

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(**Н И У « Б е л Г У »**)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА
РАСШИРЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «АЛЬКОР»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.03.02 Туризм
очной формы обучения группы 05001434
Качур Алеси Владимировны

Научный руководитель
Ст. преп. Аноприева Е.В.

БЕЛГОРОД 2018

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы деятельности предприятий питания в гостиничных комплексах.....	6
1.1. Предприятия питания в гостиничных комплексах, виды и особенности деятельности.....	6
1.2. Технология предоставления услуг питания в гостиничных комплексах.....	14
1.3. Отечественный и зарубежный опыт развития предприятий питания в гостиничных комплексах.....	20
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Алькор».....	32
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	32
2.2. Анализ финансовой деятельности предприятия.....	43
2.3. SWOT-анализ деятельности предприятия.....	54
3. Разработка проекта расширения деятельности предприятия.....	65
3.1. Техничко-экономическое обоснования проекта.....	65
3.2. Расчёт экономической эффективности внедрения проекта	73
Заключение.....	81
Список использованных источников.....	84
Приложения.....	90

Введение

За последние десять-пятнадцать лет рестораны при гостиницах претерпели значительные изменения. Рестораны, расположенные в отелях становятся лучшими заведениями в городе, так как менеджмент любого отеля понимает, что важнейшей составляющей успеха бизнеса является развитая инфраструктура. Их гостями становятся не только постояльцы отелей, в которых они располагаются, но и жители города, желающие провести время за хорошим ужином в приятной обстановке. Во многих гостиничных комплексах функционирует одновременно несколько ресторанов и баров.

На сегодняшний день зачастую в стоимость проживания включен завтрак, что в свою очередь дает заведению небольшую стабильную прибыль. Кроме того, рестораны не работают в режиме «только для проживающих» и обслуживают при наличии отдельного входа и просто «людей с улицы».

Гостиничные услуги представляют собой комплекс услуг, предоставляемых клиентам учреждений гостеприимства. Дополнительные услуги – неременная составляющая деятельности любой гостиницы. Определяющим фактором для увеличения количества и улучшения качества дополнительных услуг является ориентация гостиничного предприятия на ту или иную категорию постояльцев. Развитие дополнительных услуг позволяет не только расширять перечень предложений для клиентов гостиницы, но и привлекать к посещению гостиничного комплекса жителей города.

Поскольку питание всегда остается одним из обязательных атрибутов человеческой жизни, то пищевая индустрия является одной из самых рентабельных, в случае правильной организации бизнеса. С каждым годом количество заведений, особенно это касается фастфуда, растет, но люди готовы платить больше за качественное обслуживание и вкусную пищу. Рестораны ориентируются на свою аудиторию и их владельцы должны делать все возможное, чтобы расширить число клиентов и обезопасить свой бизнес от рисков и убытка. Для ресторана в отеле сама гостиница играет роль своеобраз-

ной страховки. Ресторан, принадлежащий крупному гостиничному холдингу, всегда имеет поддержку различных отделов: финансового, маркетинга, пиара и т.д. Только 30% частных ресторанов с первых дней начинают хорошо работать и способны быстро вернуть инвестору вложенные средства. В отличие от городских ресторанов, гостиничные несут гораздо меньше издержек. Актуальность и недостаточная степень теоретической и практической разработанности проблем деятельности ресторана в гостиничных комплексах предопределили выбор темы, цель и задачи научного исследования.

Целью выпускной квалификационной работы является изучение деятельности предприятий питания в гостиничных комплексах, анализ финансового состояния ООО «Алькор» и разработка проекта открытия летней веранды на крыше гостиничного комплекса для расширения деятельности предприятия.

Для достижения поставленной цели будут решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы деятельности предприятий питания в гостиничных комплексах;
- изучить виды и особенности деятельности предприятий питания в гостиничных комплексах;
- рассмотреть технологию предоставления услуг питания в гостиничных комплексах;
- проанализировать отечественный и зарубежный опыт развития услуг питания в гостиничных комплексах;
- сделать анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Алькор»;
- сделать SWOT-анализ деятельности предприятия;
- разработать проект создания летней веранды на крыше гостиничного комплекса;
- сделать экономическое обоснование проекта и сделать оценку эффективности внедрения проекта.

В качестве объекта исследования выбрано предприятие питания –

ООО «Алькор». Период исследования 3 года с 2015-2017 гг.

Предмет исследования – предоставление услуг питания в гостиничном комплексе.

В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались следующие методы – сбор первичной и вторично информации, сравнительный анализ, экономико-математические методы.

Теоретической основой при написании выпускной квалификационной работы послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов: И. Барчуков, К. М. Биржаков, В. Г. Гуляев, А. Дурович, А. Б. Сидоров, И. В. Зорин, Д. К. Исмаев и другие. Так же использовались периодические издания по тематике исследования.

Практическая реализация исследования состоит в том, что данная работа содержит разработку проекта создания летней веранды на крыше гостиничного комплекса.

Методологическая основа выпускной квалификационной работы заключается в использовании таких экономических методов как: анализ и оценка экономических показателей, сравнение и выявление их динамики.

Выпускная квалификационная работа состоит из: введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложения. Во введении раскрывается актуальность темы дипломного проекта, определяется объект и предмет исследования, формируются цели и задачи. В первой главе раскрываются теоретические основы деятельности предприятий питания, их виды и особенности деятельности, технология предоставления услуг питания в гостиничных комплексах. Во второй главе проводится анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Алькор», рассматривается организационно-экономическая характеристика предприятия, дается оценка рыночной деятельности. В третьей главе описывается разработка и экономическое обоснование проекта расширения деятельности предприятия. В заключении подводиться итог проведенной работы. При написании выпускной квалификационной работы было использовано 60 источников.

1. Теоретические основы деятельности предприятий питания в гостиничных комплексах

1.1. Предприятия питания в гостиничных комплексах, виды и особенности деятельности

Ресторанный бизнес для отелей не является профильным, однако современный отель сложно представить без ресторана. Кроме того, ресторан – это заведение, которое зарабатывает деньги. Зачастую гости останавливаются в отеле на несколько дней. Поэтому, чтобы разнообразить пребывание, им предлагаются не только питание, банкеты и рум-сервис, но и разнообразные развлечения: музыкальная программа, тематические развлекательные вечеринки вплоть до постановок собственного театра, услуг казино или ночного клуба. Все эти функции берет на себя ресторанная служба при отеле.

Безусловно, ресторан является серьезной нагрузкой для любого отеля, а высокая конкуренция с городскими заведениями может свести его прибыль к минимуму. Рестораны при мини-отелях открываются крайне редко. Обычно они просто кормят своих постояльцев континентальным завтраком, для организации которого не требуется полноценный ресторан с кухней, реже – держат небольшое кафе и сдают его в аренду после завтрака. Причинами являются нерентабельность и нехватка площадей. С ресторанами при крупных отелях ситуация обстоит совсем по-другому. Здесь выгода от ресторана заметна: шведские столы, фуршеты, кофе-брейки в конференц-залах, кейтеринга [7, с. 44].

Чаще всего ресторан при отеле имеет собственное название, хотя наружную рекламу заведения делают далеко не всегда. Это связано с тем, что отдельным отельерам неинтересны жители города в качестве посетителей. В отличие от самостоятельного ресторана, заведение при отеле работает в первую очередь на внутреннего клиента. Зачастую такие рестораны рассчитаны в том числе на корпоративные мероприятия, банкеты, презентации и фуршеты. Однако отели не отказываются от дохода, который может принести посе-

титель «с улицы». Под своей вывеской работают рестораны, для которых горожанин – такой же клиент, как и постоялец отеля. А оригинальная вывеска с необычным названием будет являться неоспоримым преимуществом продвижения ресторана как самостоятельного заведения [224, с. 65].

Отдельный вход в гостиничный ресторан – еще более редкое явление, нежели собственная вывеска. Во многих отелях пройти в ресторан возможно лишь через ресепшн. Сами отельеры зачастую мотивируют это тем, что не хотят разграничивать потоки людей, чтобы посетители не ощущали дискомфорта от какого-то деления. Некоторые отели, наоборот, делают отдельный вход для посетителей «с улицы» и внутренний вход для своих клиентов.

Режим работы ресторана при отеле также зависит от его направленности. Круглосуточно работают немногие рестораны, несмотря на то, что гость может заехать в отель в любое время, в том числе и ночью. В этом случае гостям отеля на время закрытия ресторана обычно предоставляется доступ в лобби-бар. Если постоянной публикой ресторана являются бизнесмены и их партнеры, которые работают неподалеку от отеля, то в меню его ресторана должны быть предусмотрены бизнес-ланчи.

Часто рестораны получают прибыль не за счет гостей отеля, а, например, от кейтеринга или проведения банкетов и конференций. Для них разрабатывается специальное меню в зависимости от бюджета мероприятия. Многие рестораны при гостиницах играют второстепенную роль – в большинстве случаев в течение буднего дня они будут пустовать, но при этом на ближайшие месяцы все выходные могут быть расписаны под банкеты. Если во время проведения банкета клиент отеля захочет поесть, то заказ обычно предоставляется ему в номер. Некоторые отели вообще не сдают зал ресторана полностью под банкет и всегда предоставляют доступ в него своим постояльцам.

Концепция ресторана во многом зависит от концепции отеля, его категории, местоположения и количества номеров. Отель высокого класса может иметь ресторан больших размеров, нежели отели классом ниже. Вместимость ресторана определяется вместимостью отеля, однако это не означает,

что количество номеров должно совпадать с количеством посадочных мест в ресторане. В последнее время рестораны при отелях делят на несколько зон, различающихся по интерьеру. Обычно в больших отелях присутствует основной и банкетный залы, лобби-бар, дополнительное кафе, летняя площадка [15, с. 116].

У ресторана отеля высокого класса с большим номерным фондом должно быть несколько залов. Основной обычно оформляется в классическом стиле, без особых излишеств и экстравагантности, и подходит для проведения банкетов и официальных мероприятий. Цветовую гамму следует выбирать сдержанную и спокойную, поскольку люди приходят туда с утра на завтрак или уже вечером отдохнуть после напряжённого рабочего дня. Другие залы ресторана могут быть поменьше и отражать в интерьере национальные мотивы тех кухонь, которые в них представлены. Если в ресторане имеется только один зал, то не стоит оформлять его в стиле какой-либо страны. Фасад ресторана можно сделать стеклянным, чтобы посетители могли любоваться красивыми уличными видами, если таковые присутствуют. В интерьере лобби-бара или небольшого кафе при отеле вполне уместны уютные домашние мотивы: клетчатые скатерти, мягкие диваны, приглушенный свет.

В ресторанах при отелях, как правило, существует три системы организации питания.

Во-первых, заказ *a la carte* – это традиционная схема организации работы ресторанов и кафе, основой которой является приготовление блюд по меню. Недостаток этого варианта заключается в том, что на выполнение заказа требуется определенное время, но при этом есть и неоспоримый плюс – обслуживание по системе *a la carte* носит индивидуальный характер [53, с. 51].

Во-вторых, линия раздачи – когда по одну сторону линии находится клиент с подносом, а по другую – сотрудники кухни, готовые положить ему выбранные блюда. Такая форма обслуживания сейчас встречается все реже и реже и востребована, прежде всего, в пансионатах и домах отдыха.

И, наконец, третья форма организации питания – шведский стол – сис-

тема обслуживания, при которой клиент сам выбирает понравившиеся блюда из представленных на специальных столах и самостоятельно накладывает еду на тарелку. При этом обычно в зале присутствуют официанты, готовые оказать необходимую помощь [13, с. 62].

Утреннее питание в основном все отели организуют в форме шведского стола, поскольку эта форма самая удобная с точки зрения затрат времени и возможности максимального выбора блюд. В то же время, при желании гости могут заказывать блюда по меню *a la carte* ресторана.

Для успешного функционирования системы шведского стола необходим комплект специализированного оборудования – модули, которые могут быть нейтральными, холодильными и тепловыми. Основная задача оборудования – сохранение эстетичного вида и вкусовых качеств пищи в течение определенного времени. При этом оно должно быть функциональным и презентабельным. Для сохранения блюд горячими используются мармиты – ёмкости с подогревом, в которые помещают отдельные ёмкости с готовыми блюдами. Также при организации питания в форме шведского стола используется специализированное оборудование для горячих напитков: кипятильники, электрочайники, кофемолки, кофеварки и самовары из нержавеющей стали. Для холодных напитков подходят диспенсеры с охлаждением. Должна быть также соответствующая посуда, например, большие блюда, спецовники, кухонный инвентарь, инвентарь для транспортировки пищи в залы и в номера.

Выбор кухни ресторана должен основываться на изучении спроса и предпочтений потенциальных клиентов и гостей «с улицы». Основное меню ресторана должно удовлетворять любым вкусам – и иностранцев, и жителей собственной страны. Желательно, чтобы в меню ресторана входили блюда различных национальных кухонь. В ресторанах высокого класса повара должны уметь удовлетворить пожелания самых требовательных посетителей и приготовить экзотические, авторские, диетические блюда или отдельное питание с учетом пожеланий и потребностей клиентов [10, с. 146].

Ряд особых требований предъявляется к персоналу ресторанов при оте-

лях. Повара должны уметь готовить любое блюдо за максимально короткое время. Гости зачастую бывают требовательными, а обслуживающий персонал обязан и им угодить, и соблюсти при этом интересы заведения. Не менее важно сотрудникам ресторана обладать хорошей физической формой, поскольку приходится обслуживать большой отель, охватывая все комнаты и зоны отдыха. Естественно, официанты должны знать особенности обслуживания обеденного и банкетного залов, лобби-бара, клуба или казино, а также правила этикета, сервиса и все позиции меню. Кроме того, они должны быть способны проконсультировать гостей, желающих познакомиться с достопримечательностями города. В отелях, обслуживающих иностранцев, персонал должен свободно владеть английским языком. Если отель не ориентирован на иностранную публику, то в нём должен работать, по крайней мере, один человек, владеющий иностранным языком.

Таким образом, несмотря на то, что ресторанный бизнес для отелей является непрофильным, его чёткая и правильная организация очень важна. Ведь от уровня обслуживания в ресторане зависит общее мнение постояльцев о качестве услуг в отеле. А это в дальнейшем напрямую повлияет на имидж и прибыль отеля.

В структуре гостиничных комплексов может быть несколько ресторанов, а может не быть ни одного. В больших гостиницах, входящих в известные гостиничные цепи, обычно два ресторана – фешенебельный фирменный и небольшой с невысоким уровнем цен. Рестораны при гостиницах обслуживают как проживающих в них гостей, так и широкую публику [58, с. 313].

Бары можно классифицировать в зависимости от их расположения в гостиничном здании:

- вестибюльный бар служит удобным местом для встреч и бесед;
- ресторанный бар традиционно является самым притягательным элементом интерьера ресторана;
- вспомогательный бар представляет собой торговую точку, расположенную в глубине гостиничного здания, на этаже. В больших отелях их мо-

жет быть несколько. Здесь сосредотачиваются запасы вин, пива и других напитков для обслуживания гостей непосредственно в номерах;

– банкетный бар расположен в банкетном зале. Используется исключительно для обслуживания банкетов и конференций. Как правило, банкетный бар имеет большой запас дорогих популярных вин, напитков, пива;

– бар при бассейне. Любой высокоразрядный отель (не только курортный) немислим без бассейна и бара при нём, где гости могут расслабиться с бокалом экзотического коктейля или какого-либо другого напитка;

– мини-бары – маленькие бары с холодильником в номерах. Предназначены для снабжения гостей напитками в любое время суток. Запасы напитков в мини-барах пополняются ежедневно, а стоимость выпитого дополнительно включается в общий счёт [17, с. 212].

Кроме того, в практике ресторанного бизнеса большое распространение получили рестораны быстрого обслуживания. Родоначальником этого быстрого способа удовлетворения потребностей человека в пище стали США. Рестораны быстрого обслуживания предлагают меню, ограниченное гамбургерами, жареной картошкой, хот-догами, цыплятами, различными рыбными и национальными блюдами. Эти ограничения в меню позволяют значительно ускорить обслуживание, что очень приветствуется занятыми людьми. Обычно рестораны быстрого обслуживания специализируются в приготовлении одного главного блюда (например, гамбургеры – McDonald's, пицца – Pizza Hut и т.д.)

Хотя рестораны, кафе, бары в составе гостиничных комплексов предназначены для первоочередного обслуживания гостей, в большинстве случаев они являются общедоступными. Предприятия же питания в составе отелей-клубов, пансионатов обслуживают только своих гостей [20, с. 119].

В зависимости от широты ассортимента предлагаемой продукции прежде всего можно выделить две большие категории предприятий питания:

- 1) полносервисные;
- 2) специализированные.

Среди типов предприятий питания полносервисными в большинстве случаев могут быть только рестораны и кафе, поскольку они предлагают широкий выбор закусок, блюд, хлебобулочных и мучных кондитерских изделий, различных напитков.

В меню полносервисных ресторанов и кафе высока доля фирменных и заказных блюд, которые относят к разряду блюд "высокой кухни" (фр. *haute cuisine*). Для полносервисных ресторанов характерен очень высокий уровень обслуживания: метрдотель встречает и усаживает гостя за стол, старший официант дает советы по поводу блюд, объясняет, в чем особые качества заказываемых блюд, он же советует, какое вино лучше подходит к заказываемым блюдам.

Оформление полносервисных ресторанов обычно соответствует общему настроению, которое ресторан пытается создать. Роскошная еда, обслуживание и атмосфера – все это в комплексе оставляет незабываемое впечатление [23, с. 227].

Специализация предприятий питания может быть различной: от широкой специализации на блюдах определенной кухни (французской, итальянской, китайской и т.д.) до узкой специализации на одном или нескольких наименованиях блюд.

У гостиничных ресторанов есть и неоспоримые преимущества. Например, некоторые эксперты убеждены, что гостиничный общепит – это более стабильный и перспективный сегмент рынка HoReCa, чем обычные рестораны.

Во-первых, компании, развивающие отельный бизнес, априори располагают гораздо большими ресурсами, чем многие независимые рестораторы. Именно поэтому отельеры чаще позволяют себе дорогой дизайн ресторана, эксперименты с концепцией, привлекают более квалифицированный персонал и т.д. По этой же причине поставщики продуктов работают с ресторанными службами крупных отелей гораздо охотней, чем с небольшими независимыми ресторанами.

Во-вторых, для ресторана в отеле сама гостиница играет роль своеобразной страховки. Если дела у ресторана идут не ахти, то доход от профильного бизнеса может покрыть убытки. Ресторан, принадлежащий крупному гостиничному холдингу, всегда имеет поддержку различных отделов: финансового, маркетинга, пиара и т.д. [25, с. 176].

Только 30% частных ресторанов с первых дней начинают хорошо работать и способны быстро вернуть инвестору вложенные средства. Остальные могут испытывать недостаток средств для оплаты аренды, заработной платы, коммунальных услуг, счетов поставщиков. В таких случаях инвестор, которого в первую очередь интересует прибыльность вложенных средств, начинает сокращать расходы на содержание ресторана, в итоге – снижение качества услуг, и как следствие – падение выручки.

В-третьих, в отличие от городских ресторанов, гостиничные несут гораздо меньше издержек. Ведь они не оплачивают аренду и коммунальные услуги (эти расходы несет непосредственно сама гостиница). У отеля есть и собственная служба содержания здания и помещений, и транспорт, и прачечная, и огромное количество других бизнес-единиц, которые упрощают работу ресторанной службы. У городского ресторана вышеперечисленные статьи могут составлять до 30-40% расходов [29, с. 244].

Гостиничные отели крупных международных сетей располагают не только финансовой поддержкой «родителя», но и имеют доступ ко всем управленческим и технологическим ноу-хау своей «семьи». Например, московский Ritz-Carlton входит в сеть, насчитывающую более 70 отелей по всему миру. Это позволяет использовать самые передовые практики мирового ресторанного бизнеса.

Работа гостиничного ресторана несколько отличается от работы обычного ресторана. Время работы гостиничного ресторана должно быть таким, чтобы удовлетворять подавляющее большинство постояльцев даже, если для этого в отдельные часы работа этого ресторана не будет приносить прибыли. Так как, гости отеля не всегда обедают в гостиничном ресторане и не ужи-

нают в нем, то дополнительный доход ресторана поступает еще и от сторонних посетителей. Отсюда следует важный вывод: гостиничный ресторан должен иметь отдельный вход с улицы и свою автомобильную стоянку.

Ресторанный сервис в гостиничном комплексе подчинен трем важнейшим задачам:

- предоставить сбалансированное питание;
- привлечь клиентов к использованию дополнительных ресторанных услуг (формирование новых потребностей);
- предоставить услуги по организации банкетных мероприятий с реализацией законов исключительного гостеприимства.

