

Министерство образования и науки Российской Федерации
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Южно – Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
в г. Нижневартовске
Кафедра «Общепрофессиональные и специальные дисциплины по экономике»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН
Рецензент: ген.-дир.
И.В. Антонов
17 мая 2016 г.



ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, д.э.н.
Н.В. Зяблицкая
25 мая 2016 г.

Разработка бизнес-планов инвестиционных
проектов для ООО «Обжора-Сан»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОМУ КВАЛИФИКАЦИОННОМУ ПРОЕКТУ
ЮУрГУ – 080100.2016.071.ПЗ ВКП

Консультанты, (должность)
зав. каф. д.э.н.
Н.В. Зяблицкая
2016 г.

Консультанты, (должность)
2016 г.

Консультанты, (должность)
2016 г.

Руководитель проекта
зам. глав. бух. ОАО «ИМКХ»
О.В. Уренцева
18 мая 2016 г.

Автор проекта
студент группы НвФд-415
К.В. Ширяева
19 мая 2016 г.

Нормоконтролер
Л.В. Назарова
18 мая 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Южно – Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
в г. Нижневартовске
Кафедра «Общепрофессиональные и специальные дисциплины по экономике»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

 /Н.В. Зяблицкая/

25 апреля 2016 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускной квалификационный проект студента

Ширяевой

Кристины Викторовны

Группа ИвФд-415

1 Тема проекта

Разработка бизнес-планов инвестиционных проектов

для ООО «Обжора-Сам»

утверждена приказом по университету от 15 апреля 2016 г. № 661

2 Срок сдачи студентом законченной работы 23 мая 2016 г.

3 Исходные данные к проекту

Материалы производственной практики

Данные бухгалтерской отчетности

Официальные статистические данные

Учебная и методическая литература

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке

1. Характеристика ООО «Обжора-Сан» и отраслевых особенностей его функционирования
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Обжора-Сан»
3. Разработка бизнес-плана проекта внедрения системы iiko для повышения эффективности работы ООО «Обжора-Сан»
4. Разработка бизнес-плана проекта внедрения планшетов для повышения эффективности работы ООО «Обжора-Сан»

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, макеты, и др.)

- | | |
|---|---|
| 1 Основные виды деятельности ООО «Обжора-Сан» | 11 Определение внутренней нормы доходности |
| 2 Организационная структура ООО «Обжора-Сан» | 12 Эффективность инвестиционного проекта |
| 3 SWOT-анализ | 13 Анализ чувствительности проекта внедрения системы iiko |
| 4 Анализ структуры выручки ООО «Обжора-Сан» | 14 Функциональная структура планшета |
| 5 Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости | 15 Определение внутренней нормы доходности |
| 6 Имущество и источники его формирования | 16 Эффективность инвестиционного проекта |
| 7 Показатели деловой активности | 17 Анализ чувствительности проекта внедрения планшетов |
| 8 Показатели рентабельности | |
| 9 Структура и динамика затрат | |
| 10 Функциональная структура iikoRMS | |

Общее количество иллюстраций 17

6 Дата выдачи задания 25 апреля 2016 г.

Руководитель _____

Задание принял к исполнению _____

 /О.В. Урешчева/

/К.В. Ширяева/

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускного квалификационного проекта	Срок выполнения этапов проекта	Отметка о выполнении руководителя
1 Введение	25.04.2016	выполнено
2 Глава 1	25.04.2016	выполнено
3 Глава 2	28.04.2016	выполнено
4 Глава 3,4	02.05.2016	выполнено
5 Заключение	08.05.2016	выполнено
6 Библиографический список	09.05.2016	выполнено
7 Приложения	09.05.2016	выполнено
8 Графическая часть	10.05.2016	выполнено
9 Презентация доклада защиты проекта	12.05.2016	выполнено
10 Оформление проекта	18.05.2016	выполнено
11 Рецензирование	17.05.2016	выполнено
12 Защита проекта	14.06.2016	

Заведующий кафедрой _____



_____/Н.В. Заблинская/

Руководитель проекта _____



_____/О.В. Уренцева/

Студент _____



_____/К.В. Шираева/

АННОТАЦИЯ

Ширяева К.В. Разработка бизнес-планов инвестиционных проектов для ООО «Обжора-Сан» – Нижневартовск: филиал ЮУрГУ, НвФл-415, 77 с., 12 ил., 31 таб., библиогр. Список – 39 наим., 6 прил., 17 л. слайдов

Дипломный проект выполнен с целью разработки бизнес-планов для инвестиционного проекта сети ресторанов ООО «Обжора-Сан»

В дипломном проекте проанализирована организационная структура предприятия, выявлены сильные и слабые стороны сети ресторанов ООО «Обжора-Сан», а так же возможные угрозы и дополнительный потенциал предприятия. Изучены отраслевые особенности функционирования организации.

Так же произведен анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия, анализ финансовой устойчивости, анализ ликвидности и платежеспособности.

Разработан бизнес-план проекта внедрения системы iiko и внедрения планшетов для повышения эффективности работы сети ресторанов «Обжора-Сан».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ХАРАКТЕРИСТИКА ООО «ОБЖОРА-САН» И ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ (Разработала Крюкова Д.Е).....	11
1.1 История создания и развития организации.....	11
1.2 Цель и виды деятельности (общие сведения об организации).....	12
1.3 Организационно-правовой статус.....	13
1.4 Структура компании и система управления.....	15
1.5 Отраслевые особенности функционирования.....	17
1.6 SWOT-анализ (место организации на рынке, конкурентоспособность).....	19
2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ОБЖОРА-САН» (Разработала Ширяева К.В).....	25
2.1 Основные показатели работы.....	25
2.2 Анализ финансового состояния предприятия.....	27
2.3 Анализ затратности функционирования предприятия.....	41
3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ПКО ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ООО «ОБЖОРА-САН» (Разработала Крюкова Д.Е).....	44
3.1 Сущность предлагаемого проекта.....	44
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	46
3.3 Анализ чувствительности проекта к риску.....	51
4 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ ПЛАНШЕТОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ООО «ОБЖОРА-САН» (Разработала Ширяева К.В).....	54
4.1 Сущность предлагаемого проекта.....	54
4.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	57
4.3 Анализ чувствительности проекта к риску.....	61

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ А Бухгалтерский баланс ИП Антонов И.В	72
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Отчет о прибылях и убытках ИП Антонов И.В.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ В Поток денежных средств от операционной деятельности «Обжора-сан» (проект внедрения системы iiko).....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Поток денежных средств от операционной и инвестиционной деятельности (проект внедрения системы iiko)	75
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Поток денежных средств от операционной деятельности «Обжора-Сан» (проект внедрения планшетов).....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Поток денежных средств от операционной и инвестиционной деятельности (проект внедрения планшетов).....	77

ВВЕДЕНИЕ

Инвестиции предопределяют в конечном итоге рост экономики. Направляя капитальные вложения на увеличение реального капитала общества (приобретение машин, оборудования, модернизацию и строительство зданий, инженерных сооружений), инвесторы тем самым увеличивают национальное богатство и производственный потенциал страны.

Эффективная инвестиционная деятельность невозможна без продуманной инвестиционной политики. Инвестиционная политика предприятия имеет решающее значение для его функционирования независимо от размеров, отраслевой принадлежности, правовой формы и других особенностей. Инвестиционная политика - это сложная система, управляющая инвестиционными ресурсами организации. Основная задача инвестиционной политики - четко распределить инвестиционные ресурсы (финансовые и нематериальные) между отдельными проектами и программами компании, сформировать «портфель инвестиций» - реальные инвестиционные проекты, достигнуть при их реализации определенных результатов и добиться эффективности каждого инвестиционного проекта.

Актуальность работы состоит в том, что существует объективная необходимость для малых предприятий вкладывать полученную прибыль и дополнительные средства в расширение бизнеса, обновление оборудования, технологии, значительные ресурсы должны инвестироваться в переподготовку персонала, инновационное развитие. Рентабельное коммерческое предприятие можно создать только при условии предварительной детальной и профессиональной разработки бизнес-плана инвестиционного проекта.

Цель выпускной квалификационной работы - разработка бизнес-планов инвестиционных проектов для сети ресторанов «Обжора-сан».

В рамках данной цели необходимо разрешить следующие задачи:

– охарактеризовать деятельность сети ресторанов «Обжора-сан» и

отраслевые особенности функционирования данного предприятия;

– проанализировать финансово-хозяйственную деятельность сети ресторанов «Обжора-сан»;

– провести расчеты и обосновать экономическую целесообразность осуществления инвестиций на данном предприятии - внедрения системы iiko и внедрения планшетов.

Объектом изучения работы является сеть ресторанов «Обжора-сан», предметом - коммерческое обоснование инвестиционных проектов вложений на данном предприятии - внедрения системы iiko и внедрения планшетов.

В ходе исследования использовались общенаучные и специальные методы экономических исследований: анализ и синтез, дедукция и индукция, описание, сравнение, обобщение, расчетно-аналитический и сравнительно-сопоставительный метод и т.д.

Методы, применяемые в исследовании: анализ литературных источников, обобщения, описания, расчетно-аналитический и другие методы научного познания.

Научной основой работы послужили работы отечественных ученых по вопросам бизнес-планирования, таких как: Головань С.И., Горемыкин В.А., Липец И.А., Маркова В.Д., Орлова Е.Р., Попов В.Н., Просветов Г.И., Уткин Э.А. и др.

Работа включает в себя введение, четыре главы, заключение, список использованных источников и приложения.

Во введении указана актуальность, цель и задачи, объект и предмет изучения и методы исследования. Также проанализирована использованная литература и представлена структура работы.

В первой главе рассмотрены деятельность сети ресторанов «Обжора-сан» и отраслевые особенности функционирования данного малого предприятия, а именно изучены история создания и развития организации, общая характеристика организации, ее организационно-правовой статус, структура

компании и система управления, отраслевые особенности функционирования, проанализирована конкурентоспособность организации на рынке.

Во второй главе рассматривается финансово-хозяйственная деятельность сети ресторанов «Обжора-сан».

В третьей и четвертой главах представлено коммерческое обоснование экономической целесообразности осуществления инвестиций для сети ресторанов «Обжора-сан» внедрения системы iiko и внедрения планшетов.

В заключении представлены выводы по всей работе.

1 ХАРАКТЕРИСТИКА СЕТИ РЕСТОРАНОВ ООО «ОБЖОРА-САН» И ОТРАСЛЕВЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ЕГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

1.1 История создания и развития организации

ИП Антонов И.В. (сеть ресторанов «Обжора-сан») является индивидуальным предпринимателем и его правовой статус определяется Гражданским кодексом РФ, № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». ИП приобрело права индивидуального предпринимателя с момента государственной регистрации.

ИП Антонов И.В. зарегистрирован 27 сентября 2005 года регистратором Инспекция Федеральной налоговой службы по г. Нижневартовску. Предприятие находится по адресу: 628600, Ханты-Мансийский автономный округ, г. Нижневартовск, ул. Ленина, 12А.

Среднесписочная численность на 01.01.2016 г. составляла 40 человек.

ИП Антонов И.В. отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Индивидуальный предприниматель, который не в состоянии удовлетворить требования кредиторов, связанные с осуществлением им предпринимательской деятельности, может быть признан несостоятельным (банкротом) по решению суда. С момента вынесения такого решения утрачивает силу его регистрация в качестве индивидуального предпринимателя.

Целью деятельности ИП Антонов И.В. является насыщение российского рынка товарами и услугами, производимыми и предоставляемыми данной организацией, а также получение прибыли.

Ресторан предлагает блюда европейской, русской и японской кухни, заказ готовых блюд в офисе или домой. Средний счёт составляет 450-500 руб., предоставляется бесплатный Wi-Fi. Также рестораны «Обжора-сан» помимо услуг бара и ресторана предлагает проведение торжеств, банкетов, свадеб и т.д.

1.2 Цель и виды деятельности (общие сведения об организации)

Главная цель функционирования ресторанов «Обжора-сан» – обеспечить высокий уровень обслуживания гостей, предлагая им блюда, приготовленные на профессиональном уровне.

Пути достижения поставленной цели:

- ежегодная конкретизация целей, направленных на обеспечение выполнения главной политики предприятия в области качества;
- совершенствование маркетинговой и сбытовой деятельности (постоянное изучение требований потребителей и анализ их удовлетворенности);
- материально-техническое снабжение производства с учетом оценки и выбора поставщика сырья и материалов;
- планирование и разработка новых блюд;
- систематическое повышение компетентности и квалификации персонала;
- функционирование и совершенствование системы менеджмента качества в соответствии с требованиями международных стандартов.

Уже ставшая сетью ресторанов «Обжора-сан» предоставляет абсолютно новый и довольно востребованный формат (еще один ресторан находится по адресу: г. Нижневартовск, ул. Чапаева, 27 (МФК «Европа»). Уникальность предложения – равномерное сочетание восточной и европейской кухонь.

В сети существует строгий контроль качества блюд и обслуживания. Рестораны «Обжора-сан» не закрывают глаза даже на самые мельчайшие недостатки. Таким образом, каждый гость может контролировать качество обслуживания и приготовленной пищи, написав отзыв в гостевой книге у выхода из кафе или на сайте в Интернете свои недовольства и пожелания. Абсолютно все отзывы рассматриваются и детально разбираются, после чего руководство принимает меры по устранению недостатков.

Но не только по этой причине «Обжора-сан» пользуется большой популярностью. Концепция ресторана подчинена понятию «демократичность». Она чувствуется во всем: расположении ресторанов, дизайне залов, выборе блюд, ценовой политике (умеренная ценовая политика), привлекательности формата для самой широкой потребительской аудитории.

1.3 Организационно-правовой статус

Организационно-правовая форма предприятия «Обжора-сан» – индивидуальный предприниматель (такая форма организации бизнеса целесообразна для уменьшения налогового бремени и упрощения бухгалтерской отчетности – применение УСН (упрощенной системы налогообложения)).

