долгосрочную прибыль;
- для получения кредита предприятию требуется предоставление залога, зачастую эквивалентного сумме самого кредита;
- в некоторых случаях банки предлагают открыть расчетный счет в качестве одного из условий банковского кредитования, что не всегда выгодно предприятию;
- при данной форме финансирования предприятие может использовать стандартную схему амортизации приобретенного оборудования, что обязывает выплачивать налог на имущество в течение всего срока пользования [35, с. 53].

Лизинг представляет собой особую комплексную форму предпринимательской деятельности, позволяющую одной стороне – лизингополучателю – эффективно обновлять основные фонды, а другой – лизингодателю – расширить границы деятельности на взаимовыгодных для обеих сторон условиях.

Преимущества лизинга:

- лизинг предполагает 100%-ное кредитование и не требует немедленно начинать платежи. При использовании обычного кредита для покупки

имущества предприятие должно около 15% стоимости оплачивать за счет собственных средств;

– лизинг позволяет предприятию, не имеющему значительных финансовых ресурсов, начать реализацию крупного проекта.

Для предприятия гораздо проще получить контракт по лизингу, чем ссуду – ведь обеспечением сделки служит само оборудование.

Лизинговое соглашение более гибко, чем ссуда. Ссуда всегда предполагает ограниченные размеры и сроки погашения. При лизинге предприятие может рассчитывать поступление своих доходов и выработать с лизингодателем соответствующую удобную для него схему финансирования. Погашение может осуществляться из средств, поступающих от реализации продукции, которая произведена на оборудовании, взятом в лизинг. Перед предприятием открываются дополнительные возможности по расширению производственных мощностей: платежи по договору лизинга распределяются на весь срок действия договора и, тем самым, высвобождаются дополнительные средства для вложения в другие виды активов.

Лизинг не увеличивает долг в балансе предприятия и не затрагивает соотношения собственных и заемных средств, т.е. не снижает возможность предприятия по получению дополнительных займов. Очень важно, что оборудование, приобретенное по договору лизинга, может не числиться на балансе лизингополучателя в течение всего срока действия договора, а значит, не увеличивает активы, что освобождает предприятие от уплаты налогов на приобретенные основные средства.

Лизинг позволяет предприятием на совершенно законных основаниях минимизировать налогообложение, а также относить все расходы по обслуживанию оборудования на лизингодателя.

Любые инвестиции связаны с инвестиционной деятельностью предприятия, которая представляет собой процесс обоснования и реализации наиболее эффективных форм вложений капитала, направленных на расширение экономического потенциала предприятия. Для осуществления инвести-

ционной деятельности предприятия вырабатывают инвестиционную политику. Эта политика является частью стратегии развития предприятия и общей политики управления прибылью. Она заключается в выборе и реализации наиболее эффективных форм вложения капитала с целью расширения объема операционной деятельности и формирования инвестиционной прибыли

Инвестиционная политика на предприятиях должна вытекать из стратегических целей их бизнес-планов, т.е. из перспективы, а в конечном итоге она должна быть направлена на обеспечение финансовой устойчивости предприятий не только на сегодня, но и на будущее. Если этого плана нет, то ни о какой инвестиционной политике не может быть и речи. Основной целью инвестиционной политики предприятия является обеспечение экономического подъема за счет привлечения инвестиций в эффективные и конкурентно-способные производства и виды деятельности, способные обеспечить создание собственного инвестиционного потенциала.

Инвестиционная политика предприятия представляет собой сложную, взаимосвязанную и взаимообусловленную совокупность видов деятельности предприятия, направленную на своё дальнейшее развитие, получение прибыли и других положительных эффектов в результате инвестиционных вложений [42, с. 218].

Разработка инвестиционной политики предполагает: определение долгосрочных целей предприятия, выбор наиболее перспективных и выгодных вложений капитала, разработку приоритетов в развитии предприятия, оценку альтернативных инвестиционных проектов, разработку технологических, маркетинговых, финансовых прогнозов, оценку последствий реализации инвестиционных проектов.

Инвестиционная политика выступает как часть реформирования предприятия и нацелена на обеспечение оптимального использования инвестиционных ресурсов, рациональное сочетание различных источников финансирования, на достижение положительных интегральных показателей эффектив-

ности проекта и в целом – на экономически целесообразные направления развития производства.

При её разработке необходимо предусмотреть ряд условий.

1. Достижение экономического, научно-технического и социального эффекта от рассматриваемых мероприятий – для каждого объекта инвестирования используют специфические методы оценки эффективности, а затем отбирают те проекты, которые при прочих равных условиях обеспечивают предприятию максимальную эффективность инвестиций.

2. Получение предприятием наибольшей прибыли на вложенный капитал при минимальных инвестиционных затратах (капиталовложениях).

3. Рациональное распоряжение средствами на реализацию неприбыльных инвестиционных проектов, то есть снижение расходов на достижение соответствующего социального, научно-технического и экологического эффекта реализации данных проектов.

4. Использование предприятием для повышения эффективности инвестиций государственной поддержки в форме бюджетных кредитов, налоговых льгот, и т.д.

5. Минимизация инвестиционных рисков, связанных с выполнением конкретных проектов.

6. Обеспечение ликвидности долгосрочных инвестиций.

## **1.2. Диверсификация – направление расширения масштабов производства**

Каждый кризис несет не только негативные последствия и неизбежные потери, но и вероятность нового развития и приобретений, которые невозможны при нормальном состоянии.

В критической ситуации для предприятий появляются шансы диверсифицировать производство, т.е. расширить ассортимент, изменить вид продукции, освоить новые виды производств с целью повышения эффективности

производства, получения экономической выгоды, предотвращения банкротства.

Диверсифицируя свое производство, предприятия проникают в новые для себя отрасли и сферы и постепенно превращаются в многоотраслевые комплексы. Товаропроизводителям иногда выгодно идти по пути развития сопряженного производства – производить различные товары из одного и того же исходного сырья, что снижает расходы этих предприятий, в частности и на исследования, которые часто приводят к изобретениям, далёким от существующей специализации [3, с. 73].

Необходимо учитывать, что отрасли, которые выбираются для осуществления диверсификации, должны быть привлекательными с точки зрения их структуры или потенциально способными обеспечить такую привлекательность. Часто предприятия игнорируют критерий привлекательности из-за слишком высокого барьера входа. Они выбирают отрасль, которая «хорошо подходит» для их бизнеса, но сталкиваются с невыгодностью структуры отрасли. Пока наилучшая структура не обеспечит конкурентного преимущества, диверсификация не приведет к высоким прибылям.

Важную роль в данном случае играет ассортиментная политика – это формирование ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финансового состояния предприятия и ограничений на различные виды используемых ресурсов.

Для формирования ассортимента производимой необходимо ответить на следующие вопросы:

- что производить для получения максимальной прибыли;
- сколько производить;
- по какой цене продавать;
- какие виды продукции или услуг увеличивать, а какие уменьшать;
- стоит ли продавать товар или оказывать услугу по цене ниже себестоимости [52, с. 67].

Необходимо учитывать, что ряд ограничений не позволяет увеличивать объем реализации. К ним можно отнести ограничения по емкости рынка, по ресурсам: земельным, трудовым, финансовым и материальным.

Продуктовые преобразования должны быть нацелены на переключение предприятия с невыгодных на более выгодные виды бизнеса. Это позволяет предприятию не только приобрести прибыльный режим работы с точки зрения соотношения текущих затрат и результатов, но и повысить финансовую привлекательность для инвесторов и кредиторов [43, с. 79].

Существуют консервативный и радикальный подходы к продуктовым преобразованиям.

Консервативный подход наиболее приемлем для финансово-кризисных предприятий, ограниченных как в возможностях финансирования значительных стартовых инвестиций в новый бизнес, так и в сроке окупаемости.

Предприятие, ограниченное в своих финансовых возможностях, должно выбирать такие продуктовые новшества, которые ему максимально удобно осваивать, минимизируя потребность в дополнительных инвестициях, опираясь на имеющиеся специальные материальные и нематериальные активы, стремясь к возможно более быстрой окупаемости резко ограниченных собственных средств, выделенных для инвестирования.

Радикальный подход – при этом подходе необходимо решить, «на кого работать», кому что-либо предлагать к продаже, на какую группу потребителей, имеющую максимальную суммарную платежеспособность (все располагаемые средства группы потребителей), ориентироваться [38, с. 178].

Вполне возможно, что наиболее платежеспособным в сегменте рынка окажется не совокупность немногих богатых потребителей, а массовое множество объединенных общими свойствами отдельных сравнительно бедных потенциальных покупателей некоего продукта или потребителей какой-либо услуги. В то же время суммарная платежеспособность сегмента рынка, т.е. группы потребителей с общими демографическими, социальными и другими

свойствами, определяется их текущими доходами, накоплениями, кредитоспособностью.

Радикальный подход к выбору нового продукта можно выразить следующим алгоритмом.

1. Проверка платежеспособности найденных нетрадиционных по платежеспособности сегментов рынка.

2. Определение специфических потребностей потенциальных покупателей для выявленных перспективных сегментов рынка (при этом необходимо стараться выявить потребности, которые в настоящее время удовлетворяются не полностью. Это позволит предприятию при выборе нового продукта занять на рынке свободную нишу).

3. Выбор продукта, удовлетворяющего потребности потенциального потребителя в максимальной мере.

4. Выполнения обоснования, т.е. расчет единовременных затрат и потерь (при переспециализации), а также внутренней нормы доходности (по сравнению с сопоставимой по рискам финансовой альтернативой вложения тех же средств) при освоении выбранного продукта (услуги, вида деятельности и пр.).

5. Мобилизация сторонних инвестиций для перехода предприятия на производство нового продукта. Необходимость привлечения сторонних партнерских и кредитных инвестиций обуславливает готовность делиться прибылями от реализации инвестиционных проектов в виде выплат инвесторам [34, с. 184].

Радикальный подход может быть реализован через наступательную и оборонительную стратегии.

Сравнительные характеристики консервативного и радикального подхода к продуктовым преобразованиям представлены в приложении 1.

Таким образом, при диверсификации реализуются следующие основные мероприятия.

1. Разработка новых конкурентоспособных видов продукции.

2. Создание новых направлений производственной деятельности. Это будет содействовать повышению устойчивости территорий (расширению масштабов занятости и развитию самозанятости населения, повышению уровня его жизни), расширению источников формирования доходной базы местных бюджетов.

3. Создание материальных стимулов для заинтересованности работников предприятия в разработке нового продукта (вида деятельности).

4. Обучение или переквалификация работников в соответствии с новой структурой предприятия.

5. Рассмотрение возможности альтернативного использования излишнего или мало используемого оборудования для производства других видов продукции или оказания услуг с целью получения новых источников дохода, возможно, в кооперации с другими организациями и предпринимателями и др.

6. Рассмотрение возможности использования свободных помещений для организации новых, более выгодных видов деятельности и производства, возможно, в кооперации с другими организациями.

7. Рассмотрение вариантов централизации деятельности организации за счет перевода подразделений в одно или меньшее количество месторасположений с целью высвобождения дополнительной площади и др.

Диверсификация может повлечь за собой реконструкцию организации (перестройка организации предприятия и структуры его капитала для повышения эффективности деятельности и финансовых результатов, преобразование основных средств, техники и технологии на предприятии с целью повышения уровня и качества выпускаемой продукции, освоения выпуска новых изделий), техническое перевооружение (комплекс мероприятий, направленных на повышение технического уровня производства за счет внедрения более совершенной техники, технологии и организации работ в основном и вспомогательном производствах) или новое строительство. Выбор того или иного вида технического развития производства будет зависеть от имеюще-

гося производственного потенциала предприятия и подбора новых направлений производства.

При реконструкции действующих предприятий осуществляются следующие мероприятия:

- расширение отдельных зданий и сооружений основного, вспомогательного и обслуживающего назначения в случаях, когда новое высокопроизводительное и более совершенное по техническим показателям оборудование не может быть размещено в существующих зданиях;

- строительство новых и расширение существующих цехов и объектов вспомогательного и обслуживающего назначения в целях ликвидации диспропорций;

- строительство новых зданий и сооружений того же назначения взамен ликвидируемых на территории действующего предприятия, дальнейшая эксплуатация которых по техническим и экономическим условиям признана нецелесообразной [30, с. 112].

Реконструкция предприятия позволяет:

- увеличить производственный потенциал предприятия;
- внедрять малоотходные, безотходные технологии и гибкие производства;

- сократить число рабочих мест;
- повысить производительность труда;
- снизить материалоемкие производства и себестоимость продукции;
- повысить фондоотдачу и улучшить другие технико-экономические показатели.

Диверсификация может идти не только через внутреннее расширение в производство новых видов продукции и услуг, но и посредством слияний и поглощений

С развитием кризиса процесс слияния и поглощения слабых, убыточных предприятий наиболее сильными и прогрессирующими будет усили-

ваться. Данный процесс позволяет не только диверсифицировать производство, но и увеличить его масштабы.

По мере роста размеров предприятия становится возможным повышение уровня специализации используемого труда.

Повышение уровня специализации труда рабочих и управленцев, возможность использования наиболее эффективных основных средств будут вносить свой вклад в снижение издержек производства единицы продукции тем производителем, который окажется способен расширить масштабы своих операций. Иными словами это можно сформулировать так: увеличение количества всех вовлеченных в производство ресурсов (например, на 10%) приведет к пропорциональному росту объема производства (например, на 20%), а необходимым результатом будет снижение издержек на единицу продукции.

Следует помнить, что в начале процесса расширения производства на предприятии действует положительный эффект масштаба, однако при значительном увеличении объемов производства из-за сложностей управления крупномасштабным производством возникает отрицательный эффект масштаба.

В период кризиса для сильных и эффективных предприятий появятся шансы расширить масштабы производства за невысокую цену, когда стоимость различных средств производства будет, скорее всего, небольшой.

Для этого нужно располагать необходимой информацией о продаже нужных для планирующих расширение хозяйств активов, а также финансовыми, в том числе заемными, средствами для их покупки. Главным отрицательным моментом является недостоверность циркулирующей информации.

Внося изменения в информационный обмен, руководителю необходимо учитывать следующие факторы.

Во-первых, обратная связь от нижнего уровня к верхнему устойчива только в режиме постоянного диалога: оставшийся без ответа вопрос, заданный на собрании или по электронной почте, почти гарантирует отсутствие

следующих. Формальные ответы или отписки ведут к тому же результату. Устанавливая подобную связь, следует обеспечить ее ресурсами – временем руководителя для ее поддержания.

Во-вторых, улучшение информационного обмена не обязательно идет на пользу: так, есть случаи, когда на одном предприятии до выступления директора на собрании рядовой персонал считал ответственным за большинство неурядиц среднее звено. Прямая связь ослабила сглаживающие свойства привычных информационных каналов и снизила мотивацию персонала.

Насыщенный информационный обмен ориентирует предприятие во всех областях, в том числе приближает сложившийся имидж руководителя к реальности.

Расширение масштабов производства может также идти и за счет увеличения выпуска продукции на уже существующих рентабельных участках производства. В этом случае на этих участках концентрируют материальные и трудовые ресурсы.

### **1.3. Направления повышения эффективности деятельности предприятия в современных условиях**

Формирование рыночной экономики в России сопровождается радикальными изменениями в хозяйственной деятельности предприятий. Рост количества хозяйствующих субъектов на рынке, расширение ассортимента продукции и номенклатуры оказываемых услуг неизбежно ведут к усилению конкуренции, что обуславливает необходимость повышения требований к деятельности всех субъектов рынка, в том числе предприятий сферы обслуживания

Теоретические и практические исследования позволяют определить основные направления достижения эффективности предприятий социально-культурного сервиса, которые необходимо рассматривать через призму пер-

спектив развития экономики, потребительского рынка и отрасли в целом.