Работники ресторанный сервиса должны правильно организовать рассадку посетителей и создать атмосферу уюта при помощи различных инноваций в технологии обслуживания.

1.2. Технология предоставления услуг питания в гостиничных комплексах

Организация питания в гостинице – решающий фактор, который будет позитивно выделять ее для клиентов на фоне массы других предоставляющих гостиничные услуги заведений. В условиях формирования максимальных удобств для клиентов – качественное питание – это уже больше необходимость, обязательная услуга, чем пожелание. Гостиница, имеющая небольшую уютную столовую, ресторан или кафе не только решит вопрос питания гостей, но и поднимет свой имидж и репутацию в глазах клиента.

Организовано питание в гостинице может быть двумя способами:

- структурное подразделение, обеспечивающее питание находится на территории гостиницы, организационный и технологический процесс питания, обслуживание клиентов осуществляется силами персонала гостиницы;
- организация питания в гостинице осуществляется специализирующейся на оказании этих видов услуг фирмой [38, с. 176].

Первый вариант организации питания требует от руководителя гостиницы выделения массы времени на решение организационных и технологических вопросов, связанных с обеспечением питания. Второй вариант перекладывает решение этих вопросов на профессионалов. Его преимущество над первым вариантом состоит в том, что фирма, осуществляющая питание, располагает необходимым кадровым потенциалом – высококвалифицированным персоналом, профессионально использует передовые технологии, обеспечивает высокое качество своих услуг, осуществляет оформление всей необходимой документации, поставку и обслуживание технологического оборудования.

Организация питания в гостинице осуществляется на разных уровнях. С учетом качества услуг, предоставляемых гостиницей, уровня и условий гостиничного обслуживания выделяют категории: класс «люкс», высший класс и первый класс.

Класс «люкс» характеризуется изысканностью интерьера, высочайшем уровнем обслуживания, широким спектром предоставляемых услуг и большим ассортиментом блюд. Большой выбор фирменных и оригинальных напитков предлагает и бар того же класса [39, с. 104].

Для высшего класса обслуживания также характерны оригинальность предлагаемого меню, разнообразие блюд и напитков, высокий уровень обслуживания, но незначительно ниже уровня класса «люкс».

При организации питания по первому классу вполне можно рассчитывать на разнообразие блюд и напитков, достаточно высокий уровень обслуживания, уютный интерьер и доступные цены за услуги.

Правильный выбор класса и типа организации гостиничного питания полностью зависит от владельцев и администраторов самой гостиницы. Предоставление услуг по питанию в номерах – важный компонент гастрономического обслуживания большинству отелей. Согласно мониторингу среди отелей Американской ассоциации отелей и мотелей, обслуживание номеров предлагает 56% предприятий этой категории и 75% гостиниц при аэропортах.

В гостиницах значительных размеров и высокой категории почти всегда обеспечивается обслуживание номеров. Отели экономического класса, значительная доля умеренно дорогих отелей, избегают лишних затрат на организацию обслуживания номеров, здесь на этажах установлены торговые аппараты или обеспечивается доставка на заказ отдельных готовых кулинарных изделий (пицца, гамбургеры, блюда китайской кухни) из ресторанов, функционирующих отдельно от отеля.

Организация обслуживания гостей в номерах обуславливает необходимость особой подготовки персонала, овладение правилами поведения в номере, технологии обслуживания кроме общих знаний сервировки я стола, последовательности подачи блюд.

Обслуживание номеров в отелях осуществляется согласно заказу гостей, поступающей по телефону до метрдотеля, горничных, которые поддерживают постоянную связь с метрдотелем. В крупных отелях заказ может получать очередной или старший официант.

Лицо, которое получает заказ на обслуживание номера обязательно должна учитывать и зафиксировать следующую информацию:

- номер комнаты, в которую необходимо подать заявку;
- количество гостей;
- детальное наименование и количество заказанных блюд, закусок, напитков;
- время подачи заказа [40, с. 86].

После получения заказа метрдотель передает его непосредственным исполнителям – официанту, шеф-повар в отдельных случаях гости могут попросить персонал ресторана прийти в номер для составления заказа. При предложении гостям меню, официант должен оказать им помощь в выборе блюд и напитков, составлении заказа.

Продукты и напитки для выполнения заказа официант получает согласно заборного листа из кухни и буфета. На кухне официантом холодные закуски, сложные в изготовлении блюда, порционные вторые блюда. При и

доставке блюд в номер используется посуда с крышками или блюда накрываются льняными салфетками. Для сохранения кулинарных характеристик пищи – температуры, эстетического оформления, блюда доставляются в номер быстрее. Для этого в большинстве отелей официанты используют специальные грузовые лифты.

Сервировка в номере осуществляется на обеденном столе, если он отсутствует в номере (чаще всего встречается) для сервировки используют письменный или журнальный стол. Сервировка проводится аналогично в зале ресторана, однако с использованием специальной посуды и приборов (металлические глубокие тарелки с крышками, чайники, посуда под сливки, различные подставки, приборы и оборудование для подогрева и поддержания температуры горячих блюд и напитков непосредственно в номере), подносы, сервисные официантские тележки различных конструкций, легкие складные портативные столы. Если при обслуживании в номере используют официантскую тележку, на нем можно комплектовать несколько небольших заказов из номеров одного этажа.

В обслуживании гостей в номерах необходимо соблюдать специальных правил и порядка:

- заказ необходимо подавать на подносе, официантской тележке или столике. Если используется поднос, официант должен поддерживать его в левой руке, правая рука остается свободной для открываний дверей, перестановки столовой посуды подноса и др. При перемещении по коридору или переходах поднос поддерживают на уровне плеча и только перед входом в номер его опускают на уровень груди;

- перед входом в номер предварительно необходимо постучать в дверь и входить после согласия гостя;

- необходимо поздороваться с гостем;

- если гость желает завтракать в постели, поднос необходимо подать со стороны: если в постели завтракает два человека, каждому подается отдельный поднос;

- при сервировке заказ для одного человека, все предметы расставляются на подносе в таком порядке как на столе в ресторане;
- если гость желает потреблять пищу за столом в номере, стол необходимо застелить скатертью и переставить все предметы на стол;
- официант не должен оставаться в номере больше необходимого для выполнения обязанностей. Разговаривать с гостями целесообразно только в том случае, если гость инициирует разговор. В разговоре необходимо соблюдать четкость и лаконичность в изложении информации [52, с. 219].

После обслуживания номера официант убирает посуду, приборы, скатерть. В отдельных случаях столовый прибор по просьбе гостей может оставаться в номере до следующего дня. В книге учета посуды официанта осуществляется запись номера, в котором оставлено посуду, перечисляет его наименование и количество. О том, что посуда оставлена в номере необходимо сообщить горничную и дежурного на этаже. Официант следующей смены перед началом работы, проверяя наличие посуды, приборов и столового белья, должен уточнить их количество оставленную в номере. После возвращения посуды из номера на кухню следующий день, об этом отмечают в журнале учета столовой инвентаризации.

Услуги обслуживание номеров оплачиваются согласно тарифам на дополнительные услуги, утвержденных администрацией отеля. В отдельных гостиницах, например в гостинице «Sheraton Grand» в городе Торре-Пайнс (Калифорния, США), обслуживание официантами номеров осуществляется без дополнительной оплаты, эта услуга используется как фирменный знак компании [54, с. 106].

Обслуживание номеров в гостиничном комплексе одно из самых сложных в организации функционирования службы общественного питания, обуславливает необходимость значительных организаторских усилий менеджера отдела для решения финансовых проблем, присущих предприятиям питания у отеля.

Услуга по питанию в номерах необходимый сегмент деятельности в

гостиницах высокой категории. Важный аспект оптимизации этого направления деятельности связывается с культурой обслуживания. Менеджер должен обеспечить своевременное выполнение заказов, составить четкий график работы обслуживающего персонала во избежание большой нагрузки на персонал или недостаточной его занятости. Особое внимание необходимо обратить на планирование меню. Предлагаемые блюда должны иметь надлежащие вкусовые свойства, привлекательный внешний вид, меню необходимо ориентировать гостей среднего достатка. Большинство блюд рекомендованных для заказа в номер целесообразно предлагать из ресторанного меню во избежание лишних хлопот, связанных с их приготовлением.

Важным фактором в реализации ожидаемого спроса на услуги по питанию в номерах есть определения цены. Цена должна быть объективной, восприниматься гостями как экономически обоснованная. В определении цены обслуживающим персоналом необходимо избегать типичных злоупотреблений.

Кроме организационного принципа в обслуживании номеров менеджер по обслуживанию должен прогнозировать спрос на ближайшую перспективу. Для этого менеджеры могут использовать данные рецепции о заполняемости номеров, категорию гостей (участники конференций, группы туристов, одиночные туристы и др.), регион из которого они прибывают. Директор службы общественного питания может предоставить информацию о местах, как накрываются столы во время завтрака, обеда и ужина. В информационных материалах о конференции чаще всего указывается, где участники планируют питаться в течение суток. Хозяйственная служба может дать информацию о доле местных участников конференции, значительная их доля может существенно уменьшить количество заказов на завтрак, особенно в номера. Согласно прогнозу менеджер планирует деятельность отделения на ближайшую неделю – день, и т.д.

Есть общие особенности для такого рода ресторанов:

– наличие отдельного входа в ресторан для проживающих в гостинице;

- присутствие особого оборудования для утреннего кормления людей;
- второстепенная роль в прибыли гостиничного комплекса [55, с. 149].

Официанты и буфетчики должны быть специально подготовлены. Обязательно умение приготовления утренних закусок и подача их постояльцам как в ресторан, так и в номер гостиницы. Существует еще целый ряд необычных требований к работникам при отелях:

- умение приготовить заказ за очень короткое время;
- совмещение интересов заведения и умения угождать гостям;
- знание особенностей обслуживания обеденных и банкетных заказов;
- умение преподнести желающим грамотную и интересную презентацию достопримечательностей города;
- если гостиница ориентирована на иностранных гостей, обязательно знание одного или нескольких иностранных языков.

1.3. Отечественный и зарубежный опыт развития предприятий питания в гостиничных комплексах

Современная гостиница немислима без ресторана, ведь в стоимость проживания обычно включён завтрак.

В России вопрос недоразвитости отельного бизнеса очень актуален. Причём во всех сегментах: и в высоком (4-5 звёзд), и в среднем (2-3 звезды). В среднем сегменте все еще работает большинство гостиниц со старым номерным фондом, качество которых очень сильно отстаёт от европейского. Следовательно, отели такого уровня в ближайшие 5 лет будут появляться очень активно. Нехватка 2-3-звёздочных гостиниц не так велика: люди мирятся с тем, что можно заплатить несколько меньше и жить в старых номерах. В этом сегменте в ближайшее время количество номеров возрастёт в 2 раза, а также параллельно будет обновляться старый номерной фонд.

Рестораны при 2-3 звёздочных гостиницах не меняются кардинально с советских времён. Ведь они многих вполне устраивают: там заказывают бан-

кеты. Это их основной заработок, и нет смысла работать над меню, персоналом, рекламой.

В настоящее время активно вводятся в эксплуатацию загородные комплексы с большими залами, а также процветают услуги кейтеринга, которые можно заказать в любое помещение, и с каждым годом устаревшие рестораны имеют всё меньше шансов на нормальное функционирование. Потому что есть конкуренты с большими залами, красивым интерьером, нормальным обслуживанием и адекватными ценами. Но это произойдёт ещё не скоро, ведь ещё есть спрос на рестораны советского уровня сервиса [43].

Что касается новых ресторанов, открывающихся при гостиницах 4- и 5-звездочных, то как правило они очень высокого уровня.

В Европе количество некачественных заведений по сравнению с качественными сильно варьируется в зависимости от страны. В разных странах даже соответствие реальных условий заявленным звёздам разное. В Германии, Чехии, Польше трёхзвёздочные гостиницы соответствуют по уровню нашим четырёхзвёздочным. То есть 2-3-звёздочные гостиницы в центральной и восточной Европе достаточно высокого уровня. Многие рестораны при них тоже отличаются вкусной кухней, красивым интерьером и хорошим обслуживанием, только особой популярностью среди местного населения не пользуются. Банкеты там заказывают намного реже. Активность относительно заказа банкетов отличает страны СНГ. В Европе зачастую, если людям нужно вне дома что-то отпраздновать, они идут просто в любимый ресторан, не задаваясь целью пригласить двести человек одновременно. Исключением являются, конечно, свадьбы, хотя на них не ставится цель закормить и запоить всех до отвала, как это популярно в России.

Так как не хватает персонала как для обычных городских ресторанов, так и для ресторанов при гостиницах, то в результате получается, что даже в отелях выше 3 звезд попадает не совсем квалифицированный персонал, у управляющих нет другого выхода, чем брать на работу не совсем готовых людей и доучивать их. Но часто руководители отелей даже не стремятся вне-

дирать какие-то стандарты, контролировать персонал не только в финансовых вопросах, но и во взаимодействии с клиентами.

Безусловно, направленность, инфраструктура и даже меню ресторанов, которые располагаются при отелях, несколько отличаются от тех, что функционируют, как самостоятельные единицы. Некоторые особенности в обслуживании, необходимость иметь специальный обученный персонал, а также оборудование и посуду – это лишь небольшая часть факторов, которые отличают бары и рестораны при гостиницах [56, с. 552].

Сегодня шеф-повара таких заведений стараются не только разнообразить меню подаваемых блюд, но и предлагать постояльцам изысканные яства, тем самым поднимая рейтинг отеля. Подобную практику имеют немногие заведения. Так, например, отель «Ренессанс Санкт-Петербург» может предложить сезонное меню, а также возможность забирать с собой ланчи и завтраки, что очень удобно для некоторых постояльцев. Отдельное меню предлагается для террасы, есть возможность полакомиться свежей кулинарной выпечкой собственного приготовления. Такие ходы сегодня можно повстречать далеко не во многих ресторанах, которые располагаются при отелях.

Однако, если учесть, что любому постояльцу очень важно не только получить возможность отдохнуть в мягкой кровати, но и насладиться вкусно приготовленными блюдами, которые предлагаются на выбор из различных кухонь, то невнимание к меню может обернуться катастрофой для всего гостиничного комплекса. По этой причине специалисты рекомендуют управляющим особое внимание уделять и качеству, разнообразию меню, и уровню обслуживания (для этого необходимо привлекать высококвалифицированный персонал).

Общее впечатление о гостинице будет сформировано непременно не только после посещения номера, но и после трапезы в ресторане. Сегодня, благодаря ресурсам интернета, возможно заранее ознакомиться с теми услугами, которые предлагает гостиничный комплекс, а также прочитать мнение его бывших постояльцев. Отзывы об отеле «Ассамблея Никитская», напри-

мер, свидетельствуют о том, что это заведение всегда покоряет своих гостей безупречным сервисом [49].

Заранее сформированное мнение относительно гостиницы и ресторана при ней – очень важный аспект, который может сыграть как положительную роль, так и отрицательную в становлении имиджа. И если раньше разузнать о качестве предоставляемых услуг и разнообразии меню было довольно сложно, то сегодня каждый потенциальный постоялец такую возможность имеет.

Большая часть населения считает, что в ресторанах при отелях кормят невкусно, еда при этом стоит неоправданно дорого. За последнее десятилетие ситуации с гостиницами изменилась в лучшую сторону – пристойные гостиницы среднего класса, правда, до сих пор можно пересчитать по пальцам рук, но с отелями люкс класса в столице проблем нет. О ресторанах же при отелях пока можно сказать немного. Совсем недавно появились такие названия, как «Кай», «Джаунс», Jeroboam, «Цифры». Эти заведения приобрели известность у посетителей, смогли занять своё место в ресторанном бизнесе. Важно отметить, что эти заведения заняли не всю нишу ресторанов при отелях и гостиницах, места там ещё предостаточно, а вот желающих разместиться в этой нише мало [48].

В Москве отели открывают различные управляющие компании, но все новые места для непостоянного проживания объединяет одно – почти в каждом из них располагается минимум два ресторана. В этом их основное отличие от гостиниц советских времён, отелей категории ББ и европейских хостелов. В таких гостиницах при хорошем раскладе есть одна «закусочная», за питание постояльцев отвечают какие-нибудь профильные заведения или соседняя палатка с хот-догами. Рестораны, работающие при отелях класса люкс, напротив, как считают эксперты, могут оказать влияние на уровень ресторанного рынка в столице. Например, ресторан Jeroboam при отеле Ritz-Carlton Moscow позвал к себе в штат мишленовского шеф-повара и в итоге многократно был номинирован на престижные ресторанные премии.

Питание в отеле сегодня является стандартом в сфере услуг, поэтому и

гастрономическая революция в гостиничном бизнесе – это не что-то сверхъестественное, а закономерность. Современные российские стандарты для отелей гласят, что количество посадочных мест в гостиничном ресторане должно равняться 70% от величины номерного фонда. При таких нормативах мини-гостинице на 30 номеров вполне хватит кафе, в котором гости смогут позавтракать и отдохнуть вечером, а также круглосуточного обслуживания в номера (room service). Реалии таковы, что многие отели уровня 2-3 звезды ограничиваются единственным рестораном и баром, который работает 24 часа в сутки.

Другое дело – гостиницы, которые принадлежат крупным сетям. Они ориентируются не на государственные ГОСТы, а на свои собственные стандарты, внутренние. Например, ориентированный на бизнесменов из-за рубежа отель, стоимость стандартного номера на двоих в котором составляет 700 – 1 000 у.е. в своём распоряжении имеет несколько кафе-баров-ресторанов, в которых постояльцы могут и кофе выпить, и отведать блюда высокого класса. Набор услуг или, иначе говоря, степень гостеприимности, определяется международными и национальными стандартами, классом отеля, его «звёздностью» и номерным фондом и, конечно же, брендом управляющей компании.

На сегодняшний день в столичной гостиничной индустрии услуги питания хорошо структурированы. Отели уровня 4-5 звёзд предлагают своим постояльцам следующее:

- ресторан высокой кухни (fine dining), в котором средний чек составляет от 150 у.е., а количество посадочных мест не больше 70 (часто такие рестораны работают лишь во время обеда и в вечернее время);
- ресторан примерно на 120 мест (all day dining), работающий круглые сутки, средний чек в котором не больше 100 у.е.;
- круглосуточную доставку еды в номера;
- небольшой лобби бар;
- банкетную службу [47].

Под нужды банкетной службы в некоторых отелях выделяют 2-3 зала, при этом управление службой отделено от управления рестораном. Как правило, рестораны в отелях входят в общую структуру гостиницы, в департамент Food&Beverage.

Во многих международных отельных домах, например, в Marriott, Hilton, Swissotel, именно такая схема. Московские отели, находящиеся под управлением этих компаний, не стали исключением. Например, у российской сети отелей Marriott (3 гостиницы в центральном административном округе) суммарно шесть ресторанов, три из них – вечерние заведения класса *fine dining* [41, с. 14].

Сегодня дорогие отели соперничают друг с другом не только прекрасными видами из окна и сказочными спальными местами, но и ресторанами. Высокий уровень отеля обязывает ресторан при нём отличаться от других какой-нибудь изюминкой. Сегодня именно рестораны при отелях помогают заманивать дорогих клиентов. Изюминкой ресторана может стать что угодно – караоке, специальная сигарная комната или потрясающий вид из окна.

Но не стоит на основе вышесказанного делать вывод, что гастрономическая составляющая отеля является лишь данью обстоятельствам и прихотям постояльцев. Ресторан при гостинице – это бизнес, трудоёмкий и интересный.

Некоторые считают, что рестораном при отеле управлять гораздо проще, чем рестораном, который работает сам по себе, поскольку заведение общественного питания в отеле просто не знает, что такое недостаток клиентов. В случае хорошо налаженного взаимодействия со службой бронирования можно примерно предугадать посещаемость ресторана при отеле. Больше всего постояльцев приходит на завтрак, на обед приходят примерно 10% из них, на ужин не больше 50%, при условии, что питание не входит в стоимость проживания.

Специалисты утверждают, что рестораны при гостиницах не способны составить серьёзную конкуренцию ресторанам городским. Заведения обще-

ственного питания в гостиницах – исключительно для гостей отеля. Городской публике этот формат неинтересен, как минимум потому, что гостиница навевает скуку. К тому же сами отели часто находятся вдали от пешеходного трафика. Поэтому на поток случайных посетителей этим заведениям рассчитывать не приходится.

Однако здесь, как и везде, есть исключения из правил к коим относятся рестораны в отелях класса люкс, которые расположены в людных местах. Например, самый высотный бар в Москве – CitySpace – относится к ресторанному пулу Swissotel, но 80% его посетителей составляют люди со стороны. По мнению многих экспертов, процент потока гостей с улицы зависит от двух факторов: «этажности» заведения и отдельного входа в ресторан. Пример бара CitySpace – наглядное тому подтверждение [42].