На создаваемом предприятии общественного питания должны быть следующие документы:

- свидетельство о государственной регистрации ИП;
- документы, подтверждающие принадлежность объекта (помещения салона) физическому лицу;
- свидетельство об уплате единого налога на вмененный доход;
- при реализации алкогольной продукции – лицензия на розничную торговлю алкогольной продукцией, свидетельство об уплате лицензионного сбора за право торговли винно-водочными изделиями;
- документы, подтверждающие легальность производства и оборота алкогольной продукции на территории Российской Федерации: копия справки к товарно-транспортной накладной или копия справки к грузовой таможенной декларации для импортной продукции, заверенные оригиналом оттиска печати розничного торгового предприятия и оригиналом оттиска печати предыдущего собственника товара, имеющего соответственно лицензию на оптовую торговлю алкогольной продукцией;

- копии лицензий оптовых поставщиков;
- на каждой единице алкогольной продукции должны быть акцизные или специальные марки;
- документы, подтверждающие сертификацию товаров и услуг;
- товарно-транспортные накладные на все товары;
- свидетельства о метрологической поверке весоизмерительного оборудования, мерных сосудов;
- санитарные книжки для работников;
- трудовые соглашения или договоры о найме работников предприятия;
- ассортиментный перечень производимой продукции.

На предприятии общественного питания должна быть размещена в удобных для ознакомления местах следующая информация для потребителей:

- информация на вывеске о фирменном наименовании организации, её юридическом адресе, типе, классе, режиме работы предприятия;
- для индивидуального предпринимателя – информация о государственной регистрации и наименовании зарегистрировавшего его органа;
- информация об услугах: перечень услуг и условия их оказания;
- цены и условия оплаты услуг;
- фирменное наименование предлагаемой продукции с указанием способов приготовления блюд и входящих в них основных ингредиентов;
- сведения о весе (объёме) порций готовых блюд продукции общественного питания;
- ёмкости бутылки и объёме порций алкогольных напитков;
- обозначения нормативных документов, требованиям которых должна соответствовать продукция и услуга;
- сведения о сертификации услуг;
- правила оказания услуг общественного питания в доступной и наглядной форме;

- текст Закона РФ «О защите прав потребителей»;
- при реализации алкогольной продукции – информация с указанием номера лицензии на торговлю алкогольной продукцией, срока её действия и органа, выдавшего её;
- книга отзывов и предложений.

Таким образом, предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом, имеет самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, печать со своим наименованием, бланки, фирменное наименование, товарный знак. Основная цель предприятия – получение прибыли от своей деятельности для удовлетворения материальных, трудовых и социальных потребностей участников и работников. Предприятие отвечает за результаты своей деятельности и выполнение обязательств перед потребителями, бюджетом, банками, оказывает высококачественные услуги населению.

1.4 Структура компании и система управления

Для обеспечения производственного процесса штатным расписанием рассматриваемого предприятия предусмотрены следующие сотрудники:

- директор (он же собственник кафе);
- заместитель директора;
- повара 5-го и 6-го разряда (4 человека);
- помощники повара (4 человека);
- официанты (8 человек);
- мойщицы посуды (4 человека);
- уборщицы (4 человека);
- администраторы (4 человека);
- бармены (4 человека);
- кассиры (4 человека);

- бухгалтер;
- специалист по продвижению (промоутер).

Прием на работу производится на основании заключенного трудового договора. Подбор персонала руководитель планирует осуществлять с учетом следующих требований:

- наличие профессиональной подготовки и квалификации по данной специальности;
- наличие опыта работы на других предприятиях общественного питания не менее 3-х лет;
- коммуникабельность, приятная внешность, умение работать с гостями;
- знание нормативных документов, регламентирующих работу в сфере торговли и общественного питания.

Таким образом, штатное расписание сети ресторанов «Обжора-сан» рассчитано на 40 человек. Организационная структура построена по линейно-функциональному принципу, руководитель часть своих полномочий делегирует администраторам, бухгалтеру и шеф-повару (рис. 1.1).



Рисунок. 1.1 – Организационная структура сети ресторанов «Обжора-сан»

1.5 Отраслевые особенности функционирования

Предметом деятельности ИП Антонов И.В. (рестораны «Обжора-сан») являются:

- организация общественного питания, создание, содержание и эксплуатация основных типов предприятий массового питания (ресторан, столовая, кафе, бар и т.д.);

- деятельность по производству, выпуску, реализации и организации потребления продукции общественного питания, пищевой продукции и полуфабрикатов, в том числе колбасных изделий и копченостей, обеденной продукции, горячих, холодных, десертных блюд, закусок и напитков; а также реализация продовольственных товаров, не подлежащих длительному хранению, икры осетровых и лососевых рыб, готовых деликатесов и т.п.;

- организация и эксплуатация хлебопекарен и кондитерских производств, выпечка и реализация хлебобулочных и иных мучных и кондитерских изделий;

- розничная торговля пивом, прохладительными напитками, сухими и крепленными винами, водочными, коньячными изделиями (ликером, ромом, бренди), другими алкогольными, а также табачными изделиями и шоколадом в установленном законодательством порядке;

- проведение банкетов;

- оказание сервисных услуг по заказам населения;

- создание собственной производственной инфраструктуры, включая производственные и перерабатывающие мощности, складские и другие вспомогательные объекты, транспорт и сбытовую сеть и управление ими;

- осуществление внедрения новых технологий приготовления, расширения ассортимента и повышения качества продукции общественного питания.

Следует отметить, что основными факторами риска для ресторанов

«Обжора-сан» являются макроэкономические риски:

- ускоренный рост инфляции. Трудности, связанные со значительным ростом тарифов на коммунальные платежи и продукты питания;
- риски отрасли. В настоящее время наблюдается значительный рост доли рынка прочих предприятий общепита (кафе, рестораны, закусочные, бары), в будущем прогнозируется дальнейшее усиление конкуренции;
- финансовые риски связаны с возможным повышением дебиторской и кредиторской задолженности;
- правовые риски - изменение законодательства, ужесточение налоговой политики.

Виды рисков ресторанов «Обжора-сан» и корректирующие меры воздействия представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Виды рисков и корректирующие меры воздействия

Виды рисков	Способы уменьшения отрицательных последствий
1. Коммерческие	
1.1 Низкие объемы продаж	Маркетинговые исследования рынка, активная рекламная кампания, пересмотр системы оплаты труда сотрудникам на предмет зависимости их дохода от достижения поставленных целей по объему продаж
1.2 Усиление конкуренции	Формирование маркетинговой стратегии, эффективное ценообразование
1.3 Ускоренный рост инфляции	Оптимизация расходов на коммунальные платежи и продукты питания
2. Финансовые	
2.1 Повышение процентных ставок по кредитам	Экономное расходование средств без ухудшения качества обслуживания
2.2 Рост кредиторской задолженности	Использование механизма взаимовычетов, отслеживание сроков оплаты, определение оптимальной структуры оплаты поставщикам
3. Правовые	
3.1 Негативные изменения в налогообложении	Грамотное и профессиональное ведение бухгалтерского и налогового учета позволит оптимизировать налоговые платежи
4. Внутрифирменные	
4.1 Ограниченные размеры капитальных вложений	Создание резервного фонда, формируемого за счет чистой прибыли, для целей дальнейшего расширения бизнеса
4.2 Недостаток высококвалифицированного персонала	Разработка плана обучения и повышения квалификации персонала кафе в области ресторанного бизнеса

1.6 SWOT-анализ (место организации на рынке, конкурентоспособность)

Для исследования конкурентной позиции сети ресторанов «Обжора-сан» проведем SWOT-анализ (таблица 1.3), для этого составим список слабых и сильных сторон ресторана, а также список угроз и возможностей. После составления перечня сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, нужно установить линии связей в матрице SWOT, для этого необходимо в каждом поле матрицы установить и проанализировать все парные комбинации сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами во внешней среде.

Таблица 1.3 - SWOT-анализ сети ресторанов «Обжора-сан»

	Возможности 1. Положительная экономическая динамика в отрасли общественного питания; 2. Преимущества в конкретном подсегменте (рыночной нише) – смешанных ресторанах восточной и европейской кухни.	Угрозы 1. Рост цен на продукты питания, их значительные сезонные колебания; 2. Усиление конкуренции на рынке общественного питания; 3. Отсутствие спроса на данный формат кафе; 4. Негативные изменения в налогообложении.
Сильные стороны: 1. Высокий сервис и качество обслуживания; 2. Невысокие цены; 3. Корпоративная культура; 4. Взаимозаменяемость персонала; 5. Интересный ассортимент; 6. Удобное расположение.	СИВ 1 – 1 2 – 1 5 – 2	СИУ 1 – 2 2 – 2 3 – 2 5 – 2 5 – 3
Слабые стороны : 1. Ограниченный размер капитальных вложений; 2. Отсутствие широкой сети точек продаж; 3. Отсутствие широкого круга посетителей; 4. Недостаток высококвалифицированного персонала.	СЛВ 1 – 1 2 – 2 3 – 2	СЛУ 2 – 2 3 – 2 4 – 2 3 – 3

Продолжение таблицы 1.3

СИВ	Стратегия совершенствования или создания новых конкурентных преимуществ. Стратегия «продукт – рынок» - выпуск новой продукции или услуги, выход на новые рынки продукции (услуг)
СИУ	Стратегия «продукт – рынок». Стратегия совершенствования (повышение прибыли за счет существующей конъюнктуры рынка)
СЛВ	Стратегия постепенного совершенствования
СЛУ	Поддерживающая стратегия

Поле СИВ показывает, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.

Поле СЛВ показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости.

Поле СИУ показывает, какие силы необходимо использовать организации для устранения угроз.

Поле СЛУ показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Исходя из полученных данных SWOT-анализа можно сделать вывод о том, что главными конкурентными преимуществами ресторанов «Обжора-сан» является высокое качество обслуживания и умеренные цены (средний чек – 450-500 руб.).

Таким образом, сети ресторанов «Обжора-сан» следует использовать следующие стратегии.

СИВ-стратегии:

1. Качество обслуживания, невысокие цены, проведение акций, предоставление скидок, удобное расположение ресторана позволит завоевать лидерство в данной рыночной нише;

СИУ-стратегии:

1. Высокий сервис, умеренные цены на уникальное меню позволит снизить риск невостребованности кафе и минимизировать влияние конкуренции на данном сегменте рынка;

СЛВ-стратегии:

1. Создание резервного фонда, формируемого за счет чистой прибыли, для целей дальнейшего расширения, переподготовки и обучения персонала;

2. Активная рекламная кампания.

СЛУ-стратегии:

1. Необходимо быстрое реагирование на внешние угрозы посредством изучения потребностей клиентов, конкурентной среды;

2. Экономное расходование средств без ухудшения качества обслуживания.

Таким образом, исходя из матрицы и предложенных ею стратегий, для сети ресторанов «Обжора-сан» наиболее предпочтительной является следующая стратегия - стратегия развития услуги (новая услуга - существующий рынок).

Возможным путем роста является предложение на существующем рынке услуг, имеющих характеристики, обновленные таким образом, чтобы улучшить их соответствие рынку. Возможности для роста основываются на добавлении новых свойств услуг или оказании услуг с повышенным качеством.

Существующие на сегодняшний день в г. Нижневартовске заведения общественного питания можно условно разделить на два типа: крупные и мелкие рестораны и кафе с заказным обслуживанием. Отличительной особенностью ресторанов является высокий сервис и качество обслуживания при достаточно высокой цене (средняя стоимость обеда может достигать 1500 рублей и выше), то есть они ориентированы на гостей с высоким уровнем дохода. Ко вторым относятся небольшие кафе и рестораны, отличительными чертами которых являются ограниченный ассортимент блюд, предложение бизнес-ланчей, доступные цены (средний чек за обед варьируется от 300 до 500 руб.).

Очевидно, что действующие в городе предприятия общественного питания не могут в полной мере удовлетворить изыскательных клиентов, рынок предприятий общественного питания еще не насыщен, это дает определенные

преимущества ресторанам «Обжора-сан», поскольку его отличают высокий сервис и качество обслуживания и сравнительно невысокие цены.

Стратегические цели маркетинга ресторанов «Обжора-сан» следующие:

- 1) эффективное внедрение и поступательное развитие на рынке предприятий общественного питания г. Нижневартовска;
- 2) экономное расходование средств без ухудшения качества обслуживания;
- 3) расширение и обновление ассортимента, разработка новых видов блюд и напитков, пользующихся спросом.

Достижение этих стратегических целей маркетинга обеспечивается, прежде всего, за счет следующих методов: планирования ассортимента, эффективной системы ценообразования, выбора посредников и налаживания взаимовыгодного сотрудничества с поставщиками, формирования каналов сбыта, организации рекламы и стимулирования продаж.

Планирование ассортимента продукции происходит на основе данных маркетинговых исследований. Например, прежде чем предложить посетителям ресторана новое блюдо, предприятие исследует возможный рынок сбыта путем опроса или анкетирования.

Поскольку в настоящее время цена продукции является одним из основных факторов, определяющим конкурентоспособность предприятия, выработка ценовой политики очень важна.

В данной области маркетинговых исследований ресторанов «Обжора-сан» можно выделить следующие главные направления их проведения:

- 1) анализ фактически сложившихся рыночных цен;
- 2) изучение ценовой политики конкурентов.

Можно сделать вывод, что ценообразование на предприятии осуществляется на основе следующих методов:

- затратного метода, основанного на калькуляции издержек производства, накладных расходов, желаемой прибыли;

- метода с ориентацией на уровень цен конкурентов;
- метода с ориентацией на спрос (основан на изучении желаний потребителей и установлении цен, приемлемых для целевого рынка).

Необходимо также проведение активной рекламной кампании, задачами которой являются:

- поддержание позитивного образа предприятия;
- создание эффективного информационного поля (донесение до потенциальных потребителей информации о новинках в меню, акциях по скидкам, улучшенном качестве товаров и других возможностях);
- формирование доверия и предпочтения;
- расширение круга посетителей.

Эффективными мероприятиями в данной области могут оказаться презентации и дегустации блюд и напитков, дальнейшее совершенствование интернет-сайта кафе, раздача листовок, буклетов, сертификатов на скидку (рис. 1.2) и т.д.