Изменения макромаркетинговой среды в Западной Европы на рубеже XX – XXI вв., вызванные структурными изменениями в технологиях, экономике и рынках, а также пересмотром социальных приоритетов, значительно изменили содержание понятия эффективности деятельности фирмы.

По определению одного из наиболее видных представителей европейской маркетинговой школы, профессора Жан-Жак Ламбена в последние годы произошли «важные изменения в макроэкономической среде, которыми обусловлена потребность в рыночной ориентации фирмы. В этой новой среде фирма, если она хочет динамично развиваться, должна осознавать последствия рыночной ориентации для управления и пользоваться надежными инструментами менеджмента для диагностики текущего состояния бизнеса и установления наиболее приемлемого курса дальнейшего развития» [33, с. 84].

Новый подход к оценке эффективности фирмы предложил шведский экономист-практик, исследователь современной конкурентной стратегии Б. Карлоф. Он утверждает, что: «Если раньше внимание концентрировалось на управлении ресурсами, то теперь в его фокусе – изучение потребностей и их структуры. Было выявлено, что на развитие компаний сильное влияние оказывают факторы, не поддающиеся количественной оценке и поэтому трудноуловимые».

«Традиционная стратегия – по словам Карлофа – ставит во главу угла эффективное использование ресурсов. После экономических потрясений середины 70-х годов появилось новое целевое направление, связанное с ориентацией на потребительскую ценность производимой продукции. Таким образом, возобладал комплексный подход к деловому развитию, так как было признано, что при разработке стратегии должны учитываться все основные аспекты хозяйственного управления» [18, с. 38].

Главная внутренняя цель деятельности любого предприятия или организации, функционирующих в условиях рыночной экономики, состоит в максимизация прибыли. В современных условиях получение определенного

экономического эффекта в виде прибыли для предприятий должно сочетаться с наиболее полным удовлетворением запросов потребителей.

Различают технологическую и экономическую эффективность деятельности предприятия. Технологическая эффективность фирм – уровень организации производства, при котором из имеющихся ресурсов производится максимально возможное количество готовой продукции.

Чем ближе фирма к уровню технологической эффективности, тем полнее используются ею все виды ограниченных ресурсов, а значит, ниже нормы расхода этих ресурсов на изготовление единицы продукции.

Экономическая эффективность – способ организации производства, при котором затраты на производство определенного количества продукции минимальны. Экономическая эффективность отражает связь между результатом деятельности и затратами, произведенными для получения этого результата.

Процесс измерения планируемого или уже полученного уровня эффективности предприятия связан с определением критерия и формированием системы соответствующих показателей.

Показатели эффективности предприятия делят на несколько групп:

- общие показатели производственной эффективности;
- показатели, отражающие эффективность организации и использования труда;
- показатели, характеризующие степень использования и распределения производственных фондов;
- показатели, отражающие эффективность использования всех финансовых средств [10, с. 265].

Комплекс действий и мероприятий по росту производственной и экономической эффективности объединяет в себе различные способы повышения эффективности деятельности предприятия.

К основным способам повышения эффективности деятельности фирмы относят снижение трудоемкости и повышение производительности труда, а

также рациональное и экономное использование ресурсов и сырья, снижение показателя фондоемкости и улучшение инвестиционной деятельности компании [32, с. 106].

Резервы повышения эффективности деятельности фирмы представляют собой упущенные (не использованные) на данный момент возможности роста объема выпуска и продаж продукции, снижения ее себестоимости, увеличения суммы прибыли и повышения уровня рентабельности, укрепления финансового состояния, а также улучшения других экономических показателей деятельности организаций.

Величина резервов определяется как разность между возможными и фактически достигнутыми величинами экономических показателей деятельности.

С позиции предприятия и в зависимости от источников образования различают внешние и внутрихозяйственные резервы. Под внешними резервами понимаются общие народно-хозяйственные, а также отраслевые и региональные резервы. Примером использования внешних резервов в народном хозяйстве служит привлечение капиталовложений в те отрасли, которые дают наибольший экономический эффект или обеспечивают ускорение темпов научно-технического прогресса.

Использование внешних резервов, безусловно, сказывается на уровне экономических показателей предприятия, но главным источником повышения эффективности работы предприятий, как правило, являются внутрихозяйственные резервы.

Использование производственных и финансовых ресурсов предприятия может носить как экстенсивный, так и интенсивный характер.

Экстенсивное использование ресурсов и экстенсивное развитие ориентируются на вовлечение в производство дополнительных ресурсов.

В чистом виде это используется крайне редко, так как требует больших капиталовложений.

Основные экстенсивные факторы следующие:

- увеличение количества используемых ресурсов;
- увеличение количества средств и предметов труда;
- увеличение численности рабочей силы;
- увеличение времени использования ресурсов;
- увеличение времени использования и продолжительности функционирования средств труда;
- увеличение запасов (продолжительности оборота) оборотных фондов;
- увеличение времени использования рабочей силы [37, с. 82].

Интенсификация экономики состоит прежде всего в том, чтобы результаты производства росли быстрее, чем затраты на него, чтобы, вовлекая в производство сравнительно меньше ресурсов, можно было добиться больших результатов.

Основным направлением использования интенсивных резервов является внедрение достижений научно-технического прогресса. В результате этого происходит качественное улучшение используемых основных фондов, материалов, совершенствование характеристик персонала, повышение уровня применяемой технологии.

Кроме того, научно-технический прогресс предполагает также повышение уровня качества продукции, ее прогрессивности, повышение степени механизации и автоматизации производственных процессов, рост технической и энергетической вооруженности труда и т.п. [46, с. 83].

Интенсивный путь развития предполагает более эффективное использование уже имеющихся ресурсов. К интенсивным факторам относятся:

- совершенствование процесса функционирования используемых ресурсов;
- совершенствование технологии производства;
- совершенствование организации производства;
- совершенствование организации труда;
- совершенствование организации управления;

- совершенствование воспроизводства и ускорения обновления основных производственных фондов;
- ускорение оборачиваемости оборотных фондов;
- совершенствование качественных характеристик используемых ресурсов;
- совершенствование используемых средств и предметов труда;
- совершенствование используемой рабочей силы [53, с. 155].

Интенсивный путь гарантирует увеличение эффективности использования ресурсов. При этом увеличивается производительность, снижается материалоемкость и трудоемкость основного производства, что приводит к повышению прибыльности и рентабельности. Однако, данный путь развития также как и экстенсивный, требует денежных затрат на совершенствование технологии и обучение персонала.

На практике часто используется сочетание обоих методов. Например, увеличивается численность рабочей силы и в то же время увеличивается производительность труда либо совершенствуются технологии.

При выборе метода расширения выпуска продукции, либо выборе соотношения при сочетании методов необходимо учитывать специфику сферы функционирования предприятия, сбытовые рынки, экономическую ситуацию в государстве. Поэтому возникает необходимость планирования и прогнозирования результатов использования того или иного метода.

В зависимости от экономических показателей резервы подразделяются на следующие группы.

1. Резервы увеличения выпуска и объема продаж продукции, резервы улучшения использования отдельных видов производственных ресурсов (трудовых ресурсов, основных фондов, материалов).

2. Текущие и перспективные. Текущие резервы могут быть мобилизованы в течение одного года.

Перспективные резервы можно использовать лишь в долгосрочной перспективе, то есть в течение периода, превышающего один год.

3. Резервы однократного и многократного использования.

4. Явные и скрытые. К явным относится ликвидация причин различных внеплановых потерь и перерасходов.

Скрытые резервы можно установить лишь при детализированном анализе, используя методы сравнения показателей исследуемой организации с данными других организаций, а также методы функционально-стоимостного анализа.

5. Простые и сложные. Например, повышение сменности работы оборудования можно причислить к простым резервам, а снижение затрат времени работы оборудования на выработку единицы продукции – к сложным резервам.

6. Резервы прямого и косвенного действия. Так, внедрение новой техники прямо влияет на производительность труда, а улучшение жилищных и культурно-бытовых условий жизни рабочих – косвенно.

7. Резервы количественно измеряемые и не измеряемые. Большинство резервов следует отнести к первому виду.

Примером второго вида резервов служат мероприятия по повышению социально-экономического уровня, качества жизни работников организаций [51, с. 89].

В соответствии с классификацией резервов по важнейшим факторам повышения эффективности производства предприятия планируются пути поиска и мобилизации резервов, т.е. составляются планы организационно-технических и финансовых мероприятий по выявлению и использованию резервов.

Влияние различных факторов на повышение эффективности деятельности предприятия различно и конкретизируется по следующим направлениям.

1. Наиболее существенное влияние на уровень и динамику эффективности производства продукции (оказания услуг) оказывают технические нововведения, особенно современные формы автоматизации и информацион-

ных технологий. Они вызывают значительные (нередко коренные) изменения в техническом уровне и производительности технологического оборудования, методах и формах трудовых процессов, подготовке и квалификации кадров и т.п. Большое значение имеет также производительность действующего оборудования.

2. Положительно влияет на уровень эффективности деятельности фирмы решение проблем ресурсосбережения, снижения материалоемкости и энергоемкости продукции (услуг), рациональное управление запасами материальных ресурсов и источниками снабжения предприятий.

3. В значительной степени на повышение эффективности деятельности фирмы влияет постоянное проведение маркетинговых исследований.

4. Одним из определяющих факторов роста эффективности деятельности фирмы являются работники – руководители, менеджеры, специалисты, рабочие, деловые качества которых во многом определяются действенным мотивационным механизмом, поддерживающим благоприятный социальный микроклимат в трудовом коллективе.

5. Более высокий уровень эффективности обеспечивает динамическая и гибкая организация деятельности предприятия, включающая в себя необходимую специализацию и координацию управленческих процессов и периодически изменяющаяся в соответствии с новыми задачами, возникающими при каждой новой ситуации на рынке.

6. Существенно влияет на эффективность общественного производства государственная экономическая и социальная политика, которая заключается в создании разнообразных институтов рыночной, производственной и социальной инфраструктуры.

7. Структурные преобразования в обществе также влияют на показатели эффективности на различных уровнях хозяйствования. Наиболее важными являются структурные изменения экономического и социального характера [56, с. 235].

Таким образом, повышение эффективности деятельности – и, как след-

ствие, конкурентоспособности компаний – задача, от решения которой зависит успех развития в условиях рыночной экономики.

Источниками для выявления всех резервов повышения эффективности деятельности организации являются результаты анализа данных финансовой (бухгалтерской) отчетности и внутренний (управленческий) анализ.

В условиях рыночного механизма хозяйствования анализ эффективности деятельности фирмы не только дает объективную оценку выполнения планов и динамики производственно-торговой, финансово-хозяйственной и другой деятельности, но и выявляет и мобилизует резервы (особенно прогнозные) экономического и социального развития, помогает принимать оптимальные тактические и стратегические управленческие решения.

## **2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности**

### **ООО «БРИК»**

#### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

ООО «БРИК» находится по адресу: 308054, Белгородская область, Белгородский район, с. Таврово и функционирует на основании устава.

Полным фирменным наименованием общества является ООО «БРИК».

В процессе создания руководством выбрана в качестве организационно-правовой формы общество с ограниченной ответственностью, которая выступает в качестве одной из самых распространенных форм ведения бизнеса. Это связано с ограниченной ответственностью, которую предоставляет данная организационно-правовая форма учредителям (участникам), а именно: учредители (участники) общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. То есть максимум, что может потерять учредитель (участник) общества с ограниченной ответственностью, это та доля в уставный капитал, которая была внесена им при учреждении, или вклад в имущество общества. Тем не менее выделяют два исключения.

1. Если учредитель (участник) не оплатил свою долю в уставном капитале общества, на него может быть возложена солидарная ответственность по долгам в размере не оплаченного вклада в уставный капитал.

2. В случае несостоятельности (банкротства) общества по вине его учредителя (участника) при недостаточности имущества общества на учредителя (участника) может быть возложена субсидиарная ответственность его по обязательствам. Эта статья действует только в случае преднамеренного банкротства, доказанного в судебном порядке.

При этом в соответствии с ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» определяется следующим образом правовой статус обществ с ограниченной ответственностью:

- обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли, принадлежащие учредителям (участникам);
- имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде;
- может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности;
- отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии);
- общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации;
- создается без ограничения срока, если иное не установлено его уставом;
- вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами;
- должно иметь круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения общества; печать общества может содержать также фирменное наименование общества на любом языке народов Российской Федерации и (или) иностранном языке;
- вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

Цель деятельности ООО «БРИК» – извлечение прибыли при осуществлении своей деятельности, а также возможность удовлетворения общественных потребностей в производимой продукции, работах, услугах.

Основной вид деятельности – деятельность ресторанов и кафе.

В качестве дополнительных видов деятельности компании является:

- покупка и продажа собственного недвижимого имущества;
- сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества;
- прочая оптовая торговля;
- неспециализированная оптовая торговля пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения;
- розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- деятельность гостиниц с ресторанами;
- деятельность баров;
- специализированная розничная торговля прочими непродовольственными товарами, не включенными в другие группировки.

При этом к категории предлагаемых видов продукции или услуг в организации следует выделить:

- услуги предприятий питания по отпуску продукции на вынос;
- услуги кафе самообслуживания с предоставлением мест для сидения;
- услуги по обеспечению питанием на водном пассажирском транспорте;
- услуги по обеспечению питанием на прочем пассажирском транспорте;
- услуги ресторанов без сопровождения развлекательных программ;
- услуги по обеспечению питанием на железнодорожном или водном пассажирском транспорте;

- услуги по обеспечению питанием;
- услуги по обеспечению питанием в купе поезда.

ООО «БРИК» сочетает ресторан, уютные номера, люксы и отдельные домики, двухэтажные коттеджи, бассейн с подогревом под открытым небом, русская баня, финская сауна, бильярд, где можно прекрасно провести выходные, отметить день рождения или отпраздновать любое другое знаменательное событие.

В ресторане для гостей широкий выбор холодных закусок, салатов, супов, горячих закусок, вторых блюд, гарниров, напитков, а также банкетное меню (Приложение 2).

Компания принимает заказы на проведение корпоративов, детских праздников, свадеб и юбилеев.

Организация предлагает комфортабельные номера «люкс» класса и отдельные домики, а именно:

- однокомнатный номер (стандарт) №3, 4, 5 – от 2000 рублей/сутки;
- двухкомнатный номер с террасой (люкс) №1, №2 – от 3000 рублей/сутки;
- двухэтажный дом – аренда 1 этажа 7000 рублей, полностью дом – 10 000 рублей;
- домик – от 2000 рублей;
- шатер на 8 человек – от 1200 рублей;
- беседка красная на 10 человек – от 1300 рублей;
- круглая беседка на 20 человек – от 3000 рублей.

К услугам гостей также предлагается баня, в которой благодаря попеременному влиянию тепла и холода на организм возникает профилактический, закаливающий, восстановительный эффект. Активизация обменных процессов способствует очищению организма от ненужных веществ. Пар очищает кожу, тонизирует и повышает способность поглощения кислорода. Резкий перепад температуры действует на кожу, как гимнастика, повышая работоспособность ее функций.

Штат организации оставляет 26 человек и представлен следующими категориями сотрудниками:

- директор – 1 человек;
- арт-директор – 1 человек;
- бухгалтер – 1 человек;
- администратор – 2 человека;
- горничная – 4 человека;
- официант – 6 человек;
- повар – 2 человека;
- су-шеф – 1 человек;
- посудомойщица – 2 человека;
- бармен – 2 человека;
- охранник – 2 человека;
- дворник – 1 человек;
- банщик – 1 человек.

