

**Министерство образования и науки РФ**  
**Автономная некоммерческая организация высшего образования**  
**Самарский университет государственного управления**  
**«Международный институт рынка»**  
**Факультет экономики и управления**  
**Кафедра банковского дела**  
**Программа высшего образования**  
**Направление «Экономика»**  
**Профиль «Финансы и кредит»**

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой: к.э.н. Ситникова



**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**«Управление финансовыми результатами предприятия»**

Выполнил: Слесарев В.О. гр. 170101



Научный руководитель: к.т.н. Павлова

Павлова



Самара

2017 г.

## ОТЗЫВ НАУЧНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ О ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ

Ф.И.О. студента: Слесарев Виталий Олегович

Название работы: Управление финансовым результатом предпри

Научный руководитель (степень, звание, Ф.И.О.): к.т.н., доцент  
В.Е.

Выпускная квалификационная работа выполнена в соответствии с заданием, в полном объеме, в соответствии с графиком. Тема была выбрана студентом.

Студентом сделан подробный обзор существующих подходов к управлению финансовыми результатами предприятия, проанализирована деятельность предприятия, сделаны соответствующие рекомендации и расчёты.

Достоинством работы является применение обширных статистических данных, собранных на предприятии.

Основные предложения автора жизнеспособны и практически реализуемы.

Актуальность темы, обоснованная во введении, сделанные предложения позволяют говорить о способности автора ставить и решать задачи в рамках выбранного профиля – финансы и кредит.

Считаю, что Слесарев Виталий Олегович доказал свое умение решать практические проблемы предприятия на основе теоретических положений. Он достоин присвоения соответствующей квалификации. Работа – высокой оценки.

**ОБЩАЯ ОЦЕНКА ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ:**  
Отлично, 90 В

НАУЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ:

Фамилия, имя, отчество: Павлович Виталий Евгеньевич

Дата: 12.06.2012

Подпись: 

**Министерство образования и науки РФ**  
**Автономная некоммерческая организация высшего образования**  
**Самарский университет государственного управления**  
**«Международный институт рынка»**  
**Факультет экономики и управления**  
**Кафедра банковского дела**  
**Программа высшего образования**  
**Направление «Экономика»**  
**Профиль «Финансы и кредит»**

**ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ**

Заведующий кафедрой: к.э.н. Ситнов В.В.

---

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**«Управление финансовыми результатами предприятия»**

Выполнил: Слесарев В.О. гр. Эфк-42

---

Научный руководитель: к.т.н. доцент

Павлович В. Е.

---

Самара

2017 г.

## Оглавление

Введение.....	5
1. Теоретические основы финансового менеджмента малого бизнеса .....	7
1.1 Сущность и критерии малого предпринимательства.....	7
1.2 Организация финансов малого предпринимательства.....	20
1.3 Организация финансового менеджмента малого предприятия.....	27
2. Управление финансовыми результатами деятельности ООО «СИТИ».....	29
2.1 Краткая характеристика ООО «СИТИ» и основные технико- экономические показатели ее работы.....	27
2.2 Анализ и оценка управления финансовыми результатами деятельности ООО «СИТИ» .....	36
3. Описание проекта для ресторана новой русской кухни Biscuit .....	46
3.1 Описание новой концепции ресторана Biscuit.....	46
3.2 Финансовый план проекта ресторана новой русской кухни Biscuit на Садовой .....	52
Заключение.....	58
Список использованных источников.....	60
Приложения	

## **Введение**

Значение малого бизнеса в рыночной экономике находится на высоком уровне. Без малого бизнеса рыночная экономика ни работать, ни развиваться не в силах. Становление и развитие его считается одной из главных проблем экономической политики в условиях развития рыночного бизнеса. Малый бизнес в рыночной экономике - ведущий сектор, который определяет темпы экономического роста, структуру и качество валового национального продукта; во всех развитых странах на степень малого бизнеса приходится 60 - 70 процентов ВВП. Экономический интерес, энергия и изобретательность предприимчивых лиц активно помогали прогрессу во всех областях человеческой жизни. Поэтому абсолютное большинство развитых государств всемерно поощряет их работу и особенно, в создании новых, разнообразных по специализации и направлениям малых предприятий.

В мире существуют разные виды государственной поддержки малого бизнеса: прямое выделение бюджетных средств в страховые фонды, фонды риска, смешанные фонды поддержки - государственные и частные; выдача гарантий в обеспечение кредита коммерческого банка - обязательство возместить банку возможные потери; налоговые льготы.