Рисунок. 1.2 – Рекламный сертификат сети ресторанов «Обжора-сан»

В случае неблагоприятной конъюнктуры на рынке в данном сегменте (отсутствие спроса в результате изменения предпочтений потребителей,

непрогнозируемое появление новых конкурирующих фирм) в качестве коммерческой стратегии ресторану следует выбрать для себя новый формат деятельности, например, кафе здорового питания, где бы предлагались диетические блюда из рыбы, морепродуктов, курицы.

Таким образом, можно выделить следующие методы маркетинга ресторанов «Обжора-сан»:

1) систематическое исследование потребностей (исходя из объемов продаж соответствующих видов блюд и напитков) и мнений потребителей путем опроса или анкетирования (ориентация на потребителя);

2) исследование конкурентной среды, изучение достижений конкурентов;

3) планирование бюджета маркетинга (например, расходов на рекламу) и проведение контроля над всеми мероприятиями практического маркетинга;

4) анализ ценовой политики конкурентов и эффективное ценообразование.

2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕТИ РЕСТОРАНОВ ООО «ОБЖОРА-САН»

2.1 Основные показатели работы (анализ производственно-хозяйственной деятельности)

При анализе динамики реализации продукции изучают динамику выручки от реализации продукции (товаров, работ, услуг) (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Анализ динамики реализации продукции сети ресторанов «Обжора-Сан»

Показатель	Год		
	2013	2014	2015
Реализация в действующих ценах, тыс. руб.	9440	11676	13102
Темпы роста, %:			
К базисному периоду – 2013 г.	100,0	123,7	138,8
К предыдущему году	100,0	123,7	112,2

Из таблицы 2.1 очевидно, что объемы реализации продукции ресторана «Обжора-сан» за 2013-2015 гг. выросли на 38,8%, или 3662 тыс. руб. Между тем, самый высокий прирост выручки предприятия наблюдается в 2014 г. – 23,7%, или 2236 тыс. руб. В 2015 г., соответственно, выручка выросла на 12,2%, или 1426 тыс. руб.

На рис. 2.1 представлена динамика выручки ресторана за 2013-2015 гг.

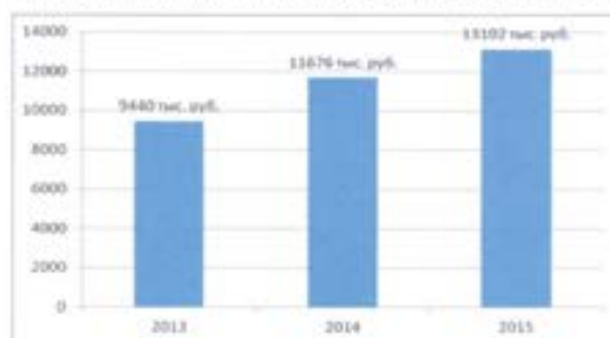


Рисунок 2.1 – Динамика выручки сети ресторанов «Обжора-Сан» за 2013-2015 гг.

В таблице 2.2 представлена структура выручки ресторанов «Обжора-сан» за 2013-2015 гг.

Таблица 2.2 – Анализ структуры выручки сети ресторанов «Обжора-Сан».

Показатель	Год		
	2013	2014	2015
Выручка от продаж основного вида деятельности (кухня), тыс. руб.	5821,3	6748,0	8111,8
Выручка от продаж основного вида деятельности (кухня), %	61,7	57,8	61,9
Выручка от продаж барной продукции, тыс. руб.	2806,3	3915,2	3639,5
Выручка от продаж барной продукции, %	29,7	33,5	27,8
Выручка прочее, тыс. руб.	812,4	1012,8	1350,7
Выручка прочее, %	8,6	8,7	10,3

Таким образом, наибольшую долю в выручке сети ресторанов «Обжора-сан» занимает выручка от продаж по основному виду деятельности (кухня) – 61,7%, 57,8% и 61,9% соответственно за 2013-2015 гг. Доля выручки от продаж барной продукции составляет – 29,7%, 33,5% и 27,8% за 2013-2015 гг. Доля выручки от прочих видов деятельности (проведение банкетов, корпоративов, бизнес-ланчи и др.) – 8,6%, 8,7% и 10,3% за 2013-2015 гг.

Также проведем анализ производительности труда предприятия (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Анализ производительности труда сети ресторанов «Обжора-Сан».

Элемент затрат	Сумма затрат, тыс. руб.			откл. 2015/2013		откл. 2015/2014	
	2013	2014	2015	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Выручка	9440	11676	13102	3662,0	38,8	1426,0	12,2
Среднесписочная численность персонала	32	36	40	8	25,0	4	11,1
Производительность труда	295,0	324,3	327,6	32,6	11,1	3,3	1,0

Таким образом, из данных таблицы 2.3 очевидно, что производительность труда за исследуемый период выросла на 11,1%, это объясняется существенным увеличением выручки.

2.2 Анализ финансового состояния предприятия

Анализ финансово-экономического состояния сети ресторанов «Обжорасан» следует начинать с общей характеристики состава и структуры актива (имущества) и пассива (обязательств) баланса. Анализ актива баланса дает возможность установить основные показатели, характеризующие производственно-хозяйственную деятельность предприятия:

- стоимость имущества предприятия
- иммобилизованные активы (внеоборотные активы);
- мобильные активы (стоимость оборотных средств).

При анализе финансового состояния важно оценить не только структуру средств хозяйствующего субъекта, но и источники их формирования (пассивы).

Для общей оценки имущественного потенциала предприятия проводится анализ динамики состава и структуры обязательств баланса. Особое внимание уделяется ряду важнейших показателей, характеризующих финансово-экономическое состояние предприятия:

- собственный капитал предприятия;
- заемный капитал;
- долгосрочные заемные средства;
- краткосрочные заемные средства;
- кредиторская задолженность.

С помощью временного и структурного анализа можно получить наиболее общее представление о качественных изменениях в структуре актива, а также динамике этих изменений. Горизонтальный/трендовый анализ позволяет установить тенденции в развитии предприятия и выявить изменения отдельных статей отчетности в рублевом и процентном выражении (таблицы 2.4, 2.5).

Таблица 2.4 – Горизонтальный анализ баланса сети ресторанов «Обжора-Сан» за 2013-2014 гг.

Наименование показателя	2013	2014	изменение	
			тыс. руб.	%
Активы				
Материальные внеоборотные активы	215	271	56	126,0
Запасы	420	524	104	124,8
Денежные средства и денежные эквиваленты	1507	1688	181	112,0
Финансовые и другие оборотные активы	169	205	36	121,3
БАЛАНС	2311	2688	377	116,3
Пассивы				
Капитал и резервы	1621	1549	-72	95,6
Кредиторская задолженность	690	1138	448	164,9
Другие краткосрочные обязательства	0	1	1	
БАЛАНС	2311	2688	377	116,3

Активы и пассивы за 2013-2014 гг. возросли на 377 тыс. руб., или 16,3%. Увеличение активов, главным образом, произошло за счет роста денежных средств на 181 тыс. руб., или на 12,0%, и запасов – на 104 тыс. руб., или на 24,8%. Таким образом, основную часть в структуре имущества занимают оборотные активы. опережение темпов роста оборотных активов над внеоборотными активами может свидетельствовать о расширении производственной деятельности предприятия.

Увеличение пассивов произошло за счет кредиторской задолженности – на 448 тыс. руб., или на 64,9%. Между тем, собственный капитал предприятия сократился на 77 тыс. руб., или 4,4%.

По результатам таблиц за 2014-2015 гг. можно сказать, что предприятие в данный период развивалось более медленными темпами, чем в 2013-2014 гг. Активы и пассивы за анализируемый период уменьшились на 77 тыс. руб., или 2,9%. Снижение активов произошло, главным образом, за счет уменьшения запасов на 334 тыс. руб., или на 63,7%. Между тем денежные средства увеличились на 145 тыс. руб., или на 8,6%. Уменьшение пассивов произошло за счет снижения кредиторской задолженности – на 433 тыс. руб., или на 38,0%. Собственный капитал (нераспределенная прибыль) вырос на 346 тыс. руб., или

22,3%. Основную часть в структуре имущества занимают по-прежнему оборотные активы. Основные источники формирования пассивов – нераспределенная прибыль.

Таблица 2.5 – Горизонтальный анализ баланса сети ресторанов «Обжора-Сан» за 2014-2015 гг.

Наименование показателя	2014	2015	изменение	
			тыс. руб.	%
Активы				
Материальные внеоборотные активы	271	324	53	119,6
Запасы	524	190	-334	36,3
Денежные средства и денежные эквиваленты	1688	1833	145	108,6
Финансовые и другие оборотные активы	205	264	59	128,8
БАЛАНС	2688	2611	-77	97,1
Пассивы				
Капитал и резервы	1549	1895	346	122,3
Кредиторская задолженность	1138	705	-433	62,0
Другие краткосрочные обязательства	1	11	10	1100,0
БАЛАНС	2688	2611	-77	97,1

Далее проведем горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках за 2013-2015 гг.

Таблица 2.6 – Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках сети ресторанов «Обжора-Сан» 2013-2014 гг.

В тыс. руб.

Наименование показателя	2013	2014	изменение	
			тыс. руб.	млн. руб.
Выручка	9440	11676	2236	123,7
Расходы по обычной деятельности	8566	10514	1948	122,7
Прочие расходы	97	232	135	239,2
Налог на прибыль	47	56	9	119,1
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	730	874	144	119,7

За 2013-2014 гг. выручка от реализации увеличилась на 2236 тыс. руб., или на 23,7%, и составила на конец 2014 года 11676 тыс. руб. Между тем себестоимость выросла на 1948 тыс. руб., или на 22,7%. Существенно выросли

прочие расходы – на 135 тыс. руб., или на 139,2%. В результате чистая прибыль выросла на 144 тыс. руб., или на 19,7%.

Таблица 2.7 – Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках сети ресторанов «Обжора-Сан» за 2014-2015 гг.

В тыс. руб.

Наименование показателя	2014	2015	изменение	
			тыс. руб.	млн. руб.
Выручка	11676	13102	1426	112,2
Расходы по обычной деятельности	10514	12218	1704	116,2
Прочие расходы	232	53	-179	22,8
Налог на прибыль	56	50	-6	89,3
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	874	781	-93	89,4

За 2014-2015 гг. выручка от реализации выросла на 1426 тыс. руб., или на 12,2%, и составила на конец 2015 года 13102 тыс. руб. Между тем себестоимость продаж выросла на 1704 тыс. руб., или на 16,2%. Снизились прочие расходы – на 179 тыс. руб., или на 77,2%. В результате чистая прибыль снизилась на 93 тыс. руб., или на 10,6%.

Горизонтальный анализ позволяет оценить эффективность развития предприятия. Считается, что рост прибыли должен обгонять рост выручки от реализации продукции, которая в свою очередь должна расти быстрее активов. В этом случае растёт и эффективность производства (внутренняя деятельность) и эффективность взаимодействия предприятия с рынком (внешняя эффективность). Математически соотношение выглядит как цепочка неравенств:

$$T_{\pi} > T_{\text{в}} > T_{\text{ак}} > 100 \%, \quad (1)$$

где T_{π} – темп изменения прибыли;

$T_{\text{в}}$ – темп изменения выручки от продажи продукции (работ, услуг);

$T_{\text{ак}}$ – темп изменения активов (имущества) предприятия.

Приведенное соотношение получило название «золотого правила

экономики предприятия».

Рассчитаем данные показатели:

$$T_{\Pi} = \frac{\Pi_1}{\Pi_0} \times 100 = \frac{781}{874} \times 100 = 89,36$$

$$T_B = \frac{B_1}{B_0} \times 100 = \frac{13102}{11676} \times 100 = 112,21$$

$$T_{AK} = \frac{A_1}{A_0} \times 100 = \frac{2611}{2688} \times 100 = 97,14$$

В случае сети ресторанов «Обжора-Сан» за 2014-2015 гг. имеет место:
 $89,36\% < 112,21\% > 97,14\% < 100\%$

Первое неравенство показывает, что темп роста объема выручки от реализации выше темпов роста чистой прибыли, что говорит о снижении рентабельности производства. Второе свидетельствует о том, что активы предприятия растут медленнее выручки от продаж. Третье неравенство показывает, что предприятие снизило свой экономический потенциал и масштабы деятельности. Соотношение «золотое правило экономики предприятия» в данном случае не выполняется.

На рис. 2.1 представлены показатели налога на прибыль и чистой прибыли за 2013-2015 гг.



Рисунок. 2.1 – Показатели налога на прибыль и чистой прибыли сети ресторанов «Обжора-сан» за 2013-2015 гг.

Также проведем вертикальный анализ баланса сети ресторанов «Обжора-сан» за 2013-2015 гг.

Таблица 2.8 – Вертикальный анализ баланса сети ресторанов «Обжора-Сан», 2013-2015 гг.

Наименование показателя	2013		2015		Изменение %
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	
Активы					
Материальные внеоборотные активы	215	9,3	324	12,4	3,1
Запасы	420	18,2	190	7,3	-10,9
Денежные средства и денежные эквиваленты	1507	65,2	1833	70,2	5,0
Финансовые и другие оборотные активы	169	7,3	264	10,1	2,8
БАЛАНС	2311	100,0	2611	100,0	-
Пассивы					
Капитал и резервы	1621	70,1	1895	72,6	2,5
Кредиторская задолженность	690	29,9	705	27,0	-2,9
Другие краткосрочные обязательства	0	0,0	11	0,4	0,4
БАЛАНС	2311	100,0	2611	100,0	-

Таким образом, анализ структуры активов баланса ресторана показывает, что за 2013-2015 гг. уменьшились запасы на 10,9%, между тем, основные средства в общей структуре активов выросли на 3,1%, денежные средства – на 5,0%, дебиторская задолженность – на 2,8%. В то же время в структуре пассивов сократилась кредиторская задолженность – на 2,9%, но выросла нераспределенная прибыль – на 2,5%, прочие краткосрочные обязательства – на 0,4%.

В целях анализа устойчивости финансового положения ресторана «Обжора-сан» необходимо рассчитать показатели оценки ликвидности и платежеспособности. Данные коэффициенты отражают способность предприятия погашать свои краткосрочные обязательства легкорезализуемыми средствами. Проведем анализ ликвидности баланса за 2013-2015 гг. (таблица 2.9). При абсолютной ликвидности, должны выполняться следующие условия: $A1 > П1$; $A2 > П2$; $A3 > П3$; $A4 < П4$.