Руководство текущей деятельностью организацией осуществляется директором, к полномочиям которого относится:

- решение вопросов руководства текущей и оперативной деятельности;
- определение приоритетных направлений деятельности общества;
- действие от имени общества, в том числе представление его интересов;
- утверждение штатов, должностных инструкций, издание приказов о назначении на должности работников, об их переводе и увольнении, применение мер поощрения и наложение дисциплинарных взысканий, предусмотренных законодательством РФ;
- утверждение правил, внутренних документов;
- открытие в банках счетов;
- организация ведения бухгалтерского учета и отчетности;

- распоряжение имуществом общества и совершение сделок от его имени для обеспечения его текущей деятельности;
- представление ежегодного отчета и другой финансовой отчетности в соответствующие органы.

Анализ штатного расписания ООО «БРИК» свидетельствует о наличии на предприятии таких структурных подразделений, как:

- администрация – 5 штатных единиц;
- основное производство (общественное питание и размещение) – 17 штатных единиц;
- вспомогательное подразделение – 4 штатные единицы.

Если рассматривать категории, то к административно-управленческому персоналу отнесены директор с окладом 20,00 тыс. рублей, арт-директор (15,00 тыс. рублей), бухгалтер (15,00 тыс. рублей), администратор (12,00 тыс. рублей).

Основное производство (общественное питание и размещение) включает такие категории работников, как горничная (4 человека с окладом 8,20 тыс. рублей), официант (6 человек с окладом 10,00 тыс. рублей), повар (2 человека с окладом 12,00 тыс. рублей), су-шеф (12,00 тыс. рублей), посудомойщица (2 человека с окладом 8,20 тыс. рублей), бармен (2 человека с окладом 10,00 тыс. рублей).

Вспомогательное подразделение:

- охранник (2 человека с окладом 8,50 тыс. рублей);
- дворник (7,50 тыс. рублей);
- банщик (8,50 тыс. рублей).

Предварительный анализ результатов финансово-хозяйственной деятельности ООО «БРИК» за 2013 – 2015 гг. основан на изучении основных экономических показателей, представленных в бухгалтерской отчетности (Приложение 3).

В приложении 4 отражена динамика основных экономических показателей ООО «БРИК» за 2013 – 2015 гг.

Выручка от реализации работ и услуг возросла на 7,30% или 1211,00 тыс. рублей, в том числе в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 2,10% или 349,00 тыс. рублей с 16590,00 тыс. рублей до 16939,00 тыс. рублей, в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 5,09% или 862,00 тыс. рублей с 16939,00 тыс. рублей до 17801,00 тыс. рублей.

Как и выручка от реализации для себестоимости также характерно изменение. В данном случае по итогам трех лет темп роста указанного показателя составил 112,82% или 1753,00 тыс. рублей:

- 2014 год к 2013 году – темп роста 104,93%, что соответствовало 674,00 тыс. рублей;

- 2015 год к 2014 году – темп роста 107,52% или в стоимостном выражении 1079,00 тыс. рублей.

Негативным моментом является превышение темпов роста себестоимости над выручкой по причине быстрого роста затрат на материалы, трудовые и финансовые ресурсы в сравнении с ростом объемов продаж.

Это обусловило сокращение всех видов прибыли на 18,56%, которая имела следующий вид:

- валовая прибыль и прибыль от реализации – 2920,00 тыс. рублей в 2013 году, 2595,00 тыс. рублей в 2014 году, 2378,00 тыс. рублей в 2015 году;

- чистая прибыль – 2336,00 тыс. рублей в 2013 году, 2076,00 тыс. рублей в 2014 году, 1902,40 тыс. рублей в 2015 году.

ООО «БРИК» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Изучение структуры имущества свидетельствует о том, что основную его часть представляют внеоборотные активы, образованные ее основными фондами –2573,00 тыс. рублей в 2013 году, 2720,00 тыс. рублей в 2014 году, 2820,00 тыс. рублей в 2015 году.

Для оборотных средств характерна устойчивая тенденция увеличения с 533,00 тыс. рублей в 2013 году, 628,00 тыс. рублей в 2014 году до 720,00 тыс. рублей в 2015 году. Данный показатель сформирован в основном за счет:

- запасов – 211,00 тыс. рублей (2013 год), 237,00 тыс. рублей (2014 год), 269,00 тыс. рублей (2015 год);
- дебиторской задолженности – 184,00 тыс. рублей в 2013 году, 224,00 тыс. рублей в 2014 году, 259,00 тыс. рублей в 2015 году;
- денежных средств, которые к 2015 году составили 192,00 тыс. рублей и возросли с 138,00 тыс. рублей в 2013 году и 167,00 тыс. рублей в 2014 году.

Используемый капитал в исследуемом периоде возрос с 3106,00 тыс. рублей в 2013 году и 3348,00 тыс. рублей в 2014 году до 3540,00 тыс. рублей в 2015 году. Так, темп роста по сравнению с 2013 годом в 2014 году составил 107,79%, в 2015 году – 105,73%.

Уставный капитал ООО «БРИК» составляет 12,00 тыс. рублей, который оплачен денежными средствами. Увеличение уставного капитала допускается только после его оплаты и за счёт имущества общества, внесения участниками дополнительных вкладов в уставный капитал, вкладов третьих лиц, принимаемых в число участников общества.

Собственный капитал увеличился на 66,54% с 1043,00 тыс. рублей (2013 год) и 1351,00 тыс. рублей (2014 год) до 1737,00 тыс. рублей (2015 год).

Основным источником формирования имущества предприятия является заемный капитал. При этом организация может пользоваться кредитами в рублях и иностранной валюте, а также осуществлять все виды внешнеэкономической деятельности в установленном законодательством порядке.

Тем не менее, указанный показатель сократился на 12,60%, с 2063,00 тыс. рублей в 2013 году до 1997,00 тыс. рублей в 2014 году и 1803,00 тыс. рублей в 2015 году, в том числе и за счет уменьшения кредиторской задолженности с 402,00 тыс. рублей в 2013 году и 426,00 тыс. рублей в 2014 году до 379,00 тыс. рублей в 2015 году.

Положительной характеристики заслуживает повышение эффективности использования основных фондов организации – рост фондоотдачи и снижение фондоемкости.

Фондоотдача изменилась с 6,3056 (2013 год) и 6,4005 (2014 год) до 6,4264 (2015 год). Это характеризует рост выручки от реализации, приходящейся на один рубль основных средств предприятия. Фондоемкость (2013 год – 0,1586, 2014 год – 0,1562, 2015 год – 0,1556) показывает снижение стоимости основных средств в перерасчете на каждый рубль произведенной продукции.

Таким образом, изучения основных экономических показателей ООО «БРИК» можно судить о снижении результатов деятельности компании на основе показателей выручки и прибыли при одновременном повышении эффективности использования имущества.

## **2.2. Анализ финансового состояния организации**

Одним из важнейших условий успешного управления финансами предприятия является анализ его финансового состояния.

Финансовое состояние предприятия характеризуется совокупностью показателей, отражающих процесс формирования и использования его финансовых средств.

В рыночной экономике финансовое состояние предприятия по сути дела отражает конечные результаты его деятельности. Конечные результаты деятельности предприятия интересуют не только работников самого предприятия, но и его партнеров по экономической деятельности, государственные, финансовые, налоговые органы.

Все это предопределяет важность проведения финансового анализа предприятия и повышает роль такого анализа в экономическом процессе. Финансовый анализ является неотъемлемым элементом как финансового ме-

неджмента на предприятии, так и его экономических взаимоотношений с партнерами, финансово-кредитной системой.

Финансовый анализ необходим для:

- выявления изменений показателей финансового состояния;
- выявления факторов, влияющих на финансовое состояние предприятия;
- оценки количественных и качественных изменений финансового состояния;
- оценки финансового положения предприятия на определенную дату;
- определения тенденций изменения финансового состояния предприятия.

Финансовый анализ необходим следующим группам его потребителей:

- менеджерам предприятий и, в первую очередь, финансовым менеджерам; невозможно руководить предприятием и принимать хозяйственные решения, не зная его финансового состояния, для менеджеров важным является: оценка эффективности принимаемых ими решений, используемых в хозяйственной деятельности ресурсов и полученных финансовых результатов;
- собственникам, в том числе акционерам, которым важно знать, каковы будут отдача от вложенных в предприятие средств, прибыльность и рентабельность предприятия, а также уровень экономического риска и возможность потери своих капиталов;
- кредиторам и инвесторам – их интересует, какова возможность возврата выданных кредитов, а также возможность предприятия реализовать инвестиционную программу;
- поставщикам – для них важна оценка оплаты за поставленную продукцию, выполненные услуги и работы.

Таким образом, в финансовом анализе нуждаются все участники экономического процесса.

Финансовый анализ предприятия включает последовательное проведение следующих видов анализа:

- анализ платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия;
- анализ кредитоспособности предприятия и ликвидности его баланса;
- анализ финансовых результатов предприятия;
- анализ оборачиваемости оборотных активов.

В процессе взаимоотношений предприятий с кредитной системой и другими предприятиями постоянно возникает необходимость в проведении анализа его кредитоспособности.

Кредитоспособность – это способность предприятия своевременно и полностью рассчитаться по своим долгам. Анализ кредитоспособности проводят как банки, выдающие кредиты, так и предприятия, стремящиеся их получить.

В ходе анализа кредитоспособности проводятся расчеты по определению ликвидности активов предприятия и его баланса.

Ликвидность активов – это величина, обратная времени, необходимого для превращения их в деньги, т.е. чем меньше времени понадобится для превращения активов в деньги, тем они ликвиднее.

Ликвидность баланса выражается в степени покрытия обязательств предприятия его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств. Ликвидность баланса достигается путем установления равенства между обязательствами предприятия и его активами.

Техническая сторона анализа ликвидности баланса заключается в сопоставлении средств по активу с обязательствами по пассиву. При этом активы должны быть сгруппированы по степени их ликвидности и расположены в порядке ее убывания, а обязательства должны быть сгруппированы по срокам их погашения и расположены в порядке возрастания сроков уплаты.

Для выполнения условий ликвидности результаты группировки сопоставляют с критериальными условиями ( $A_1 \geq П_1$ ;  $A_2 \geq П_2$ ;  $A_3 \geq П_3$ ;  $A_4 \leq П_4$ ).

Сравнение первой и второй групп активов (наиболее ликвидных и быстро реализуемых) с первыми двумя группами пассивов (наиболее срочные обязательства и краткосрочные пассивы) показывает текущую ликвидность, т.е. платежеспособность или неплатежеспособность предприятия в ближайшее к моменту проведения анализа время.

Сравнение же третьей группы активов и пассивов (медленно реализуемых активов с долгосрочными обязательствами) показывает перспективную ликвидность, т.е. прогноз платежеспособности предприятия.

Для удобства проведения анализа ликвидности баланса ООО «БРИК» за 2013 – 2015 гг. и оформления его результатов составляется таблица 2.1.

Таблица 2.1

Анализ ликвидности баланса ООО «БРИК» за 2013 – 2015 гг.

Группы статей баланса	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.	2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.
<b>АКТИВЫ</b>									
A <sub>1</sub>	138,00	167,00	192,00	29,00	25,00	54,00	121,01	114,97	139,13
A <sub>2</sub>	184,00	224,00	259,00	40,00	35,00	75,00	121,74	115,63	140,76
A <sub>3</sub>	211,00	237,00	269,00	26,00	32,00	58,00	112,32	113,50	127,49
A <sub>4</sub>	2573,00	2720,00	2820,00	147,00	100,00	247,00	105,71	103,68	109,60
<b>ПАССИВЫ</b>									
П <sub>1</sub>	402,00	426,00	379,00	24,00	-47,00	-23,00	105,97	88,97	94,28
П <sub>2</sub>	649,00	576,00	526,00	-73,00	-50,00	-123,00	88,75	91,32	81,05
П <sub>3</sub>	1012,00	995,00	898,00	-17,00	-97,00	-114,00	98,32	90,25	88,74
П <sub>4</sub>	1043,00	1351,00	1737,00	308,00	386,00	694,00	129,53	128,57	166,54

Для анализируемого периода неравенства, которые характеризуют ликвидность баланса организации имеют следующий вид:

$$(2013): A_1 < П_1; A_2 < П_2; A_3 < П_3; A_4 > П_4$$

$$(2014): A_1 < П_1; A_2 < П_2; A_3 < П_3; A_4 > П_4$$

$$(2015): A_1 < П_1; A_2 < П_2; A_3 < П_3; A_4 > П_4$$

Анализ ликвидности баланса свидетельствует об отсутствии выполнения условий сопоставимости ликвидности.

При проведении сравнения каждой группы активов и пассивов определены следующие абсолютные отклонения:

- в течение всего периода наиболее срочные обязательства, представленные в виде кредиторской задолженности – 2013 год – 402,00 тыс. рублей, 2014 год – 426,00 тыс. рублей, 2015 год – 379,00 тыс. рублей, превышают наиболее ликвидные активы (запасы, дебиторскую задолженность и денежные средства) – 138,00 тыс. рублей, 2014 год – 167,00 тыс. рублей, 2015 год – 192,00 тыс. рублей; данная ситуация показывает отсутствие возможности у предприятия покрытия обязательств за счет наиболее срочных пассивов;

- размер дебиторской задолженности в 2013 году составлял 184,00 тыс. рублей, в 2014 году – 224,00 тыс. рублей, в 2015 году – 259,00 тыс. рублей; их величина существенно меньше, чем краткосрочных заемных средств и прочих краткосрочных пассивов (в 2013 году – 649,00 тыс. рублей, в 2014 году – 576,00 тыс. рублей, в 2015 году – 526,00 тыс. рублей), положительным моментом является снижение данного показателя при одновременном росте быстрореализуемых активов;

- соотношение медленно реализуемых активов (211,00 тыс. рублей в 2013 году, 237,00 тыс. рублей в 2014 году, 269,00 тыс. рублей в 2015 году) и долгосрочных пассивов (1012,00 тыс. рублей в 2013 году, 995,00 тыс. рублей в 2014 году, 898,00 тыс. рублей в 2015 году) отражает недостаточный объем запасов, дебиторской задолженности для оплаты долгосрочных обязательств;

- основные средства организации большей частью сформированы за счет собственных источников финансирования: внеоборотные активы (2013 год – 2573,00 тыс. рублей, 2014 год – 2720,00 тыс. рублей, 2015 год – 2820,00 тыс. рублей) превышают постоянные пассивы (2013 год – 1043,00 тыс. рублей, 2014 год – 1351,00 тыс. рублей, 2015 год – 1737,00 тыс. рублей).

Под ликвидностью понимается способность предприятия платить по своим краткосрочным обязательствам. Предприятие считается ликвидным,

если оно в состоянии выполнить свои краткосрочные обязательства, реализуя текущие активы. Основные средства, если только они не приобретаются с целью дальнейшей перепродажи, в большинстве случаев не могут быть источниками погашения текущей задолженности предприятия.

Предприятие может быть ликвидным в большей или меньшей степени в зависимости от структуры текущих активов, от соотношения легко- или труднореализуемых оборотных средств для погашения внешней задолженности.