Рестораны при мини-отелях больше ориентированы на постояльцев, но при этом всегда готовы к наплыву гостей со стороны. В маленьком ресторане «Гоголевский, 31» (в нём всего 35 мест), который находится при бутик-отеле «Руссо-балт» отказались от праздников и банкетов, которые могли бы привлечь дополнительных посетителей с улицы. Ресторан всегда должен быть готов принять и обслужить гостя, будь то постоялец отеля или человек со стороны.

Но у ресторанов при гостиницах и отелях есть не только недостатки, но и существенные плюсы. Так, некоторые эксперты уверены, что общепит в гостиницах является наиболее перспективным и стабильным сегментом рынка, чем обычные рестораны.

Во-первых, у компаний, которые развивают отельный бизнес, изначально гораздо больше ресурсов, чем у многих независимых рестораторов. В связи с этим отельеры гораздо чаще могут себе позволить дорогой интерьер, современное высококачественное оборудование для ресторанов, различные эксперименты с концепцией заведения, привлечение на работу более квалифицированных сотрудников и т.д. Поставщики продуктов куда охотнее сотрудничают с ресторанными службами крупных гостиниц, чем с обычными

небольшими ресторанами.

Во-вторых, для ресторана в гостинице сам отель является своеобразной страховкой. В случае, если дела у ресторана идут не самым лучшим образом, его убытки может покрыть доход от профильного бизнеса.

В-третьих, рестораны при гостиницах несут значительно меньше издержек, нежели независимые рестораны, поскольку они не оплачивают коммунальные услуги и аренду – эти расходы ложатся на гостиницу. У отеля есть собственная служба содержания здания и помещений, транспорт, прачечная, огромное количество других бизнес-единиц, которые упрощают работу ресторанной службы. У независимого ресторана эти статьи могут составлять 30-40% от общей суммы расходов [36].

Ко всему прочему отели крупных международных сетей могут не только пользоваться финансовой помощью «родителя», но и получают доступ ко всем технологическим и управленческим новшествам своей так называемой семьи. Так, московский Ritz-Carlton входит в сеть, которая насчитывает более 70 отелей по всему миру, благодаря чему он может использовать прогрессивные практики мирового ресторанного бизнеса.

Отдельно стоит отметить, что рестораны при больших гостиницах – это настоящая кузница кадров. У них есть хорошо работающая система тренингов для персонала и доступ к передовым кадровым технологиям. Да и карьерная лестница в гостиничной сфере гораздо более привлекательна, чем в независимых одиночных ресторанах. Стандартная карьера ресторанного работника в Москве: официант – старший официант – помощник менеджера – менеджер, если повезёт, управляющий ресторана; собственный бизнес создают единицы. Работа в сфере питания в гостинице позволяет попробовать себя на разных позициях и в ресторанах разных концепций, не меняя место работы».

В настоящее время лучший ресторанный персонал – в гостиницах с западным менеджментом. Эксперты утверждают, что сегодня специалисты с опытом работы в зарубежных сетях пользуются огромным спросом. Поскольку этот персонал ориентирован на клиента, имеет навыки работы с но-

вейшими технологиями, с различными направлениями кухни. Согласно рассказам руководителя одного из рекрутинговых агентств, для повара лучшей рекомендацией является опыт работы, приобретённый в крупной западной гостиничной сети, поскольку это не только говорит о профессионализме человека, но и о его статусе, который, в свою очередь, положительно скажется на статусе ресторана.

На гостиничном рынке сегодня помимо иностранных сетей появилась и весьма распространённая во всём мире практика – приглашение в штат мишленовских шеф-поваров.

При организации питания в отеле управляющая компания неизменно будет решать вопрос – отдать данную отрасль в распоряжение ресторатора-профессионала или собственноручно заниматься организацией общепита. У каждого из вариантов есть как свои плюсы, так и свои минусы. А для мини-отелей, по мнению экспертов, сторонние услуги просто необходимы. Бюджетный мини-отель может заключить договор с близлежащим заведением общественного питания. Плюсы очевидны. Во-первых, не придётся решать различные организационные моменты. Тем более что не каждый отельер располагает необходимыми средствами и знаниями, чтобы ставить эксперименты на ресторанном поле. Во-вторых, известный ресторатор привлечёт в заведение дополнительных посетителей. В настоящее время примеров такого сотрудничества не так много, но по мере развития и роста гостиничного бизнеса в Москве они непременно будут появляться. На данный момент самым ярким примером является сотрудничество мини-отеля «Покровка Сьют» и знаменитого ресторатора столицы – Евгения Когана (Doucet X.O.), который открыл в отеле ресторан «Цифры» и текильный бар Tezon [32, с. 14].

Противники подобного сотрудничества приводят в качестве аргумента дороговизну аутсорсинга. Большую часть затрат на организацию ресторана на себя берёт владелец отеля. А ресторатор с лёгкостью тратит его финансы, покупая хрусталь Vassarat и лампы от Тома Диксона. Если же вопрос инвестиций удалось благополучно решить, то сразу же возникает ещё один – кто

будет платить за аренду помещения и сколько. Некоторые считают, что для ресторанов при отелях арендная ставка должна быть низкой, поскольку этот вид бизнеса очень тяжёлый – привлечь клиентов проблематично, но затраты при этом идут.

Общий экономический прогноз по мнению авторитетных экспертов Центробанка, МВФ, ЕБРР и некоторых других, обещает России небольшой рост в пределах 0,5-1,2% в зависимости от различных факторов влияния. Это при отсутствии серьезных реформ в экономике, которых, впрочем, уже понятно, что будет. Тем не менее, небольшой рост – отличный фактор влияния на потребление, особенно если он будет широко освещен (возможно, и освещен) и даже самые далекие от экономики граждане получают свой заряд бодрости и уверенности в завтрашнем дне.

Фактор неуверенности потребителей в условиях экономического падения заставляет их экономить и вообще очень осторожно относиться к разного рода тратам. Тем не менее, если не происходит критического падения доходов, когда нужно выживать, а только отказаться от некоторых атрибутов комфорта, как, например, зарубежные поездки, то происходит перераспределение трат в пользу более доступных развлечений. В частности, на этом фоне, более доступными оказываются кафе и рестораны, поскольку есть возможность регулировать стоимость посещения без существенной потери качества. При стабилизации экономики те средства, которые не расходовались из опасения ухудшения ситуации, в первую очередь идут в потребление, проявляясь особенно активно в первые полгода-год. Ведь потребление – это фактически, снятие стресса выживания. Так что, на 2018 год можно ожидать рост потребления, который активно разделит и общественное питание.

Вероятно, в 2016 году кризисный шок был настолько силен, что многие люди просто переосмысливали свое положение и вообще никуда не поехали. Учитывая, что, возможно, экономическая ситуация начнет выправляться в 2017 году, но рост доходов будет еще слабым, то вероятным будет рост внутреннего туризма. Это позволит немного перераспределить доходы от ресто-

ранного бизнеса в пользу региональных ресторанов.

С началом кризиса ситуация на ресторанном рынке развивалась таким образом, что рестораны были вынуждены демпфировать повышение цен на продукты питания, а не сохранять доходность за счет потребителя. Но, даже и эти меры не всегда помогают сохранить былую посещаемость. Считается, что на благоприятном рынке, около четверти предприятий общественного питания постоянно находится в зоне риска. Сейчас их больше и речь может идти не менее, чем о 50%.

До некоторой степени удержание цен на прежнем уровне удается скомпенсировать за счет снижения других затрат и изменения предложения. Как правило, в период кризиса увольняется часть персонала, а на оставшийся возлагается повышенная нагрузка. Снизить затраты можно и за счет аренды. Разумный арендодатель пойдет навстречу. Сейчас бывает действительно сложно найти нового арендатора. Даже на фуд-кортах торговых центров сейчас нередко можно встретить свободные места.

Далее, для снижения затрат, обычной практикой является закупка продуктов подешевле и, часто менее качественных. Но это не решает проблемы. Дело в том, что в кризис потребители предъявляют повышенные требования к каждому посещению и рестораны, ведь то, что раньше было утилитарным посещением теперь становится праздником. Поэтому, теряющие качество кафе и рестораны очень быстро уходят с рынка.

Следующая популярная мера, это снижение размеров порций. Тоже не слишком благосклонно воспринимается клиентами, так что не стоит этим увлекаться. Пожалуй, неплохим выходом становится глубокая переработка меню и замена его большей части на блюда с меньшей себестоимостью, если целевая группа потребителей конкретного кафе чувствительна к ценам. В большинстве случаев это можно сделать без очевидной потери качества, поскольку даже у узкоспециализированных кухонь найдется не два десятка, а несколько сотен блюд, которые могут с успехом заменить ставшие слишком дорогими позиции. Даже если таких блюд не набирается, всегда можно при-

думать что-то в современном или авторском прочтении [24, с. 81].

В таких условиях многие кафе и рестораны превращаются в социальные предприятия, когда о прибыльности речь даже не идет, важно просто продержаться на рынке до лучших времен. Как показывает практика, в условиях экономического кризиса имеет значение стимулирование посредством прямых скидок и снижения среднего чека. А у подобных мероприятий всегда есть определенный предел. Другие же акции почти не работают, или работают очень персонализировано. Это означает, что рестораны, как и их клиенты, в такие периоды занимаются выживанием и если они хотя бы самокупаются, то это вполне можно считать хорошим достижением.

В 2018 году, вероятно будет наблюдаться аккумуляция отложенного спроса на ресторанные услуги и другие развлечения. Кризис и, соответственно, неуверенность в будущем заставляет людей снижать траты, даже в тех случаях, если падение доходов не критически важно для выживания. Так накапливается усталость от происходящего – от необходимости ужиматься в расходах и постоянно беспокоиться. Это означает, что при малейшем относительно достоверном намеке на исправление ситуации, этот «резерв» выйдет на рынок в виде повышенного потребления. Очевидно, что рестораны обязательно освоят часть средств, которые люди готовы будут потратить на различные излишества, которых лишали себя во время острой фазы кризиса. Учитывая, что он явно затягивается, можно предположить, что для ослабления режима экономии будет достаточным хотя бы нулевого прогноза или прогноза минимального роста на 2017 год. И, пока что, все говорит о том, что мы его увидим.

Примерно то же самое происходит и среди ресторанных инвесторов. Скромная, хотя и не провальная динамика последних лет продемонстрировала небольшой отрицательный рост с вероятным выходом в плюсовую зону тоже в 2017 году. Так что вполне можно ожидать роста числа открытий новых ресторанов и интересных проектов.

2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Алькор»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Алькор» расположен в гостинице «АМАКС Конгресс-отель» по адресу: 308024, Россия, Белгородская область, г. Белгород, пр. Ватутина, 2.

Телефон: +7 (4722) 50-99-96

E-mail: belgorod@amaks-hotels.ru

Гостиница «АМАКС Конгресс-отель» в Белгороде предназначена для деловых людей, ценящих своё время, персональный сервис и превосходное качество обслуживания. Как современный бизнес-отель высокого класса мы предлагаем гостям не только широкие возможности для организации и проведения деловых мероприятий, но и увлекательный полноценный отдых.

В 1977 году ЦНИИЭП торгово-бытовых зданий и туристских комплексов приступил к проектированию тургостиницы на 350 (в итоге стало – 354) мест в г. Белгороде. Авторами архитектуры указаны: Сосенко Ю.Я., Мурзин Ю.М., Пышкина Л.Д., Каганович-Минервина М.Г. В настоящее время здесь расположена 3х-звёздочная гостиница «АМАКС Конгресс-отель».

Компания «АМАКС Hotels&Resorts» более 10 лет успешно работает в сфере управления объектами недвижимости. Под брендом АМАКС собраны бизнес-отели, туристические комплексы и курорты России и Белоруссии с более чем 5-тысячным совокупным номерным фондом. Сегодня АМАКС – одна из крупнейших в России гостиничных сетей, динамично расширяющая географический охват и повышающая качество сервиса.

Основу сети АМАКС составляют наиболее востребованные на российском рынке гостиницы класса 3 звезды с едиными стандартами и федеральным брендом. Помимо комфортного проживания отели АМАКС предлагают гостям конференц-услуги, а также различные виды развлечений и досуга. Сегодня при отелях компании работают 11 развлекательных центров на более чем 2 тысячи посадочных мест, 28 ресторанов, 13 бильярдных клубов.

Динамичное развитие компании сопряжено с внедрением технологий

стандартизации и автоматизации объектов. Централизованная система управления гостиницами и современная CRM-система позволили АМАКС организовать единую политику продаж и существенно повысить рентабельность объектов.

АМАКС активно инвестирует в развитие отелей сети. Диверсифицируя инвестиционный портфель, компания развивает курортное направление. В долгосрочных планах АМАКС Hotels&Resorts – осуществление IPO. Это позволит не только привлечь новые инвестиции и увеличить ликвидность капитала, но и дать объективную оценку рыночной стоимости компании.

ООО «Алькор» включает несколько банкетных залов, идеально подходящих для проведения торжественных свадебных вечеров, корпоративных праздников, юбилеев и других праздничных мероприятий, с разнообразными блюдами русской и европейской кухни в авторском исполнении шеф-повара.

Структура ООО «Алькор» включает:

- банкетный зал «Европа» вместимость 120 чел., средний чек от 1800 руб.;
- ресторан «Супер-КузьмичЪ» вместимость 120 чел., средний чек 1800 руб.;
- большой конференц-зал, вместимость 200 чел., средний чек от 1800 руб.;
- зал «Охотник» вместимость 30 чел., средний чек от 1800 руб.;
- зал «Панорамный» вместимость 25 чел., средний чек от 1800 руб.;
- лобби-бар.

На цокольном этаже гостиницы «АМАКС Конгресс Отель» в Белгороде работает ресторан «Европа» на 120 мест, где гостям предоставляется возможность насладиться прекрасными блюдами, приготовленными нашими поварами, послушать музыку и потанцевать. В отеле действует услуга room service. За дополнительную плату можно заказать в номер в любое время суток большой выбор прохладительных и алкогольных напитков, блюда русской и европейской кухни. Меню и прейскурант можно найти в номере на

журнальном столике.

Пивной ресторан с огромным выбором свежего разливного пива, большим выбором домашних колбасок и отменным стейк-меню, «Супер-КузьмичЪ» выполнен в национальном русском стиле. Зал ресторана окружают высокие деревья и чучела животных. Гости «АМАКС Конгресс Отеля» и жители Белгорода могут приятно провести вечер на лавочке у настоящего плетня, рядом с журчащим ручьем. Оригинальная концепция заведения совмещает в себе ресторан и кинотеатр.

В силу основополагающей концепции многопрофильности своей деятельности, ООО «Алькор» осуществляет приём большого потока посетителей. Оно предлагает широкий набор товаров и услуг общественного питания, хорошую кухню с разнообразными блюдами русской и европейской кухни, специально разработанными программами диетического питания, детским меню.

В вечернее время ресторан также приглашает профессиональных музыкантов. Для просмотра спортивных матчей в распоряжении ресторана имеется видео проектор. Кроме того, в ООО «Алькор» проводятся свадьбы до 200 человек. При приёмах и свадьбах используются столы апперетивов. При оформленном заказе предоставляются услуги по организации свадебного транспорта, флористов, дополнительное оформление зала, фото видео съёмка, ведущие. Проводятся детские праздники, приглашаются фокусники и артисты цирка. Производится декор столов. Предоставляется также возможность заказа любой шоу программы или живой музыки.

Руководство предприятия внимательно следит за достаточно непостоянным спросом на услуги общественного питания, постоянно изыскивая наиболее эффективно работающие рекламные пространства в средствах массовой информации.

В соответствии с направлениями работы, данные об организационной структуре предприятия, приведены в штатном расписании ООО «Алькор». Следует заметить, что за последние 3 года численность персонала предпри-

ятия не менялась.

Организационная структура управления ООО «Алькор» построена по линейно-функциональному принципу, наглядно представлена в приложении 1.

Линейно-функциональная структура сочетает в себе преимущества линейных и функциональных структур и состоит из линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу, и обслуживающих функциональных подразделений.

Системообразующими являются вертикальные связи, которые делятся на основные и дополнительные.

1. Основные (линейные) – по средствам которых руководство осуществляет прямое управление подчиненными. Линейный руководитель определяет главные задачи в конкретный момент времени и конкретных исполнителей. Линейные связи направлены сверху вниз и регулируются с помощью распоряжений, указов, приказов.

2. Дополнительные (функциональные) – носят совещательный характер. По средствам этих связей организационные подразделения могут давать распоряжения работникам нижестоящего уровня по вопросам своей компетенции.

Достоинствами этого вида организационных структур управления являются: быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим; рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей; стабильность полномочий и ответственности за персоналом, единство и четкость распорядительства; более высокая, чем в линейной структуре, оперативность принятия и выполнение решений; личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности; профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

Существуют здесь и ряд недостатков, таких как: дублирование функций руководителя и функциональных специалистов в процессе управленче-

ской деятельности; нежелание руководителей брать на себя ответственность за принимаемые решения; разногласия между линейными и функциональными службами; замедленный процесс принятия и реализации решений.

Все сотрудники предприятия имеют надлежащее профессиональное образование, подготовку и опыт работы. ООО «Алькор» обладает хорошо построенной организационной структурой управления, кроме того, ведется постоянная работа по её совершенствованию, адекватно развитию фирмы. В случае необходимости привлекаются внештатные сотрудники (юристы, водители, флористы, музыканты).

Наличие эффективного управления, грамотная координация действий сотрудников и обеспечение их взаимодействия в процессе создания и реализации услуг общественного питания оказывает значительное влияние на успешное ведение данного вида бизнеса.

Стоит также обратить внимание на обязанности и функции, которые выполняют сотрудники ООО «Алькор».

К функциям директора организации относятся:

- осуществление организации, планирования и координации деятельности ресторана;
- оформление документов, необходимых для осуществления деятельности по оказанию услуг общественного питания;
- обеспечение высокого уровня эффективности производства, внедрения новой техники и технологии, прогрессивных форм обслуживания и организации труда;
- изучение спроса потребителей на продукцию ресторана;
- ведение переговоров и заключение договоров поставки продовольственных товаров, полуфабрикатов и сырья, обеспечение их своевременного получения, контроль сроков, ассортимента, количества и качества поступления и реализации продуктов;
- представление интересов ресторана и осуществление действий от его имени;

- управление персоналом организации;
- выбор каналов сбыта и методов стимулирования продаж;
- разработка рекламной кампании.

Менеджер по закупкам ООО «Алькор» в свою очередь выполняет следующие задачи:

- планирует и координирует деятельность по закупке сырья, материалов, оборудования, товаров и услуг;
- анализирует рыночную и дистрибьюторскую системы для определения наличия и потребности в сырье и материалах на текущий момент и на будущие периоды;
- проводит инвентаризацию, управляет процессом закупки и поставки продуктов и материалов;
- определяет себестоимость товаров, формулирует и координирует исполнение политики торговли компании для обеспечения прибыли;
- координирует деятельность персонала, занятого в распределении материалов, оборудования и запасов;
- готовит отчет о рыночных условиях и издержках на закупку;
- готовит, пересматривает и обрабатывает распоряжения и заказы на закупку материалов и оборудования;
- представляет компанию при формулировании политики закупок, а также при ведении переговоров и заключении контрактов с поставщиками;

Бухгалтер ООО «Алькор» выполняет следующие функции:

- осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия;
- формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику;
- возглавляет работу по обеспечению порядка проведения инвентаризаций, контролю за проведением хозяйственных операций, соблюдением технологии обработки бухгалтерской информации и порядка документооборота;

- осуществляет формирование и своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской информации о деятельности предприятия, его имущественном положении, доходах и расходах;

- осуществляет расчеты по заработной плате;

- осуществляет правильное начисление и перечисление налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные социальные фонды, платежей в банковские учреждения, средств на финансирование капитальных вложений;

- участвует в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности предприятия по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления внутрихозяйственных резервов, устранения потерь и непроизводительных затрат, и др.

Что касается администратора ресторана, то можно утверждать, что он играет очень важную роль в организации работы предприятия, выполняя следующий комплекс задач:

- обеспечивает работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей ресторана, созданию для них комфортных условий;

- координирует работу заведующего производством и администратора зала, дает им указания по повышению эффективности работы кухни и обслуживающего персонала, консультирует последних по вопросам разрешения конфликтных ситуаций и проведению мероприятий по исправлению ситуаций, вызвавших жалобы посетителей;

- принимает решения по вопросам кадровой политики по поручению или с согласия директора ресторана;

- осуществляет контроль над рациональным оформлением зала, барных стоек, витрин, и т.д.;

- принимает заказы и разрабатывает планы проведения и обслуживания юбилейных торжеств, свадеб, банкетов;

- осуществляет контроль над исполнением работниками указаний руководства организации;

– выполняет отдельные служебные поручения директора ресторана.