Таблица 2.9 – Показатели ликвидности баланса сети ресторанов
«Обжора-Сан», за 2013-2015 гг.

В тыс. руб.

Актив	2013	2014	2015
Наиболее ликвидные активы (А1)	1507	1688	1833
Быстрореализуемые активы (А2)	169	205	264
Медленнореализуемые активы (А3)	420	524	190
Труднореализуемые активы (А4)	215	271	324
Пассив			
Наиболее срочные обязательства (П1)	690	1138	705
Краткосрочные пассивы (П2)	0	1	11
Долгосрочные пассивы (П3)	0	0	0
Постоянные пассивы (П4)	1621	1549	1895
Изменение, тыс. руб.			
А1-П1	817	550	1128
А2-П2	169	204	253
А3-П3	420	524	190
П4-А4	-1406	-1278	-1571

Необходимым условием абсолютной ликвидности баланса является выполнение первых трех неравенств. Четвертое неравенство носит так называемый балансирующий характер: его выполнение свидетельствует о наличии у предприятия собственных оборотных средств. Очевидно, что условие абсолютной ликвидности баланса предприятия соблюдается.

Проверим ликвидность баланса по условию срочной или критической ликвидности баланса: $(A_1 + A_2) > (P_1 + P_2)$.

2013 год: $1676 > 690$

2014 год: $1893 > 1139$

2015 год: $2097 > 716$

Условие критической ликвидности выполняется. Предприятие в ближайшей перспективе имеет устойчивую платежеспособность.

Для качественной оценки платёжеспособности и ликвидности предприятия кроме анализа ликвидности баланса необходим расчёт коэффициентов ликвидности.

Таблица 2.10 – Анализ коэффициентов ликвидности
сети ресторанов «Обжора-Сан» за 2013-2015 гг.

Показатели	Нормальное значение	2013	2014	2015
Коэффициент быстрой ликвидности	от 0,7-0,8 до 1,5	2,18	1,48	2,56
Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,1-0,7$	2,18	1,48	2,56
Коэффициент текущей ликвидности	от 0,7-0,8 до 1,5	2,79	1,94	2,83

Коэффициенты платежеспособности и ликвидности отражают способность организации погасить свои краткосрочные обязательства легко реализуемыми средствами. Высокое значение данных коэффициентов свидетельствует об устойчивом финансовом положении предприятия, низкое их значение – о возможных проблемах с денежной наличностью и затруднениях в дальнейшей операционной деятельности.

Коэффициент быстрой ликвидности соответствует нормативным значениям и даже превышает их, таким образом, компания не испытывает трудностей в погашении своих краткосрочных обязательств, в связи с тем, что у нее достаточно высоколиквидных средств (денежные средства).

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время. Полученные значения в 2013-2015 гг. соответствуют нормативным. Это указывает на высокую платежеспособность предприятия и способность своевременно погашать свои краткосрочные обязательства.

Коэффициент текущей ликвидности показывает достаточность оборотных средств предприятия, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств. Характеризует запас прочности, возникающей вследствие превышения ликвидного имущества над имеющимися обязательствами. В 2013-2015 гг. значение коэффициента достигает нормативного, что свидетельствует о рациональном вложении своих средств и эффективном их использовании.

Финансовая устойчивость предприятия – это способность субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующее его постоянную платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска.

Финансовое состояние субъектов хозяйствования, его устойчивость во многом зависит от оптимальности структуры источников капитала (соотношения собственных и заемных средств) и от оптимальности структуры активов предприятия и в первую очередь от соотношения основного и оборотного капитала.

Таблица 2.11 - Коэффициенты финансовой устойчивости
сети ресторанов «Обжора-Сан» за 2013-2015 гг.

Показатель	Оптим.	2013	2014	2015
Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,70	0,58	0,73
Коэффициент финансовой устойчивости	$\geq 0,5$	1,00	1,00	1,00
Коэффициент финансовой зависимости	$< 0,7$	0,30	0,42	0,27
Коэффициент финансирования	$\geq 1,0$	2,35	1,36	2,65
Коэффициент маневренности	$> 0,5$	3,35	2,44	8,27
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами	$> 0,1$	1,00	1,00	1,00

Коэффициент автономии соответствует нормативным значениям в течение всего периода, следовательно, большая часть активов финансируется за счет собственных средств. Коэффициент финансовой устойчивости также указывает на это.

Коэффициент финансовой зависимости характеризует, в какой степени компания зависит от внешних источников финансирования, он соответствует нормативному значению, следовательно, ИП Антонов И.В. не зависит от внешних источников финансирования.

Величина коэффициента финансирования предприятия выше норматива, равного 1, что свидетельствует о высокой платежеспособности.

Коэффициент маневренности показывает, какая часть собственного

капитала используется в качестве источников финансирования оборотных активов. Анализируя данные таблицы, можно сделать вывод, на финансирование оборотного капитала, главным образом, направлены собственные средства.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами должен быть больше чем 0,1 (в нашем случае равен 1), следовательно, финансирование оборотных активов происходит, главным образом, за счет собственных источников.

Таблица 2.12 - Тип финансовой устойчивости

сети ресторанов «Обжора-Сан», за 2013-2015 гг

Показатели	Условные обозначения	2013	2014	2015
Общая величина запасов и затрат	ЗЗ	420	524	190
Собственный капитал	СК	1621	1549	1895
Внеоборотные активы	ВА	215	271	324
Наличие собственных оборотных средств	СОС = СК - ВА	1406	1278	1571
Долгосрочные обязательства	ДКЗ	0	0	0
Наличие собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат	СДИ = СОС + ДКЗ	1406	1278	1571
Краткосрочные кредиты и займы	ККЗ	690	1139	716
Общая величина основных источников средств	ОИЗ = ККЗ + СДИ	2096	2417	2287
Излишек, недостаток собственных оборотных средств	изм. СОС = СОС - ЗЗ	986	754	1381
Излишек, недостаток собственных оборотных средств и долгосрочных заёмных источников покрытия запасов и затрат	изм. СДИ = СДИ - ЗЗ	986	754	1381
Излишек, недостаток общей величины основных источников финансирования запасов и затрат	изм. ОИЗ = ОИЗ - ЗЗ	1676	1893	2097
Трёхфакторная модель типа финансовой устойчивости	М = (изм. СОС, изм. СДИ, изм. ОИЗ)	(1;1;1)	(1;1;1)	(1;1;1)

Таким образом, из таблицы 2.12 следует сделать вывод, что ресторан «Обжора-сан» характеризуется типом «абсолютная платежеспособность». Это указывает на высокий уровень платежеспособности. Предприятие не зависит от внешних кредиторов (заимодавцев).

Относительные показатели деловой активности характеризуют уровень эффективности использования ресурсов (материальных, трудовых и финансовых). Используемая система показателей деловой активности базируется на данных бухгалтерской отчетности предприятия. Это обстоятельство позволяет по данным расчета показателей контролировать изменения в финансовом состоянии предприятия (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Система показателей деловой активности
ИП Антонов И.В. за 2013-2015 гг.

Показатель	Формула расчета	Рассчитанные значения показателей		
		2013	2014	2015
Выручка от реализации, тыс. руб.		9440	11676	13102
Чистая прибыль (прибыль отчетного года минус налог на прибыль), тыс. руб.		730	874	781
Фондоотдача ОПФ (отношение выручки от реализации к стоимости внеоборотных активов)	$\Phi = \frac{V}{F}$	43,91	43,08	40,44
Коэффициент общей оборачиваемости капитала (отношение выручки к итогу баланса)	$O_k = \frac{V}{B}$	4,08	4,34	5,02
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (отношение выручки к оборотным активам)	$O_{об} = \frac{V}{Ra}$	4,50	4,83	5,73
Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств (отношение выручки к величине запасов)	$O_{м.ср} = \frac{V}{Z}$	22,48	22,28	68,96
Средний срок оборота материальных оборотных средств	$C_{ср} = \frac{365}{O_{м.ср}}$	16,24	16,38	5,29
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (отношение выручки к дебиторской задолженности)	$O_{дз} = \frac{V}{r_d}$	55,86	56,96	49,63
Средний срок оборота дебиторской задолженности (отношение числа дней в году к коэф-та оборачиваемости ДЗ)	$C_{дз} = \frac{365}{O_{дз}}$	6,53	6,41	7,35

Продолжение таблицы 2.13

Показатель	Формула расчета	Расчитанные значения показателей		
		2013	2014	2015
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (отношение выручки и кредиторской задолженности)	$O_{кр} = \frac{V}{r_{кр}}$	13,68	10,26	18,58
Продолжительность оборота кредиторской задолженности (отношение числа дней в году и коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности)	$C_{кр} = \frac{365}{O_{кр}}$	26,68	35,58	19,64
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала (отношение выручки и величины собственного капитала и резервов)	$O_{ск} = \frac{V}{H_{ск}}$	5,82	7,54	6,91
Продолжительность операционного цикла (сумма срока оборота дебиторской задолженности и материальных средств)	$H_{оп} = C_{дб} + C_{м}$	22,77	22,79	12,64
Коэффициент устойчивости экономического роста (отношение прибыли от понесенных затрат и величины собственного капитала и резервов)	$K_{ур} = \frac{P}{H_{ск}}$	0,45	0,56	0,41

Анализ коэффициентов оборачиваемости строится на необходимости ускорения оборачиваемости активов предприятия. В этом случае анализируемые показатели совершают максимальное число циклов и, соответственно, оборот средств занимает минимальное время, что, в свою очередь, высвобождает значительные денежные средства.

Фондоотдача производственных фондов за 2013-2015 гг. снизилась с 43,91 до 40,44. Данная динамика говорит о снижении использования основных средств и увеличении себестоимости продукции.

Коэффициент общей оборачиваемости капитала за анализируемый период вырос с 4,08 до 5,02. Это свидетельствует о том, что скорость оборота всех средств предприятия увеличилась и, соответственно, оборот занимает меньшее количество времени, что является положительной тенденцией.

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств отражает скорость

оборота материальных и денежных ресурсов предприятия. В 2013 году он составлял 4,50, а к концу 2015 года – 5,73. Это означает, что в 2015 году предприятие с каждого рубля данного вида активов будет получать на 1,23 руб. больше в сравнении с 2013 годом.

Коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств показывает скорость оборота запасов. На данном предприятии коэффициент оборачиваемости материальных оборотных средств в 2015 году в сравнении с 2013 годом вырос в 3,1 раза, то есть материальные оборотные средства будут быстрее преобразовываться в денежную форму.

Средний срок оборота дебиторской задолженности характеризует продолжительность одного оборота дебиторской задолженности в днях. Увеличение данного показателя является неблагоприятной тенденцией. На данном предприятии средний срок оборота дебиторской задолженности за рассматриваемый период вырос на 0,82 дней, т.е. вырос период от момента отгрузки продукции до момента поступления платежа, и денежные средства омертвлены в виде дебиторской задолженности. Но тем не менее, срок оборота достаточно короткий, что говорит об эффективном управлении дебиторской задолженности.

Продолжительность оборота кредиторской задолженности отражает период, за который предприятие покрывает срочную задолженность. Средний срок оборота кредиторской задолженности в 2013-2015 гг. снизился на 7 дней, что демонстрирует эффективное управление кредиторской задолженностью.

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала отражает активность собственных средств или активность денежных средств, которыми рискуют акционеры или собственники предприятия. На данном предприятии в течение 2014-2015 гг. наблюдалось его увеличение на 18,2%, это означает повышение эффективности используемого собственного капитала.

Также в ресторанах «Обжора-сан» произошло сокращение продолжительности операционного цикла на 10,13 дней, что говорит об

ускорении превращения запасов и дебиторской задолженности в денежные средства.

Таким образом, исходя из анализа показателей деловой активности ресторанов «Обжора-сан», можно сделать вывод, что большинство показателей имеют тенденцию к положительному изменению. Это повышает финансовую устойчивость предприятия, повышает его ликвидность и, в целом, благоприятно сказывается на эффективности деятельности предприятия.

Рентабельность – это один из основных качественных показателей эффективности производства на предприятии, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств в процессе производства и реализации продукции (работ, услуг). Если деловая активность предприятия в финансовой сфере проявляется, прежде всего, в скорости оборота ресурсов, то рентабельность предприятия показывает степень прибыльности его деятельности.

Таблица 2.14 - Показатели и динамика рентабельности

сети ресторанов «Обжора-Сан» за 2013-2015 гг., %

Показатели	2013	2014	2015	Изменения, (+;-)	
				2015/ 2013	2015/ 2014
Рентабельность собственного капитала	45,03	56,42	41,21	-3,82	-15,21
Рентабельность оборотных активов	37,07	38,48	36,34	-0,73	-2,14
Рентабельность внеоборотных активов	361,40	343,17	256,48	-104,92	-86,69
Рентабельность совокупных активов	33,62	34,60	31,83	-1,79	-2,77
Рентабельность заемного капитала	105,80	76,73	109,08	3,28	32,35
Рентабельность деятельности	122,36	116,98	161,67	39,31	44,69
Рентабельность продаж	8,23	7,97	6,34	-1,89	-1,63

По данным таблицы 2.14 рентабельность собственного капитала за исследуемый период снизилась – на 3,82% и составила в 2015 г. 41,21%.

Рентабельность оборотных активов за исследуемый период снизилась с 37,07% до 36,34%, или на 0,73%. Показатель рентабельности внеоборотных

активов в 2015 г. по сравнению с 2013 г. снизился на 104,92%. В целом, показатель совокупных активов снизился на 1,79%.

Рентабельность заемного капитала выросла на 3,28% за исследуемый период.

Следует отметить, что показатель рентабельности деятельности вырос на 39,31%, а показатель рентабельности продаж предприятия снизился на 1,89%, что свидетельствует о незначительном снижении прибыльности предприятия.

2.3 Анализ затратности функционирования предприятия

Важным показателем, характеризующим работу предприятий, является себестоимость продукции, работ и услуг. От ее уровня зависят финансовые результаты деятельности предприятий, темпы расширенного воспроизводства, финансовое состояние субъектов хозяйствования.