В приложение 5 представлены основные показатели ликвидности, которые позволили сделать следующие выводы:

- коэффициент текущей ликвидности характеризует рост текущих активов, покрывающих краткосрочные обязательства, при этом на каждый рубль текущей краткосрочной задолженности в 2013 году приходилось 0,5071 рублей оборотных средств, в 2014 году – 0,6267 рублей, в 2015 году – 0,7956 рублей;

- коэффициент быстрой ликвидности свидетельствует о том, в какой мере текущие обязательства могут быть погашены за счет денежных средств, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений: 2013 год – 0,3064, 2014 год – 0,3902, 2015 год – 0,4983;

- коэффициент абсолютной ликвидности характеризует в 2013 году возможность немедленного погашения краткосрочных обязательств денежными средствами в размере 13,13%, в 2014 году – 16,67%, в 2015 году – 21,22%;

- собственные оборотные средства сформированы за счет внешних источников финансирования: 2013 год – (-1530,00) тыс. рублей, 2014 год – (-1369,00) тыс. рублей, 2015 год – (-1083,00) тыс. рублей;

- коэффициент маневренности собственных оборотных средств сократился с (-0,0902) в 2013 году до (-0,1220) в 2014 году и (-0,1773) в 2015 году;

- доля собственных оборотных средств в общем объеме текущих активов вследствие роста величины собственных оборотных средств увеличилась (2013 год – (-2,8705), 2014 год – (-2,1799), 2015 год – (-1,5042));

- положительным моментом является сокращение доли производственных запасов в текущих активах с 0,3959 в 2013 году и 0,3774 в 2014 году до 0,3736 в 2015 году, что характеризует деятельность предприятия в направлении сокращения запаса товарно-материальных ценностей;

- доля собственных оборотных средств в покрытии запасов имеет тенденцию снижения с (-0,1379) в 2013 году и (-0,1731) в 2014 году до (-0,2484) в 2015 году;

- коэффициент покрытия запасов увеличился с (-2,2701) в 2013 году и (-1,5485) в 2014 году до (-0,6617) в 2015 году.

Внешним проявлением финансовой устойчивости предприятия является его платежеспособность. Предприятие считается платежеспособным, если имеющиеся у него денежные средства, краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги, временная финансовая помощь другим предприятиям) и активные расчеты (расчеты с дебиторами) покрывают его краткосрочные обязательства.

Экономической сущностью финансовой устойчивости предприятия является обеспеченность его запасов и затрат источниками формирования.

Для анализа финансовой устойчивости необходимо рассчитать такой показатель как излишек или недостаток средств для формирования запасов и затрат, который рассчитывается как разница между величиной источников средств и величиной запасов. Поэтому для анализа прежде всего надо определить размеры источников (табл. 2.2).

Результаты расчетов характеризуют дефицит собственных оборотных средств предприятия на протяжении всего анализируемого периода – 2013 год – (-1530,00) тыс. рублей, 2014 год – (-1369,00) тыс. рублей, 2015 год – (-1083,00) тыс. рублей.

## Оценка типа финансового состояния ООО «БРИК» за 2013 – 2015 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.	2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.
Запасы и затраты (ЗЗ)	211,00	237,00	269,00	26,00	32,00	58,00	112,32	113,50	127,49
Собственные оборотные средства (СОС)	-1530,0	-1369,0	-1083,0	161,00	286,00	447,00	89,48	79,11	70,78
Объем нормальных источников формирования запасов и затрат (НИФЗЗ)	-479,00	-367,00	-178,00	112,00	189,00	301,00	76,62	48,50	37,16
Излишек или недостаток СОС (ФС=СОС-ЗЗ)	-1741,0	-1606,0	-1352,0	135,00	254,00	389,00	92,25	84,18	77,66
Излишек или недостаток величины осн. источников формирования запасов и затрат (ФО=НИФЗЗ-ЗЗ)	-690,00	-604,00	-447,00	86,00	157,00	243,00	87,54	74,01	64,78
Оценка типа финансового состояния	неустойчивый			-	-	-	-	-	-

На этом фоне существовал значительный недостаток собственных оборотных средств – 2013 год – (-1741,00) тыс. рублей, 2014 год – (-1606,00) тыс. рублей, 2015 год – (-1352,00) тыс. рублей.

Для 2013 – 2015 гг. предприятие находилось в неустойчивом финансовом состоянии и в большей степени зависело от кредиторов.

На основе изучения системы абсолютных показателей финансовой устойчивости можно сделать общую оценку.

Уровень зависимости предприятия от внешних источников финансирования можно проследить, применяя относительные показатели финансовой устойчивости.

Цель анализа финансовой устойчивости – оценить способность предприятия погашать свои обязательства и сохранять права владения предприятием в долгосрочной перспективе. Способность предприятия погашать обя-

зательства в долгосрочной перспективе определяется соотношением собственных и заемных средств и их структурой.

Результаты расчетов финансовых коэффициентов ООО «БРИК» за 2013 – 2015 гг., используемых для оценки финансовой устойчивости предприятия, представлены в приложении б:

- коэффициент концентрации собственного капитала определяет рост доли источников собственных средств к общей сумме средств предприятия – с 0,336 в 2013 году до 0,404 и 0,491 (при пороговом значении 0,5) в 2014 – 2015 гг. и отражает увеличение финансовой независимости предприятия, коэффициент показывает долю собственных средств в общем объеме ресурсов предприятия, чем больше эта доля, тем выше финансовая независимость (автономия) предприятия;

- коэффициент концентрации привлеченного капитала сократился (2013 год – 0,664, 2014 год – 0,596, 2015 год – 0,509), что означает рост доли собственных средств, используемых в финансировании деятельности компании;

- снижение финансовой зависимости (2013 год – 2,978, 2014 год – 2,478, 2015 год – 2,038) подтверждает факт увеличения стоимостной оценки всего имущества предприятия, которое приходится на каждый рубль собственного капитала;

- коэффициент финансовой устойчивости отражает рост доли источников финансирования, которые предприятие может использовать в своей деятельности длительное время: 0,662 – 2013 год, 0,701 – 2014 год, 0,744 – 2015 год;

- коэффициент маневренности собственного капитала (2013 год – (-1,467), 2014 год – (-1,013), 2015 год – (-0,623)) отражает, какая часть собственных средств вложена в наиболее мобильные активы, чем выше доля этих средств, тем больше у предприятия возможность для маневрирования своими средствами; данный показатель характеризует рост мобильности использования собственного капитала, отражая часть собственных оборотных

средств в структуре собственных средств, т.е. способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников возросла;

– коэффициент структуры долгосрочных вложений – 2013 год – 0,393, 2014 год – 0,366, 2015 год – 0,318 – свидетельствует о сокращении доли долгосрочных заемных средств, используемых в деятельности организации;

– коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств также подвергся изменению незначительно – 2013 год – 0,492, 2014 год – 0,424, 2015 год – 0,341;

– коэффициент структуры привлеченного капитала отражает долю заемных средств, используемых в течение длительного периода времени в структуре привлеченного капитала (2013 год – 0,491, 2014 год – 0,498, 2015 год – 0,498);

– коэффициент капитализации характеризует сокращение зависимости от внешних инвесторов и кредиторов и показывает, что если в 2013 году на каждый рубль собственных средств, вложенных в активы предприятия, приходилось 1,978 рублей заемных средств, то в 2014 – 2015 гг. значение данного показателя достигло соответственно 1,478 рублей и 1,038 рублей;

– коэффициент финансирования свидетельствует об увеличении финансовой независимости (2013 год – 0,506, 2014 год – 0,677, 2015 год – 0,963).

Таким образом, по результатам проведенного анализа для ООО «БРИК» в 2013 – 2015 гг. характерно увеличение возможности погашения текущих обязательств, финансовой независимости организации.

### 2.3. Оценка эффективности деятельности предприятия

В условиях рыночных отношений целью предпринимательской деятельности является получение прибыли. Прибыль обеспечивает предприятию возможности самофинансирования, удовлетворения материальных и социальных потребностей собственника капитала и работников предприятия. На основе налога на прибыль формируются бюджетные доходы. Поэтому прибыль является конечным результатом деятельности предприятия. Можно произвести большой объем продукции, однако, если она не будет реализована или реализована по цене, не обеспечившей получение прибыли, то предприятие окажется в тяжелом финансовом положении. Поэтому одна из важнейших составных частей финансового анализа – это анализ формирования прибыли.

Полученная предприятием балансовая прибыль распределяется между государством и предприятием. После внесения в федеральный, региональные и местные бюджеты налога на прибыль в распоряжении предприятий остается чистая прибыль, которая направляется в фонды накопления, потребления и резервный.

Исходя из порядка формирования прибыли предприятия, ведется ее факторный анализ, целью которого является оценка динамики показателей балансовой и чистой прибыли, выявление степени влияния на финансовые результаты ряда факторов, в т.ч. роста (снижения) себестоимости продукции; роста (снижения) объема ее реализации; повышения ее качества и расширения ассортимента; показателей рентабельности; выявление резервов увеличения прибыли и др.

Анализ финансовых результатов предприятия начинается с оценки динамики показателей балансовой и чистой прибыли за отчетный период. При этом сравниваются основные финансовые показатели за прошлый и отчетный периоды, рассчитываются отклонения от базовой величины показателя и

выясняется, какие показатели оказали наибольшее влияние на балансовую и чистую прибыль.

В качестве основного источника информации является отчет о финансовых результатах, дающий возможность определения факторов, оказавших наибольшее влияние на показатели прибыли компании. Он позволяет наметить направления для дальнейшего углубленного анализа и выявления главных тенденций, повлиявших на экономическую эффективность предприятия.

При проведении анализа отчетности был использован горизонтальный и вертикальный анализ формирования финансовых результатов. Необходимые расчеты показателей динамики и структуры изучаемой совокупности выполнены в аналитических таблицах 2.3 и 2.4.

Таблица 2.3

Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках  
ООО «БРИК» за 2013 – 2015 гг.

Показатель	Годы					
	2013		2014		2015	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Выручка	16590,00	100,00	16939,00	102,10	17801,00	107,30
Себестоимость продаж	13670,00	100,00	14344,00	104,93	15423,00	112,82
Валовая прибыль	2920,00	100,00	2595,00	88,87	2378,00	81,44
Прибыль от продаж	2920,00	100,00	2595,00	88,87	2378,00	81,44
Прибыль до налогообложения	2920,00	100,00	2595,00	88,87	2378,00	81,44
Текущий налог на прибыль	584,00	100,00	519,00	88,87	475,60	81,44
Чистая прибыль	2336,00	100,00	2076,00	88,87	1902,40	81,44

Анализ данных таблицы позволил получить следующие выводы:

- рост выручки от реализации по сравнению с базисным периодом составил в 2014 году 102,10% и в 2015 году – 107,30%;
- темпы роста себестоимости – 2014 год – 104,93%, 2015 год – 112,82%;
- для показателей прибыли (валовой, от продаж, до налогообложения, чистой) свойственно сокращение, что обусловлено превышением темпов ро-

ста себестоимости над темпами роста выручки от реализации – 88,87% в 2014 году и 81,44% в 2015 году.

Вертикальная оценка отчета о финансовых результатах ООО «БРИК» за 2013 – 2015 гг. позволили осуществить анализ структуры формирования финансовых результатов в сравнении с предыдущим периодом (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Вертикальный анализ отчета о прибылях и убытках  
ООО «БРИК» за 2013 – 2015 гг.

Показатель	Годы					
	2013		2014		2015	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Выручка	16590,00	100,00	16939,00	100,00	17801,00	100,00
Себестоимость продаж	13670,00	82,40	14344,00	84,68	15423,00	86,64
Валовая прибыль	2920,00	17,60	2595,00	15,32	2378,00	13,36
Прибыль от продаж	2920,00	17,60	2595,00	15,32	2378,00	13,36
Прибыль до налогообложения	2920,00	17,60	2595,00	15,32	2378,00	13,36
Текущий налог на прибыль	584,00	3,52	519,00	3,06	475,60	2,67
Чистая прибыль	2336,00	14,08	2076,00	12,26	1902,40	10,69

Для 2013 – 2015 гг. характерно следующее изменение структуры выручки от реализации:

- себестоимость возросла с 82,40% в 2013 году и 84,68% в 2014 году до 86,64% в 2015 году;
- снижение доли валовой прибыли, от продаж, прибыли до налогообложения с 17,60% в 2013 году до 15,32% в 2014 году и 13,36% в 2015 году;
- полученная организацией прибыль распределяется между государством и предприятием, на долю налогов приходится 3,52% в 2013 году, 3,06% в 2014 году, 2,67% в 2015 году;
- чистая прибыль, которая может быть направлена в фонды накопления, потребления и резервный, оставшаяся после внесения в федеральный, региональные и местные бюджеты налога на прибыль, составляет в общей выручке от реализации 14,08% в 2013 году, 12,26% в 2014 году, 10,69% в 2015 году.

Для оценки эффективности деятельности организации проводится анализ рентабельности. Рентабельность – показатель экономической эффективности организации, который отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных и других ресурсов.

Для оценки финансово-хозяйственной деятельности организации, аргументированного управления компанией и сокращения издержек используются различные показатели рентабельности. Их можно условно разделить на две группы: рентабельность продаж и рентабельность активов.

В таблице 2.5 приведены результаты анализа показателей рентабельности предприятия.

Таблица 2.5

Оценка показателей рентабельности ООО «БРИК» за 2013 – 2015 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.	2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.
Рентабельность производства	0,2136	0,1809	0,1542	-0,0327	-0,0267	-0,0594	84,69	85,23	72,18
Рентабельность продукции	0,1760	0,1532	0,1336	-0,0228	-0,0196	-0,0424	87,04	87,20	75,90
Рентабельность продаж	0,1760	0,1532	0,1336	-0,0228	-0,0196	-0,0424	87,04	87,20	75,90
Рентабельность активов	0,7492	0,6433	0,5524	-0,1059	-0,0909	-0,1968	85,87	85,86	73,73
Рентабельность собственного капитала	2,3934	1,7343	1,2321	-0,6591	-0,5022	-1,1613	72,46	71,04	51,48
Чистая рентабельность	0,1408	0,1226	0,1069	-0,0182	-0,0157	-0,0339	87,04	87,20	75,90
Рентабельность перманентного капитала	1,4349	1,1793	0,9548	-0,2556	-0,2245	-0,4801	82,19	80,97	66,54

Значения рентабельности варьируются в зависимости от продуктовых линеек организаций и их стратегий развития, используется для повышения эффективности управления ценовой политикой организации.

Рентабельность производства, несмотря на низкие значения, сокращается из года в год: так, если в 2013 году предприятие имеет 0,2136 рубля прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию, то в 2014 году – 0,1809, в 2015 году – 0,1542, это отражает снижение экономической эффективности деятельности.

Показатель рентабельности продукции (2013 год – 0,1760, 2014 год – 0,1532, 2015 год – 0,1336) характеризует уменьшение прибыли, которую имеет предприятие с каждого рубля выручки от реализации продукции.

Рентабельность продаж показывает долю прибыли в каждом заработанном рубле, а именно ее сокращение: 2013 год – 0,1760, 2014 год – 0,1532, 2015 год – 0,1336.

Снижение чистой прибыли, получаемой предприятием с каждого рубля привело к уменьшению чистой рентабельности (2013 год – 0,1408, 2014 год – 0,1226, 2015 год – 0,1069).

В отличие от показателей рентабельности продаж, рентабельность активов считается как отношение прибыли к средней стоимости активов.

Рентабельность активов характеризует способность активов компании порождать прибыль. Показывает, сколько приходится прибыли на каждый рубль, вложенный в имущество организации. Деятельность предприятия характеризуется сокращением эффективности использования имущества, вложенного в активы (2013 год – 0,7492, 2014 год – 0,6433, 2015 год – 0,5524).

Рентабельность собственного капитала показывает отдачу на инвестиции акционеров в данное предприятие. Рентабельность собственного капитала характеризует доходность бизнеса для его владельцев, рассчитанную после вычета процентов по кредиту. Рентабельность собственного капитала (2013 год – 2,3934, 2014 год – 1,7343, 2015 год – 1,2321) отражает сокращение прибыли, получаемой предприятием с каждого рубля собственных средств.