Исключительно важную роль в организации работы предприятия играет также заведующий производством или шеф-повар, который осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью подразделения ресторана, направляет деятельность трудового коллектива на обеспечение ритмичного выпуска продукции собственного производства требуемого ассортимента и качества в соответствии с производственным заданием, проводит работу по совершенствованию организации производственного процесса, внедрению прогрессивной технологии, эффективному использованию техники, повышению профессионального мастерства работников в целях повышения качества выпускаемой продукции, составляет заявки на необходимые продовольственные товары, полуфабрикаты и сырье, обеспечивает их своевременное получение со склада, контролирует сроки, ассортимент, количество и качество их поступления и реализации, обеспечивает на основе изучения спроса потребителей разнообразие ассортимента блюд и кулинарных изделий, составляет меню и осуществляет другие важнейшие функции по организации работы кухни.

Незаменимым работником в процессе функционирования ресторана является также администратор зала, который консультирует посетителей по вопросам предоставления услуг, обеспечивает их ознакомление с ассортиментом имеющихся в наличии блюд и напитков, обеспечивает чистоту и порядок в зале, контролирует прием заказов от посетителей, осуществляет проверку выписанных счетов и производство расчетов с посетителями, принимает меры к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций, рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, и проводит соответствующие организационно-технические мероприятия, контролирует соблюдение работниками организации трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены, а также выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руково-

дителя.

Следует отметить, что руководитель ООО «Алькор» заботится о сохранении работоспособности и эффективности труда своих работников и обеспечивает для этого надлежащие трудовые, социальные и культурно-бытовые условия, сохраняет положительный психологический климат внутри организации.

Стоит также обратить внимание на то, что ООО «Алькор» осуществляет свою деятельность в условиях непрерывно изменяющейся внешней среды, к которой относятся такие элементы, как: законодательство, регулирующее деятельность предприятий общественного питания; взаимодействие с такими субъектами экономических отношений как поставщики, партнеры и конкуренты; спрос и предложение на работы и услуги общественного питания; цены и тарифы на потребляемые и предоставляемые работы и услуги.

Изменение внешней среды организации и способность последней гибко реагировать на эти изменения оказывает непосредственное влияние на результаты ее деятельности.

Перейдем к экономической характеристике ООО «Алькор». Для этого необходимо провести анализ динамики основных показателей ресторана, которые отражены в таблице 2.1, и составлены по данным бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах (Приложение 2).

Анализируя таблицу показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Алькор» можно отметить, что выручка предприятия за рассматриваемый период имеет тенденцию к увеличению. Так, в 2016 г. она выросла на 10,81%, а в 2017 г. уже на 17,15%. В абсолютном измерении выручка за анализируемый период увеличилась на 2 499 тыс. руб. или на 29,82% (табл. 2.1).

Это связано с тем, что за этот период произошло снижение уровня себестоимости с 86,72% до 80,79%, а, как известно, снижение уровня себестоимости – положительный фактор в деятельности. Себестоимость продукции относится к числу важнейших качественных показателей, в обобщенном виде отражающих все стороны хозяйственной деятельности предприятия.

Динамика основных экономических показателей
финансово-хозяйственной деятельности ООО «Алькор»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Выручка от реализации работ, услуг	8381,0	9287,0	10880,0	906	1593	2499
Себестоимость работ, услуг	7268,0	7673,0	8790,0	405,0	1117,0	1522,0
Валовая прибыль	1113,0	1614,0	2090,0	501,0	476,0	977,0
Прибыль от реализации	957,0	1404,0	1835,0	447,0	431,0	878,0
Чистая прибыль	677,6	1047,2	1386,4	369,6	339,2	708,8
Оборотные средства	1632,0	1653,0	1712,0	21,0	59,0	80,0
Внеоборотные активы	2340,0	2351,0	2413,0	11,0	62,0	73,0
Среднегодовая стоимость основных средств	2095,0	2097,5	2109,0	2,5	11,5	14,0
Дебиторская задолженность	41,0	22,0	43,0	-19,0	21,0	2,0
Кредиторская задолженность	236,0	247,0	256,0	11,0	9,0	20,0
Денежные средства	1040,0	1170,0	1273,0	130,0	103,0	233,0
Фондоотдача, руб. / руб.	4,0	4,4	4,0	0,4	-0,4	0,0
Фондоёмкость, руб. / руб.	0,2	0,2	0,2	0,0	0,0	-0,1

Уровень себестоимости связан с объемом и качеством продукции, эффективностью использования рабочего времени, сырья, материалов, оборудования, расходом фонда оплаты труда и т.д. Себестоимость является основой определения цен на продукцию.

Себестоимость продукции с 2015 по 2017 гг. также, как и выручка увеличилась с 7 268,0 тыс. руб. до 8 790,0 тыс. руб., это увеличение связано с производством большего объема продукции, рост составил 1 522,0 тыс. руб. или 20,94%.

Отметим, что в 2016 году темп роста себестоимости составил 5,57%, в следующем году темп роста значительно увеличился до 14,56%. Снижение доли себестоимости в выручке является положительным моментом, так как снижение себестоимости приводит к увеличению суммы прибыли и уровня рентабельности.

Валовая прибыль – это разница между выручкой предприятия от продажи товаров и оказания услуг и затратами на их производство (оказание),

исчисленная до вычета налога на прибыль.

В 2015 году составила 1 113,0 тыс. руб., в 2016 г. – 1 614,0 тыс. руб., что на 476,0 тыс. руб. больше предыдущего года, в 2017 г. данный показатель увеличился до 2 090,0 тыс. руб., рост валовой прибыли за анализируемый период составил 87,78%. Это увеличение произошло за счет уменьшения себестоимости произведенной продукции в рассматриваемом периоде.

Важно отметить, что еще более быстрыми темпами в анализируемом периоде увеличивается прибыль от реализации и чистая прибыль.

Конечным финансовым результатом деятельности предприятия, характеризующим абсолютную эффективность работы, является прибыль. В рамках предприятия ООО «Алькор» наблюдается тенденция увеличения чистой прибыли. В 2015 году данный показатель был равен 677,6 тыс. руб., в 2016 г. – 1 047,2 тыс. руб., а в 2017 г. он увеличился до 1 386,4 тыс. руб. За анализируемый период рост чистой прибыли составил 104,66% или 708,8 тыс. руб.

Проведенный анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Алькор» свидетельствует об эффективной работе ресторана, о чем свидетельствует увеличение значения многих из них. Наблюдается увеличение многих показателей.

Таким образом, в ходе проведения организационно-экономической характеристики ООО «Алькор» было выявлено, что данное предприятие занимается предоставлением услуг в области общественного питания и проведения досуговых мероприятий.

ООО «Алькор» имеет статус ресторана и, таким образом, располагает широким ассортиментом блюд сложного приготовления. Для наиболее полного анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия проанализируем структуру балансов за три года и проведем оценку эффективности деятельности предприятия.

2.2. Анализ финансовой деятельности предприятия

Анализ и оценка финансового состояния предприятия играет исключительно важную роль на этапе разработки и внедрения новых проектов. Происходит выявление слабых и сильных сторон предприятия с финансовой точки зрения, определяются состава и структура активов и пассивов предприятия, возможности организации с точки зрения инвестирования – наличия свободных финансовых ресурсов, состояния и эффективности использования основных средств. Все это помогает руководителю организации принять правильное решение об инвестировании средств.

Анализ активов фирмы имеет большое практическое значение, так как он влияет на решение о предоставлении кредитов. Кроме того, от состава активов организации общественного питания зависит её возможность инвестировать средства в свое дальнейшее развитие, обновление и расширение материально-производственной базы.

Сначала проведем анализ оборотных средств предприятия на основе таблицы 2.2, в которой наглядно представлены данные об объеме запасов, дебиторской задолженности, денежных средств и прочих материальных активов ООО «Алькор».

Таблица 2.2

Структура оборотных средств ООО «Алькор» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %
1. Внеоборотные активы	2 340	58,91	2 351	58,72	2413	58,50
1.1. Основные средства	2 095	52,74	2 100	52,45	2109	51,13
2. Оборотные активы	1632	41,09	1653	41,28	2413	58,50
2.1. Запасы	474	11,93	388	9,69	346	8,39
2.2. НДС	112	2,82	97	2,42	83	2,01
2.3. Дебиторская задолженность	41	1,03	22	0,55	43	1,04
2.4. Денежные средства	1040	26,18	1170	29,22	1273	30,86
Итого активов	3 972	100,00	4 004	100,00	4125	100,00

Оборотные средства предприятия, участвуя в процессе производства и реализации продукции, совершают непрерывный кругооборот. При этом они переходят из сферы обращения в сферу производства и обратно, принимая последовательно форму фондов обращения и оборотных производственных фондов. Эффективность использования оборотных средств предприятия, а также их состав и структура во многом определяет возможности предприятия работать эффективно и без сбоев.

Приведенные в таблице 2.2 показатели характеризуют эффективность использования оборотных средств в рамках исследуемого ООО «Алькор».

Рациональной является такая структура оборотных средств, когда наибольшая их часть вложена в товарно-материальные ценности, а наименьшая в денежные средства и дебиторскую задолженность. Из таблицы 2.2 видно, что структура оборотных средств ООО «Алькор» с 2015 по 2017 гг. в целом соответствует данному правилу.

Следует отметить, что, несмотря на то, что доля денежных средств в общем объеме оборотных средств предприятия является весьма значительной, что означает отвлечение средств из оборота предприятия, а это является неблагоприятным фактором, и при этом наблюдается негативная тенденция ее незначительного увеличения – с 26,18% в 2015 году до 30,86% в 2017 году.

Тогда как доля медленно реализуемых активов – запасов уменьшается за анализируемый период с 11,93% до 8,39%, что является положительной тенденцией. Следует учитывать также, что денежные средства относятся к наиболее ликвидным активам и в кратчайшие сроки могут быть введены в оборот.

Что касается дебиторской задолженности, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев от отчетной даты, которая относится к быстрореализуемым активам, то её размер в общем объеме оборотного капитала ООО «Алькор» незначителен и составил 1,04 в 2017 году, несмотря на то, что был увеличен по сравнению с предыдущим годом.

Доля прочих оборотных активов также увеличилась в 2017 году по

сравнению с 2015 на 1% и составила 1,7%, что является неблагоприятной тенденцией, но в целом, объем прочих оборотных активов невелик и не оказывает серьезного влияния на оборот состав оборотных средств рассматриваемой организации общественного питания.

Итак, в ходе анализа баланса предприятия была выявлена тенденция к постоянному увеличению оборотных средств (так с 2015 по 2017 годы доля оборотных средств в структуре активов ООО «Алькор» увеличилась на 17,5%), что свидетельствует о достаточно прочном финансовом состоянии предприятия на данном этапе экономического развития, учитывая соответствующий рост объемов реализации товаров и услуг предприятия. Среднегодовая стоимость оборотных средств также увеличилась с 1 632,0 тыс. руб. до 2 413,0 тыс. руб.

Теперь проведем анализ внеоборотных средств ООО «Алькор» для выявления тенденций изменения их состава и объема в период с 2015 по 2017 годы.

Внеоборотные средства – финансовые ресурсы, ранее бывшие у организации в виде оборотных средств, но в настоящий момент отсутствующие и в обороте не участвующие [11, с. 256].

К внеоборотным средствам относят:

- нематериальные активы (организационные расходы, патенты, лицензии, товарные знаки);
- основные средства (земельные участки и объекты природопользования, здания, сооружения, машины и оборудование);
- долгосрочные финансовые вложения (инвестиции в другие организации, займы);
- прочие внеоборотные активы.

Внеоборотные активы относят к труднореализуемым активам. Как видно из таблицы 2.3, с 2015 года они увеличились с 3 972,0 тыс. руб. до 4 125,0 тыс. руб. Изменение величины внеоборотных активов в основном вызвано увеличением суммы резервов на 1 063,0 тыс. руб.

Структура внеоборотных средств ООО «Алькор» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.		2016 г.		2017 г.	
	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %	Сумма, тыс. руб.	Уд. вес, %
Капитал и резервы	1066	26,84	1750	43,71	2129	51,61
Уставной капитал	10	0,25	10	0,25	10	0,24
Добавочный капитал	698	17,57	754	18,83	754	18,28
Долгосрочные обязательства	2670	67,22	2007	50,12	1730	41,94
Краткосрочные обязательства	236	5,94	247	6,17	256	6,21
Итого источников средств	3 972	100,00	4 004	100,00	4125	100,00

Следует также отметить, что доля внеоборотных средств в структуре активов предприятия с 2015 по 2017 год снизилась на 1% и составила 23%, что произошло в основном за счет увеличения доли оборотных средств на 10 процентных пунктов. Средняя стоимость внеоборотных средств увеличилась.

Финансовое положение предприятия, его показатели ликвидности и платежеспособности непосредственно зависят от того, насколько быстро средства, вложенные в текущие активы, превращаются в реальные деньги.

Для вычисления коэффициента оборачиваемости текущих активов используется следующая формула:

$$\text{Коб} = \text{В} / \text{ОА}, \quad (1)$$

где Коб – коэффициента оборачиваемости текущих активов;

В – выручка от реализации;

ОА – средняя величина оборотных средств за период.

Этот коэффициент характеризует эффективность использования активов с точки зрения объёма продаж. Показывает количество оборотов одного рубля активов за анализируемый период.

Исходя из расчетов, коэффициент оборачиваемости текущих активов составил в 2015 г. – 14,48, в 2016 г. – 18,44 и в 2017 г. – 23,57. Таким образом,

мы видим увеличение количества оборотов 1 рубля за 2014 год на 3,97 и на 5,12 в 2017 году, в общем, является положительной тенденцией, так как с за 3 года количество оборотов увеличилось на 9,09.

Таблица 2.4

Оценка коэффициентов деловой активности предприятия

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Общая оборачиваемость капитала, обор.	2,11	2,32	2,64	0,21	0,32	0,53	109,92	113,72	125,00
Оборачиваемость материальных оборотных активов, обор.	14,48	18,44	23,57	3,97	5,12	9,09	127,40	127,76	162,77
Оборачиваемость кредиторской задолженности, обор.	30,80	31,06	34,34	0,27	3,27	3,54	100,87	110,53	111,49
Оборачиваемость собственного капитала, обор.	7,86	5,31	5,11	-2,56	-0,20	-2,75	67,50	96,30	65,00

Перейдем к анализу изменений в составе и структуре пассивов баланса предприятия.

Сведения, которые приводятся в пассиве баланса, позволяют определить, какие изменения произошли в структуре собственного и заемного капитала, сколько привлечено в оборот предприятия долгосрочных и краткосрочных средств, то есть пассив показывает, откуда взялись средства, направленные на формирование имущества предприятия. Финансовое состояние предприятия во многом зависит от того, какие средства оно имеет в своем распоряжении и куда они вложены [19, с. 286].

Проанализировав на основе данных приложения 2 источники формирования финансовых ресурсов ООО «Алькор», можно сделать следующие выводы:

– в 2016 году общая сумма финансовых ресурсов составила 4 004,0 тыс. руб., что на 32,0 тыс. руб. больше, чем в 2015 году. В 2017 году также на-

блюдается увеличение суммы финансовых ресурсов на 111,0 тыс. руб. до 4 115,0 тыс. руб.;

– собственные финансовые ресурсы в 2017 г. составили 2 129,0 тыс. руб., в 2016 году общая сумма собственных финансовых ресурсов составила 1 750,0 тыс. руб., что на 684,0 тыс. руб. больше, чем в 2015 году. В 2017 году также наблюдается увеличение суммы собственных финансовых ресурсов на 379,0 тыс. руб. до 2 129,0 тыс. руб., однако темп роста снизился. Данный рост собственных финансовых ресурсов произошел за счет увеличения нераспределенной прибыли, которая в 2017 году составила 1 310,0 тыс. руб., что на 324,0 тыс. руб. больше, чем в 2016 году. Это увеличение является положительным моментом, так как нераспределенная прибыль является ресурсом, используемым на нужды развития предприятия и на финансирование расширения его деятельности;

– общая сумма заемных финансовых ресурсов уменьшилась за анализируемый период на 940,0 тыс. руб. с 2 670,0 тыс. руб. до 1 730,0 тыс. руб., что является положительной тенденцией, так как снижение доли заемных финансовых средств в хозяйственном обороте позволяет избежать одного из наиболее существенных финансовых рисков – потери финансовой устойчивости предприятия.

Одной из основных целей любого предприятия, работающего в условиях рыночной экономики, является прибыль. Но абсолютный показатель прибыли не может дать ответ на вопрос насколько эффективно предприятие реализует свою продукцию, управляет своими оборотными средствами, поэтому в целях финансового и экономического анализа используются система относительных экономических показателей, в которую входят коэффициенты рентабельности.

1. Общая рентабельность. Этот показатель является самым распространенным при определении рентабельности деятельности предприятия и рассчитывается как отношение балансовой прибыли к средней стоимости основных производственных фондов и нормируемых оборотных средств. Оп-

ределяется по формуле:

$$P_o = (\text{ЧП} / \text{ОФ}) * 100\%, \quad (2)$$

где ЧП – чистая прибыль;

ОФ – среднегодовая стоимость основных производственных фондов, нематериальных активов и материальных оборотных средств.

В 2017 г. показатель общей рентабельности составил 0,24%, в 2016 г. он увеличился на 37,36%, а в 2017 г. – на 13,04%, общий рост показателя за анализируемый период составил 55,27%. Такое увеличение говорит о том, что предприятие рентабельно.

2. Рентабельность оборотных активов позволяет дать комплексную оценку эффективности использования оборотных средств [28, с. 118]. Определяется как отношение чистой прибыли к оборотным активам предприятия. Этот показатель отражает возможности предприятия в обеспечении достаточного объема прибыли по отношению к используемым оборотным средствам компании.

Таблица 2.5

Оценка показателей рентабельности

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Рентабельность производства	0,15	0,21	0,24	0,06	0,03	0,08	137,36	113,04	155,27
Рентабельность продаж	0,11	0,15	0,17	0,04	0,02	0,05	132,40	111,56	147,70
Рентабельность основного капитала	0,17	0,26	0,34	0,09	0,07	0,17	153,31	128,51	197,02
Рентабельность собственного капитала	0,64	0,60	0,65	-0,04	0,05	0,02	94,14	108,82	102,45
Чистая рентабельность	0,10	0,14	0,16	0,04	0,02	0,06	139,47	113,01	157,61
Чистая оборотных средств	0,42	0,63	0,81	0,22	0,18	0,39	152,58	127,83	195,04

Чем выше значение этого показателя, тем более эффективно используются оборотные средства.

$$P_{oc} = (ЧП / АО) * 100\%, \quad (3)$$

где P_{oc} – рентабельность оборотных средств;

ЧП – чистая прибыль;

АО – среднегодовая стоимость оборотных средств.

В 2015 г. рентабельность оборотных средств составила 42%, в 2016 г. – 63%, в 2017 г. – 81%. Увеличение рентабельности оборотных активов на 95,04% за 3 года свидетельствует о том, что предприятие работает эффективно.

3. Рентабельность продаж определяется по формуле:

$$P_{под} = П / В * 100\% \quad (4)$$

где В – выручка от реализации продукции;

П – прибыль от реализации продукции [33, с. 48].

Анализ показала, что рентабельность продаж в 2015 г. составила 11%, а в 2016 г. возросла до 15%, затем в 2017 г. этот показатель вырос до 17%. Это увеличение связано со снижением уровня себестоимости произведенной продукции и услуг.

4. Рентабельность основных средств и прочих внеоборотных активов. Увеличение коэффициента показывает эффективность использования основных средств и прочих внеоборотных активов. Рассчитывается по формуле:

$$P_{oc} = П / Ф \quad (5)$$

где Ф – величина основных средств и прочих внеоборотных активов.

Оценка показала, что в 2015 г. 1,5 руб. прибыли приходилось на единицу стоимости внеоборотных средств, в 2016 г. – 2,3 руб., а в 2017 г. этот по-

казатель вырос до 2,7 руб.

Увеличение коэффициента показало, что возросла эффективность использования основных средств и прочих внеоборотных активов предприятия.

В основе любого производственного процесса лежит человеческий труд, необходимым условием, для приложения которого является наличие средств и предметов труда. Таким образом, следует также обратить внимание на материально-техническую базу предприятия, которая характеризует его мощность. Говоря о стоимости основных фондов организации, имеют в виду имущество, относящееся к ее собственности и внесенное учредителями в уставной капитал, а также приобретенное в процессе деятельности предприятия. Таким образом, стоимость материально-технической базы ООО «Алькор» в конце 2017 года составляет 2 109,0 тыс. руб., что на 9,0 тыс. руб. больше, чем в предыдущем году. Для оценки эффективности основных средств целесообразно провести анализ показателей фондоотдачи и фондоёмкости.