Анализ себестоимости продукции, работ и услуг позволяет выявить тенденции изменения данного показателя, выполнения плана по его уровню, определить влияние факторов на его прирост, установить резервы и дать оценку работы предприятия по использованию возможностей снижения себестоимости продукции.

Структура полной себестоимости сети ресторанов «Обжора-сан» представлена в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Структура полной себестоимости сети ресторанов «Обжора-сан»

Элемент затрат	Сумма затрат, тыс. руб.			откл. 2015/2013		откл. 2015/2014	
	2013	2014	2015	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Материальные затраты	2809,5	2585,9	3242,9	433,4	15,4	657,0	25,4
Заработная плата	4691,2	6772,0	7675,8	2984,6	63,6	903,8	13,3
Амортизация	45,0	43,8	40,6	-4,4	-9,8	-3,2	-7,3
Прочие расходы	1020,3	1112,3	1258,7	238,4	23,4	146,4	13,2

Продолжение таблицы 2.15

Элемент затрат	Сумма затрат, тыс. руб.			откл. 2015/2013		откл. 2015/2014	
	2013	2014	2015	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%
Полная себестоимость	8566,0	10514,0	12218,0	3652	42,6	1704,0	16,2
В том числе:							
переменные расходы	2809,5	2585,9	3242,9	433,4	15,4	657,0	25,4
постоянные расходы	5756,5	7928,1	8975,1	3218,6	55,9	1047,0	13,2

Из данных таблицы 2.15 очевидно, что фактические затраты предприятия росли на протяжении рассматриваемого периода. Рост произошел по всем видам затрат, кроме амортизационных отчислений. Увеличилась сумма как переменных, так и постоянных расходов.



Рисунок 2.2 – Структура полной себестоимости сети ресторанов «Обжора-саи»

Таблица 2.16 – Структура полной себестоимости в долях

Элемент затрат	Структура затрат, %			откл. 2015/2013	откл. 2015/2014
	2013	2014	2015		
Материальные затраты	32,8	24,6	26,5	-6,3	1,9
Заработная плата	54,8	64,4	62,8	8,1	-1,6
Амортизация	0,5	0,4	0,3	-0,2	-0,1
Прочие расходы	11,9	10,6	10,3	-1,6	-0,3
Полная себестоимость	100,0	100,0	100,0	-	-

В анализируемом периоде структуру себестоимости можно рассматривать как вполне стабильную, имеют место незначительные отклонения. Тем не менее, за исследуемый период в общей структуре затрат снизились материальные затраты – на 6,3%, выросли затраты на оплату труда – на 8,1%.

В заключение второй главы следует отметить, что предприятие в 2013-2015 гг. по результатам хозяйственно-финансовой деятельности получило положительные результаты, тем не менее у ресторана «Обжора-сан» незначительно снизилась его прибыльность. В следующей части работы предлагаются инвестиционные проекты, направленные на увеличение доходов предприятия и снижение расходов, что в конечном итоге увеличит его прибыльность, позволит получить дополнительные средства для дальнейшего развития, а именно расширения сети ресторанов «Обжора-сан».

3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ iKO ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СЕТИ РЕСТОРАНОВ ООО «ОБЖОРА-САН»

3.1 Сущность предлагаемого проекта

Компания «Айко» специализируется на разработке инновационных систем управления для предприятий сферы обслуживания. Отличительной особенностью решений iko является уникальная интегрированность всех бизнес-процессов предприятия в режиме реального времени. Прозрачный управленческий учет и отчетность, зарплата и мотивация персонала, управление лояльностью гостей, видеонаблюдение, интегрированное с событиями в системе, управление музыкой в зале ресторана – вот далеко не полный список возможностей, которые предоставляет iko.

В комплексе систем решений для автоматизации ресторанного бизнеса iko входят решение для автоматизации ресторанов ikoRMS и ресторанных сетей ikoChain и ikoCRM. ikoChain – решение, которое позволяет обеспечить единую политику управления финансами, персоналом и закупками в ресторанах сети, опираясь на консолидированную информацию и отчетность. Решение ikoCRM расширяет традиционные возможности дисконтных систем, предоставляя богатый инструментарий для повышения лояльности гостей.

К основным функциям системы относят:

- тотальная автоматизация;
- финансовый управленческий учет;
- управление персоналом;
- соединение интерфейса и высокой скорости обработки данных;
- управление ресторанными сетями.

На рисунке 3.1 представлена функциональная структура ikoRMS.

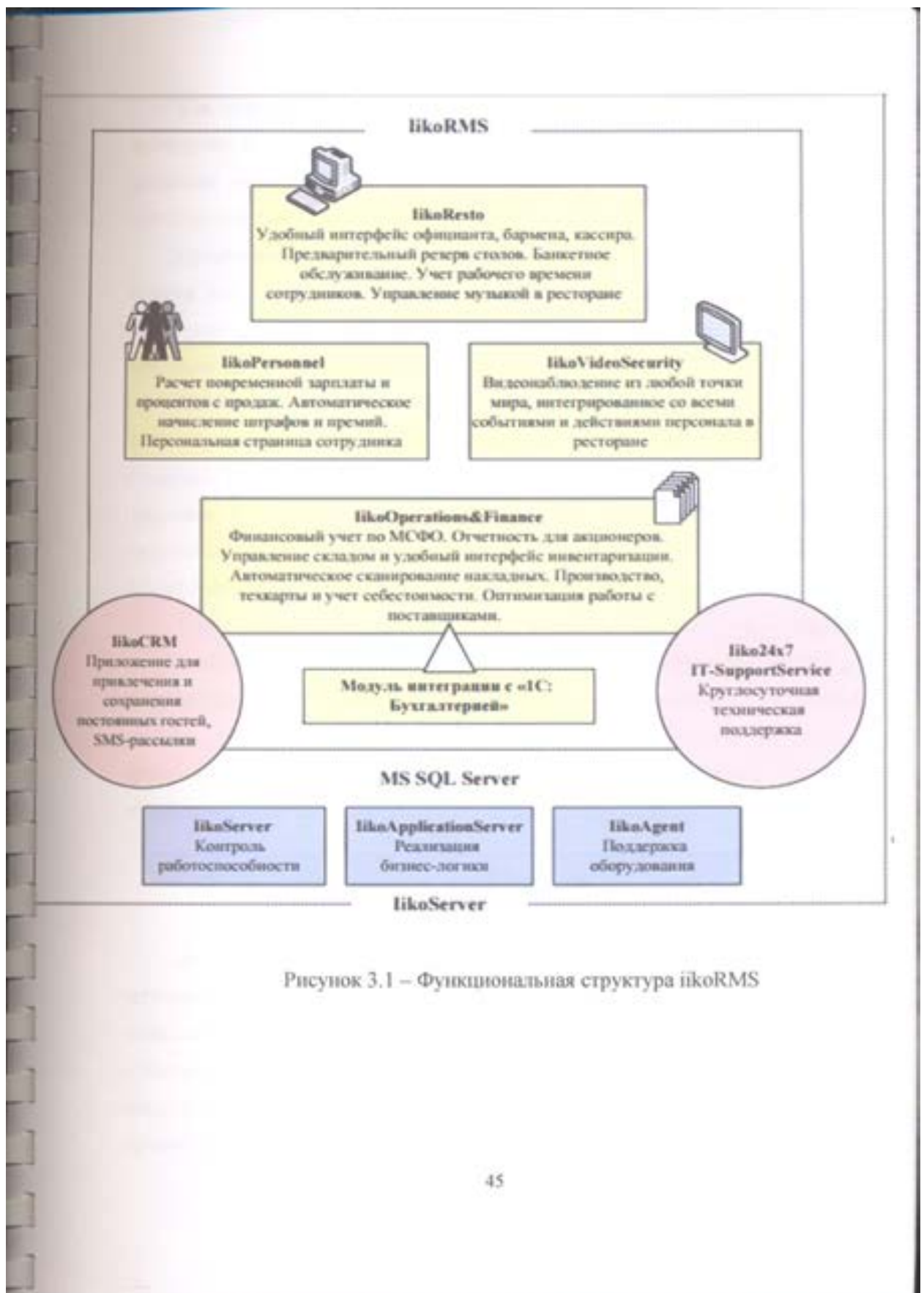


Рисунок 3.1 – Функциональная структура iikoRMS

Как показывает опыт использования системы iiko, за довольно короткий промежуток времени можно увеличить прибыль любого ресторана на 20-25 процентов только за счет снижения издержек на продукты, искоренения воровства и оптимизации других расходов.

Правильное управление запасами продуктов позволяет значительно снизить затраты на испорченные продукты или их воровство. Контроль закупочных цен позволяет избежать махинаций поставщиков, которые часто завышают закупочные цены ради быстрой наживы.

Для исследуемого ресторана предлагается внедрить систему для небольших заведений, предполагающее одно рабочее место в зале, которое совмещает в себе кассу и терминал официанта и одно рабочее место сотрудника (например, бухгалтера). Такая система включает iiko-Сервер, автоматизацию кассовой станции, режим «ресторан» (работа со столами для кассовой станции), автоматизацию управления складом, персоналом, финансами.

Таким образом, программное обеспечение iiko – это единая система, которая объединяет в себе наиболее эффективные и удобные инструменты для контроля бизнеса и управления им. Мощный аналитический функционал поможет руководителю ресторана «Обжора-сан» принимать быстрые и правильные решения, которые позволят развивать бизнес наиболее эффективно.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Для осуществления проекта требуется произвести одновременные затраты в сумме 430,0 тыс. руб., в т.ч. приобретение комплекта оборудования, лицензии и обучения персонала (10 человек) для двух ресторанов сети «Обжора-сан». Инвестиции планируется осуществлять за счет собственных средств – чистой прибыли ресторана. Капиталовложения по инвестиционному проекту представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Капиталовложения ООО «Обжора-сан» по инвестиционному проекту внедрения системы iiko

Наименование	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес в % к итогу
1. Комплект оборудования iikoPOS + фискальный регистратор FPRINT-03K + видеокамера AXIS M1013 и др. – 2 шт.	278,0	64,7
2. Лицензии (автоматизированная система) – 2 шт.	132,0	30,7
3. Обучение персонала (10 чел.)	20,0	4,6
Итого	430,0	100,0

Кроме единовременных затрат реализация инвестиционного мероприятия приведет к увеличению текущих затрат, а именно это сервисно-техническая поддержка системы iiko – 3 тыс. руб./месяц (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Текущие затраты по проекту сети ресторанов «Обжора-сан» за год

В тыс. руб.

Наименование	Всего текущих затрат, тыс. руб.
1. Прочие затраты (сервисная поддержка)	36,0
Итого затрат:	36,0

Осуществление обозначенных затрат будет являться целесообразным в случае получения экономического эффекта в размере 156,2 тыс. руб. в год. Экономический эффект от инвестиционного мероприятия образуется в результате увеличения дополнительной прибыли на 20% за счет снижения издержек на продукты, искоренения воровства и оптимизации других расходов.

Финансирование инвестиционного проекта предлагается осуществить за счет собственных средств компании.

В основу расчетов по оценке коммерческой эффективности проекта лежат следующие условия:

- продолжительность периода планирования принята в 8 лет, а именно с 2016 по 2023 гг.;
- в качестве шага планирования берется 1 год;

- норма дисконта принята на уровне 19% в год;
- цены, тарифы и нормы не изменяются на протяжении всего периода планирования;

- норма дисконта установлена из условий: ключевой ставки ЦБ РФ на 01.01.2016 г. – 11%, риска недополучения прибыли 8%.

Сделанные предположения характеризуют оценку эффективности проекта как предварительную, требующую уточнение в дальнейшем. Результаты расчетов по оценке коммерческой эффективности проекта внедрения системы iiko представлены в таблицах Excel к данной работе.

В результате сумма инвестиционных вложений – 430 тыс. руб. – окупается в течение 3 лет и 10 месяцев. Чистый приток денежных средств за первый год реализации проекта составил 113 тыс. руб.

В целом, за 8 лет реализации проекта – с 2016 по 2023 гг. – чистая приведенная стоимость составила 101,7 тыс. руб.

Далее определим внутреннюю норму доходности данного инвестиционного проекта. При ставке дисконтирования $i = IRR$ NPV обращается в ноль (или $\rightarrow 0$). Для оценки эффективности проекта значения IRR необходимо сопоставлять с нормой дисконта (i). Инвестиционные проекты, у которых $IRR > i$, имеют положительную NPV и поэтому эффективны. Проекты, у которых $IRR < i$ имеют отрицательную NPV и поэтому неэффективны.

Ставка внутренней нормы доходности составила 30%. Таким образом, проект по внедрению системы iiko эффективен.

Значение ВНД приведено на рисунке 3.2.