Рентабельность перманентного капитала также имеет тенденцию к сокращению – с 1,4349 в 2013 году до 0,9548 в 2015 году.

Важнейшей составной частью финансовых ресурсов предприятия являются его оборотные активы. Оборотные активы включают запасы (сырье, материалы, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, готовую продукцию, товары отгруженные, незавершенное производство и др.), денежные средства (средства на текущих и валютных счетах, в кассе и др.), краткосрочные финансовые вложения (ценные бумаги, предоставленные краткосрочные займы и др.), дебиторскую задолженность (задолженность покупателей и заказчиков, дочерних и зависимых обществ, учредителей по взносам в уставной капитал, векселя по поручению и др.).

От состояния оборотных активов зависит успешное осуществление производственного цикла предприятия, так как недостаток оборотных средств парализует деятельность предприятия, прерывает производственный цикл и, в конечном итоге, приводит предприятие к отсутствию возможности оплаты по своим обязательствам и к банкротству.

Большое влияние на состояние оборотных активов оказывает их оборачиваемость. От этого зависит не только размер минимально необходимых для хозяйственной деятельности оборотных средств, но и размер затрат, связанных с владением и хранением запасов и т.д. В свою очередь, это отражается на себестоимости продукции и в конечном итоге на финансовых результатах предприятия. Все это обуславливает необходимость постоянного контроля за оборотными активами и анализа их оборачиваемости.

Анализ оборачиваемости оборотных активов включает:

- активов предприятия;
- дебиторской задолженности;
- товарно-материальных запасов.

При этом главное внимание уделяется расчету и оценке изменений следующих показателей:

- скорости оборота оборотных активов (т.е. количества оборотов активов за определенный период времени);

- периода оборота (т.е. срока возвращения предприятию вложенных в хозяйственную деятельность средств).

Анализ оборачиваемости активов ООО «БРИК» за 2013 – 2015 гг. проведен на основе следующих показателей, представленных в приложении 7.

Общая оборачиваемость капитала фирмы замедлилась (2013 год – 5,32, 2014 год – 5,25, 2015 год – 5,17), что вызвано необходимостью снижения значительного превышении уровня продаж над вложенным капиталом.

Снижение оборачиваемости оборотных активов (2013 год – 34,07, 2014 год – 29,18, 2015 год – 26,41) связано с замедлением оборачиваемости всех статей этого ресурса (материальных запасов, дебиторской задолженности и денежных средств).

Сокращение оборачиваемости материальных оборотных активов (2013 год – 3,68, 2014 год – 15,37, 2015 год – 5,24) свидетельствует об относительном сокращении производственных запасов и незавершенного производства.

Для организации характерно замедление оборачиваемости дебиторской задолженности (2013 год – 82,54, 2014 год – 75,62, 2015 год – 70,36).

Оборачиваемость собственного капитала (2013 год – 17,00, 2014 год – 14,15, 2015 год – 11,53) снизилась, это отражает уменьшение отношения обязательств к собственному капиталу и положительным образом влияет на финансовую устойчивость и финансовую независимость предприятия.

Рост коэффициента оборачиваемости основных средств (2013 год – 6,31, 2014 год – 6,40, 2015 год – 6,43) характеризует увеличение эффективности их использования.

В целом деловую активность организации следует оценить отрицательно.

Таким образом, проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «БРИК» за 2013 – 2015 гг. свидетельствует о снижении прибыльности организации и сокращении эффективности ее деятельности.

### **3. Разработка комплекса мероприятий по расширению деятельности ООО «БРИК»**

#### **3.1. Сущность и описание проектных мероприятий**

Рыночная экономика обуславливает необходимость адаптации предприятий к постоянно изменяющимся требованиям рынка с целью обеспечения конкурентоспособности. Процессы, направленные на совершенствование хозяйственной деятельности, как правило, ориентируются на увеличение доходности. Расширение деятельности ООО «БРИК» возможно в результате развития ассортимента продукции и предлагаемых услуг.

Функционирование предприятия дает возможность увеличения номенклатуры выпускаемой продукции по таким направлениям, как выпуск новой продукции, которая ранее не производилась на предприятии, или ее совершенствование.

Развитие и расширение деятельности организации связано с проведением оценки основных элементов среды ее функционирования, а именно конкурентов, потребителей, поставщиков, рынка рабочей силы, инфраструктуры.

Исследование конкурентоспособности основано на применении метода экспертных оценок. На основе выбранных показателей были по 5-балльной шкале был определен рейтинг каждого из предприятий путем проведения анкетирования потребителей целевого рынка.

Результаты сравнительной оценки услуг конкурентов ООО «БРИК» приведены в таблице 3.1, которая отражает, что организация не уступает по уровню конкурентоспособности и занимает одно из лидирующих положений по отношению к сильнейшим представителям отрасли.

В качестве существенного преимущества организации выступает средний уровень цен и сервис, предоставляемый на высоком уровне, выгодное расположение, удобное время работы.

## Результаты бальной оценки

Факторы	Название организации				
	ООО «БРИК»	Подкова	Баловень	Мир шашлыка	Солома
Ценовая политика	4	4	5	5	3
Месторасположение	5	4	4	4	4
Качество обслуживания	5	4	4	4	5
Ассортимент	4	3	3	3	5
Качество и стиль интерьера	4	4	4	3	5
Фоновая музыка	4	5	5	3	5
Рейтинг у потребителей	4	4	4	5	5
Итого	30	28	29	27	32

Ресторан «Подкова» расположен в двухэтажном здании за КИА-центром «Тавровский». В интерьере присутствуют выдержанные нотки старины и современного дизайна. Кухня, сочетающая в себе русскую, европейскую и кавказскую, приятно удивит индивидуальный вкус каждого гостя.

К услугам гостей два этажа ресторана, вмещающих до 300 посетителей, отдельные кабины для проведения переговоров и деловых встреч.

Просторная летняя веранда на 100 человек порадует посетителей, сидя на которой их ужин превратится в сказочный вечер, сопровождаемый звуками леса и мелодиями живой музыки.

В меню представлены блюда на мангале. Также организация проводит банкеты, свадьбы, корпоративы.

Кафе «Баловень» Одно из самых уютных пригородных кафе г. Белгород с большим двориком и парковкой. Специализируется в основном на проведении свадеб, банкетов, юбилеев.

Расчитано заведение на 50 человек, дизайн и интерьер выполнен в необычном стиле. Вдали от городской суеты посетителей ждет прекрасное обслуживание, великолепная европейская кухня, а также настоящая живая музыка с 19:00 до 23:00.

Кафе «Мир Шашлыка» расположено на въезде в п. Таврово. К услугам гостей – прекрасная домашняя кухня и восхитительный шашлык. Также про-

водятся банкеты, фуршеты и корпоративы, бизнес-ланчи. Есть отдельная VIP-комната и большая летняя площадка.

Ресторан «Солома» расположен в живописном месте по пути из п. Таврово в п. Соломино. Это очень уютное место с изысканной кухней и хорошим обслуживанием. Интерьер ресторана выполнен в смешанном стиле.

К услугам в заведении 2 зала: первый этаж вмещает до 80 человек, второй – 60. Также на территории есть великолепная летняя площадка.

Анализ внешней среды предполагает наличие как возможностей, так и угроз для деятельности предприятия. В приложении 8 представлены результаты SWOT-анализа.

Исследование свидетельствует о том, что предприятие сможет занять хорошее положение на рынке общественного питания, обладая сильными конкурентными преимуществами.

К сильным сторонам организации относится ее выгодное расположение – размещение в лесной зоне, наличие широкого ассортимента дополнительных услуг.

Обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ возможно только при планировании направлений развития фирмы, которые в достаточной мере будут удовлетворять потребностям населения в качественной и вкусной пище и комфортном отдыхе.

В существующих социальных условиях и финансово-экономического положения организация для обеспечения расширения ее деятельности целесообразно использование расширения номенклатуры выпускаемой продукции и предлагаемых услуг, что, в конечном счете, приведет к повышению эффективности и увеличению прибыли.

Для решения определенной цели необходимо создание гриль-бара на основе действующего предприятия.

Указанное направление развития является весьма перспективным, в том числе и по причине принятия Белгородским правительством долгосрочной целевой программы «Развитие торговли и общественного

питания на территории Белгородской области на 2012 – 2016 годы». Немаловажную роль в динамичном развитии экономики Белгородской области, в том числе развитию потребительского рынка области играет малый и средний бизнес, для которого создан режим наибольшего благоприятствования. Успешно функционируют государственные механизмы организационной, финансово-кредитной и имущественной поддержки субъектов малого бизнеса: для начинающих предпринимателей – через систему микрокредитования с предоставлением правительством области обеспечения по их кредитным обязательствам в форме залога областного имущества и государственной гарантии области за счет средств областного бюджета, для предпринимателей, имеющих опыт работы в бизнесе, – путем субсидирования из областного бюджета части процентной ставки по банковским кредитам при реализации инвестиционных проектов.

Таким образом, состояние секторов торговли и общественного питания обладает критической значимостью для большинства аспектов жизни области и ее населения. Неэффективное развитие отрасли может поставить под угрозу развитие экономики, качество жизни, безопасность и здоровье населения.

К основным элементам разработки проекта следует отнести:

- разработка концепции бара;
- определение ассортимента блюд;
- сбор документов;
- подбор оборудования;
- дизайн помещения;
- качество сервиса;
- подсчёт затрат.

1. Разработка концепции бара. По уровню обслуживания и видам предоставляемых услуг различают бары: люкс, высшего и первого классов. В зависимости от ассортимента реализуемых напитков и продукции бары подразделяют на следующие виды: пивные, кофейные, коктейль-бары, лобби-

бары, снэк-бары, гриль-бары. По специфике обслуживания потребителей бары классифицируются на видео-бары, спорт-бары, стриптиз-бары. В пивных барах предлагают разливное, поставляемое в кегах пиво, а также баночное и бутылочное пиво.

В ассортимент пивного бара включают не фильтрованное, светлое, темное и безалкогольное пиво. В связи с ограниченным сроком хранения пива выбор марок определяется объемами продаж в баре. В кофейных барах (кофейнях) посетителям предлагают широкий ассортимент кофейных напитков, а также черный и зеленый чай, фиточай, кондитерские изделия. Приготовление кофе в баре занимается специально обученный бариста. Предлагаемые посетителям в кофейнях прохладительные и алкогольные напитки, холодные закуски, горячие блюда и десерты должны быть оригинальными и отличаться от ассортимента блюд ресторанов и кафе общего типа. В настоящее время актуальным направлением в развитии сети кофеен является создание интернет-кафе, в которых посетителям за фиксированную плату предоставляется возможность воспользоваться компьютерами, имеющими выход в Интернет.

Приемлемые расценки на услуги Интернета позволяют постоянным посетителям открывать собственные сайты. Коктейль-бары специализируются на приготовлении и реализации смешанных напитков и коктейлей. Такие бары располагаются при ресторанах и гостиницах и бывают рассчитаны на 25 – 40 мест. Посетителям предоставляется возможность заказать аперитив перед тем, как пойти в ресторан, а после обеда или ужина в ресторане – провести свободное время, заказав закуски и блюда несложного приготовления в сочетании с различными смешанными напитками и коктейлями. Винные бары – предприятия, специализирующиеся на продаже большого ассортимента вин (40 – 60 наименований), отпускаемых в разлив (бокал вина).

Ассортимент продукции винного бара включает различные холодные закуски, острые колбаски, горячие закуски из морепродуктов, жульены из

птицы и дичи, грибы, запеченные в сметанном соусе, горячие блюда из рыбы, мяса и птицы, сыры, сладкие блюда, фрукты, горячие напитки, мучные кондитерские изделия. Неотъемлемой частью оборудования таких баров являются винные шкафы (энотеки), в которых созданы условия для хранения вин (постоянный уровень влажности, температуры). Богатство винной карты требует более тесного сотрудничества заведующего производством и сомелье, плодом которого становятся новые блюда, создаваемые под определенные вина. Для разлива и хранения открытых вин в винном баре используют специальную установку вайнкипер, благодаря которой разлив вина осуществляется без контакта с воздухом и вино в открытой бутылке хранится до двух месяцев. Для хранения открытого вина в барах используют вакуумные пробки. Винный бар является посредником между производителем вина и потребителем.

Представители поставщика и винные бары проводят мероприятия, направленные на развитие винной культуры и воспитание вкуса к вину (недели вина, дегустации, винные вечера и выпуск винных гидов – путеводителей по винам). Лобби-бар располагается в холле гостиницы. Такой бар идеально подходит для делового общения. Здесь можно в спокойной обстановке насладиться десертом, коктейлем, выпить чашечку кофе или чая. Для повышения эффективности работы бара используют различные автоматические системы розлива напитков. В снэк-баре посетитель может перекусить и приобрести продукцию в дорогу. Эти бары располагают при вокзалах, аэропортах, вблизи бассейна. В меню включают блюда, которые готовят заранее и хранят обернутыми в пищевую пленку, а затем разогревают в микроволновых печах.

Гриль-бары удобны тем, что здесь можно быстро и обильно поесть, а еду готовят на глазах у посетителей. Оборудование вынесено в торговый зал. За стойкой бармена расположено различное тепловое оборудование: гриль, рашпер, бройлер. Бармен готовит заказанные блюда и обслуживает посетителей. Такие бары размещают в зонах массового отдыха и в туристических

комплексах, на центральных улицах городов. Меню таких баров отличается обилием блюд из мяса, рыбы и птицы.

На основе изучения, предлагаемого ассортимента реализуемых напитков и продукции, целесообразно открытие гриль-бара, что не только органично вписывается в существующую концепцию ООО «БРИК», но и будет выступать в качестве конкурентного преимущества.

Также следует составить «портрет потребителя» с учетом современных требований рынка. Для оценки спроса был проведен опрос потенциальных клиентов, посетителей с указанием примерных цен и ассортимента продукции. В результате опроса выяснилось, что не менее 20 человек в день могут стать клиентами организации.

Анкетирование потенциальных клиентов по половозрастному признаку показало, что наибольшую часть возможных клиентов будут составлять посетители обоего пола в возрасте 25 – 55 лет, около 30,0% потенциальных клиентов гриль-бара представляют люди различного пола и возраста: жители города, пригорода, поселка, а также посетители гостиницы.

Для достижения успешных продаж будет использоваться стратегия повышения качества услуг, ориентированная на потребителя, отправным понятием которой является «относительное качество», то есть возможность сравнить свой пакет услуг с предложениями конкурентов.

2. Определение ассортимента блюд, которые будет производить заведение, зависит от сложности технологического процесса, а также от приобретаемого оборудования, необходимой площади, количества обслуживающего персонала, специфики используемых продуктов.

Как правило, меню заведений подобного рода включает в себя курицу-гриль, окорочка, крылышки и бёдра-гриль, шаурму, сосиски, хот-доги, лёгкие салаты, шашлыки, картофель различных вариантов приготовления, овощи-гриль, различные морепродукты, десерты, кондитерские и хлебобулочные изделия. Из напитков в гриль-барах предлагают чай, кофе, различные прохладительные напитки, алкоголь. Как можно заметить, меню гриль-баров не-

сколько похоже на меню пиццерии, либо простого ресторана, в котором преобладают мясные горячие блюда, приготовленные на гриле.

Кроме этого, на основе опросного метода будет производиться внесение изменений в ассортимент и характеристики выпускаемой продукции.