Исходя из проведенного анализа динамики и эффективности использования основных фондов ООО «Алькор», расчетные данные для проведения которого приведены в приложении 8, можно сделать следующие выводы.

Доля поступивших основных средств существенно увеличилась в 2013 году по сравнению с предыдущим годом и составила 159 тыс. руб. Коэффициент поступления увеличился с 2,8 до 7,5, а в 2017 году еще на 1,9 до 9,4. Следует отметить, что в 2015 и 2016 годах значения коэффициентов поступления превышают значения коэффициентов выбытия, значит, в организации идет процесс наращивания собственного капитала, что является положительной тенденцией.

Фондоотдача, которая характеризует эффективность использования всех основных фондов предприятия, на протяжении всех трех лет значительно больше единицы, что говорит о том, что основные средства ресторана используются эффективно и окупаются в течении года [34, с. 85]. Фондоёмкость в свою очередь с 2015 по 2017 годы отмечена на уровне 4,0, что также

говорит о том, что средства предприятия используются эффективно.

Динамика показателя фондовооруженности, которая характеризует величину основных фондов на одного работника предприятия, показывает, что после снижения на 3,2 тыс. руб. в 2017 году, данный показатель снова увеличился до первоначального уровня 49 тыс. рублей, что показывает достаточно высокую степень оснащенности труда работников.

Анализ платежеспособности. Значение коэффициента текущей ликвидности баланса незначительно уменьшился за анализируемый период на 0,23 с 6,92 до 6,69. Это является негативной тенденцией. Общая платежеспособность ООО «Алькор» уменьшается, предприятие становится менее надежным партнером, увеличивается риск хозяйственных и кредитных взаимоотношений с ООО «Алькор» (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Динамика показателей платежеспособности ООО «Алькор»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Коэффициент текущей ликвидности	6,92	6,69	6,69	-0,22	0,00	-0,23	96,78	99,93	96,71
Коэффициент быстрой ликвидности	4,91	5,12	5,34	0,21	0,21	0,43	104,38	104,19	108,75
Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	4,41	4,74	4,97	0,33	0,24	0,57	107,49	104,98	112,84
Величина собственных оборотных средств (тыс. руб.)	1632,0	1653,0	1712,0	21,00	59,00	80,00	101,29	103,57	104,90
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	-1,20	-0,34	-0,13	0,85	0,21	1,06	28,74	38,84	11,16
Доля собственных средств в общем объеме текущих активов	0,41	0,41	0,42	0,00	-0,83	0,00	100,48	100,53	101,01
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	-5,40	-0,36	-0,17	5,03	0,20	5,23	6,74	45,63	3,07
Коэффициент покрытия запасов	4,91	5,12	5,34	0,21	0,21	0,43	104,38	104,19	108,75

Значение коэффициента абсолютной ликвидности показывает достаточно высокую платежеспособность предприятия, так как предельное минимальное значение данного показателя должно составлять примерно от 0,2 до 0,7. На конец отчетного периода значение показателя 4,97 (см. табл. 2.5).

Отметим, что ресторан ООО «Алькор» имеет высокую вероятность оплаты счетов, поставок и возврата кредитных ресурсов, уменьшается риск кредитования.

Итак, проанализировав структуру балансов предприятия за 3 года, была выявлена тенденция к постоянному увеличению оборотных средств, что говорит достаточно стабильном финансовом положении предприятия на данном этапе экономического развития, учитывая соответствующий рост объемов реализации товаров и услуг предприятия.

Наблюдается снижение доли денежных средств в структуре активов предприятия, однако, ее доля по прежнему остается весьма значительной, тогда как основной объем оборотных средств по прежнему приходится на запасы. Расчет и анализ показателей фондоотдачи, фондоемкости, фондовооруженности и фондорентабельности указывают на то, что основные производственные фонды в ООО «Алькор» также используются эффективно.

Для дальнейшего повышения эффективности деятельности ресторана ООО «Алькор» рекомендуется провести комплекс мероприятий по снижению себестоимости предоставляемых услуг общественного питания за счет оптимизации работы предприятия в целом и отдельных его подразделений в частности.

Кроме того, общую прибыльность организации есть возможность увеличить путем разработки и внедрения новых методов и форм обслуживания клиентов ресторана, использования новых форм оказания услуг общественного питания потребителю.

2.3. SWOT-анализа деятельности предприятий

Чтобы ресторан считался успешным, необходимо учитывать все факторы, влияющие на конкурентные позиции его продукции: качество товара, ассортиментный набор, поэтому товарная политика занимает важное место в повышении конкурентоспособности всей ресторанной сети.

Основными критериями формирования ассортиментной политики являются спрос и предложение на рынке продуктов, специй и напитков. Анализируя предложение, можно определить так называемые слабые места в меню, определить в каком из ресторанов его следует доработать. Оптимизация номенклатуры блюд позволяет гарантировать предприятию относительно стабильные объемы реализации, покрытие расходов и уровня прибылей.

Для более полного представления о деятельности ресторана и его положения на рынке необходимо провести SWOT-анализ. Данный анализ подразумевает анализ внутренней среды компании, а также выявления возможностей и опасностей для компании со стороны рынка. На основе данного анализа можно выработать стратегии дальнейшего поведения для преодоления опасностей и усиления сильных сторон компании.

Проведение SWOT-анализа подразумевает изучение внутренних факторов деятельности предприятия (сильные и слабые стороны), на которые компания может повлиять, а также внешних факторов рынка (возможности и угрозы).

В таблице 2.7 приведен SWOT-анализ деятельности ООО «Алькор».

Как для любого предприятия, так и для ООО «Алькор» большое значение имеет внешняя среда. Внешняя среда организации – это условия и факторы, возникающие независимо от ее деятельности и оказывающие существенное воздействие на нее. Кроме того, они способствуют функционированию, выживанию и эффективности ее работы.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к предприятию факторы, получить важные результаты (время для про-

гнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий).

Таблица 2.7

SWOT-анализ деятельности ООО «Алькор»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> – хорошая техническая оснащённость кухни – сбалансированное меню – высокий уровень профессиональной подготовки обслуживающего персонала; – хорошо сбалансированное меню; – наличие постоянных потребителей-гостей; 	<ul style="list-style-type: none"> – игнорирование прогрессивных форм обслуживания потребителей; – недостаточная материальная и отсутствие моральной мотивация труда обслуживающего персонала; - сильная конкуренция; - отсутствует рекламная деятельность
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – удачное расположение позволяет открыть панорамную веранду; – проведение массовых кулинарных мероприятий приуроченных к событийному туризму; – возможность создать fast-food или окно take away, что будет соответствовать общероссийским тенденциям; - повышение качества обслуживания; - рост целевой аудитории 	<ul style="list-style-type: none"> – растущая конкуренция; – удаленность заведения от потоков потенциальных клиентов; – падение покупательской способности населения

Анализ внешней среды состоит из множества операций, таких как:

- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии предприятия питания;
- контроль и анализ деятельности конкурентов;
- определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей.

Внешние факторы подразделяют на факторы прямого и косвенного воздействия. К факторам прямого воздействия относят:

- поставщики ресурсов;
- потребителей;
- конкурентов;
- трудовые ресурсы;
- государство.

К факторам косвенного воздействия относят факторы, которые не ока-

зывают непосредственного влияния на деятельность организации, но их следует учитывать для выработки правильной стратегии:

- политические факторы – основные направления государственной политики и методы ее реализации; возможные изменения в законодательной и нормативно-технической базе; международные соглашения, заключаемые правительством в области тарифов и торговли;

- экономические факторы – темпы инфляции; уровень занятости трудовых ресурсов; международный платежный баланс; процентные и налоговые ставки; величина и динамика ВВП; производительность труда;

- социальные факторы внешней среды – отношение населения к работе и качеству жизни; обычаи и традиции, существующие в обществе; менталитет общества; уровень образования;

- технологические факторы – возможности, связанные с развитием науки и техники, которые позволяют оперативно перестроиться на производство и реализацию технологически перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Внутренняя среда организации – это среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений. Организация анализирует внутреннюю среду с целью выявления слабых и сильных сторон ее деятельности. Это необходимо потому, что организация не может воспользоваться внешними возможностями без наличия определенного внутреннего потенциала. При этом ей необходимо знать свои слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность.

Для выявления предпочтений посетителей ресторана ООО «Алькор» было проведено анкетирование, ходе которого было опрошено 100 респондентов методом случайного бесповторного отбора. Случайная выборка состоит в том, что выборочная совокупность образуется в результате непреднамеренного случайного отбора отдельных единиц из генеральной совокупности. Целевым сегментом были выбраны посетители ресторана ООО «Аль-

кор».

В соответствии с ответами респондентов основными поводами посещения (ранжированными в порядке убывания) ресторана являются дни рождения, юбилеи – 38%, систематические завтраки, обеды, ужины – 65, корпоративные вечера – 15%, свадьбы – 10%.

К числу основных критериев выбора, которые исключительно важны для потребителей, относятся: стоимость услуг – 60%, разнообразие ассортимента – 80% и высокий уровень сервиса – 65% (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Важность факторов, оказывающих влияющих на выбор ресторана

Для большинства опрошенных наличие дополнительных услуг также является важным критерием выбора ресторана.

Помимо наличия Wi-fi (его указали приоритетным – 60%, потребителей интересуют бонусы, накопительные скидки – 45% опрошенных, что естественно в условиях экономического кризиса. Бонусы и скидки составляют основу программ лояльности, которые разрабатывают и реализуют клиентоориентированные предприятия.

По-прежнему актуальны для потребителей удобная парковка – отметили 48% опрошенных и наличие живой музыки – 20%. Значительно снизился интерес к наличию возможностей трансляции спортивных соревнований и

караоке, их отметили как важные лишь 15%.

Анализ ответов респондентов позволил определить оптимальный размер среднего чека на 1 человека: для обедов эта сумма составляет до 600 руб. (указали 70% опрошенных), для ужинов – до 1000 руб. (75%), для банкетов – от 1500 до 2500 рублей (40%).

При оценке меню в ресторане ООО «Алькор» респонденты выделили такие параметры как: меню с хорошо знакомыми и любимыми блюдами, легко запоминаемое меню и широкий выбор фирменных блюд (рис. 2.2).

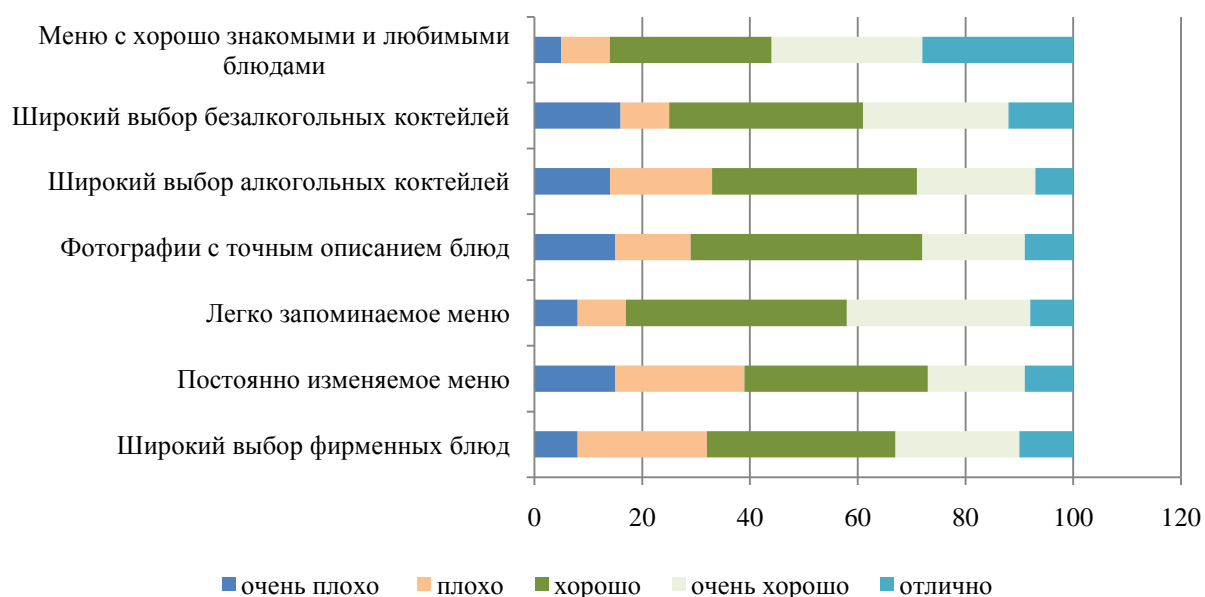


Рис. 2.2. Распределение оценок респондентами меню ресторана, в процентах

Гости ресторана ООО «Алькор» также выделили в качестве недостатка меню отсутствие широкого выбора безалкогольных и алкогольных коктейлей. Распределение оценок респондентами качества обслуживания приведено на рисунке 2.3.

Гости ООО «Алькор» оценили высоко качество и скорость обслуживания в ресторане, показатель соответствия цены и качества не смотря на высокую оценку посетителями ресторана необходимо проанализировать и устранить имеющиеся недостатки. Внешний вид персонала ресторана также оценен гостями на высоком уровне.

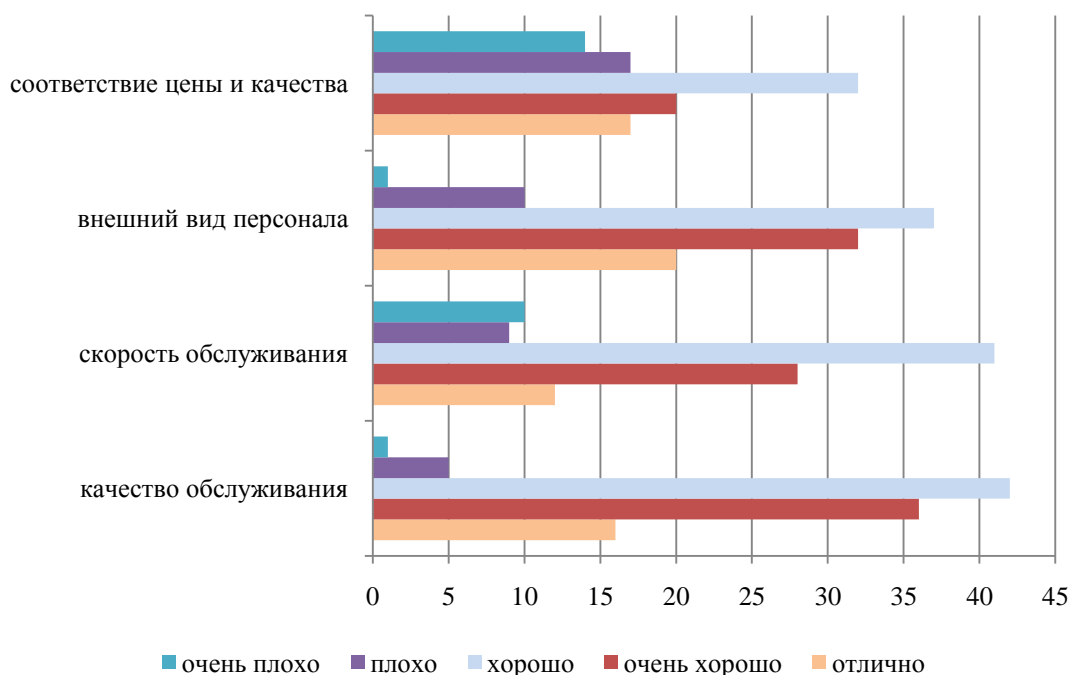


Рис. 2.3. Распределение оценок респондентами качества обслуживания

Гости ресторана отмечают высокую скорость и качество обслуживания в ресторане ООО «Алькор». 75% респондентов являются гостями гостиничного комплекса и 25% являются жителями города Белгород (рис. 2.4).

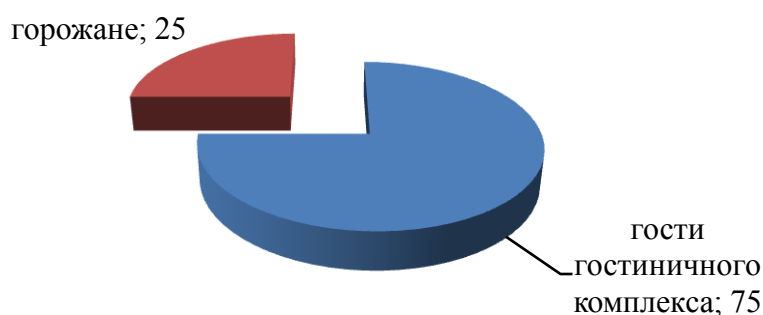


Рис. 2.4. Распределение респондентов по месту жительства

По возрастным категориям респонденты распределились следующим образом: большинство – 44% находятся в возрасте 31-45 лет, возрастные группы 26-30 и 46-55 составили 16% и 17% соответственно (рис. 2.5).

На основе полученных данных можно охарактеризовать портрет среднестатистического посетителя ресторана ООО «Алькор», это гость гостинич-

ного комплекса средних лет, со средним доходом, приехавший в г. Белгород с деловой целью и предпочитающий спокойный ресторан с качественной обслуживанием и широким ассортиментом.

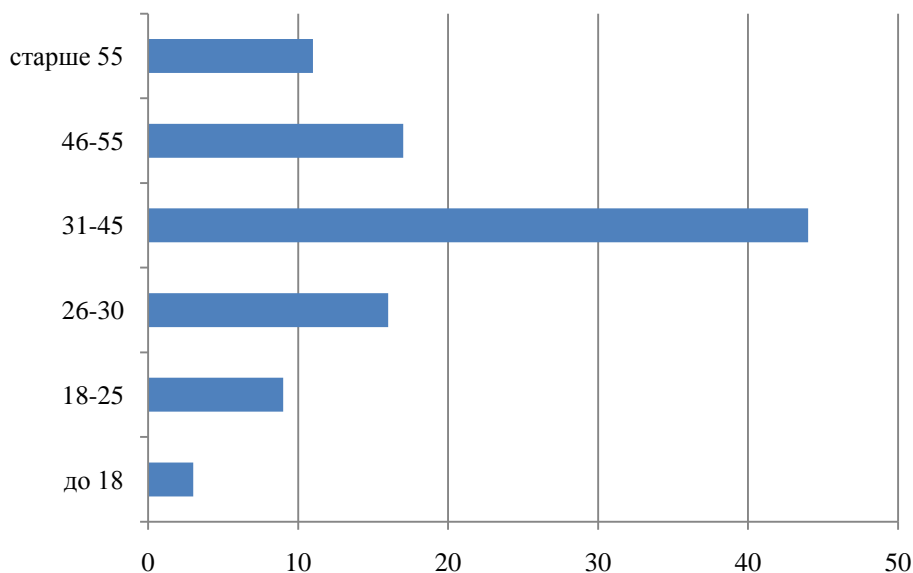


Рис. 2.5. Распределение респондентов по возрасту

Выбор рациональных форм и методов обслуживания позволяет наиболее полно удовлетворить запросы потребителей различных социальных групп по местам их сосредоточения, улучшить культуру обслуживания населения, повысить эффективность использования материально-технической базы предприятия, достичь высоких экономических показателей в работе.

Сегодня в ресторане ООО «Алькор» существует 2 возможных метода обслуживания потребителей: обслуживание с потреблением пищи непосредственно в зале ресторана (основной метод обслуживания); реализация кулинарной продукции «на вынос».

Ресторан ООО «Алькор» в процессе осуществления своей деятельности осуществляет предоставление следующих видов услуг общественного питания: услуги питания; услуги по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий; услуги по организации потребления и обслуживания; услуги по реализации кулинарной продукции; услуги по организации досуга; информационно-консультативные услуги и пр.

Ресторан ООО «Алькор» – предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные. По ассортименту реализуемой продукции ООО «Алькор» позиционирует себя как ресторан с европейской и русской кухней. Существуют здесь также специально разработанные программы диетического питания и постное меню. Высокий уровень обслуживания в ООО «Алькор» сочетается с организацией отдыха посетителей.

Ассортимент услуг предоставляемого в ООО «Алькор» питания включает: шведский стол на завтрак, комплексное питание, питание по выбору, а также по предварительному заказу, в том числе по обслуживанию приемов, юбилеев, банкетов и других мероприятий.

По производственно-торговому признаку, ресторан ООО «Алькор» относится к разряду предприятий с полным циклом производства. Здесь производится полный спектр работ от обработки сырья и выпуска полуфабрикатов и до реализации ее в зале ресторана. В то же время, для приготовления некоторой части блюд ООО «Алькор» закупает полуфабрикаты на специализированных предприятиях.