В нашей стране малый бизнес привлекает к себе внимание только в последнее время, в связи с переходом к рыночной экономике, поскольку предпринимательская деятельность возможна в условиях рыночной и не возможна в административной системе.

Объект исследования - общество с ограниченной ответственностью «СИТИ».

Целью данной работы является возможность рассмотреть особенности управления финансами малого предпринимательства.

В соответствии с целью работы необходимо выделить несколько задач, которые необходимо решить для достижения цели.

Первая задача состоит в изучении теоретических начал проблемы управления финансами малого предприятия, а именно роли малого предприятия в развитии экономики, особенности финансов и способы управления ими. Первая глава состоит из теоретических основ.

Вторая задача состоит в анализе системы управления финансами на примере работы хозяйствующего субъекта ООО «СИТИ», а именно анализ структуры имущества и источников его создания, оценка финансовой устойчивости, ликвидности и платежеспособности, прибыли и рентабельности. Получается вторая глава по своему содержанию является аналитической.

Третья задача связана с разработкой определенных рекомендаций по улучшению финансовых результатов, которые являются значимыми для ООО «СИТИ». Соответственно в третьей главе делаются практические рекомендации, и объясняется эффективность их работы.

Структурно дипломная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# **1. Теоретические основы финансового менеджмента малого бизнеса**

## **1.1 Сущность и критерии малого предпринимательства**

Малым предпринимательством считается самостоятельная, действующая на свой риск деятельность, направленная на периодическое получение выгоды от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг ЮЛ и ФЛ, зарегистрированными в виде субъектов малого предпринимательства в соответствии с положениями Федерального закона от 24 июля 2008 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (далее - Федеральный закон) [4, с.211]. Малому предпринимательству подходят все с-ва, которые охарактеризовывают предпринимательскую деятельность в общем, однако основной особенностью малого предпринимательства является достаточно высокая степень риска.

Для малого бизнеса характерна общеэкономическая, инновационная (особенно для малых предприятий, работающих в научно-технической сфере), социальная, ресурсная и организаторская функции. Главной особенностью малого бизнеса считается положение, установленное Федеральным законом, что его субъектами могут быть ЮЛ и ФЛ, соответствующие установленным Федеральным законом показателям.

Как видно из общемировой и практики нашей страны, главным показателем, на основе которого предприятия (организации) разнообразных организационно-правовых форм принадлежат к субъектам малого бизнеса, считается в среднем количество работающих, занятых за определенный промежуток времени на предприятии (в организации). В числе научных работ под малым бизнесом понимаются деятельность, которая осуществляется достаточно маленьким количеством сотрудников, или компании, под управлением одного собственника [4, с.212].

В одном ряду со средней численностью работников категориями отнесения к малому бизнесу считают объем оборота (прибыли, дохода),

величина активов, размер уставного капитала и др. По показателям Всемирного банка, общее количество данных, которые организации признают субъектами малого бизнеса, превышает 50, но довольно часто применяются критерии, которые указаны выше.

Международная организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), в ряды которой входят развитые страны, показывает предприятия с количеством лиц до 19 человек как «весьма малые», до 99 человек как «малые», от 100 до 499 человек как «средние» и свыше 500 как «крупные».

Практика, применяемая в Российской Федерации это существование малого бизнеса, разрешенного в 1988 г., в этот промежуток времени к количеству малых организаций относили гос. предприятия, на которых среднее количество каждого заинтересованного человека было меньше 100 лиц. Согласно постановлению Совета Министров Союза Советских Социалистических Республик, которое было принято в августе 1990 г., к числу малых начали относить предприятия с количеством ежегодно занятых, не превышающим: в промышленности - 200 лиц, в науке и научном обслуживании - 100 лиц, в других направлениях производственной сферы - 50 лиц, в направлениях непромышленного диапазона - 25 лиц, в розничной торговле - 15 лиц. На ряду с данной степенью считался и объем хозяйственного цикла, право на определение количественного значения которого предоставлялось союзным республикам. Но так и не стала установлено величина хозяйственного оборота. Принцип отнесения предприятий к малым по количеству работников сохраняется и в современном российском законодательстве [5, с.166].