### 3. Сбор документов.

Что касается данного этапа, то он является самым простым при реализации проекта. Это обусловлено тем, что развитие деятельности организации планируется на основе действующего предприятия и не предусматривает сбор таких документов, как:

- получение в Роспотребнадзоре разрешения на размещение объекта, что и будет подтверждением официального согласия на размещение кафе в имеющемся помещении;

- получение разрешения органов пожарной безопасности;

- наличие документов, подтверждающих, что заведение соответствует санитарным нормам;

- получение разрешения от главного врача санэпидемстанции (СЭС) осуществляется за 10 дней, для этой цели необходимо представить следующие необходимые документы: договор аренды помещения; заключение на сырье и готовую продукцию; свидетельство о госрегистрации; результаты пройденного персоналом медосмотра;

- наличие лицензии на розничную торговлю (срок ее действия 1 год) и на продажу алкоголя и табачных изделий;

- получение патента, позволяющего осуществлять торговую деятельность, выдача которого осуществляется органами местного самоуправления.

Следует отметить, что при открытии нового предприятия без пакета необходимых документов бизнес в этой сфере начать не получится. И чтобы гриль-бар заработал, необходимо получить лицензию на розничную торговлю продуктами питания, разрешение на торговлю от администрации, свидетельство о регистрации предприятия, личную карточку продавца, а также разрешение санэпиднадзора на розничную торговлю продуктами. У произво-

дителей мясных продуктов следует получить сертификаты качества на всю приобретаемую у них продукцию.

4. Выбор необходимого оборудования для гриль-бара в полной мере зависит от выбранного ассортимента блюд.

Основными блюдами заведения будут являться следующие блюда:

- куры или окорочка гриль;
- маринованные куриные крылышки гриль;
- различные виды шашлыка;
- люля-кебаб;
- разные виды мясных и рыбных стейков;
- сосиски;
- лаваш;
- рыба гриль;
- овощи гриль, разнообразные салаты и зелень;
- морепродукты гриль;
- картофель фри (Приложение 9).

В настоящее время на рынке представлен широкий ассортимент оборудования для гриль-бизнеса – лава-гриль, гриль шампурного и карусельного типа, фритюрницы, аппараты для хот-догов, контактный гриль, пресс-грили, шашлычницы и многое другое.

Также следует обратить внимание на качественный инвентарь для обустройства гриль-бара:

- щипцы для переворачивания стейков;
- щетки и вилки для гриля;
- лопатки с черенком;
- посуда для соусов и масел;
- разделочные приборы;
- инвентарь для хранения продуктов.

При покупке оборудования следует обратить внимание на вместимость агрегатов, мощность, вес и размеры. Оборудование должно быть из нержавеющей стали и иметь антипригарное покрытие.

#### 5. Дизайн помещения.

При проектировании заведений общественного питания особое внимание следует уделить именно проекту интерьера кафе, ведь чаще всего посетители приходят не только за едой, но и за уникальной приятной атмосферой. Проект интерьера главной своей задачей несет привлечение и удержание клиентов, и поэтому первое впечатление (которое чаще всего складывается от интерьера) является необратимым.

Важность дизайн-проекта бара нельзя недооценивать, ведь бар – это место для общения, и поэтому созданная по средствам мебели, освещения и отделки атмосфера станет решающим фактором при выборе заведения.

Дизайн гриль-бара, созданный в уютном стиле, обеспечит возможность приятного отдыха в компании друзей. Поскольку многие блюда в гриль-баре готовятся в реальном времени, будет сделана открытая кухня, предоставляя гостям заведения возможность полюбоваться на мастерство повара, укрощающего огонь и превращающего обычные продукты в шедевры кулинарии.

6. Качество сервиса, которому следует уделить особое внимание, так как он навсегда остается в памяти. При этом основной принцип работы будет ориентирован на организацию работы персонала таким образом, чтобы посетителю захотелось прийти снова. Мотивация, обучение и поощрение персонала – необходимые детали успешного бизнеса, ведь некачественное обслуживание и воровство на рабочем месте сведет все преимущества бизнеса к минимуму.

При реализации проекта необходимо привлечение двух поваров и официантов, остальные категории сотрудников будут задействованы из числа существующих. Меню и рецепты блюд гриль-бара не считаются сложными, что соответственно облегчает поиск и подбор повара.

7. Расчёт затрат обеспечит представление о необходимых денежных средствах, которые понадобятся на открытие проекта. При финансовом планировании будут учтены расходы по следующим направлениям:

- ремонт помещения, которое в настоящий момент не используется;
- затраты на рекламу, а именно применение элементов активного маркетинга, рекламы в газетах, интернете, применение листовок, проведение акции;
- покупка необходимого оборудования и инвентаря;
- запасы сырья, затраты на зарплату, налоги и коммунальные услуги.

Развитие потребительского рынка, уровня доходов населения обеспечит дальнейшее процветание гриль-бара, повысит посещаемость и стабильность всего предприятия.

Таким образом, по результатам проведенного анализа рынка общественного питания и финансово-экономическое положение предприятия ООО «БРИК» характеризует достаточную возможность, обеспечивающую успешную реализацию разрабатываемого проекта.

### **3.2. Прогноз расходов и доходов при реализации проекта**

Цель ООО «БРИК» при расширении деятельности – повышение эффективности функционирования и увеличение дохода, которое может быть обеспечено при оказании дополнительных видов услуг гостям.

На организационном этапе при развитии деятельности предприятия общественного питания на основе открытия гриль-бара следует осуществить подготовку помещения. В настоящий момент на предприятии имеется незадействованное помещение ресторана с камином. Будет осуществлен его ремонт и проведены дизайнерские работы по оформлению нового зала.

На площади 45 кв.м. будет размещено 6 столов на 24 посадочных места. При организации процессов производства и обслуживания посетителей дополнительно будет привлечено в штат два повара и два официанта.

Финансовый прогноз предполагает рассмотрение затрат, необходимых для реализации проекта, а именно инвестиционных и текущих.

Инвестиционные затраты распределились по следующим направлениям:

- эскиз проекта;
- ремонт, дизайн и оформление помещения;
- гриль;
- мебель;
- посуда, столовые приборы, текстиль;
- продвижение и сбыт;
- разработка и печать меню.

Грамотный, профессиональный, эмоциональный, оставляющий незабываемые приятные впечатления дизайн интерьера может стать тем магнитом, который будет притягивать посетителей изо дня в день. Он может быть роскошным, скромным и даже аскетическим. Но важно, чтобы дизайн интерьера бара соответствовал маркетингу компании, учитывал психологию отдыхающих посетителей, давал интересный, захватывающий, наполненный деталями интерьер. Только в таком случае можно рассчитывать на серьезный приток посетителей.

При выборе стиля бара нужно помнить об определенном цветовом решении. Благодаря соответствующему дизайну, удастся добиться визуальной трансформации интерьера при помощи света. Кроме того, давно известно о влиянии цвета на настроение, самочувствие и поведение людей. Например, сине-голубая гамма интерьера способствует душевному покою и долгим беседам. Наиболее подходящей цветовой гаммой считается желто-оранжевая, так как повышает тонус и аппетит.

При проведении ремонтных работ следует особое внимание уделить выбору подрядчика, который в основном происходит с учетом рекомендаций друзей и коллег, имевших положительный опыт сотрудничества с компанией по проектированию дизайна интерьера. Удобнее, когда предлагается полный

пакет услуг, включающий работу по проектированию дизайна, по составлению сметы отделочных материалов, по подбору мебели, оборудования, а также авторский надзор для обеспечения соответствия исполнения рабочему проекту, оперативного решения возникающих вопросов и контроля сроков проведения работ. До начала проектировочных работ выполняются замеры всех параметров объекта, чтобы определиться с необходимыми строительными и отделочными материалами, а также декоративными элементами.

Проект бара предусматривает учет вида оборудования, который будет использоваться для работы, а также разработку монтажных планов помещения. В монтажных планах должна быть отражена система соединения различных видов оборудования с сетью действующих коммуникаций (водоснабжение, электроснабжение, канализация, системы вентиляции), а также возможность правильного зонирования, освещения и навигации. Мебель должна соответствовать общей концепции бара, гармонизировать с основными компонентами дизайна, а также быть удобной и красивой. Цветовая гамма и стиль мебели должны соответствовать общему замыслу дизайнера.

Расходы по данной статье, а именно, разработка эскиз-проекта, осуществление ремонта, дизайна и оформления помещения, составляет 200 тыс. рублей, в том числе 30,00 тыс. рублей – разработка проекта.

Основные затраты возникают при приобретении профессионального оборудования, инвентаря, мебели.

Поскольку основной производственный процесс, связанный с приготовлением блюд, будет осуществлен на имеющемся оборудовании, необходима лишь покупка гриля. В данном случае следует выбрать правильный гриль – газовый или электрический, поскольку блюда, приготовленные на гриле, востребованы многими.

В зависимости от того, соприкасается продукт с нагревательной поверхностью или нет, грили делятся на бесконтактные и контактные.

К бесконтактным грилям относятся:

– грили-саламандры с инфракрасным нагревом ТЭНов – их основное предназначение – колеровка и доготовка блюд с расплавленным сыром, рыбы и мяса: на продуктах образуется румяная корочка; современные грили-саламандры чаще всего представляют собой камеры, закрытые с трех сторон несколькими парами направляющих, которые позволяют регулировать высоту решетки относительно ТЭНа; в более сложных устройствах для регулировки степени нагрева и времени приготовления вся верхняя часть (колпак) с ТЭНами плавно поднимается и опускается;

– грили для кур с инфракрасным нагревом за счет электронагревателей – целые тушки кур (или другие продукты) насаживаются на вертелы, вращающиеся вокруг своей оси (шампурные грили) или помещаются во вращающиеся люльки (грили карусельного типа), таким образом продукт быстро подрумянивается со всех сторон – причем быстрее, чем в грилях другого типа, и приобретает хрустящую золотистую корочку;

– грили для шаурмы – вертикальные грили с инфракрасным нагревом, мясо насаживается на вертикальную спицу, которая вращается вокруг своей оси за счет электрического привода или вращения вручную, что обеспечивает равномерное обжаривание без пригорания.

Контактный тип представлен жарочными поверхностями, лавовыми грилями, прижимными контактными грили (пресс-грилями), роликовыми грилями, вапоро(вапо)-грилями, печами на твердом топливе (угле) и т.д.:

– электрические грили с рифленой и гладкой поверхностью – благодаря температуре нагрева до 300 °С жарить продукт (мясо, рыбу или овощи) можно непосредственно на поверхности, не используя дополнительную посуду, поверхность может быть чугунной (отличается более высокой теплоемкостью; дольше разогревается, но и дольше и равномернее распределяет тепло) или стальной (более дешевая, проще в очистке и при правильной эксплуатации – не хуже чугунной); электрические грили проще в эксплуатации: они быстро запускаются, разогреваются и готовы к работе в любых условиях при наличии электричества, а их функциональность и широта представленного на

рынке ассортимента позволит подобрать нужную модель в зависимости от навыков и требований;

- открытые грили с решетками (чаще всего газовые) позволяют теплоносителю хорошо прогревать решетку, на которой и происходит жарка; производными таких грилей являются вапоро-грили: в процессе приготовления происходит испарение воды из лотка, предусмотренного конструкцией, что обеспечивает дополнительное увлажнение и сохранение сочности продукта, к тому же в этот лоток стекает лишний жир, там он не горит, не дымит и может быть легко удален;

- лавовый гриль: продукт получает тепло от хорошо разогретого лавового камня, который в процессе приготовления еще и впитывает жир как губка, сильно загрязненный камень можно вымыть в посудомоечной машине или заменить на новый; недостаток такого гриля – периодическое вспыхивание жира, попадающего на лавовый камень в процессе приготовления очень жирных продуктов;

- печи на древесном топливе требуют использования крупного угля, чтобы обеспечить его экономичное использование и равномерный прогрев (мелкий быстро прогорает и не распределяет тепло равномерно), для установки таких печей необходим отдельный дымоход, искрогаситель или более дорогостоящий гидрофильтр.

Планируется приобретение электрического гриля компании «GRILL MASTER» – это универсальное предложение для магазинов, баров, кафе-териев, буфетов и санаториев.

Выбор данного производителя и модели обусловлен рядом причин. Безупречная работа механизма вращения шампура обеспечивается использованием шестерной и цепной передачи.

Все элементы гриля выполнены из пищевой нержавеющей стали. Стекланные двери изготовлены из термостойкого стекла. Конструкция гриля позволяет легко проводить санитарную обработку всех его частей. Система управления грилем не требует специальных знаний и навыков. Стильный ди-

зайн подчеркнет респектабельность заведения, а большая обзорность делает процесс приготовления привлекательным для клиента и удобным для повара.

Стоимость гриля с набором решеток и шампуров составит 150,00 тыс. рублей.

Приложение 10 отражает статьи затрат на осуществление оснащения помещения гриль-бара, которое в общей совокупности запланировано в размере 279,52 тыс. рублей, в том числе:

- приобретение 6 столов – 15,00 тыс. рублей за единицу (90,00 тыс. рублей);
- покупка 26 стульев – 5,30 тыс. рублей за единицу (137,80 тыс. рублей);
- с учетом двойного норматива посуды необходимо по 48 комплектов столовых приборов (0,18 тыс. рублей за комплект, на сумму 8,64 тыс. рублей), обеденных тарелок (0,32 тыс. рублей за комплект – 15,36 тыс. рублей), бокалов, рюмок, фужеров (0,29 тыс. рублей за комплект – 13,92 тыс. рублей);
- 6 комплектов столового текстиля – 2,30 тыс. рублей за комплект (13,80 тыс. рублей).

Затраты на продвижение и сбыт услуг ООО «БРИК» запланированы в сумме 70,00 тыс. рублей, в том числе:

- публикация информации журнале, с объявлениями о предложении нового направления развития организации общественного питания – 20,00 тыс. рублей;
- наружная реклама (штендер и вывеска) – 15,00 тыс. рублей;
- печатная реклама (буклеты, листовки, визитки) – 10,00 тыс. рублей;
- участие в городских мероприятиях – 25,00 тыс. рублей.

Также будет осуществлена разработка и печать меню, которое содержит основные блюда (25,00 тыс. рублей).

В таблице 3.2 отражены первоначальные расходы на осуществление проекта по развитию деятельности организации.

## Первоначальные расходы на осуществление проекта, тыс. руб.

Статья расходов	Сумма
Эскиз проекта	30,00
Ремонт, дизайн и оформление помещения	170,00
Гриль	150,00
Мебель	227,80
Посуда, столовые приборы, текстиль	51,72
Продвижение и сбыт	70,00
Разработка и печать меню	25,00
Итого	724,52

Общий размер первоначальных расходов запланирован в 724,52 тыс. рублей. В силу того, что ООО «БРИК» по итогам предыдущих лет располагает чистой прибылью, а нераспределенная ее часть может быть направлена на инвестирование данного проекта.

Текущие расходы сформированы за счет постоянных затрат, величина которых в краткосрочном периоде не изменяется с увеличением или сокращением объема производства, и переменных, изменяющихся пропорционально объему произведенной продукции или оказанных услуг.

В процессе обслуживания будут привлечены два повара (мангальщика), занимающиеся подготовкой мяса и приготовлением блюд на гриле, два официанта. Также следует отметить, при реализации проекта будут задействованы все категории сотрудников действующего предприятия.

В таблице 3.3 представлена величина затрат на заработную плату.