Процесс обслуживания является цикличным, а время обслуживания одного или группы посетителей называется циклом обслуживания. Цикл обслуживания в ресторане ООО «Алькор» составляет в среднем 1-2 часа. Продолжительность цикла равна пребыванию потребителя в торговом зале и включает время обслуживания и интервалы между ними (ожидание посетителями начала обслуживания, прием пищи и перерывы между приемами пищи в течение одного цикла). Продолжительность одного цикла обслуживания в ООО «Алькор» сильно варьируется в зависимости от цели посещения (только питания или питания и отдыха).

Основным мотивом посещения ресторана ООО «Алькор» является отдых и проведение досуга. Поэтому обслуживание здесь осуществляется с помощью официантов. Данный организационный прием обслуживания потребителей продукции общественного питания позволяет обеспечить наиболее

комфортные условия и индивидуальный подход каждому посетителю ресторана. По степени участия обслуживающего персонала используется частичное обслуживание: официанты доставляют продукцию с раздаточной в зал, ставят блюда на стол, за которым посетители сами обслуживают себя. Такая форма позволяет ускорить процесс обслуживания посетителей, увеличить пропускную способность зала и сократить численность обслуживающего персонала. Следует также отметить, что в ресторане осуществляется последующий расчет – наличный и безналичный.

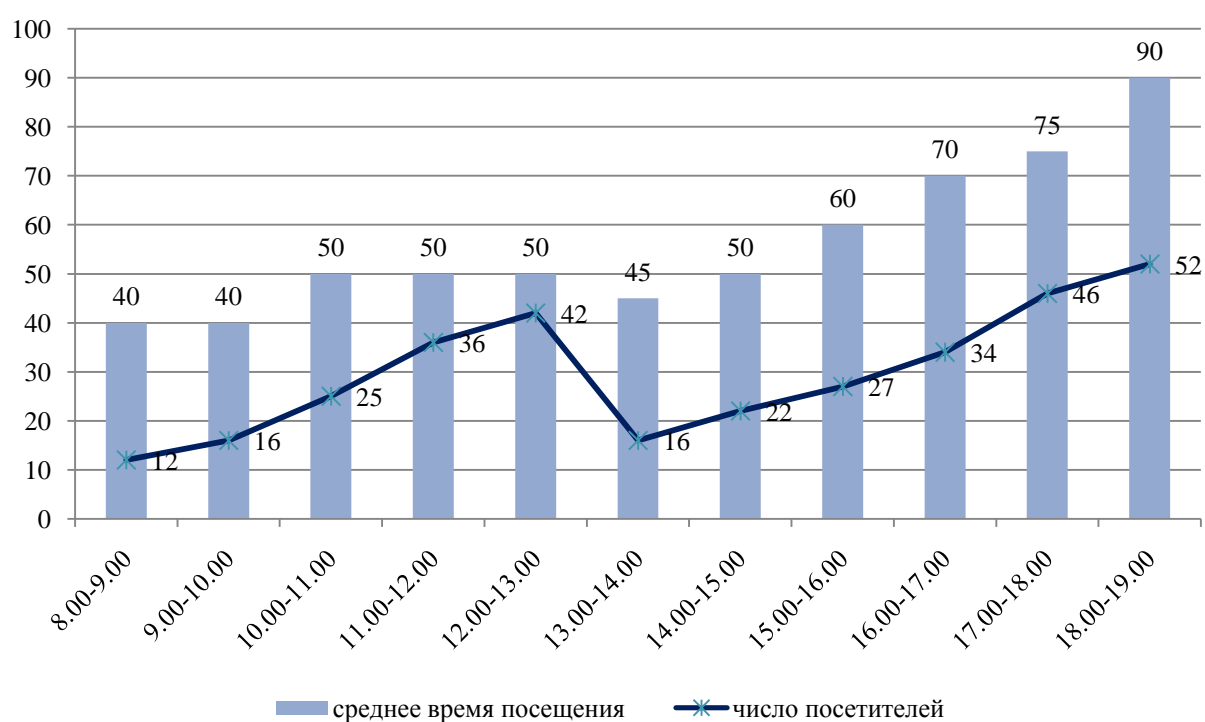


Рис. 2.6. Динамика числа посетителей ресторана ООО «Алькор»

Стиль обслуживания, используемый в ресторане ООО «Алькор» – обслуживание по-европейски. Благодаря практичности, низким расходам и удобству, данный стиль обслуживания стал одним из самых распространенных в мире. Этот вид обслуживания не требует специального обучения персонала. Заказную еду раскладывают по порциям на тарелки на кухне. Таким образом, клиенты получают уже готовое блюдо: нужно только любезно его подать.

В рамках ресторана ООО «Алькор» используется индивидуальная

форма организации труда официантов. За каждым официантом закрепляется определенное количество столов или мест, число которых зависит от времени суток и дня недели (загрузка ресторана в разные дни отличается и соответственно, требуется различное количество официантов). Все элементы обслуживания осуществляются конкретным официантом через личный контакт с посетителем.

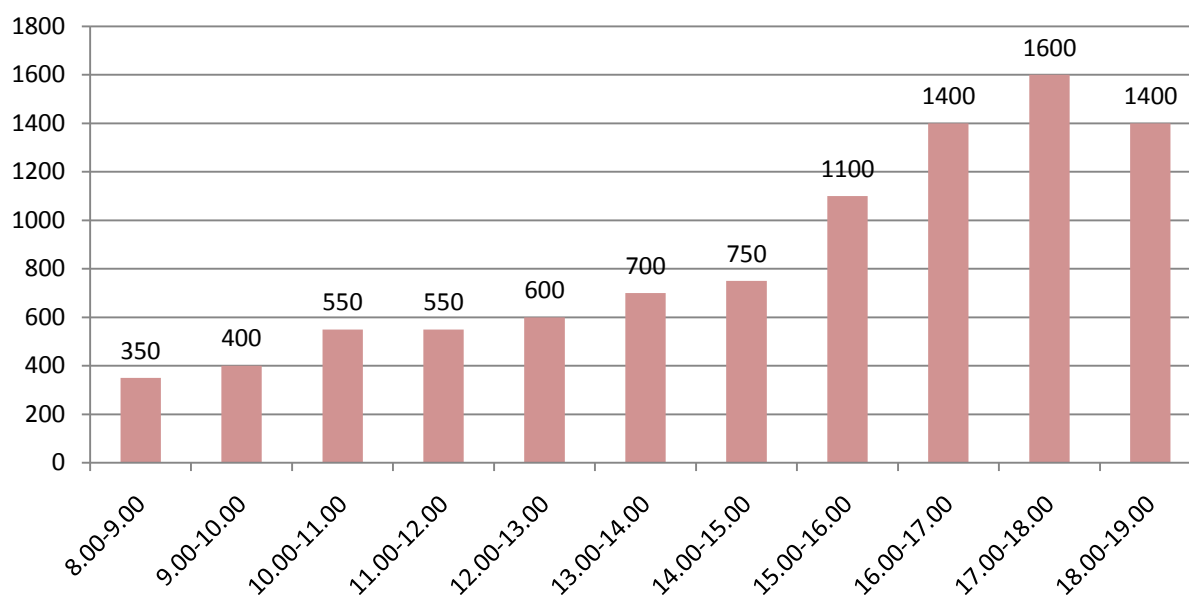


Рис. 2.7. Динамика среднего чека в ООО «Алькор», руб.

Следует также отметить, что ресторан ООО «Алькор» предоставляет услуги по организации и проведению банкетов, корпоративных мероприятий и праздников в помещении ресторана. Персонал ресторана может предложить организацию как питания, так и досуговой части мероприятия, предоставляя услуги ди-джея и музыкантов.

Отметим, что при организации таких мероприятий, администрация ресторана не ограничена возможностями помещения ресторана по приему посетителей – максимальный объем загрузки ресторана 200 человек. Кроме того, существует возможность организации таких мероприятий в выходные дни.

Таким образом, можно сделать вывод, что ресторан ООО «Алькор» – предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, который позициониру-

ет себя как ресторан с европейской и русской кухней, а также предлагает посетителям специально разработанные программы диетического питания и детское меню. Кроме того, в ресторане ООО «Алькор» предоставляются услуги организации досуга посетителей.

На основании проведенных расчетов, анализирующих финансово-хозяйственную деятельность организации, можно говорить, что ООО «Алькор» находится в стабильном состоянии и для дальнейшей успешной деятельности требуется поддержание эффективного управления со стороны руководителя.

Проанализировав структуру баланса предприятия за 3 года была выявлена тенденция к росту основных экономических показателей и наличии внутренних резервов для дальнейшего развития.

Для дальнейшего повышения эффективности деятельности исследуемого предприятия ООО «Алькор» рекомендуется провести комплекс мероприятий по снижению себестоимости предоставляемых услуг общественного питания за счет оптимизации работы предприятия в целом и отдельных его подразделений в частности. Кроме того, общую прибыльность организации есть возможность увеличить путем разработки и открытия летней веранды на крыше гостиничного комплекса.

3. Разработка проекта расширения деятельности предприятия

3.1. Технико-экономическое обоснования проекта

В соответствии с темой выпускной квалификационной работы необходимо разработать проект расширения деятельности предприятия. Проведенный анализ деятельности ООО «Алькор» позволил выявить перспективное направления для увеличения прибыльности работы ресторана – организация летней веранды на крыше гостиничного комплекса.

Исследования показывают, что открытие летней веранды может повысить общий оборот ресторана на 30%. Для этого необходимо удачное местоположение, стильное оформление, интересное меню и другие нюансы.

Практика предприятий общественного питания показывает, что открытие летней веранды обходится в 1,5-2,5 млн. рублей. Ее монтаж и демонтаж составляют 10-15% от общей суммы расходов. Для этих работ большинство ресторанов нанимает подрядчика, который изготовил веранду, – в этом случае остается гарантия на эксплуатацию. Основная статья расходов при открытии веранды – строительство навеса – это могут быть маркизы (бюджетный вариант) или более дорогие перголы, которые лучше защищают от солнца, ветра и дождя. Автоматически закрывающаяся и открывающаяся крыша пергол (по нормам она должна полностью открываться) и рулонные шторы, позволяющие регулировать уровень освещенности в помещении, обойдутся еще дороже.

Кроме навеса, понадобятся средства на озеленение веранды, покупку дополнительной мебели и посуды, пледов, светильников, подсвечников, штор и жалюзи. Нужно позаботиться также о своевременном наборе персонала (официантов, хостесс и менеджеров) и обновлении меню. Необходимо предусмотреть затраты на хранение веранды, как правило, это аренда специального склада.

Летние веранды могут работать с 1 апреля до 1 ноября. В реальности сезон зависит от погоды и обычно длится пять месяцев (с 1 мая по 30 сентяб-

ря).

Открытие летней веранды на крыше гостиничного комплекса будет проходить в несколько этапов.

1. Разработка концепции веранды. На начальном этапе необходимо разработать конкретную концепцию веранды, включающую в себя описание общей идеи, ее формата. Необходимо определить целевую аудиторию, каков портрет предполагаемого клиента: его возраст, достаток, предпочтения и пр.

2. Создание бизнес-плана. Получив на базе концепции общее понимание, что какая веранда будет, надо начать расчет затрат на открытие веранды, потоков платежей и т.д.

3. Оформление документов, необходимых для разрешения на открытие веранды:

- запрос на предоставление услуги;
- паспорт генерального директора;
- договор аренды (для подтверждения имущественных прав на ресторан);
- поэтажный план;
- фотографии внешнего вида здания;
- 3D-проект веранды (пояснительная записка, ситуационный план участка в масштабе 1:2000, генеральный план участка в масштабе 1:500)
- документы на земельный участок и данные о площади земли или газона (если веранда строится на частной земле).

4. Реконструкция помещения или площадки. Почти всегда имеющееся помещение (потенциальные площадки для веранды) нуждается в перепланировке для того, чтобы отвечать требованиям, предъявляемым к предприятиям общественного питания. Может оказаться, что в целевом назначении помещения, предполагаемого под летнюю веранду, слово «общепит» не значится вообще. В таком случае необходимо получать согласование СЭС, пожарных и прочих властей на право осуществления подобной деятельности.

5. Рабочее проектирование и дизайн-проект веранды. Рабочий проект

веранды включает в себя такие разделы, как: техническое заключение на помещение; архитектурные и объемно-планировочные решения; технологическая часть; электричество (электроснабжение); проект охранно-пожарной сигнализации, разработанный специализированной организацией.

В итоге сформированный раздел технологии должен содержать следующие разделы:

- план производственных помещений с расстановкой оборудования;
- точки привязки оборудования к электричеству;
- спецификацию оборудования и точек привязки к сетям;
- пояснительную записку с описанием технологии работы;
- технические задания на разработку других разделов проекта.

После того, как все документы разработаны, сформированный пакет отправляется на согласование в СЭС, к пожарным и прочим властям. Если проект сделан грамотно и все пожелания инстанций, сделанные на предшествующих этапах, выполнены, выдают разрешение на строительство.

6. Строительство. Если следовать всем правилам, то до получения разрешения на строительства никаких серьезных работ в помещении производить нельзя. Все работы по ремонту в рамках открытия летней веранды можно разделить на несколько этапов:

- монтаж напольных конструкций;
- монтаж опор и несущих конструкций крыши;
- монтаж инженерных сетей (электричества);
- отделочные работы и декорирование помещений.

7. Закупка мебели, посуды и прочего инвентаря. Оптимизация состава оборудования и посуды при помощи специалистов может очень существенно снизить расходы. Как правило, размещаются заказы на следующее: оборудование (в т.ч. и световое и звуковое) и мебель; посуда, инвентарь и предметы сервировки; текстиль; вывеска и информационные таблички; дизайн папки меню, папки для счетов (если требуются в рамках концепции) и прочее.

8. Сдача объекта.

9. Разработка политики и меню. Состав меню и уровень наценки в значительной степени зависит от концепции веранды, в которой дается описание общей идеи веранды, ее формата, а также рекомендации по блюдам и ценовой политике. Окончательное меню составляется шеф-поваром ресторана. В целом процесс разработки меню включает в себя несколько этапов:

- разработку предварительного ассортимента;
- дегустационную проработку блюд и напитков и утверждение окончательного ассортимента;
- технологическую проработку ассортимента и разработку технологических и технико-технологических карт;
- ценообразование и разработку калькуляционных карт;
- разработку внутренней описательной документации для работников зала («книга о меню»);
- формирование закупочного листа (PAR-лист);
- подбор поставщиков и постоянную работу с ними;
- заведение технологических карт в систему АСУ ресторана.

9. Подбор и обучение персонала разработанным стандартам сервиса. Необходимо обратить внимание на разработку штатного расписания и должностных инструкций; подбор персонала и разработку системы оценки и аттестации сотрудников, а также на вопросы обучения и мотивация персонала.

10. Разработка рекламной стратегии, маркетинговой программы. Необходимо понимать, что открыть ресторан и сделать его рентабельным далеко не одно и то же. На данном этапе необходимо получить ответы на два основополагающих вопроса: что и как рекламировать.

Размер прибыли, получаемой от веранды, напрямую зависит от ее внешнего вида и количества посадочных мест. Для посетителей важны вид, который открывается с летней веранды, и ее локация – находится ли она в прогулочной зоне и как далеко расположена от линий транспорта. В тихом уютном дворе гостям тоже будет комфортно, и они проведут в такой атмосфере больше времени.

Составляющие успеха здесь те же, что и в ресторане, - вкусная летняя еда и напитки, хороший сервис и благоприятная атмосфера. Здание гостиничного комплекса имеет плоскую кровлю, которую можно перевести в категорию эксплуатируемых и после проведения необходимых строительных работ открыть летнюю веранду, которая будет работать с 1 апреля по 1 октября (период можно корректировать с учетом погодных условий).

Конкуренция в ресторанном бизнесе на сегодняшний день настолько высока, что одним разнообразием блюд и высококлассным обслуживанием уже не обойтись. Владельцы ресторанов придумывают и разрабатывают всё новые ходы, приводящие их на ступень выше соседей, которые, в свою очередь, тоже внедряют новинки, превосходящие даже самые смелые ожидания. Не последнюю роль в данной сфере играет оформление ресторана или кафе – его стилистика. К последней предъявляются всё более серьёзные требования. Важно, чтобы заведение было гармонично, стильно и при этом без потери комфортности для посетителей. Поэтому владельцы заведений общественного питания отдают предпочтение современным инновационным конструкциям привлекательным снаружи и функциональным по сути.

Использование перголы для ресторана – это ещё и дополнительное пространство для приёма посетителей, а также столики для курящих. Таким образом, данный тип навеса не только защищает территорию ресторана или кафе от палящего солнца, пыли и дождя, но и открывает перед владельцами новые возможности. К тому же наличие площадки на открытом воздухе спасёт положение в отсутствие кондиционера. Использование в качестве защитной системы пергол или маркиз позволяет также оформить веранду или террасу в абсолютно уникальном стиле. Например, тонущая в цветах и зелени терраса или классический стиль с деревянной мебелью и такими же деревянными перголами.

Виды пергол по форме бывают различными.

1. Свободно стоящие перголы. Как правило имеют 2 скатную крышу и производятся как правило на деревянном каркасе. Их можно возводить для

летнего кафе или в качестве беседки на участке у загородного дома. Или например использовать как крышу над бассейном.

2. Перголы с креплением к фасаду зданий или домов. Данный вид изделий применяется так же для обустройства летних кафе, террас загородных домов. С одной стороны маркиза крепится к стене здания, с другой опирается на опоры. Может производиться как на деревянном каркасе так и на металлическом.

3. Перголы с крепление в существующий проем. Это «мобильная крыша», которая встраивается в существующий проём, например в пролеты уже существующих горизонтальных балок.

Все типы и виды пергол могут комплектоваться электроприводом и множественными дополнительными опциями. В качестве материала для изготовления каркаса используют алюминиевые сплавы, хвойные или элитные породы дерева.

Для создания крыши используются либо акриловые ткани, либо специальный свето- и влагонепроницаемый материал. Так же это может быть специальное триплексное стекло совместно с различными видами тканей. Последнюю для такого вида пергол подбирают водонепроницаемую и не выцветающую на солнце. Так, внешний вид перголы сохраняется на долгий срок.

Производители солнцезащитных систем создают всё более совершенные модели для наибольшей функциональности конструкции и увеличения ряда преимуществ её использования. Поэтому всё более популярными становятся перголы для кафе. Пристенный вариант такой конструкции становится идеальным вариантом для создания террасы как для нескольких, так и для десятка столиков. Прочность используемых материалов (древесина, металл) отвечает за надёжность такого приспособления и обуславливает высокий уровень безопасности находящихся в тени такой перголы людей. Механизмы натяжения ткани предотвращают провисы, а использование специальных материалов поддерживает идеальный внешний вид пергол для кафе на протяжении длительного времени.

Использование системы пергол для создания летней площадки в кафе или ресторане – это практично, надёжно и эстетично. К тому же большинство компаний-производителей солнцезащитных систем предоставляют услугу размещения рекламной информации на крыше перголы. Так, пергола для кафе становится почти незаменимой конструкцией, принося практическую пользу в виде создания тени и защиты от ветра, дождя и пыли, а также визуальное удовольствие, а порой ещё и информативный аспект.

Пол на крыше будет состоять из двух основных элементов. Первый – это несущая подконструкция, выравнивающая имеющийся в обязательном порядке кровельный водосточный уклон, распределяющая нагрузку и выполняющая роль каркаса для последующей укладки чистового покрытия. Второй – это покрытие по которому будут ходить посетители, на нем будет стоять мебель. Будут использованы регулируемые опоры – это самое современное и быстрое решение. Регулируемые опоры выдерживают нагрузку до 1 т, мало весят (в сравнении с деревом и металлом), монтируются в разы быстрее, чем собираются предыдущие конструктивы и имеют не ограниченный срок эксплуатации. Единственный недостаток – это их стоимость. Один квадратный метр конструктива из регулируемых опор обойдется минимум в 900 рублей (6 опор на 1 кв.м.).

Выбрав и установив на крыше каркас на него лучше всего монтировать композитную террасную доску, любой выбранный шовный вариант. Террасная доска дпк позволит эксплуатировать полученный настил десятилетиями. Он не почернеет, на нем не будет плесени и геометрия останется неизменной (при условии правильного монтажа, качественной доски и нормальной эксплуатации).

Веранда на крыше гостиничного комплекса будет ориентирована в первую очередь на обслуживание постояльцев. Однако это не значит, что количество посадочных мест в заведении должно равняться количеству номеров. При расчете количества посадочных мест следует принять во внимание формат гостиничного комплекса, его месторасположение и целевую аудито-

рию. В некоторых случаях количество посадочных мест может превышать количество номеров, особенно если заведение ориентировано на привлечение посетителей «с улицы».