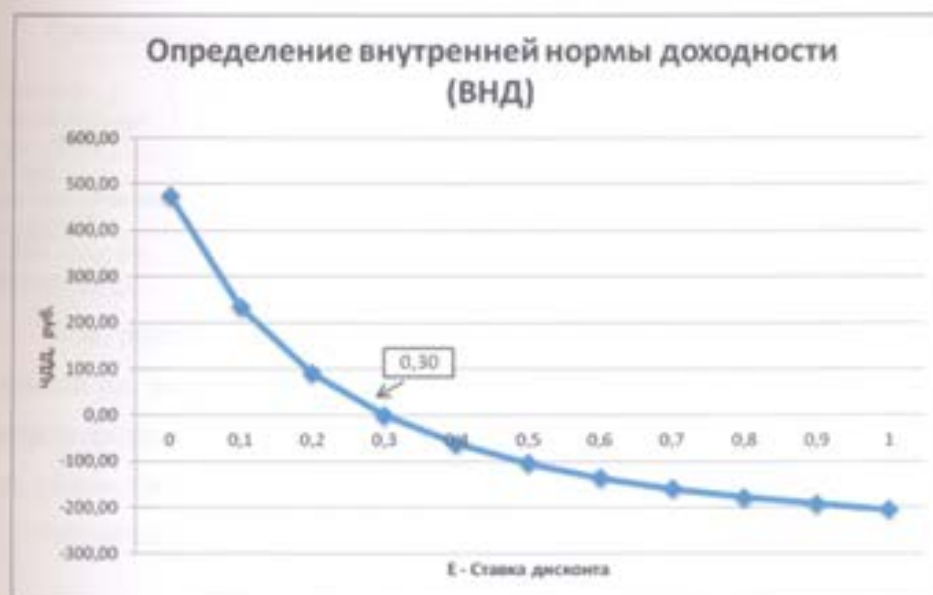


Рисунок. 3.2 – Значение внутренней нормы доходности проекта

В свою очередь, эффективность проекта представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Эффективность проекта по внедрению системы iiko в сети ресторанов «Обжора-сан»

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Поток реальных средств от инвестиционной деятельности	-430,00							
Поток дисконтированных средств от инвестиционной деятельности	-430,00							
Поток реальных средств от операционной деятельности	112,99	112,99	112,99	112,99	112,99	112,99	112,99	112,99
Поток дисконтированных средств от операционной деятельности	112,99	94,95	79,79	67,05	56,34	47,35	39,79	33,44

Продолжение таблицы 3.3

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Чистый реальный доход (ЧРД)	-317,01	-204,02	-91,04	21,95	134,94	247,93	360,92	473,90
Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	-317,01	-222,06	-142,28	-75,23	-18,88	28,46	68,25	101,69
Сальдо денежных потоков (СДП)	112,99	225,98	338,96	451,95	564,94	677,93	790,92	903,90

Итак, поток реальных средств от инвестиционной деятельности составил в первый год реализации проекта 113,0 тыс. руб., чистый дисконтированный доход за предполагаемый срок реализации проекта – 8 лет – составил 101,7 тыс. руб., сальдо денежных потоков за этот период составит 903,9 тыс. руб.

Эффективность рассматриваемого проекта представлена на рис. 3.3.

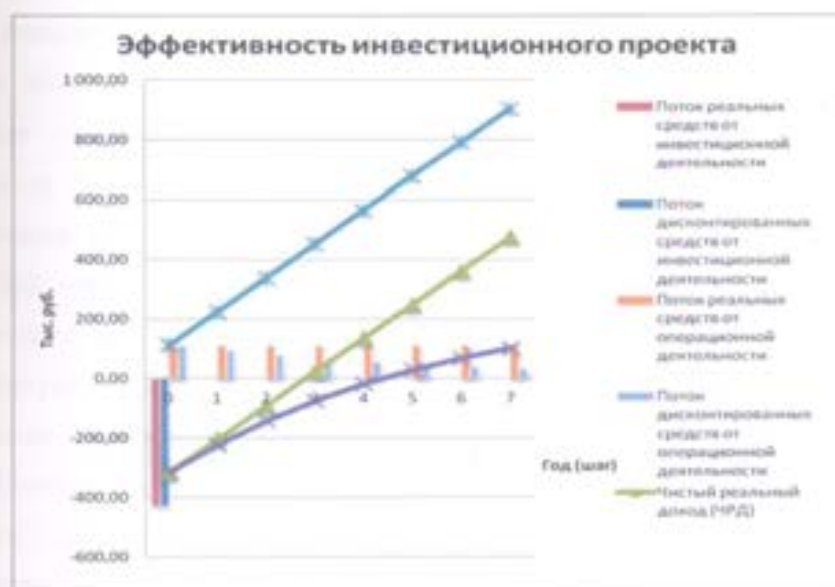


Рисунок 3.3 – Эффективность инвестиционного проекта

Таким образом, расчет показателей экономической эффективности проекта говорит о его эффективности и целесообразности реализации.

3.3 Анализ чувствительности проекта к риску

Анализ и оценка рисков занимают важное место в системе анализа долгосрочных инвестиций. Модели оценки капитальных активов предполагают, что инвесторы не склонны рисковать, поэтому из двух активов, приносящих равный доход, выберут тот, риск которого меньше. При этом под риском понимается вероятность получения меньших доходов (или прироста стоимости актива), чем ожидается инвестором. Считается, что анализ инвестиций проводится в условиях риска, а не неопределенности, так как экономические субъекты активно собирают необходимую им информацию и могут с достаточной степенью точности судить о вероятности событий.

Правило принятия решения об инвестировании базируется на расчёте ЧДД. Инвестиционный проект принимается, если $ЧДД > 0$; инвестиционный проект отвергается, если $ЧДД < 0$; если $ЧДД = 0$, то следует для принятия решения рассмотреть обстоятельства. Выходящие за рамки критерия (например, экологические, социальные) или учесть открывающиеся новые технические, рыночные или иные перспективы.

Для определения степени чувствительности проекта к риску строится соответствующая диаграмма, которую называют также «диаграммой паука». Для построения диаграммы «Паук» вычисляем вариации значений NPV при изменении данных параметров.

Необходимо провести анализ чувствительности каждого варианта проекта. Для этого выбирается интервал наиболее вероятного диапазона изменения каждого фактора.

Предположим такие факторы:

- выручка (экономический эффект) (-10%; +10%);
- текущие издержки (-15%; +15%);
- налоги (-5%; +5%).

Для каждого фактора определяется зависимость: ЧДД (В); ЧДД (ТИ) и

ЧДД (Н).

Полученные зависимости чистой текущей стоимости от факторов изобразим графически. Значения ЧДД на каждой прямой, соответствующие крайним точкам диапазона, образуют фигуру, напоминающую паука.

Если изменения ЧДД при заданной вариации параметров будут находиться в положительной области, то проект не имеет риска. Если значения ЧДД попадают в отрицательную область, то решение об оптимальном варианте, выбранном на основе критериев, следует пересмотреть с учётом анализа чувствительности проекта.

Произведем расчёт прироста чистого дисконтированного дохода при определённых вариациях факторов и внесем результаты расчёта в таблицу 3.4.

Таблица 3.5 – Анализ чувствительности проекта внедрения системы
ііко в сети ресторанов «Обжора-сан»

	-15%	-10%	-5%	0 (NPV)	5%	10%	15%
Текущие издержки	106,34			531,69			957,04
Экономический эффект		840,07		531,69		223,31	
Налоги			537,00	531,69	526,37		

Таким образом, увеличение расходов на 15% и снижение экономического эффекта на 10% влечет за собой уменьшение чистой прибыли, проект не окупится за 3 года 10 месяцев, следовательно, проект по показателю расходов и доходов является неустойчивым и чувствительным.

При прочих равных условиях выбирается инвестиционный проект (проекты) наименее чувствительный к ухудшению входных параметров. В анализе чувствительности речь идет не о том, чтобы уменьшить риск инвестирования, а о том, чтобы показать последствия неправильной оценки некоторых величин.

Паук «чувствительности проекта» представлен на рис. 3.4.

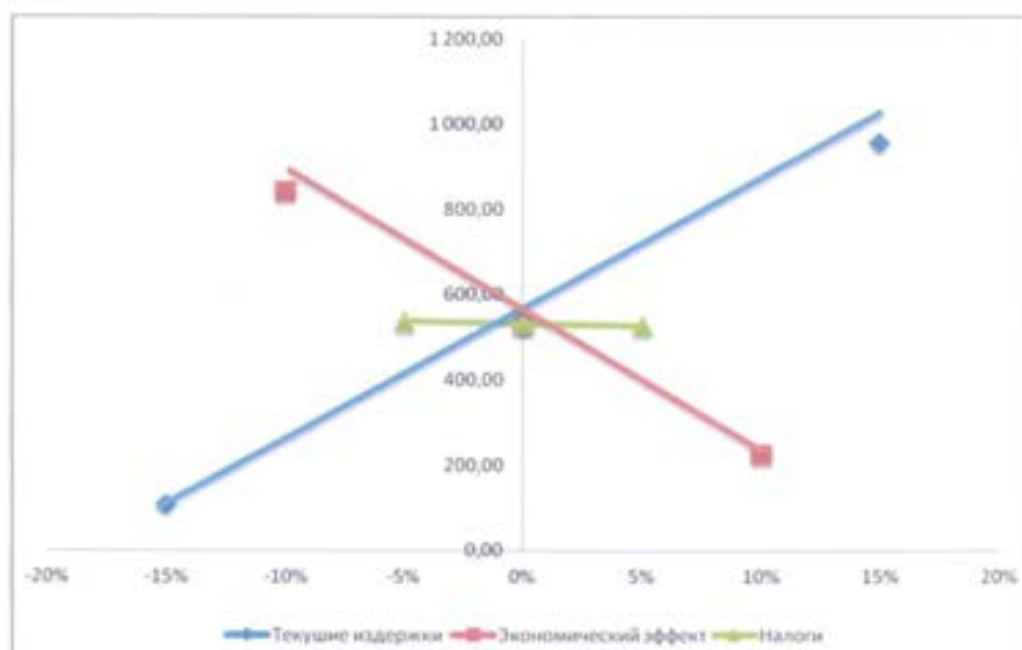


Рисунок. 3.4 – Анализ чувствительности проекта внедрения системы iiko в сети ресторанов «Обжора-сан»

В результате расчетов данного проекта получены следующие показатели эффективности:

- чистый приток денежных средств за первый год реализации проекта составил 113,0 тыс. руб
- дисконтированный срок окупаемости (DPP) □ 3 года 10 месяцев;
- за 8 лет чистая дисконтированная стоимость составит 101,7 тыс. руб.

Таким образом, внедрение автоматизированной системы iiko в сети ресторанов «Обжора-сан» позволит, во-первых, повысить конкурентные преимущества предприятия общественного питания на рынке услуг; во-вторых, повысить эффективность технологических процессов, осуществляемых на предприятии.

4 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА ВНЕДРЕНИЯ ПЛАНШЕТОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СЕТИ РЕСТОРАНОВ ООО «ОБЖОРА-САН»

4.1 Сущность предлагаемого проекта

Для того чтобы функционирование ресторана оставалось прибыльным в условиях нестабильности внешней среды, с точки зрения финансового планирования следует работать в двух направлениях: увеличение товарооборота и снижение себестоимости бизнеса. Снижение себестоимости бизнеса рассматривается как снижение всех расходов на содержание бизнеса (оперативных расходов), а так же снижение себестоимости продукции.

Повсеместно повлиять на успешное функционирование ресторана может применение различных гаджетов и устройств. Автоматизация позволяет оптимизировать работу ресторана на всех уровнях.

Электронные меню предлагает большинство компаний, занимающихся автоматизацией на рынке HoReCa (индустрия общественного питания и гостиничного хозяйства). Технически это планшет и специальное программное обеспечение. С точки зрения оптимизации работы в ресторане держать электронное меню гораздо выгоднее: в электронном меню все обновления появляются автоматически.

Внедрение электронных меню обычно проходит совершенно безболезненно, и электронное меню вполне может сосуществовать с обычным бумажным, дополняя друг друга. Два главных преимущества электронных меню на планшете перед старым бумажным вариантом – возможности менять или добавлять информацию на лету и полное взаимодействие с пользователем на любом уровне.

Автоматизация ресторана с помощью планшетов ускоряет работу официантов, кухни и увеличивает прибыль следующим образом: официанты обслуживают на 25% больше клиентов, так как используют планшеты для

приема заказов и мгновенно отправляют их в бар и на кухню с помощью Wi-Fi соединения. В результате клиенты довольны быстрым обслуживанием, что повышает их лояльность заведению, в итоге объемы продаж растут как минимум на 5%.

В таблице 4.1 представлена стоимость установки eMenu на базе планшетных ПК.

Таблица 4.1 – Стоимость установки eMenu на базе планшетных ПК

№	Наименование оборудования и услуг	Кол-во	Цена, руб.	Сумма, руб.	Примечания
Программное обеспечение					
1	Стандартная лицензия ПО для 1-й станции-клиента Электронного меню eMenu	30	18 000	540 000	Включает в себя: - Лицензию ПО одной станции-клиента - Электронного меню eMenu; - Лицензию ПО для АРМ официанта OrderDesk; - Лицензию ПО администратора BackOffice; - Возможность изменять номер столика; - Модули игр и развлечений; - Модуль Поздравлений и оповещений гостей; - Модуль Интерактивных опросов; - Модуль «Рекомендации шефа»; - Поддержка меню на нескольких языках; - Рекламный модуль.

Продолжение таблицы 4.1

№	Наименование оборудования и услуг	Кол-во	Цена, руб.	Сумма, руб.	Примечания
2	Лицензия ПО Kitchen Monitor	1	Бесплатно	Бесплатно	Программа отражающая текущие заказы повару, информирующая его о поступлении новых заказов, извещающая официантам о готовности конкретного заказа
ИТОГО - Программное обеспечение				540 000	
Аппаратное обеспечение					
3	Тонкий сенсорный планшет Станция-клиента системы Электронного меню (10,1") ОС Android	30	9 600	288 000	
4	Станция администратора Электронного меню eMenu - POS-монитор + систем. блок	2	30 000	60 000	
ИТОГО - Аппаратное обеспечение				348 000	
Услуги					
5	Установка, настройка и запуск в эксплуатацию ПО Станция-клиента Электронного меню eMenu	30	2 400	72 000	
6	Установка, настройка и запуск Станции администратора Электронного меню	2	7 200	14 400	
7	Адаптация и интеграция существующего меню в систему Электронных заказов	2	12 000	24 000	
8	Обучение персонала	1	19 200	19 200	
ИТОГО - Услуги				129 600	
ИТОГО: Программное обеспечение + Услуги + Аппаратное обеспечение				1017600	

Таким образом, в условиях нестабильной внешней среды ресторану следует осуществлять мероприятия по увеличению товарооборота, а также по снижению себестоимости бизнеса. При этом положительный эффект для оптимизации всей работы ресторана может быть получен путем внедрения автоматизации как на уровне производства, так и на уровне управления.