Таблица 3.3

## Расчет фонда оплаты труда, тыс. руб.

Должность	Расходы в месяц	Расходы в год
Повар (2 человека)	24,00	288,00
Официант (2 человека)	20,00	240,00
Отчисления во внебюджетные фонды	13,29	159,46
Итого	57,29	687,46

При этом фонд заработной платы будет использоваться на оплату работы поваров (288,00 тыс. рублей, при ставке в 12,00 тыс. рублей) и официан-

тов (240,00 тыс. рублей, при ставке в 10,00 тыс. рублей), а также отчислений, производимых во внебюджетные фонды (30,2%).

Амортизационные отчисления составят 209,76 тыс. рублей, их расчет проведен с учетом первоначальных затрат на ремонт помещения и стоимости гриля при сроке его полезного использования в 5 лет, а также приобретенной мебели, посуды, столовых приборов, текстиля и необходимости их замены через 2 года.

Продвижение проекта сопряжено с осуществлением ряда рекламных мероприятий, которые не были включены в первоначальные инвестиционные расходы.

Запланировано применение интернет-рекламы, в том числе «сарафанного радио» в социальных сетях, где следует массировано продвигать слухи. Это обеспечит желаемый результат, так как по статистике целевая аудитория для предприятий общественного питания представлена в большинстве случаев активными интернет-пользователями. Будут задействованы такие социальные сети, как [Vkontakte.ru](https://www.vkontakte.ru), [Facebook.com](https://www.facebook.com), [Twitter.com](https://www.twitter.com). Это позволяет миновать дорогостоящие рекламные площадки и донести информацию до потребителя напрямую.

Также планируется использование POS-материалов, среди которых визитные карточки, сувениры, прилагаемые к счету – 15,00 тыс. рублей.

Использование комплекса маркетинговых мероприятий обеспечит успешное продвижение предлагаемой продукции на рынке сбыта.

Внедрение и реализация проекта повлечет наличие следующих затрат:

- приобретение формы – 30,00 тыс. рублей (запланировано приобретение восьми комплектов одежды по два на каждого нового сотрудника);
- обновление меню – 10,00 тыс. рублей, которое подвержено изнашиванию по причине его интенсивного использования;
- обновление посуды и текстиля вследствие боя стекла и необходимости обновления скатертей и салфеток, расходы составляют 50% от первоначальной величины затрат по указанному направлению – 25,86 тыс. рублей;

- на проведение текущего ремонта помещения запланировано 60,00 тыс. рублей;
- обслуживание и ремонт оборудования – 50,00 тыс. рублей (гриль и оборудование основного производства);
- затраты на сырье, которое необходимо для приготовления готовой продукции, определяется ценами поставщиков и составляет в среднем 45% в выручке от реализации – 1448,69 тыс. рублей;
- использование одноразовой упаковки (9,66 тыс. рублей) обусловлено необходимостью упаковки части оставшегося заказа гостей (порядка 20% от общего числа посетителей воспользуются этой услугой), стоимость упаковки 15 рублей за штуку;
- рост коммунальных платежей возможен при использовании гриля, увеличения потребления электроэнергии, воды и т.п. – 120,00 тыс. рублей;
- прочие расходы – 50,00 тыс. рублей.

Таким образом, общий объем текущих затрат ООО «БРИК» в случае реализации проекта составит 2716,42 тыс. рублей (Приложение 11).

В перспективе предусмотрено ежегодное увеличение расходов на 10%:

- 2018 год – 2996,06 тыс. рублей;
- 2019 год – 3307,14 тыс. рублей;
- 2020 год – 3653,22 тыс. рублей;
- 2021 год – 4038,27 тыс. рублей.

Прогноз объемов продаж осуществлен с учетом количества посетителей, числа посадочных мест в зале, оборачиваемости места за час, загрузке зала на данный час.

Планируется, что время работы гриль-бара будет с 12.00 до 24.00.

Средняя продолжительность приема пищи одним потребителем в соответствии со статистической информацией составляет 120 минут, при этом оборачиваемость места в час составляет 0,5.

В таблице 3.4 представлен график загрузки гриль-бара на 2017 год.

## Расчет количества посетителей

Часы работы	Оборачиваемость места за час	Загрузка зала на данный час, %	Количество посетителей за час
12 – 13	0,5	8	1
13 – 14	0,5	8	1
14 – 15	0,5	8	1
15 – 16	0,5	8	1
16 – 17	0,5	8	1
17 – 18	0,5	10	1
18 – 19	0,5	12	1
19 – 20	0,5	20	2
20 – 21	0,5	20	2
21 – 22	0,5	20	2
22 – 23	0,5	15	2
23 – 24	0,5	10	1
Итого			18

В силу удаленности от городской черты, влияния сезонного фактора, обеспечивающего колебания спроса на данный вид услуги, при определении количества посетителей использована минимально возможная величина загрузки зала.

Таким образом, среднее количество посетителей в день определено в 18 человек при среднем чеке в 500 рублей, в который, как правило, входит мясо или рыба на гриле, овощи.

Выручка от реализации по проекту при расширении деятельности ООО «БРИК» будет иметь следующий вид с учетом ее ежегодного увеличения на 12%:

- 2017 год – 3219,30 тыс. рублей;
- 2018 год – 3605,62 тыс. рублей;
- 2019 год – 4038,29 тыс. рублей;
- 2020 год – 4522,88 тыс. рублей;
- 2021 год – 5065,63 тыс. рублей.

Таким образом, при реализации проекта запланирован рост выручки, что будет обеспечено привлечением посетителей и применением оптимальной ценовой политики.

### 3.3. Оценка риска и анализ экономической эффективности проекта

При подготовке проекта необходимо:

- привести перечень возможных рисков с указанием вероятности их наступления и ожидаемого ущерба от их наступления;
- указать меры по профилактике и нейтрализации угрозы, создающей риски;
- предложить программу снижения рисков.

Будущим инвесторам или кредиторам организации следует представить на рассмотрение данные о возможных рисках, которые могут сопровождать реализацию проекта, а также об основных методах защиты от них или снижении степени влияния на финансовое положение организации.

Предпринимательский (коммерческий) риск – потенциальная возможность потерь в виде дополнительных расходов сверх предусмотренных расчетом (прогнозом) либо получение доходов ниже предполагаемых.

Изменения во внешней среде и в самой организации приводят к тому, что ставится под сомнение полезность ожидаемого конечного результата, это порождает опасность непредвиденных потерь, поэтому так важны вопросы, связанные с рисками, их оценкой, прогнозированием и управлением ими. Кроме прочего, потенциальные инвесторы желают знать, с какими проблемами может столкнуться организация и как она предполагает с ними справляться.

Процесс управления риском проекта осуществляется в четыре этапа:

- идентификация риска;
- качественная и количественная оценка риска;
- разработка необходимых ответных мер;
- документирование и контроль.

На первом этапе идентифицированы все риски, способные в значительной мере повлиять на успех бизнес-проекта. Теоретически характеристики

рисков могут меняться от высокой вероятности и сильного воздействия до низкой вероятности и слабого воздействия. Основное внимание следует уделить рискам, имеющим высокую и среднюю вероятность, в том числе их совместному влиянию на конкретный аспект проекта. Однако не следует забывать и о маловероятных рисках, которые в совокупности также могут представлять значительную угрозу проекту.

На втором этапе проведена качественная и количественная оценка выявленных рисков, а также их классификация по типам, силе влияния и вероятности возникновения.

В качестве методов реализации процедур этого этапа использован метод экспертных оценок.

На третьем этапе осуществлены процедуры формирования стратегии преодоления выявленных рисков. Необходимо работать с каждым видом риска, стремясь исключить условия его возникновения (путем поиска альтернативных вариантов решений для каждой потенциальной проблемной ситуации).

Четвертый этап – анализ полученных данных и предложения по корректировке ранее принятых решений в рамках бизнес-проекта. Целью этапа является создание источника справочной информации для непрерывной оценки рисков и противодействия неблагоприятным событиям, поскольку тщательная подготовка к наступлению неблагоприятного события позволяет снизить вероятность его возникновения.

Показатели оценки рисков представлены в приложении 12.

Анализ данных характеризует, что основными рисками проекта являются:

- удаленность от транспортных узлов;
- инфляционный риск;
- риск появления альтернативной услуги;
- недостаточный уровень заработной платы.

Снижение степени риска при осуществлении инвестиционного проекта возможно на основе использования следующих методов:

- использовать элементы диверсификации, направленной на распределение инвестиций между видами деятельности, результаты которых не связаны между собой;
- создавать резервные фонды;
- контролировать производственный процесс;
- изучать конъюнктуру рынка;
- реализовывать гибкую ценовую политику;
- мониторить и формировать общественное мнение и фирменный стиль, проводить рекламные мероприятия;
- создать систему эффективного финансового менеджмента на предприятии.

Использование полученных количественных оценок рисков обеспечит заблаговременное определение основных мероприятия по их минимизации.

Проведение анализа эффективности инвестиций основана на оценке их финансовых результатов, т.е. определении уровня доходности для инвесторов.

В таблице 3.5 представлены данные для определения эффективности инвестиций.

Таблица 3.5

Исходные данные для анализа эффективности вложений по проекту

Показатели	Годы				
	2017	2018	2019	2020	2021
Выручка при внедрении проекта, тыс. руб.	3219,30	3605,62	4038,29	4522,88	5065,63
Затраты за год (без учета амортизации), тыс. руб.	2506,66	2786,30	3097,38	3443,46	3828,51
Амортизация, тыс. руб.	209,76	209,76	209,76	209,76	209,76
Проектная дисконтная ставка, %	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Себестоимость продукции, тыс. руб.	2716,42	2996,06	3307,14	3653,22	4038,27
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	502,88	609,56	731,15	869,66	1027,36
Ставка налога на прибыль, %	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Чистая прибыль, тыс. руб.	402,30	487,65	584,92	695,73	821,89
Чистые денежные потоки, тыс. руб.	612,06	697,41	794,68	905,49	1031,65

При этом используются динамические (чистая современная стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), индекс рентабельности (PI), дисконтированный срок окупаемости (DPP)) и статические (срок окупаемости инвестиций (PP)) методы оценки эффективности инвестиционных проектов.

Проектная дисконтная ставка определена в 30% и учитывает ставку рефинансирования ЦБ РФ, риски проекта, инфляцию в стране.

Размер чистой современной стоимости проекта (Net Present Value – NPV) представляет собой разницу между инвестиционными затратами и будущими доходами, скорректированными во времени денежной величине.

Таблица 3.6

Анализ эффективности вложений в проект  
с использованием показателя чистой современной стоимости

Год	Начальные инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке, равной «30%»	Современная стоимость, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.
0	-724,52	1,0000	-724,52	-
1	612,06	0,7692	470,82	-724,52
2	697,41	0,5917	412,67	-253,70
3	794,68	0,4552	361,71	158,97
4	905,49	0,3501	317,04	520,68
5	1031,65	0,2693	277,85	837,71
Итого				1115,57

По результатам внедрения проекта через пять лет предприятие может получить положительную чистую современную стоимость будущих денежных потоков в размере 1115,57 тыс. рублей при расширении своей деятельности.

Этот показатель подтверждает целесообразность вложений средств в данный проект.

Полученное положительное значение чистой современной стоимости проекта определило необходимость расчета внутренней нормы доходности инвестиций – IRR (Internal Rate of Return), представляющей собой значение коэффициента дисконтирования, при котором критерий чистой современной

стоимости проекта равен нулю.

Внутренняя норма доходности показывает ожидаемую норму доходности проекта, и, следовательно, максимально допустимый относительный уровень расходов, который может быть достигнут в этом проекте. Расчет показателя проводится методом последовательных итераций с использованием табулируемых значений дисконтирующих множителей.

Расчет внутренней нормы доходности приведен в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Исходные данные для расчета внутренней нормы доходности

Год	Поток	Расчет 1		Расчет 2		Расчет 3		Расчет 4	
		r = 90%	PV	r = 100%	PV	r = 92%	PV	r = 93%	PV
0	-724,52	1,0000	-	1,0000	-	1,0000	-	1,0000	-
1	612,06	0,5263	-724,52	0,5000	-724,52	0,5208	-724,52	0,5181	-724,52
2	697,41	0,2770	322,14	0,2500	306,03	0,2713	318,78	0,2685	317,13
3	794,68	0,1458	193,19	0,1250	174,35	0,1413	189,18	0,1391	187,23
4	905,49	0,0767	115,86	0,0625	99,34	0,0736	112,28	0,0721	110,54
5	1031,65	0,0404	69,48	0,0313	56,59	0,0383	66,63	0,0373	65,26
			41,66		32,24		39,54		38,53
NPV			17,81		-55,97		1,89		-5,83

На основе предварительного расчета показателя внутренней нормы доходности было получено значение 92,41%.

$$IRR = 90 + 17,81 / (17,81 + 55,97) * (100 - 90) = 92,41\%$$

Уточненное значение показателя внутренней нормы доходности составляет 92,25%.

$$IRR = 92 + 1,89 / (1,89 + 5,83) * (93 - 92) = 92,25\%$$

Рассчитанная величина внутренней нормы доходности существенно превышает проектную дисконтную ставку, что подтверждает прибыльность проекта и возможность его реализации.

Индекс рентабельности характеризует уровень доходов на единицу

затрат, т.е. эффективность вложений, представляя собой отношение суммы дисконтированных элементов возвратного потока к исходной инвестиции. Чем больше значение этого показателя, тем выше отдача каждого рубля, инвестированного в данный проект.

Для проекта показатель равен 2,54, что характеризует проект как эффективный и выгодный для реализации.

Важным показателем эффективности проекта является срок его окупаемости (статический и динамический), отражающий период от начального момента до момента окупаемости.

В качестве основного метода оценки приемлемости инвестиций рекомендуется использовать метод расчета дисконтированного срока окупаемости инвестиций.

Данные для оценки приемлемости проекта по критериям сроков окупаемости приведены в таблице 3.8.

Таблица 3.8

#### Расчет срока окупаемости инвестиционного проекта

Год	Денежный поток, тыс. руб.	Дисконтирующий множитель при ставке, равной 30%	Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	Кумулятивное возмещение инвестиций для потока, тыс. руб.	
				исходного	дисконтиров.
0	-724,52	1,0000	-724,52	-724,52	-724,52
1	612,06	0,7692	470,82	-112,46	-253,70
2	697,41	0,5917	412,67	584,95	158,97
3	794,68	0,4552	361,71	1379,63	520,68
4	905,49	0,3501	317,04	2285,12	837,71
5	1031,65	0,2693	277,85	3316,77	1115,57

При реализации проекта срок окупаемости, как статический, как и дисконтированный составляет два года.

Также для обоснования целесообразности предлагаемых мероприятий по расширению деятельности ООО «БРИК» необходимо составить прогнозную финансовую отчетность на 2017 – 2018 гг. (Приложения 13, 14) с целью изучения перспективы финансового состояния.

Анализ показывает, что открытие гриль-бара обеспечивает увеличение

выручки в 2017 году по сравнению с 2015 годом и сокращение себестоимости с 86,64% до 86,29% в 2017 году и 86,04% в 2018 году.

При этом наблюдается рост всех видов прибыли, в том числе и их удельного веса в выручке от реализации, обеспечивая собственникам предприятия увеличение дохода и собственного капитала.

В приложении 15 приведены результаты оценки финансового состояния компании, характеризующие положительную динамику.

Для организации характерно увеличение показателей платежеспособности:

- коэффициент текущей ликвидности, который показывающий способность предприятия погашать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов, вырос до 1,1273 и 1,4410;

- коэффициент быстрой ликвидности составил 0,7124 и 0,9267, отражая способность предприятия погашать краткосрочные обязательства за счет высоко- и среднеликвидных оборотных активов;

- значение коэффициента абсолютной ликвидности достигло нормальной величины (0,3562 и 0,5047), свидетельствуя о способности погашения текущих (краткосрочных) обязательств за счёт денежных средств, средств на расчетных счетах и краткосрочных финансовых вложений.