Однако ряд заведений при гостиничных комплексах привлекателен не только для гостей, но и для сторонних посетителей, не проживающих в самом отеле, однако, охотно проводящих время в ресторане или баре при нём. Для привлечения таких гостей можно проводить разнообразные акции, будь то дегустации, тематические вечера или же столь популярные в ряде заведений общественного питания «счастливые часы». Кроме того, нередко рестораны при отелях выступают в качестве площадок для проведения различных мероприятий – в том числе корпоративных и семейных торжеств. В том случае, если ресторан ориентируется на привлечение гостей не только из числа проживающих в отеле, не лишним будет озаботиться и о проведении отдельной рекламной кампании, а в ряде случаев также об организации отдельного входа и соответствующем оформлении входной композиции.

Общая площадь летней веранды: 150 кв. м.

Количество посадочных мест: 50.

Производственные помещения, необходимые для приготовления блюд, расположены в ресторане ООО «Алькор».

Для реализации проекта по открытию летней веранды на крыше гостиничного комплекса необходимо сделать его экономическое обоснование. Необходимо предусмотреть затраты на ремонт помещения, покупку и установку дополнительного оборудования, разработку дизайна помещения (сюда входят расходы на материалы, оборудование, заработную плату рабочим, гонорар дизайнера); покупку необходимой мебели, предметов интерьера, аудиоаппаратуры.

Также необходимо провести расчеты затрат на приобретение столовой посуды, приборов для сервировки, кухонной посуды и инвентаря (табл. 3.1). При планировании эксплуатации потерь фарфорофаянсовой и сортовой посуды, а также столовой посуды и столового белья следует ориентироваться

на нормы эксплуатационных потерь.

Таблица 3.1

Затраты на приобретение столовой посуды

Наименование предмета	Норма на 1 место, шт.	Общее кол-во, шт	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
тарелки глубокие	4	200	160	32000
тарелки мелкие	4	200	155	31000
ложки столовые	3	150	110	16500
ложки чайные	2	100	110	11000
вилки	3	150	110	16500
ножи	3	150	120	18000
всего				125000

Эти нормы дифференцированы по типам объектов общественного питания и установлены: по посуде, столовым приборам, столовому белью – в процентах к годовому розничному товарообороту, – в процентах к годовому розничному товарообороту (каждая норма отдельно), по производственному инвентарю – процентах к плановому выпуску собственной продукции.

Общая сумма затрат на оборудование будет состоять из стоимости навеса, технологического оборудования, мебели, затрат на приобретение столовой посуды, стоимости кухонной посуды и инвентаря, системы автоматизации, одежды для персонала, текстиля, изготовление вывески и информационных табличек, дизайна папок меню, папок для счетов, расходы по износу санитарной одежды, инвентаря и столовой посуды (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Затраты на оборудование

Наименование	Сумма, тыс. руб.
элементы декора, озеленение	150,0
навес	1180,0
мебель	364,0
затраты на приобретение столовой посуды	125,0
стоимости кухонной посуды и инвентаря	15,0
текстиль	16,0
вывеска и информационные таблички	8,0
дизайн папки меню, папки для счетов	12,0
Всего	1870,0

Мебель для летней веранды будет приобретена на общую сумму 364,0 тыс. руб. По мере развития летней площадки расширения предоставляемых услуг, меню возможно будет приобретено дополнительное оборудование на этапах реализации проекта. Затраты на ремонт и оборудование помещения летней веранды ООО «Алькор» будут включать затраты на дизайн проект летней веранды, материалы для отделки помещения, закупку оборудования (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Затраты на ремонт и оборудование летней площадки, тыс. руб.

Наименование	Общая сумма
дизайн проект	160,0
материалы для установки настила	480,0
тех оборудование (э/э)	120,0
мебель и оборудование	1870,0
Всего	2630,0

Общая сумма затрат на ремонт и оборудование летней веранды ООО «Алькор» составит 2 630,0 тыс. руб. Для определения целесообразности предлагаемого проекта открытия летней веранды на крыше гостиничного комплекса необходимо провести расчет экономической эффективности проекта.

3.2. Расчёт экономической эффективности внедрения проекта

Проведем расчет экономической эффективности открытия летней веранды на крыше гостиничного комплекса, предполагаемая площадь веранды составит 150 кв.м., вместимость веранды – 50 посадочных мест. Отметим что в любой момент может быть увеличено количество посадочных мест за счет установки дополнительной мебели имеющейся в распоряжении ООО «Алькор».

Для организации работы летней веранды необходимо обеспечить финансирование проекта, из средств нераспределенной прибыли ООО «Алькор» будет использовано 1 300,0 тыс. руб., оставшаяся сумма в размере 900,0

тыс. руб. будет взята в кредит в АО «Райффайзенбанк».

Условия кредитования по банковскому кредиту «Экспресс»:

- сумма кредита 900,0 тыс. руб.;
- ставка кредита – 9,9%;
- срок кредита – 36 месяцев;
- ежемесячный платеж 28,998 тыс. руб.

Для организации работы летней веранды необходимо будет привлечь на работу дополнительно 3 официантов, 1 повара, 2 администраторов веранды (с учетом сменной работы), уборщика помещений. Часть производственных процессов в деятельности летней веранды будет осуществляться на имеющихся производственных мощностях ООО «Алькор».

Так нет необходимости в приобретении кухонного оборудования и технологического оборудования для приготовления блюд, так как производственные мощности ресторана ООО «Алькор» позволяют их использовать дополнительно для приготовления заказов для гостей летней веранды без ущерба для гостей основных банкетных залов ресторана.

Расчет фонда заработной платы включает фонд основной и дополнительной заработной платы работников, состоящих в штате предприятия. Расходы на оплату труда планируются исходя из прогнозируемой средней заработной платы и прогнозируемой численности. Период работы персонала 6 месяцев.

Структура персонала ресторана и расчет фонда оплаты труда персонала представлен в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Структура персонала ресторана и фонд оплаты труда

Должность	Количество	Оклад, тыс. руб.	Сумма за год, тыс. руб.
повар 4 разряда	1	24	144,0
администратор	2	18	216,0
официант	2	15	270,0
уборщик	2	12	72,0
Всего			702,0

Фонд заработной платы в год составит 702,0 тыс. руб.

Для продвижения услуг летней площадки на рынок будут использованы следующие методы стимулирования и продвижения услуг организации:

- во всех развлекательных буклетах, где перечисляется перечень услуг питания в городе, которые может получить клиент, будет указана открываемая летняя площадка;
- объявления в газетах, печатающих бесплатные объявления;
- рассылка информационных писем о предоставляемой услуге постоянным клиентам гостиничного комплекса;
- бонусные скидки.

Реклама в журналах привлечет продвинутую молодежь, а также женщин и мужчин не стесненных во времени. Наружная реклама обратит внимание людей проживающих или часто бывающих в районе гостиничного комплекса. Реклама на радио адресована занятым людям, много времени проводящим в автомобиле.

В периоде функционирования открытой летней веранды цель рекламы – информировать потенциальных клиентов о периоде скидок или предложении новой услуги, а также имеет цель напоминания. В этом периоде планируется реклама на радио, наружная реклама, а также реклама в журналах. Реклама в интернет предназначена для разнообразной интернет-аудитории.

На этапе открытия летней веранды будет предположена более интенсивная рекламная кампания, отметим, что в первые месяцы общие затраты на рекламу составят 80,0 тыс. руб., они будут включать рекламу на радио, в журналах, в интернет и наружную рекламу.

Таблица 3.5

Рекламная кампания в первый год реализации проекта, тыс. руб.

Наименование	Стоимость по годам				
	0 этап	1	2	3	4
реклама на радио	30,0	50,0	50,0	50,0	50,0
реклама в журналах	20,0	40,0	40,0	40,0	40,0
реклама в интернет	10,0	30,0	30,0	30,0	30,0
наружная реклама	20,0	40,0	40,0	40,0	40,0
всего	80,0	160,0	160,0	160,0	160,0

В первый и последующие годы затраты на рекламу составят 160,0 тыс. руб. Во время реализации проекта затраты на различные виды рекламы будут незначительно меняться с целью охвата наибольшей аудитории

Рассчитаем экономический эффект открытия летней веранды на крыше гостиничного комплекса. Необходимо сделать прогноз продаж услуг летней веранды и рассчитать объем выручки.

В утренние часы на летней веранде будет с 8.00 до 11.00 предоставляться завтрак для гостей гостиничного комплекса типа шведский стол.

Летняя веранда будет работать до 23.00. Прогноз загрузки летней веранды показал, что максимальная загрузка планируется с 19.00 до 21.00, а также в обеденные часы с 13.00 до 15.00 (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Прогноз посещаемости летней веранды

Временной интервал	Процент загрузки	Количество посетителей	Средняя стоимость чека, руб.	Сумма, руб.
08.00-11.00	76,0%	38		
11.00-12.00	12,0%	6	250,0	1500
12.00-13.00	24,0%	12	250,0	3000
13.00-14.00	44,0%	22	350,0	7700
14.00-15.00	52,0%	26	400,0	10400
15.00-16.00	32,0%	16	450,0	7200
16.00-17.00	44,0%	22	350,0	7700
17.00-18.00	44,0%	22	550,0	12100
18.00-19.00	48,0%	24	650,0	15600
19.00-20.00	52,0%	26	850,0	22100
20.00-21.00	60,0%	30	900,0	27000
21.00-22.00	64,0%	32	850,0	27200
22.00-23.00	40,0%	20	950,0	19000
Всего за 1 день		258	566,7	160500
Всего за 1 месяц				4815000

Средняя стоимость чека на одного посетителя также меняется в течение дня, более высокий данный показатель в вечерние часы – 650-950 руб., в утренние часы – 250 руб.

На основе прогноза посещаемости можно сделать прогноз прибыли летней площадки. Анализ деятельности ООО «Алькор» показал, что себе-

стоимость сырья обычно составляет 30-35% от общей выручки предприятия.

Для прогноза прибыли летней площадки будет учитывать размер себестоимости сырья на уровне 35% от выручки, таким образом, при выручке в месяц 4 815,0 тыс. руб. в месяц себестоимость составит 1 685,25 тыс. руб. Прогноз прибыли приведен в таблице 3.7. Популярность летней площадки будет постепенно увеличиваться и соответственно увеличиваться загруженность – с 40% в первый год работы до 63% на пятый год работы.

Таблица 3.7

Прогноз прибыли летней площадки

Показатель	года				
	1	2	3	4	5
Загруженность	40,0%	50,0%	55,0%	60,0%	63%
Количество посетителей в день	258	300	330	360	378
Выручка за день, руб.	160500,0	170000,0	187000,0	204000,0	214200,0
Выручка за месяц, руб.	4815000,0	5100000,0	5610000,0	6120000,0	6426000,0
Себестоимость, руб.	1685250,0	1785000,0	1963500,0	2142000,0	2249100,0
Прибыль, руб.	3129750,0	3315000,0	3646500,0	3978000,0	4176900,0

Общая сумма затрат на открытие летней площадки ООО «Алькор» составляет 8 397,99 тыс. руб. Период подготовки и открытия ресторана займет 2 месяца. Необходимая сумма денежных средств для открытия ресторана на крыше гостиничного комплекса будет взята в кредит в АО «Райффайзенбанк» на 3 года, процентная ставка составит 9,9%, сумма ежемесячного платежа составит 28,998 тыс. руб. (аннуитентный платеж).

Валовая прибыль составит в первый год реализации проекта 3 129,8 тыс. руб, во второй – 3 315,0 тыс. руб., к пятому году реализации проекта она увеличится до 4 176,9 тыс. руб. (табл. 3.8).

Таблица 3.8

Экономическая эффективность проекта, тыс. руб.

Показатель	Года, тыс. руб.					
	0	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6	7
дизайн проект	160,0	-	-	-	-	-
оборудование летней веранды	2470,0	-	-	-	-	-
амортизация	-	68,6	68,6	68,6	68,6	68,6
выплата кредита	-	348,0	348,0	348,0	-	-
рекламные мероприятия	80,0	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0

Продолжение табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7
аренда площади крыши	-	240,0	240,0	240,0	240,0	240,0
демонтаж и установка веранды	-	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
хранение веранды	-	36,0	36,0	36,0	36,0	36,0
заработная плата	-	702,0	702,0	702,0	702,0	702,0
отчисления с фзп	-	212,0	212,0	212,0	212,0	212,0
затраты, всего	2710,0	1786,55	1786,55	1786,55	1438,57	1438,57
прибыль валовая	-	3129,8	3315,0	3646,5	3978,0	4176,9
прибыль до налогообложения	-	1343,2	1528,4	1859,9	2539,4	2738,3
налог на прибыль	-	268,63	305,68	371,98	507,88	547,66
чистая прибыль	-	1074,6	1222,8	1488,0	2031,5	2190,7
чистые денежные потоки	-2710,0	1143,1	1291,3	1556,5	2100,1	2259,2

Затраты на открытие летней веранды будут состоять из затрат на дизайн проект; ремонт крыши, установку настила и навесов, покупку необходимой мебели и оборудования, проведение коммуникаций; рекламные мероприятия; аренду площади крыши у гостиничного комплекса. Общая сумма первоначальных затрат составит 2 710,0 тыс. руб.

В последующие года необходимо будет оплачивать демонтаж и установку веранды, а также ее хранение на складе гостиничного комплекса. Затраты на установку и демонтаж летней веранды составят 20,0 тыс. руб. в год, на хранение веранды – 36,0 тыс. руб. в год.

Размер затрат на рекламные мероприятия составит 160,0 тыс. руб. ежегодно. Общая сумма затрат ежегодно будет составлять 1 786,55 тыс. руб.

Рост загруженности летней веранды составит в первый год 40% в среднем в период апрель – октябрь, во второй год загруженность увеличится на 10% до 50%; в третий и четвертый годы увеличение загруженности составит 5%, в последующем рост загруженности летней веранды снизится до 3% ежегодно.

Чистая прибыль в первый год составит 1 074,6 тыс. руб., и к пятому году реализации проекта увеличится до 2 190,7 тыс. руб.

Анализ эффективности проекта открытия летней веранды представлен в таблице 3.9. Чистый приведенный доход (NPV) представляет собой величину разностей результатов инвестиционных затрат за расчетный период, приведенных к одному моменту времени, т.е. с учетом дисконтирования денежного потока (результатов) и инвестиционных вложений (затрат) и равен 13 057,59 тыс. руб.

Анализ эффективности капитальных вложений

Годы	Начальные инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтированный множитель при ставке «r», равной 20%	Современная стоимость, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс.руб.
0	-2710,00	1	-2710	-2710
1	1143,13	0,833	952,2275	-1757,77
2	1291,33	0,694	896,1832	-861,589
3	1556,5	0,579	901,231	39,64178
4	2100,1	0,482	1012,254	1051,895
5	2259,2	0,402	908,2109	1960,106
NPV				1960,106

Расчет экономических показателей проекта открытия летней веранды на крыше гостиничного комплекса показал его эффективность. Проект окупится на третий год работы. Можно сделать вывод, что открытие летней веранды на крыше гостиничного комплекса будет иметь положительный эффект и принесет дополнительную прибыль предприятию.

Аналитические исследования специалистов гостиничного бизнеса показали, что при увеличении спектра предоставляемых услуг гостиничными комплексами это приводит к увеличению загрузки номерного фонда в зависимости от специализации средства размещения. Таким образом, можно предположить, что открытие летней веранды позволит повысить конкурентоспособность гостиничного комплекса и привлечь дополнительных гостей.

Заключение

Организация питания в гостинице – решающий фактор, который будет позитивно выделять ее для клиентов на фоне массы других предоставляющих гостиничные услуги заведений. В условиях формирования максимальных удобств для клиентов – качественное питание – это уже больше необходимость, обязательная услуга, чем пожелание. Гостиница, имеющая небольшую уютную столовую, ресторан или кафе не только решит вопрос питания гостей, но и поднимет свой имидж и репутацию в глазах клиента.

Направленность, инфраструктура и даже меню ресторанов, которые располагаются при отелях, несколько отличаются от тех, что функционируют, как самостоятельные единицы. Некоторые особенности в обслуживании, необходимость иметь специальный обученный персонал, а также оборудование и посуду – это лишь небольшая часть факторов, которые отличают бары и рестораны при гостиницах.

Питание в отеле сегодня является стандартом в сфере услуг, поэтому и гастрономическая революция в гостиничном бизнесе – это не что-то сверхъестественное, а закономерность. Современные российские стандарты для отелей гласят, что количество посадочных мест в гостиничном ресторане должно равняться 70% от величины номерного фонда.

Концепция ресторана во многом зависит от концепции отеля, его категории, местоположения и количества номеров. Отель высокого класса может иметь ресторан больших размеров, нежели отели классом ниже. Вместимость ресторана определяется вместимостью отеля, однако это не означает, что количество номеров должно совпадать с количеством посадочных мест в ресторане. В последнее время рестораны при отелях делят на несколько зон, различающихся по интерьеру.

ООО «Алькор» расположен в гостинице «АМАКС Конгресс-отель» по адресу: 308024, Россия, Белгородская область, г. Белгород, пр. Ватутина, 2. ООО «Алькор» включает несколько банкетных залов, идеально подходящих

для проведения торжественных свадебных вечеров, корпоративных праздников, юбилеев и других праздничных мероприятий, с разнообразными блюдами русской и европейской кухни в авторском исполнении шеф-повара.

В силу основополагающей концепции многопрофильности своей деятельности, ООО «Алькор» осуществляет приём большого потока посетителей. Оно предлагает широкий набор товаров и услуг общественного питания, хорошую кухню с разнообразными блюдами русской и европейской кухни, специально разработанными программами диетического питания, детским меню.

Был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, проанализирована структура бухгалтерского баланса за три года и проведена оценка эффективности деятельности предприятия.

Также был проведен SWOT-анализ деятельности ресторана ООО «Алькор», который позволил выявить внутренние факторы деятельности предприятия (сильные и слабые стороны), на которые компания может повлиять, а также внешние факторы рынка (возможности и угрозы).

Для выявления предпочтений посетителей ресторана ООО «Алькор» было проведено анкетирование, ходе которого было опрошено 100 респондентов методом случайного бесповторного отбора. Случайная выборка состоит в том, что выборочная совокупность образуется в результате непреднамеренного случайного отбора отдельных единиц из генеральной совокупности. Целевым сегментом были выбраны посетители ресторана ООО «Алькор».

В соответствии с темой выпускной квалификационной работы был разработан проект организации летней веранды на крыше гостиничного комплекса. Исследования показывают, что открытие летней веранды может повысить общий оборот ресторана на 30%. Для этого необходимо удачное местоположение, стильное оформление, интересное меню и другие нюансы. Предполагаемая площадь веранды составит 150 кв.м., вместимость веранды – 50 посадочных мест.

Общая сумма затрат на ремонт и оборудование летней веранды ООО «Алькор» составит 2 630,0 тыс. руб. Для организации работы летней веранды необходимо будет привлечь на работу дополнительно 3 официантов, 1 повара, 2 администраторов веранды (с учетом сменной работы), уборщика помещений. Часть производственных процессов в деятельности летней веранды будет осуществляться на имеющихся производственных мощностях ООО «Алькор».

В утренние часы на летней веранде будет с 8.00 до 11.00 предоставляться завтрак для гостей гостиничного комплекса типа шведский стол. Летняя веранда будет работать до 23.00. Прогноз загрузки летней веранды показал, что максимальная загрузка планируется с 19.00 до 21.00, а также в обеденные часы с 13.00 до 15.00

Валовая прибыль составит в первый год реализации проекта 3 129,8 тыс. руб, во второй – 3 315,0 тыс. руб., к пятому году реализации проекта она увеличится до 4 176,9 тыс. руб. Чистая прибыль в первый год составит 1 074,6 тыс. руб., и к пятому году реализации проекта увеличится до 2 190,7 тыс. руб.

Расчет экономических показателей проекта открытия летней веранды на крыше гостиничного комплекса показал его эффективность. Проект окупится на третий год работы. Можно сделать вывод, что открытие летней веранды на крыше гостиничного комплекса будет иметь положительный эффект и принесет дополнительную прибыль предприятию.

Аналитические исследования специалистов гостиничного бизнеса показали, что при увеличении спектра предоставляемых услуг гостиничными комплексами это приводит к увеличению загруженности номерного фонда в зависимости от специализации средства размещения. Таким образом, можно предположить, что открытие летней веранды позволит повысить конкурентоспособность гостиничного комплекса и привлечь дополнительных гостей.