4.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Итак, для осуществления проекта требуется произвести одновременные затраты в сумме 1017,6 тыс. руб., в т.ч. приобретение комплекта оборудования, программного обеспечения и обучения персонала для двух ресторанов сети «Обжора-сан». Инвестиции планируются осуществлять за счет собственных средств – чистой прибыли ресторана. Капиталовложения по инвестиционному проекту представлены в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Капиталовложения сети ресторанов «Обжора-сан» по инвестиционному проекту внедрения планшетов

Наименование	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес в % к итогу
1. Оборудование – 30 планшетов и 2 станции администраторов	348,0	34,2
2. Программное обеспечение	540,0	53,1
3. Обучение персонала и прочие услуги	129,6	12,7
Итого	1017,6	100,0

Кроме одновременных затрат реализация инвестиционного мероприятия приведет к увеличению текущих затрат, а именно это удаленное администрирование через Интернет и техническое обслуживание – 5 тыс. руб./месяц (таблица 4.3).

Таблица 4.3 – Текущие затраты по проекту сети ресторанов «Обжора-сан» за год

В тыс. руб.

Наименование	Всего текущих затрат, тыс. руб.
1. Прочие затраты (сервисная поддержка)	60,0
Итого затрат:	60,0

Осуществление обозначенных затрат будет являться целесообразным в случае получения экономического эффекта в размере 655,1 тыс. руб. в год. Экономический эффект от инвестиционного мероприятия образуется в

результате увеличения выручки как минимум на 5% за счет ускорения обслуживания в ресторане, следовательно, это приводит к повышению лояльности клиентов и увеличению его посещаемости.

Финансирование инвестиционного проекта предлагается осуществить за счет собственных средств компании.

В основу расчетов по оценке коммерческой эффективности проекта лежат следующие условия:

- продолжительность периода планирования принята в 8 лет, а именно с 2016 по 2023 гг.;
- в качестве шага планирования берется 1 год;
- норма дисконта принята на уровне 19% в год;
- цены, тарифы и нормы не изменяются на протяжении всего периода планирования;
- норма дисконта установлена из условий: ключевой ставки ЦБ РФ на 01.01.2016 г. – 11%, риска недополучения прибыли 8%.

Сделанные предположения характеризуют оценку эффективности проекта как предварительную, требующую уточнение в дальнейшем. Результаты расчетов по оценке коммерческой эффективности проекта внедрения планшетов представлены в таблицах Excel к данной работе.

В результате сумма инвестиционных вложений – 1017,6 тыс. руб. – окупается в течение 1 года 10 месяцев. Чистый приток денежных средств за первый год реализации проекта составил 559,4 тыс. руб.

В целом, за 8 лет реализации проекта – с 2016 по 2023 гг. – чистая приведенная стоимость составила 1614,7 тыс. руб.

Далее определим внутреннюю норму доходности данного инвестиционного проекта. При ставке дисконтирования $i = IRR$ NPV обращается в ноль (или $\rightarrow 0$). Для оценки эффективности проекта значения IRR необходимо сопоставлять с нормой дисконта (i). Инвестиционные проекты, у которых $IRR > i$, имеют положительную NPV и поэтому эффективны. Проекты,

у которых $IRR < i$ имеют отрицательную NPV и поэтому неэффективны. При этом ставка внутренней нормы доходности составила 122%. Таким образом, проект по внедрению планшетов эффективен.

Значение ВНД приведено на рисунке 4.1.

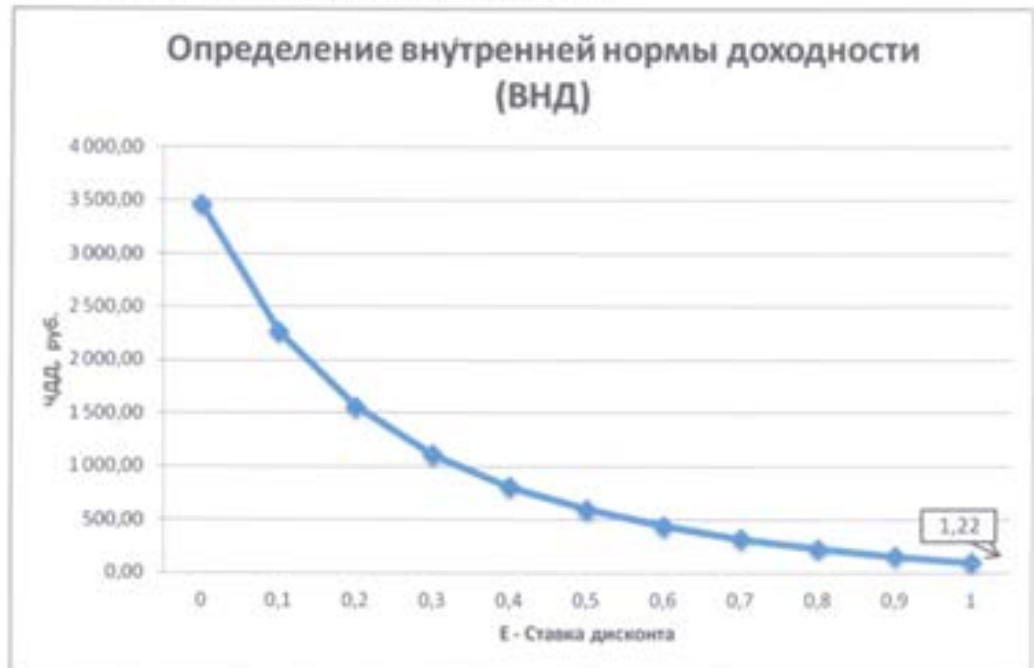


Рисунок. 4.1 – Значение внутренней нормы доходности проекта

В свою очередь, эффективность проекта представлена в таблице 4.4.

Таблица 4.4 – Эффективность проекта по внедрению планшетов
в сети ресторанов «Обжора-сан»

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Поток реальных средств от инвестиционной деятельности	-1 017,6							
Поток дисконтированных средств от инвестиционной деятельности	-1 017,6							
Поток реальных средств от операционной деятельности	559,39	559,39	559,39	559,39	559,39	559,39	559,39	559,39
Поток дисконтированных средств от операционной деятельности	559,39	470,08	395,02	331,95	278,95	234,41	196,99	165,53
Чистый реальный доход (ЧРД)	-458,21	101,19	660,58	1 219,98	1 779,37	2 338,76	2 898,16	3 457,55
Чистый дисконтированный доход (ЧДД)	-458,21	11,87	406,90	738,85	1 017,80	1 252,22	1 449,20	1 614,74
Сальдо денежных потоков (СДП)	559,39	1 118,79	1 678,18	2 237,58	2 796,97	3 356,36	3 915,76	4 475,15

Итак, поток реальных средств от операционной деятельности составил в первый год реализации проекта 559,4 тыс. руб., чистый дисконтированный доход за предполагаемый срок реализации проекта – 8 лет – составил 1614,7 тыс. руб., сальдо денежных потоков за этот период составит 4475,2 тыс. руб.

Эффективность рассматриваемого проекта представлена на рис. 4.2.

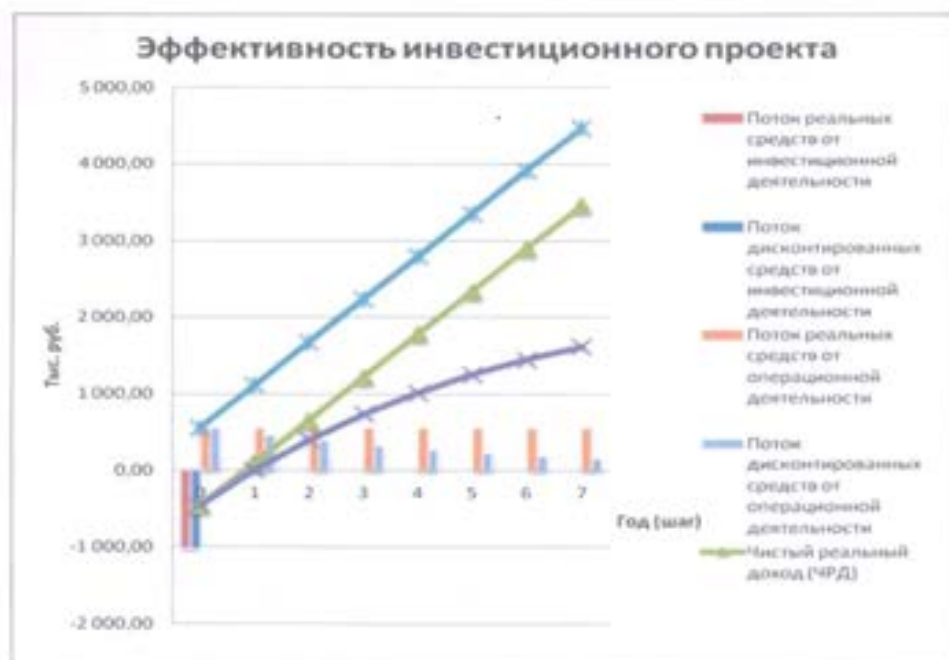


Рисунок. 4.2 – Эффективность инвестиционного проекта
сети ресторанов «Обжора-сан»

Таким образом, расчет показателей экономической эффективности проекта внедрения планшетов говорит о его эффективности и целесообразности реализации.

4.3 Анализ чувствительности проекта к риску

Также проведем анализ чувствительности каждого варианта проекта. Для этого выбирается интервал наиболее вероятного диапазона изменения каждого фактора.

Предположим такие факторы:

- выручка (экономический эффект) (-10%; +10%);
- текущие издержки (-15%; +15%);
- налоги (-5%; +5%).

Для каждого фактора определяется зависимость: ЧДД (В); ЧДД (ТИ) и ЧДД (Н).

Произведем расчёт прироста чистого дисконтированного дохода при определённых вариациях факторов и внесем результаты расчёта в таблицу 4.5.

Таблица 4.5 – Анализ чувствительности проекта внедрения планшетов в сети ресторанов «Обжора-сан»

	-15%	-10%	-5%	0 (NPV)	5%	10%	15%
Текущие издержки	526,47			2 632,34			4 738,21
Экономический эффект		4 159,09		2 632,34		1 105,58	
Налоги			2 658,66	2 632,34	2 606,01		

Таким образом, увеличение расходов на 15% и снижение экономического эффекта на 10% влечет за собой уменьшение чистой прибыли, проект не окупится за 1 год 10 месяцев, следовательно, проект по показателю расходов и доходов является неустойчивым и чувствительным.

Паук «чувствительности проекта» представлен на рис. 4.3.

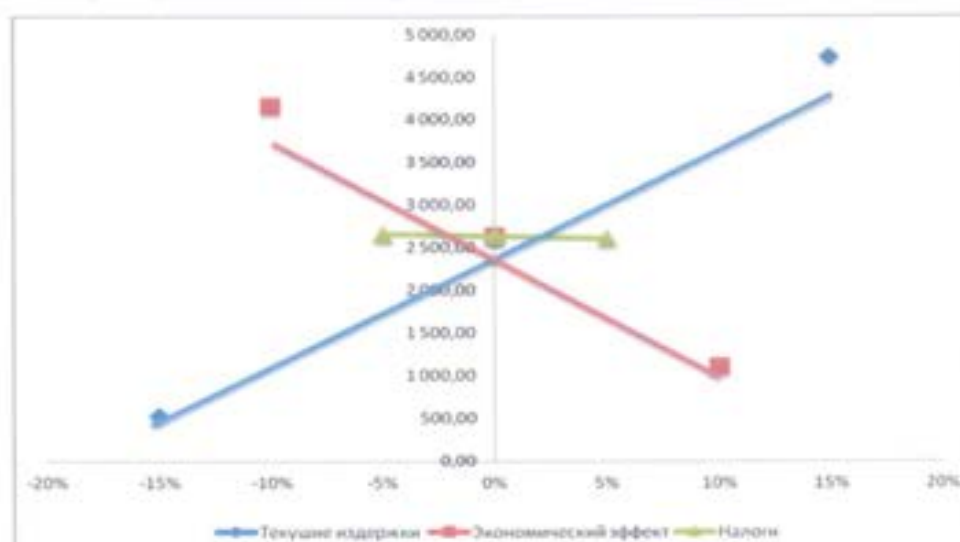


Рисунок 4.3 – Анализ чувствительности проекта внедрения планшетов в сети ресторанов «Обжора-сан»

В результате расчетов данного проекта получены следующие показатели

эффективности:

- чистый приток денежных средств за первый год реализации проекта составил 559,4 тыс. руб

- дисконтированный срок окупаемости (DPP) – 1 год 10 месяцев;

- за 8 лет чистая дисконтированная стоимость составит 1614,7 тыс. руб.

Итак, внедрение планшетов в сети ресторанов «Обжора-сан» позволит увеличить клиентскую базу и соответственно повысит прибыльность предприятия.

В заключение дипломной работы следует отметить, что любой бизнес, даже с самым талантливым управляющим, может прогореть, если сотрудники будут относиться к своей работе формально и без должного энтузиазма. Официант, который нахамил клиенту или обслужил его недостаточно быстро, увеличивает вероятность того, что данный человек больше никогда не вернется в ресторан. Причем в большинстве случаев управляющий даже не узнает, что его сотрудник некачественно обслужил клиента. Система iiko в режиме реального времени контролирует работу сотрудников. Постоянный контроль сотрудников ведется не для того, чтобы наказывать их, а для того, чтобы поощрять качественную работу. С программой iiko персонал будет заинтересован в том, чтобы работать наиболее эффективно. В конце рабочего дня каждый сотрудник может на своей персональной странице ознакомиться с итогами своей работы за любой период времени. Система формирования заработной платы становится максимально прозрачной. В свою очередь, использование планшетов позволяет повысить лояльность клиентов. Совершенная система лояльности клиентов позволит сети ресторанов «Обжора-сан» сформировать огромную базу постоянных клиентов, которые будут сами приходить чаще, а также приводить своих друзей и знакомых.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дипломная работа выполнена по материалам ИП Антонов И.В. (сеть ресторанов «Обжора-сан»).

ИП Антонов И.В. (рестораны «Обжора-сан») является индивидуальным предпринимателем и его правовой статус определяется Гражданским кодексом РФ, № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей». ИП приобрело права индивидуального предпринимателя с момента государственной регистрации.

Ресторан предлагает блюда европейской, русской и японской кухни, заказ готовых блюд в офис или домой. Средний счёт составляет 450-500 руб., предоставляется бесплатный Wi-Fi. Также сеть ресторанов «Обжора-сан» помимо услуг бара и ресторана предлагает проведение торжеств, банкетов, свадеб и т.д.