Рост собственного капитала и уменьшение финансовой зависимости в 2017 – 2018 гг. подтверждают относительные показатели финансовой устойчивости:

- коэффициент концентрации собственного капитала (коэффициент финансовой независимости) – 0,6088 и 0,6954;

- коэффициент концентрации привлеченного капитала – 0,3912 и 0,3046;

- коэффициент финансовой зависимости – 1,6426 и 1,4381;

- коэффициент финансовой устойчивости – 0,7871 и 0,8182;

- коэффициент маневренности собственного капитала – (-0,2483) и (-0,0614);

- коэффициент структуры долгосрочных вложений – 0,2346 и 0,1664;
- коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств – 0,2265 и 0,1501;
- коэффициент структуры привлеченного капитала – 0,4557 и 0,4032;
- коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент капитализации) – 0,6426 и 0,4381;
- коэффициент финансирования – 1,5563 и 2,2826.

Для более полной оценки деятельности предприятия после расширения бизнеса необходимо определить коэффициенты рентабельности, которые являются обобщающими показателями деятельности.

При открытии гриль-бара положительная динамика характерна и для показателей рентабельности:

- рентабельность производства – 0,1588 и 0,1622;
- рентабельность продукции – 0,1371 и 0,1396;
- рентабельность продаж – 0,1371 и 0,1396;
- рентабельность активов – 0,6248 и 0,6058;
- рентабельность собственного капитала – 1,1317 и 0,9273;
- чистая рентабельность – 0,1096 и 0,1116;
- рентабельность перманентного капитала – 1,0189 и 0,9429.

Таким образом, анализ показателей эффективности проекта свидетельствует о его рекомендации к внедрению: чистая современная стоимость имеет положительную величину, индекс рентабельности инвестиций больше 1, статический и дисконтированный период окупаемости проекта равны двум годам, внутренняя норма доходности существенно больше проектной ставки дисконтирования. Оценка данных прогнозной бухгалтерской отчетности показала, что расширение деятельности и реализация инвестиционного проекта приведет к увеличению доходности ООО «БРИК» и повышению эффективности его функционирования.

## Заключение

Стратегическое управление развитием организации заключается в умении моделировать ситуацию, способности выявлять необходимость изменений, разработке самой стратегии, а также в способности воплощать стратегию в жизнь. Вместе с тем стратегическое управление представляет собой систему действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов.

Являясь инструментом устранения диспропорций воспроизводства и перераспределения ресурсов, расширение производства и предпринимательской деятельности преследует различные цели и определяет направления реструктуризации экономики.

Расширение выбирают, пытаясь повысить устойчивость бизнеса, увеличить стоимость компании, повысить эффективность организации, иногда – просто использовать удачную возможность или сменить вид деятельности.

ООО «БРИК» осуществляет работу в сфере ресторанов и кафе, сочетая ресторан, уютные номера, люксы и отдельные домики, двухэтажные коттеджи, бассейн с подогревом под открытым небом, русскую баню, финскую сауну, бильярд, где можно прекрасно провести выходные, отметить день рождения или отпраздновать любое другое знаменательное событие.

Ресторан предлагает гостям широкий выбор холодных закусок, салатов, супов, горячих закусок, вторых блюд, гарниров, напитков, а также банкетное меню.

Штат организации оставляет 26 человек и представлен различными категориями сотрудниками.

Обзор основных экономических показателей организации при росте показателей выручки отражает снижение эффективности деятельности. Анализ финансового состояния характеризует недостаточный уровень ликвидности, повышение финансовой независимости, снижение рентабельности и замедление оборачиваемости.

Расширение деятельности ООО «БРИК» сопряжено с увеличением ассортимента производимой продукции и оказываемых услуг, а именно создание на основе действующего предприятия нового производства – гриль-бара.

Разработка проекта предусматривает реализацию следующих этапов.

- выбор концепции бара;
- определение ассортимента блюд;
- сбор документов;
- подбор оборудования;
- дизайн помещения;
- качество сервиса;
- подсчёт затрат.

На площади 45 кв.м. планируется разместить 6 столиков на 24 посадочных места.

В процессе разработки проекта затраты были сгруппированы на первоначальные и текущие, возникающие при работе гриль-бара.

Инвестиционные затраты запланированы в 724,52 тыс. рублей и включают эскиз проекта, ремонт, дизайн и оформление помещения, гриль, мебель, посуда, столовые приборы, текстиль, продвижение и сбыт, разработка и печать меню. Расширение деятельности будет проведено за счет собственных средств, так как ООО «БРИК» по итогам предыдущих лет располагает чистой прибылью, а нераспределенная ее часть может быть направлена на инвестирование данного проекта.

При внедрении проекта предполагается наличие следующих затрат – оплата труда привлекаемых работников и отчисления во внебюджетные фонды, амортизация оборудования, реклама, приобретение формы, обновление меню, посуды и текстиля, текущий ремонт помещения, обслуживание и ремонт оборудования, расходы на сырье, одноразовая упаковка, увеличение коммунальных платежей, прочие расходы.

Прогноз объема продаж учитывал количество посетителей, число мест в зале, оборачиваемость мест за час, загрузку зала на данный час.

Минимальное количество посетителей в день определено в 18 человек при среднем чеке в 500 рублей.

Для определения целесообразности реализации проектных мероприятий проведен анализ экономической эффективности проекта, оценка рисков, возникающих в процессе его реализации.

Показатели, характеризующие экономическую эффективность проектных мероприятий, отражают его целесообразность, а именно:

- чистая современная стоимость проекта – 1115,57 тыс. рублей;
- индекс рентабельности – 2,54;
- внутренняя норма доходности – 92,25%;
- срок окупаемости – 2 года.

В результате внедрения проекта сформирована прогнозная бухгалтерская отчетность (баланс и отчет о финансовых результатах). Ее анализ позволяет судить о необходимости расширения деятельности ООО «БРИК». Это даст возможность организации увеличить доходы и повысить привлекательность в отношениях с реальными и потенциальными клиентами, обеспечив рост эффективности деятельности.

**Список использованных источников**

1. Абрамов, А. Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие для ВУЗов / А. Е. Абрамов. – М. : Экономика и жизнь, 2014. – 248 с.
2. Амелина, А. Н. Ресторанный бизнес [Текст] / А. Н. Амелина. – М. : Смарт, 2013. – 126 с.
3. Ансофф, С. Стратегическое управление [Текст] / С. Ансофф. – М. : Экономика, 2012. – 473 с.
4. Бабушкина, Е. А. Управление эффективностью компании [Текст] / Е. А. Бабушкина // Корпоративный менеджмент. – 2015. – № 3. – С. 48.
5. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента [Текст] : учеб. пособие / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 185 с.
6. Балаева, О. Основные тенденции развития российской сферы услуг [Текст] / О. Балаева // Маркетинг услуг. – 2015. – № 4. – С. 35 – 37.
7. Белкин, С. В. Организационная структура и стратегия предприятия [Текст] / С. В. Белкин // Проблемы экономики и менеджмента. – 2014. – № 2. – С. 5 – 20.
8. Бердичевский, В. Х. Технологическое проектирование предприятий общественного питания [Текст] : учебник / В. Х. Бердичевский, В. И. Карсекин. – М. : Просвещение, 2013. – 284 с.
9. Березин, И. С. Практика исследования рынков [Текст] : учебное пособие / И. С. Березин. – М. : Бератор-Пресс, 2011. – 257 с.
10. Боголюбов, В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве [Текст] : учеб.-метод. пособие / В. С. Боголюбов. – СПб. : Изд-во СПбГИЭУ, 2014. – 190 с.
11. Бочаров, В. В. Методы финансирования инвестиционной деятельности предприятий [Текст] / В. В. Бочаров. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 256 с.

12. Булаев, С. В. Исследование рынка услуг общественного питания [Текст] / С. В. Булаев // Предприятия общественного питания : бухгалтерский учет и налогообложение. – 2015. – № 6. – С. 26 – 28.

13. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст] / В. А. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2014. – 324 с.

14. Волкогонова, О. Д. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / О. Д. Волкогонова. – М. : Форум : ИНФРА-М, 2013. – 256 с.

15. Галенко, В. П. Бизнес-планирование : Создание успешного бизнес-плана на предприятии [Текст] / В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова. – СПб. : Герда, 2013. – 348 с.

16. Горбачев, С. К. Разработка стратегии предприятия : современный подход [Текст] / С. К. Горбачев // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 10. – С. 58 – 66.

17. Дейан, А. Стимулирование сбыта [Текст] / А. Дейан, А. Троадек, Л. Троадек, пер. с франц. под ред. С. Г. Божук. – СПб. : Издательский дом «Нева», 2014. – 128 с.

18. Демидов, Е. Е. Изыскиваем резервы для сокращения затрат и увеличения оборачиваемости оборотного капитала [Текст] / Е. Е. Демидов // Справочник экономиста. – 2014. – № 11. – С. 38 – 43.

19. Джеймс, Д. Управление рестораном [Текст] : практ. пособие / Д. Джеймс. – М. : Проспект, 2013. – 436 с.

20. Донцова, Л. В. Анализ финансовой отчетности [Текст] : учеб. пособие / Л. В. Донцова. – М. : Дело и Сервис, 2012. – 336 с.

21. Дурович, А. П. Финансовый анализ субъекта хозяйствования [Текст] : учеб. пособие / А. П. Дурович. – М. : Буква, 2013. – 316 с.

22. Ефимова, О. П. Экономика общественного питания [Текст] : учеб.-метод. пособие / О. П. Ефимова ; под ред. Н. И. Кабушкина. – Минск : Новое знание, 2014. – 214 с.

23. Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса [Текст] : учеб пособие / В. С. Ефремов. – М. : Финпресс, 2012. – 192 с.
24. Жемчугов, А. М. Цели организации, конечные результаты и показатели деятельности [Текст] / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. – № 11. – С. 5 – 19.
25. Жигульский, А. Ю. Кафе, рестораны : Лучшие проекты мира [Текст] : учебник / А. Ю. Жигульский. – М. : Новое знание, 2014. – 319 с.
26. Захарченко, М. Н. Обслуживание в предприятиях общественного питания [Текст] / М. Н. Захарченко. – М. : Экономика, 2012. – 287 с.
27. Зайко, Г. М. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания [Текст] / Г. М. Зайко, Т. А. Джум. – М. : Магистр, 2014. – 308 с.
28. Золотогоров, В. Г. Организация производства и управление предприятием [Текст] : учеб. пособие / В. Г. Золотогоров. – М. : Интерпрессервис, 2013. – 325 с.
29. Инвестиционное проектирование [Текст] : практическое руководство по экономическому обоснованию инвестиционных проектов / под ред. С. И. Шуმიлина. – М. : Финстатинформ, 2015. – 401 с.
30. Квартальнов, В. А. Стратегический менеджмент в туризме [Текст] : учебник / В. А. Квартальнов. – М. : Финансы и статистика, 2011. – 312 с.
31. Кропилин, А. На пороге рестайлинга ресторана [Текст] / А. Кропилин // Пищевая промышленность. – 2014. – № 3. – С. 57 – 60.
32. Крутик, А. Б. Предпринимательская деятельность [Текст] : учеб. пособие / А. Б. Крутик, М. В. Решетова. – М. : Академия, 2014. – 224 с.
33. Ламбер, Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст] / Ж. Ж. Ламбер. – СПб. : Наука, 2014. – 213 с.
34. Лукичева, Л. И. Управление организацией [Текст] : учеб. пособие / Л. И. Лукичева. – М. : Омега-Л, 2014. – 383 с.
35. Лысенкова, Е. Привлечение инвестиций в проект : что важно знать? [Текст] / Е. Лысенкова // PRO Отель. – 2015. – № 25. – С. 52 – 54.

36. Максимцов, М. М. Менеджмент малого бизнеса [Текст] : учебник / М. М. Максимцов, В. Я. Горфинкель. – М. : Вузовский учебник, 2013. – 269 с.
37. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент [Текст] / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 320 с.
38. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт. – М. : Дело, 2012. – 278 с.
39. Мрыхина, Е. Б. Организация производства на предприятиях общественного питания [Текст] : учеб. пособие / Е. Б. Мрыхина. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 365 с.
40. Никифорова, Т. А. Проектирование предприятий общественного питания [Текст] : учеб. пособие / Т. А. Никифорова, Д. А. Куликов, В. Г. Коротков. – Саратов : Университет, 2012. – 163 с.
41. Новоселов, Я. Б. Рынок пищевой продукции : вектор развития [Текст] / Я. Б. Новоселов // Питание и общество. – 2015. – № 11. – С. 2 – 3.
42. Осмоловский, В. В. Теория анализа хозяйственной деятельности. [Текст] : учебник / В. В. Осмоловский, Л. И. Кравченко, Н. А. Русак и др.; под общ. ред. В. В. Осмоловского. – Мн. : Новое знание, 2013. – 318 с.
43. Пакимов, И. Прибыль и рентабельность : зависимость от объема производства [Текст] / И. Пакимов // Экон. вестник Р. Т. – 2014. – № 1. – С. 79.
44. Панова, Л. А. Организация производства на предприятии общественного питания [Текст] : учеб. пособие / Л. А. Панова. – 2-е изд. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2014. – 320 с.
45. Пикалев, А. В. Как увеличить доход ресторана, бара, кафе [Текст] / А. В. Пикалев, А. П. Маевская. – М. : Советский спорт, 2013. – 168 с.
46. Протасов, В. Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы) : производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг, оценка персонала. [Текст] : учеб. пособие / В. Ф. Протасов, А. В. Протасова. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 522 с.

47. Радченко, Л. А. Обслуживание на предприятиях общественного питания [Текст] : учеб. пособие / Л. А. Радченко. – М. : Феникс, 2015. – 318 с.
48. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Текст] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 478 с.
49. Савельева, Т. Д. Правила обслуживания гостей в ресторане [Электронный ресурс] / Т. Д. Савельева. – М. : Весь общепит России, 2015. – Режим доступа : [http://www.pitportal.ru/customers\\_operations/4266.html](http://www.pitportal.ru/customers_operations/4266.html).
50. Савицкая, Г. В. Экономический анализ [Текст] : учеб. пособие / Г. В. Савицкая. – М. : Новое знание, 2012. – 640 с.
51. Староверова, Г. С. Экономическая оценка инвестиций [Текст] : учеб. пособие / Г. С. Староверова, А. Ю. Медведев, И. В. Сорокина. – М. : КНОРУС, 2014. – 312 с.
52. Томпсон-мл., Артур А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа [Текст] / Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2013. – 567 с.
53. Уткин, Э. А. Управление компанией [Текст] / Э. А. Уткин. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 230 с.
54. Фрайбургер, Р. Финансовый анализ субъекта хозяйствования [Текст] : учеб. пособие / Р. Фрайбургер. – М. : Новое издание, 2014. – 200 с.
55. Ханин, Г. И. Общественное питание в России : характеристика, рентабельность, динамика [Текст] / Г. И. Ханин, Д. А. Фомин // Проблемы прогнозирования. – 2014. – № 3. – С. 66 – 87.
56. Хейне, Л. Экономический образ мышления [Текст] / Л. Хейне. – М. : Новости, 2013. – 704 с.
57. Чернов, Г. Е. Социально-ориентированные системы общественного питания [Текст] / Г. Е. Чернов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭиФ, 2013. – 219 с.
58. Rossiter, J. Advertising communications & Promotion management [Text] / J. Rossiter, L. Percy. – The McGraw-Hill Companies. Inc., 2014. – 656 p.

## **Приложения**