Список использованных источников

1. ГОСТ Р 51185-98 Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования [Текст] : Государственный стандарт РФ, принят постановлением Госстандарта РФ от 9.07.1998 г. № 286. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».
2. Правила оказания услуг общественного питания [Текст] : Постановление Правительства РФ от 15.08.1997 г. №1036 с изм. от 21.05.2001 г. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».
3. Услуги общественного питания. Общие требования [Текст] : ГОСТ Р 50764-2009 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».
4. Арбузова, Н. Ю. Технология и организация гостиничных услуг [Текст] : учеб. пособие / Н. Ю. Арбузова. – М. : «Академия», 2015. – 224 с.
5. Артемова, Е. Н. Введение в гостеприимство и туризм [Текст] : учеб. пособие / Е. Н. Артемова, В. А. Козлова. – Орел : ОрелГТУ, 2014. – 100 с.
6. Артёмова, Е.Н. Основы гостеприимства и туризма [Текст] : Учебное пособие / Артёмова Е.Н., Козлова В.А. – Орёл: ОрёлГТУ, 2015. – 104 с.
7. Байлик, С. И. Гостиничное хозяйство [Текст] : проблемы перспективы сертификация : учеб. пособие / С. И. Байлик. – Киев : ВИРА-Р, 2015. – 208 с.
8. Балабанов, И. Т. Экономика туризма [Текст] : учеб. пособие / И. Т. Балабанов, А. И. Балабанов. - М. : Финансы и статистика, 2016. – 174 с.
9. Балашова, Е. А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса [Текст] / Е. А. Балашова. – М. : Вершина, 2014. – 176 с.
10. Безрукова, Н. Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт [Текст] / Н. Л. Безрукова, В. С. Янкевич. Под ред. В. С.Янкевича. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 416 с.

11. Боголюбов, В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве [Текст] : учеб. пособие / В. С. Боголюбов, С. А. Быстров. – М. : Академия, 2016. – 402 с.
12. Борисовский, А. Менеджеры гостиничного бизнеса в России [Текст] / А. Борисовский // Гостиничное дело. – 2014. - № 1. – С. 37-38.
13. Бородина, В. В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент [Текст] / В. В. Бородина. – М. : Книжный мир, 2015. – 164 с.
14. Бургонова, Г. Н. Гостиничный и туристический бизнес: особенности бухгалтерского учета и налогообложения [Текст] : учебник / Г. Н. Бургонова, Н. А. Каморджанова. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 351 с.
15. Васюкова, А.Т. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания [Текст] : учебник / А.Т. Васюкова, Т.Р. Любецкая ; под ред. А.Т. Васюковой. – М. : Дашков и Ко, 2015. – 416 с.
16. Васюкова, А.Т. Технология продукции общественного питания [Текст] : учебник / А.Т. Васюкова, А.А. Славянский, Д.А. Куликов ; ред. А.Т. Васюковой. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2015. – 496 с.
17. Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса [Текст] / М. В. Виноградова, З.И. Панина. – М. : Дашков и К, 2016. – 464 с.
18. Волков, Ю. Ф. Экономика гостиничного бизнеса [Текст] : учеб. пособие / Ю.Ф. Волков. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 380 с.
19. Главчева, С.И. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания [Текст] : учебное пособие / С.И. Главчева, Е.И. Коваленко. – Новосибирск : НГТУ, 2015. – 407 с.
20. Главчева, С.И. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания [Текст] : учебное пособие / С.И. Главчева, Е.И. Коваленко. – Новосибирск : НГТУ, 2015. – 407 с.
21. Гостиницы для деловых туристов [Текст] // Деловой туризм. – 2016.

– № 9-10. – С. 10-11.

22. Гостиничная деятельность и понятие «гостиничного продукта» [Текст] // Гостиничное дело. – 2016. - № 5. – С. 65-68.

23. Гостиничный и туристический бизнес [Текст] / под ред. А. Д. Чудновского. – М. : Эксмос, 2014. – 352 с.

24. Дементьева, А.В. Изучение спроса в общественном питании [Текст]. 3-е изд., перераб. и доп. / Дементьева А.В. 28. Дементьева М.Л., Ходорова З.С. – М. : Экономика, 2016. – 112 с.

25. Джанджугазова, Е. А. Маркетинг в индустрии гостеприимства [Текст] / Е. А. Джанджугазова. – М. : Издательский центр «Академия», 2014. – 224 с.

26. Европейский гостиничный маркетинг [Текст] : учеб. пособие: Пер. с англ. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 224 с.

27. Еремин, Н.А. Анализ состояния отрасли общественное питание в РФ и пути её развития [Текст] / Н.А. Еремин. – М. : Лаборатория книги, 2012. – 95 с.

28. Ефимова, О. П. Экономика гостиниц и ресторанов [Текст] : учеб. пособие / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова; Под ред. Н. И. Кабушкина. – М. : Новое знание, 2014. – 392 с.

29. Ефимова, О. П. Экономика гостиниц и ресторанов [Текст] : учеб. пособие / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова; Под ред. Н. И. Кабушкина. – М. : Новое знание, 2014. – 392 с.

30. Ехина, М. А. Организация обслуживания в гостиницах [Текст] / М. А. Ехина. – М. : «Академия», 2014. – 208 с.

31. Замуруева, Е. Франчайзинг, аутсорсинг, ценообразование в гостиничном бизнесе [Текст] / Е. Замуруева // Гостиничное дело. – 2016. - № 3. – С. 19-23.

32. Захаров, А. Формула успешного отеля: мифы о брендах и операторах [Текст] / А. Захаров // Гостиничное дело. – 2014. - № 11. – С. 12-17.

33. Киселёв, Г.Ю. Анализ товарооборота предприятия общественного

питания [Текст] / Г.Ю. Киселёв. – М. : Лаборатория книги, 2016. – 106 с.

34. Ковбасюк, М. Р. Анализ финансовой деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / М. Р Ковбасюк. – М. : Изд-во Финансы и статистика, 2015. – 314 с.

35. Королева, Л. Управление гостиничным объектом [Текст] / Л. Королева // Гостиничное дело. – 2014. - № 11. – С. 28-31.

36. Кузьмина, Ю.В. Особенности формирования конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса [Текст] / Кузьмина, Ю.В., Бурдюгова О.В. [Электронный ресурс] – Режим доступа : https://interactive-plus.ru/ru/article/79918/discussion_platform (дата обращения 12.05.2018)

37. Кулаева, Н. Финансово-экономические показатели эффективности работы гостиничного предприятия [Текст] / Н. Кулаева // Гостиничное дело. – 2014. - №1. – С. 16-20.

38. Кусков, А. С. Гостиничное дело [Текст] : учеб. пособие / А. С. Кусков. – М. : Дашков и К, 2016. – 328 с.

39. Лесник, А. Л. Гостиничный маркетинг: Теория и практика максимизации продаж [Текст] : учеб. пособие / А. Л. Лесник. – М. : Кнорус, 2016. – 232 с.

40. Ляпина, И. Ю. Индустриальная база гостиниц и туристских комплексов / С. В. Безрукова, И. Ю. Ляпинов, Т. Л. Игнатьева. – М. : «Академия», 2016. – 272 с.

41. Основные аспекты развития гостиничных технологий [Текст] // Отель. – 2015. – № 2. – С. 12-18.

42. Особенности гостиничных ресторанов [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gourmet.com.ua/community/blog/restaran/4017.html> (дата обращения 10.04.2018)

43. Особенности ресторанов при гостиницах [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gourmet.com.ua/community/blog/restaran/4017.html> (дата обращения 10.04.2018)

44. Папирян, Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: отели и

рестораны [Текст] : учеб. пособие / Г. А. Папирян. – М. : Экономика, 2015. – 207 с.

45. Первое впечатление или как создать положительный имидж гостиницы в глазах гостей [Текст] // Гостиничное дело. – 2014. – № 3. – С. 46-53.

46. Прокопов, С. Отель: формула гостиничного успеха [Текст] / С. Прокопов // Гостиничное дело. – 2016. – № 11. – С. 22-27.

47. Рестораны в гостиничных комплексах [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.go-yo.ru/articles/poleznoe-o-kafe-i-restoranaх/restorani/restoran_v_gostinice.html (дата обращения 11.04.2018)

48. Ресторан в гостинице [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.go-yo.ru/articles/poleznoe-o-kafe-i-restoranaх/restorani/restoran_v_gostinice.html (дата обращения 12.04.2018)

49. Ресторан при гостинице: специфика работы. Ласун: ресторанный портал [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://lasoon.com.ua/kyev/expert-opinion/restoran-pri-gostinitse-spetsifika-raboty> (дата обращения 11.04.2018)

50. Сирый, В. Для чего следует отлаживать систему управления предприятием гостеприимства [Текст] / В. Сирый // Гостиничное дело. – 2015. – № 7. – С. 66-75.

51. Смирнова, М. Управленческие компании в гостиничном бизнесе [Текст] / М. Смирнова // Пять звезд. – 2016. – № 8. – С. 15-19.

52. Сорокина, А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах [Текст] / А. В. Сорокина. – М. : «Альфа-М», 2016. – 351 с.

53. Федцов, В.Г. Культура ресторанного сервиса [Текст] : учебное пособие / В.Г. Федцов. – 5-е изд. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. – 248 с.

54. Филипповский, Е. Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства [Текст] : учеб. пособие / Е. Е. Филипповский, Л. В. Шмарова. – М. : Финансы и статистика, 2015. – 176 с.

55. Фридман, А.М. Экономика предприятия общественного питания [Текст] : учебник / А.М. Фридман. – М. : Дашков и Ко, 2014. – 463 с. Шок, Д.П. Маркетинг в ресторанном бизнесе [Текст] / П.Д. Шок, Д.Т. Боуэ, Д.М. Стефанелли. – М. : ЗАО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2015. – 240 с.

56. Хорошко, А.М. Современные форматы предприятий общественного питания [Текст] / А.М. Хорошко // Сборник трудов конференции Хабаровского государственного университета экономики и права. – 2015.– С. 551-553

57. Шок, Д.П. Маркетинг в ресторанном бизнесе [Текст] / П.Д. Шок, Д.Т. Боуэ, Д.М. Стефанелли. – М. : ЗАО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2015. – 240 с.

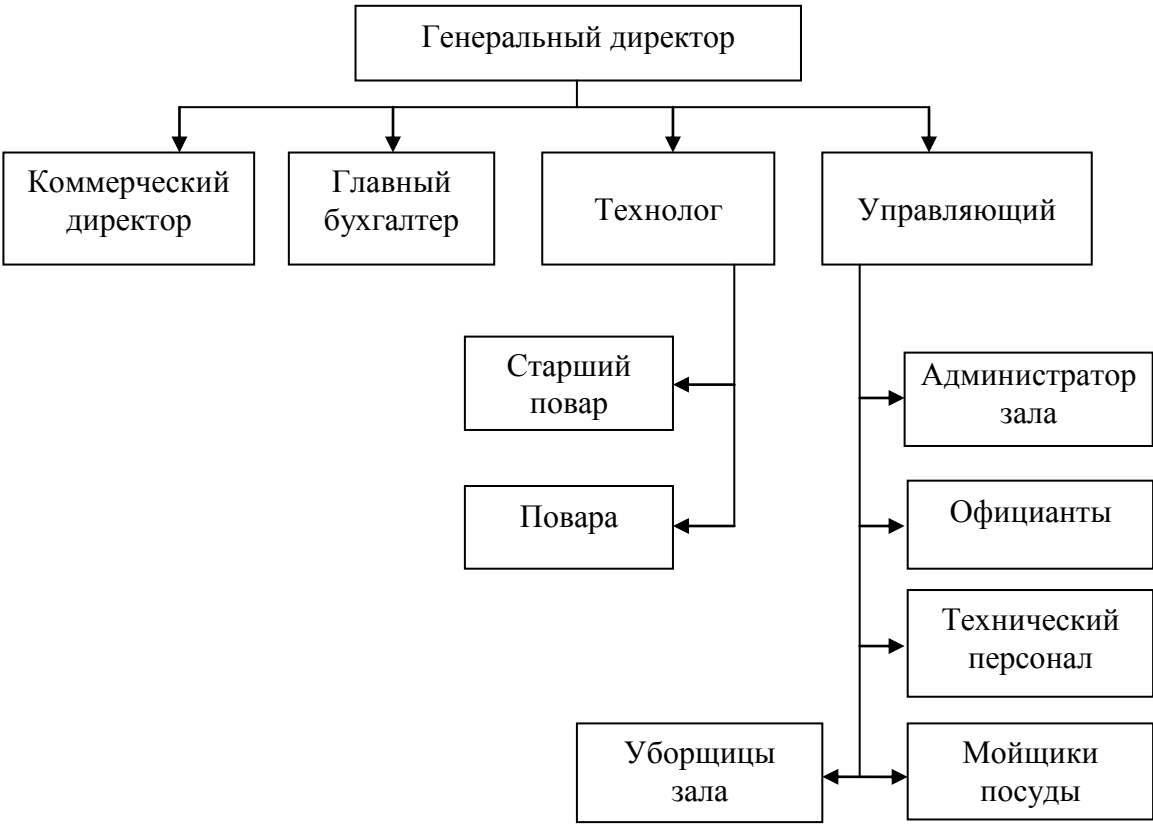
58. Юшкова, А.И. Продвижение ресторанного продукта: ресторан при гостинице / А.И. Юшкова // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2015. – №2. – С. 313-315.

59. Rahman M. Assembling integrated project teams for joint risk management / M. Rahman, M.M. Kumaraswamy // Constr Manage Econ, 2015, № 23 (4).

60. Sterner E. 'Green procurement' of buildings: a study of Swedish clients' considerations / E. Sterner // Constr Manage Econ. 2012. № 20 (1).

Приложения

Организационная структура ООО «Алькор»



Основные экономические показатели деятельности ООО «Алькор», тыс. руб.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Выручка от реализации работ, услуг	8381,0	9287,0	10880,0	906	1593	2499	110,81	117,15	129,82
Себестоимость работ, услуг	7268,0	7673,0	8790,0	405,0	1117,0	1522,0	105,57	114,56	120,94
Валовая прибыль	1113,0	1614,0	2090,0	501,0	476,0	977,0	145,01	129,49	187,78
Прибыль от реализации	957,0	1404,0	1835,0	447,0	431,0	878,0	146,71	130,70	191,75
Чистая прибыль	677,6	1047,2	1386,4	369,6	339,2	708,8	154,55	132,39	204,60
Оборотные средства	1632,0	1653,0	1712,0	21,0	59,0	80,0	101,29	103,57	104,90
Внеоборотные активы	2340,0	2351,0	2413,0	11,0	62,0	73,0	100,47	102,64	103,12
Среднегодовая стоимость основных средств	2095,0	2097,5	2109,0	2,5	11,5	14,0	100,12	100,55	100,67
Дебиторская задолженность	41,0	22,0	43,0	-19,0	21,0	2,0	53,66	195,45	104,88
Кредиторская задолженность	236,0	247,0	256,0	11,0	9,0	20,0	104,66	103,64	108,47
Денежные средства	1040,0	1170,0	1273,0	130,0	103,0	233,0	112,50	108,80	122,40
Фондоотдача, руб. / руб.	4,0	4,4	4,0	0,4	-0,4	0,0	110,55	90,46	100,00
Фондоёмкость, руб. / руб.	0,2	0,2	0,2	0,0	0,0	-0,1	90,46	85,72	77,55

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Коэффициент концентрации собственного капитала	0,27	0,44	0,52	0,17	0,08	0,25	162,85	118,09	192,31
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	0,73	0,56	0,48	-0,17	-0,08	-0,25	76,94	85,53	65,81
Коэффициент финансовой устойчивости	0,94	0,94	0,94	0,00	0,00	-0,01	99,76	99,70	99,46
Коэффициент маневренности собственного капитала	-1,20	-0,34	-0,13	0,85	0,21	1,06	28,74	38,84	11,16
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	2,73	1,29	0,93	-1,44	-0,36	-1,79	47,25	72,42	34,22
Коэффициент финансирования	0,27	0,44	0,52	0,17	0,08	0,25	162,85	118,38	192,78

Оценка показателей платежеспособности

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Коэффициент текущей ликвидности	6,92	6,69	6,69	-0,22	0,00	-0,23	96,78	99,93	96,71
Коэффициент быстрой ликвидности	4,91	5,12	5,34	0,21	0,21	0,43	104,38	104,19	108,75
Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	4,41	4,74	4,97	0,33	0,24	0,57	107,49	104,98	112,84
Величина собственных оборотных средств (тыс. руб.)	1632,00	1653,00	1712,00	21,00	59,00	80,00	101,29	103,57	104,90
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	-1,20	-0,34	-0,13	0,85	0,21	1,06	28,74	38,84	11,16
Доля собственных средств в общем объеме текущих активов	0,41	0,41	0,42	0,00	-0,83	0,00	100,48	100,53	101,01
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	-5,40	-0,36	-0,17	5,03	0,20	5,23	6,74	45,63	3,07
Коэффициент покрытия запасов	4,91	5,12	5,34	0,21	0,21	0,43	104,38	104,19	108,75

Анализ ликвидности баланса

	Годы			Темп роста, %			Абсолютное отклонение		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
АКТИВЫ									
A ₁	1040,0	1170,0	1273,0	112,50%	108,80%	122,40%	130,0	103,0	233,0
A ₂	69,0	50,0	70,0	72,46%	140,00%	101,45%	-19,0	20,0	1,0
A ₃	474,0	388,0	346,0	81,86%	89,18%	73,00%	-862,0	-42,0	-128,0
A ₄	2340,0	2351,0	2413,0	100,47%	102,64%	103,12%	11,0	62,0	73,0
ПАССИВЫ									
П ₁	236,0	247,0	256,0	104,66%	103,64%	108,47%	11,0	9,0	20,0
П ₂	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
П ₃	2670,0	2007,0	1730,0	75,17%	86,20%	64,79%	-663,0	-277,0	-940,0
П ₄	1066,0	1750,0	2129,0	164,17%	121,66%	199,72%	684,0	379,0	1063,0

Оценка показателей рентабельности

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Рентабельность производства	0,15	0,21	0,24	0,06	0,03	0,08	137,36	113,04	155,27
Рентабельность продаж	0,11	0,15	0,17	0,04	0,02	0,05	132,40	111,56	147,70
Рентабельность основного капитала	0,17	0,26	0,34	0,09	0,07	0,17	153,31	128,51	197,02
Рентабельность собственного капитала	0,64	0,60	0,65	-0,04	0,05	0,02	94,14	108,82	102,45
Чистая рентабельность	0,10	0,14	0,16	0,04	0,02	0,06	139,47	113,01	157,61

Оценка коэффициентов деловой активности предприятия

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Общая оборачиваемость капитала, обор.	2,11	2,32	2,64	0,21	0,32	0,53	109,92	113,72	125,00
Оборачиваемость материальных оборотных активов, обор.	14,48	18,44	23,57	3,97	5,12	9,09	127,40	127,76	162,77
Оборачиваемость кредиторской задолженности, обор.	30,80	31,06	34,34	0,27	3,27	3,54	100,87	110,53	111,49
Оборачиваемость собственного капитала, обор.	7,86	5,31	5,11	-2,56	-0,20	-2,75	67,50	96,30	65,00

Факторы, оказывающие влияние на выбор ресторана

Показатель	совсем не важно	не столь важно	важно	очень важно	исключительно важно
Качество блюд	2	4	11	25	58
Качество обслуживания	15	11	18	33	23
Разнообразие ассортимента	7	6	22	41	24
Стоимость услуг	5	9	16	27	43
Интерьер помещения	19	4	26	30	21
Местоположение	13	5	28	28	25
Тематика заведения	12	15	34	25	14
Отзывы знакомых	13	14	26	26	21
Отзывы посетителей на сайте	5	18	21	21	35
Соблюдение сан требований	7	7	12	19	55
Наличие блюд нац кухни,	34	18	24	14	10
Наличие постных блюд	41	22	20	9	8
Наличие доп услуг	8	21	23	24	24

Оценки респондентов меню ресторана, в процентах

Показатель	очень плохо	плохо	хорошо	очень хорошо	отлично
Широкий выбор фирменных блюд	8	24	35	23	10
Постоянно изменяемое меню	15	24	34	18	9
Легко запоминаемое меню	8	9	41	34	8
Фотографии с точным описанием блюд	15	14	43	19	9
Широкий выбор алкогольных коктейлей	14	19	38	22	7
Широкий выбор безалкогольных коктейлей	16	9	36	27	12
Меню с хорошо знакомыми и любимыми блюдами	5	9	30	28	28

Оценки респондентов качества обслуживания в ресторане

Показатель	отлично	очень хорошо	хорошо	плохо	очень плохо
качество обслуживания	16	36	42	5	1
скорость обслуживания	12	28	41	9	10
внешний вид персонала	20	32	37	10	1
соответствие цены и качества	17	20	32	17	14