Главная цель функционирования ресторанов «Обжора-сан» – обеспечить высокий уровень обслуживания гостей, предлагая им блюда, приготовленные на профессиональном уровне.

Уже ставшая сетью ресторанов «Обжора-сан» предоставляет абсолютно новый и довольно востребованный формат (еще один ресторан находится по адресу: г. Нижневартовск, ул. Чапаева, 27 (МФК «Европа»). Уникальность предложения – равномерное сочетание восточной и европейской кухни.

Организационно-правовая форма предприятия «Обжора-сан» – индивидуальный предприниматель (такая форма организации бизнеса целесообразна для уменьшения налогового бремени и упрощения бухгалтерской отчетности – применение УСН (упрощенной системы налогообложения)).

Штатное расписание ресторанов «Обжора-сан» рассчитано на 40 человек. Организационная структура построена по линейно-функциональному принципу, руководитель часть своих полномочий делегирует администраторам,

бухгалтеру и шеф-повару.

Следует отметить, что основными факторами риска для ресторанов «Обжора-сан» являются макроэкономические риски:

- ускоренный рост инфляции. Трудности, связанные со значительным ростом тарифов на коммунальные платежи и продукты питания;
- риски отрасли. В настоящее время наблюдается значительный рост доли рынка прочих предприятий общепита (кафе, рестораны, закусочные, бары), в будущем прогнозируется дальнейшее усиление конкуренции;
- финансовые риски связаны с возможным повышением дебиторской и кредиторской задолженности;
- правовые риски - изменение законодательства, ужесточение налоговой политики.

Можно выделить следующие методы маркетинга сети ресторанов «Обжора-сан»:

- систематическое исследование потребностей (исходя из объемов продаж соответствующих видов блюд и напитков) и мнений потребителей путем опроса или анкетирования (ориентация на потребителя);
- исследование конкурентной среды, изучение достижений конкурентов;
- планирование бюджета маркетинга (например, расходов на рекламу) и проведение контроля над всеми мероприятиями практического маркетинга;
- анализ ценовой политики конкурентов и эффективное ценообразование.

Предприятие в 2013-2015 гг. по результатам хозяйственно-финансовой деятельности получило положительные результаты, тем не менее у сети ресторанов «Обжора-сан» незначительно снизилась его прибыльность. В работе предлагаются инвестиционные проекты, направленные на увеличение доходов предприятия и снижение расходов, что в конечном итоге увеличит его прибыльность, позволит получить дополнительные средства для дальнейшего развития, а именно расширения сети ресторанов «Обжора-сан».

Для исследуемого ресторана предлагается внедрить систему iiko для небольших заведений, предполагающее одно рабочее место в зале, которое совмещает в себе кассу и терминал официанта и одно рабочее место сотрудника (например, бухгалтера). Такая система включает iiko-Сервер, автоматизацию кассовой станции, режим «ресторан» (работа со столами для кассовой станции), автоматизацию управления складом, персоналом, финансами.

Программное обеспечение iiko – это единая система, которая объединяет в себе наиболее эффективные и удобные инструменты для контроля бизнеса и управления ими. Мощный аналитический функционал поможет руководителю ресторанов «Обжора-сан» принимать быстрые и правильные решения, которые позволят развивать бизнес наиболее эффективно.

В результате расчетов данного проекта получены следующие показатели эффективности:

- чистый приток денежных средств за первый год реализации проекта составил 113,0 тыс. руб
- дисконтированный срок окупаемости (DPP) - 3 года 10 месяцев;
- за 8 лет чистая дисконтированная стоимость составит 101,7 тыс. руб.

В свою очередь, автоматизация ресторана с помощью планшетов ускоряет работу официантов, кухни и увеличивает прибыль следующим образом: официанты обслуживают на 25% больше клиентов, так как используют планшеты для приема заказов и мгновенно отправляют их в бар и на кухню с помощью Wi-Fi соединения. В результате клиенты довольны быстрым обслуживанием, что повышает их лояльность заведению, в итоге объемы продаж растут как минимум на 5%.

В результате расчетов данного проекта получены следующие показатели эффективности:

- чистый приток денежных средств за первый год реализации проекта составил 559,4 тыс. руб
- дисконтированный срок окупаемости (DPP) - 1 год 10 месяцев;

- за 8 лет чистая дисконтированная стоимость составит 1614,7 тыс. руб.

Таким образом, внедрение автоматизированных систем на предприятия общественного питания позволит, во-первых, повысить конкурентные преимущества предприятия общественного питания на рынке услуг; во-вторых, повысить эффективность технологических процессов, осуществляемых на предприятии. Особенно экономически эффективен 2-й проект – внедрение планшетов, 1-й проект в большей степени направлен на повышение дисциплины сотрудников сети ресторанов «Обжора-сан».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Анализ финансовой отчетности: учебник / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2012. – 368 с.
- 2 Артеменко, В.Г. Экономический анализ. Учебное пособие / В.Г. Артеменко. – М.: КноРус, 2013. – 288 с.
- 3 Бабук, И.М. Инвестиции: финансирование и оценка экономической эффективности. - М.: ВУЗ-ЮНИТИ, 2011. - 161 с.
- 4 Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие/ - М.: ФОРУМ, 2014. - 256 с.
- 5 Бизнес-планирование: Учебник для вузов/ Под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 816 с.
- 6 Виленский, П.Л., Лившиц, В.Н., Смоляк, С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: Учебное пособие. - М.: Дело, 2012. - 888 с.
- 7 Головань, С.И. Бизнес-планирование / С.И. Головань - М.: Феникс, 2013. - 320 с.
- 8 Горемыкин, В.А. Бизнес-план. Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана. – М.: Ось-89, 2014. - 592 с.
- 9 Горохов, Н.Ю., Малев, В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. – М.: Информационно-издательский дом Филинь, 2012. – 208 с.
- 10 Инвестиции: Учебник / Под ред. С.В. Валдайцева. - М.: Проспект, 2011. - 592 с.
- 11 Инвестиции / Под ред. В.В. Ковалева, В.В. Иванова, В.А. Латина. - М.: Проспект, 2012. - 458 с.
- 12 Инвестиции: учеб. пособие / Г.П. Подшиваленко, Н.И. Лахметкина. - М.: КНОРУС, 2012. - 200 с.

- 13 Касьяненко, Т.Г. Инвестиции: [учеб. пособие] / Т.Г. Касьяненко, Г.А. Маховикова. – М.: Эксмо, 2013. – 240 с.
- 14 Ковалёв, В.В. Методы оценки инвестиционных проектов. - М.: Финансы и статистика, 2013. - 314 с.
- 15 Крылов, Э.И., Журавкова, И.В., Власова, В.М. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 608 с.
- 16 Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие / И.А. Липсиц - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Дело, 2012. - 112 с.
- 17 Липсиц, И.В. Экономический анализ реальных инвестиций: учеб. / И.В. Липсиц, В.В. Косов. – М.: Магистр, 2011. – 383 с.
- 18 Любушкин, Н.П. Анализ финансового состояния организации. Учеб. пособие / Н.П. Любушкин. – М.: Издательство: «Эксмо», 2012. – 150 с.
- 19 Маркова, В.Д. Бизнес-планирование/ В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко.- М.: Проспект, 2012. - 216 с.
- 20 Морошкин, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В. А. Морошкин, В. П. Буров. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2011. - 256 с.
- 21 Несветаева, Ю.А. Экономическая оценка инвестиций: Учеб. пособие. – М.: МГИУ, 2011. – 163 с.
- 22 Нештой, А.С. Инвестиции. - М.: Дашков и К°, 2014. - 456 с.
- 23 Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. - Омега-Л, 2013. - 152 с.
- 24 Петухова, С.В. Бизнес-планирование / С.В. Петухова.- М.: Омега - Л, 2013. - 236 с.
- 25 Попов, В.Н. Бизнес-планирование / В.Н. Попов, С.И. Лягунов. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 246 с.
- 26 Просветов, Г.И. Бизнес-планирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. - М.: Альфа-Пресс, 2013. - 255 с.

- 27 Сборник бизнес-планов: практическое пособие / ред. Ю. Н. Лапыгин. - М.: Омега-Л, 2014. - 310 с.
- 28 Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации. - М.: Книга сервис, 2015. - 346 с.
- 29 Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А. Уткин. - М.: Изд-во «ЭКМОС», 2013. - 102 с.
- 30 Черняк, В.З. Бизнес-планирование: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 470 с.
- 31 Фирсова, И.А. Информационное обеспечение как необходимое условие внедрения проектного подхода к управлению предприятиями / И.А. Фирсова // Инновационное развитие экономики. – 2012. - №4. – С. 60-65.
- 32 Хазанович, Э.С. Инвестиции: Учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2013. - 320 с.
- 33 Царев, В.В. Оценка экономической эффективности инвестиций. - СПб.: Питер, 2012. - 464 с.
- 34 Шевчук, Д. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2012. – 208 с.
- 35 Шеремет, В.В. Управление инвестициями. - М.: Высшая школа, 2012. - 667 с.
- 36 Обжора-сан // [электронный ресурс] / Электрон. дан. – Режим доступа: <http://objora-san.ru/address>. – Загл. с экрана. – (дата обращения: 12.05.2016).
- 37 Система iiko // [электронный ресурс] / Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.restouchet.ru/uchet-v-restorane/>. – Загл. с экрана. – (дата обращения: 12.05.2016).
- 38 Система eMenu // [электронный ресурс] / Электрон. дан. – Режим доступа: http://kafe-soft.ru/predlozhenie_iiko_2rm. – Загл. с экрана. – (дата обращения: 12.05.2016).

39 Стоимость внедрения системы iiko // [электронный ресурс] / Электрон. дан. – Режим доступа: <http://iiko.restoran-service.ru/tseny/>. – Загл. с экрана. – (дата обращения: 12.05.2016).

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ИП Антонов И.В.
за 2013-2015 гг. (в тыс. руб.)

Наименование показателя	На 31.12.2013	На 31.12.2014	На 31.12.2015
АКТИВ			
Материальные внеоборотные активы	215	271	324
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	0	0	0
Запасы	420	524	190
Денежные средства и денежные эквиваленты	1507	1688	1833
Финансовые и другие оборотные активы	169	205	264
БАЛАНС	2311	2688	2611
ПАССИВ			
Капитал и резервы	1621	1549	1895
Долгосрочные заемные средства	0	0	0
Другие долгосрочные обязательства	0	0	0
Краткосрочные заемные обязательства	0	0	0
Кредиторская задолженность	690	1138	705
Другие краткосрочные обязательства	0	1	11
БАЛАНС	2311	2688	2611

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о прибылях и убытках ИП Антонов И.В.
за 2013-2015 гг. (в тыс. руб.)

Наименование показателя	На 31.12.2013	На 31.12.2014	На 31.12.2015
Выручка	9440	11676	13102
Расходы по обычной деятельности	(8566)	(10514)	(12218)
Проценты к уплате	0	0	0
Прочие доходы	0	0	0
Прочие расходы	(97)	(232)	(53)
Налог на прибыль	(47)	(56)	(50)
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	730	874	781

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Поток денежных средств от операционной деятельности сети ресторанов «Обжора-сан» (проект внедрения системы iiko)

Наименование	Шар (rco) планирования							Итого за период	
	0 2016	1 2017	2 2018	3 2019	4 2020	5 2021	6 2022		7 2023
1. Экономический эффект от проекта	156,20	156,20	156,20	156,20	156,20	156,20	156,20	156,20	1 249,60
2. Текущие затраты	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	288,00
3. Амортизация основных средств	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Валовый доход	120,20	120,20	120,20	120,20	120,20	120,20	120,20	120,20	961,60
5. Налог на прибыль (20%)	7,21	7,21	7,21	7,21	7,21	7,21	7,21	7,21	57,70
6. Чистая прибыль	112,99	112,99	112,99	112,99	112,99	112,99	112,99	112,99	903,90
7. Поток реальных средств	112,99	112,99	112,99	112,99	112,99	112,99	112,99	112,99	903,90
7.1. По шагам	112,99	225,98	338,96	451,95	564,94	677,93	790,92	903,90	
7.2. Нарастающим итогом									
8. Поток дисконтированных средств									
8.1. По шагам	112,99	94,95	79,79	67,05	56,34	47,35	39,79	33,44	
8.2. Нарастающим итогом	112,99	207,94	287,72	354,77	411,12	458,46	498,25	531,69	

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Поток денежных средств от операционной и инвестиционной деятельности сети ресторанов «Обжора-сан»
(проект внедрения системы iiko)

Наименование	Шаг (год) планирования							Итого за период	
	0 2016	1 2017	2 2018	3 2019	4 2020	5 2021	6 2022		7 2023
1. Поток реальных средств (ЧРД)	-317,01	112,99	112,99	112,99	112,99	112,99	112,99	112,99	473,90
1.1. По шагам	-317,01	-204,02	-91,04	21,95	134,94	247,93	360,92	473,90	
1.2. нарастающим итогом									
2. Поток дисконтированных средств (ЧДД)	-317,01	94,95	79,79	67,05	56,34	47,35	39,79	33,44	101,69
2.1. По шагам	-317,01	-222,06	-142,28	-75,23	-18,88	28,46	68,25	101,69	
2.2. нарастающим итогом									

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Поток денежных средств от операционной и инвестиционной деятельности сети ресторанов «Обжора-саго»
(проект внедрения планшетов)

Наименование	Шаг (год) планирования							Итого за период	
	0 2016	1 2017	2 2018	3 2019	4 2020	5 2021	6 2022		7 2023
1. Поток реальных средств (ЧРД)									
1.1. По шагам	-458,21	559,39	559,39	559,39	559,39	559,39	559,39	559,39	3 457,55
1.2. нарастающим итогом	-458,21	101,19	660,58	1 219,98	1 779,37	2 338,76	2 898,16	3 457,55	
2. Поток дисконтированных средств (ЧДД)									
2.1. По шагам	-458,21	470,08	395,02	331,95	278,95	234,41	196,99	165,53	1 614,74
2.2. нарастающим итогом	-458,21	11,87	406,90	738,85	1 017,80	1 252,22	1 449,20	1 614,74	