В соответствии с Федеральным законом от 14 июня 1995 г. № 88-43 «О государственной поддержке малого бизнеса в Российской Федерации» субъектами малого бизнеса считаются недорогой организации, в уставном капитале которых процент от участия РФ, субъектов РФ, социальных и церковных представителей организаций (объединений), благотворных и



других фондов составляет 25%, процентов, относящихся к одному или нескольким ЮЛ, не считающимися субъектами малого бизнеса, составляет 25% и в которых среднее количество сотрудников за определенный промежуток времени является составляющей следующих предельных уровней:

в промышленности, в строительстве, на транспорте - 100 лиц;

в сельском хозяйстве и научно-технической сфере - 60 лиц;

в оптовой торговле - 50 лиц;

в розничной торговле и бытовом обслуживании населения - 30 лиц

в остальных отраслях и при осуществлении других видов деятельности - 50 лиц [3, с.543].

Среднее количество сотрудников за определенный промежуток времени малого бизнеса считается с учетом всех его работников, в том числе сотрудников, которые работают по договорам гражданско-правового характера и по совместительству с учетом реально отработанного времени, а также сотрудников представительств, филиалов и других обособленных подразделений указанного ЮЛ.

В ситуациях, когда малый бизнес превышает количество сотрудников, которое указано выше, то оно лишается привилегий, которые предусмотрены действующим законодательством, на момент, когда допущено данное превышение, и на последующие три месяца. Малые организации, которые осуществляют несколько видов деятельности (универсальные), относятся к таковым по меркам того вида деятельности, доля которого является наибольшей в двенадцатимесячном объеме оборота или в двенадцатимесячном объеме прибыли.

Согласно Федеральному закону «О государственной поддержке малого бизнеса в Российской Федерации» к субъектам малого бизнеса относились И.П, т.е. физические лица, которые занимаются предпринимательской деятельностью без образования юр. лица, и хлебопашные (фермерские) хозяйства.

В соответствии с Федеральным законом «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» к субъектам малого и среднего бизнеса относятся внесенные в единый государственный реестр ЮЛ потребительские кооперативы и коммерческие организации (за исключением государственных и муниципальных унитарных предприятий), а также ФЛ, которые внесены в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования ЮЛ (далее - индивидуальные предприниматели), крестьянские (фермерские) хозяйства, которые соответствуют следующим критериям:

1) для юридических лиц – общий процент проникновения РФ, субъектов РФ, муниципальных образований, иностранных юридических лиц, иностранных граждан, общественных и религиозных организаций (объединений), благотворительных и других фондов в уставном (складочном) капитале (паевом фонде) указанных юридических лиц не может превышать 25% (за исключением активов акционерных инвестиционных фондов и закрытых паевых инвестиционных фондов), процент участия, который принадлежит одному или нескольким ЮЛ, и при этом не являющимися субъектами малого и среднего бизнеса, не должна превышать 25%;

2) среднее количество сотрудников за прошлый календарный год не должна превышать следующие предельные показатели среднего количества сотрудников для каждого критерия субъектов малого и среднего бизнеса:

а) от 101 до 250 человек включительно для средних предприятий;

б) до 100 человек включительно для малых предприятий; среди малых предприятий выделяются микропредприятия - до 15 человек;

3) выручка от реализации товаров (работ, услуг) без учета НДС или балансовая стоимость активов (остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов) за прошлый календарный год не должна превышать предельные значения, которые установлены Правительством

Российской Федерации для каждого критерия субъектов малого и среднего бизнеса. Предельные значения, которые предусмотрены пунктом три прибыли от продажи товаров (работ, услуг) и балансовой стоимости активов устанавливаются Правительством Российской Федерации один раз в 5 лет с учетом показателей сплошных статистических наблюдений за деятельностью субъектов малого и среднего бизнеса [3, с.79].

Критерии субъекта малого или среднего бизнеса должны показываться в соответствии с самым большим по значению условием, который установлен пунктом два и три. Критерии субъекта малого или среднего бизнеса меняется только в случае, если предельные показатели больше или меньше предельных показателей, которые указаны в пункте два и три, в промежуток двадцати четырех месяцев, которые указаны друг за другом.

Новые организации или заново зарегистрированные индивидуальные предприниматели и хлебопашные (фермерские) хозяйства в течение прошлого года, где они зафиксированы, относятся к субъектам малого бизнеса, если их показатели среднего количества специалистов, выручки от реализации товаров (работ, услуг) или балансовой стоимости активов (остаточной стоимости основных средств и нематериальных активов) за время, прошедшее со дня их государственной регистрации, не превышают предельные показатели.

Среднее количество специалистов маленького бизнеса, малого или среднего бизнеса за двенадцать месяцев определяется с учетом всех его сотрудников, в том числе лиц, которые работают, по гражданско-правовым договорам или по совместительству с учетом времени которое они действительно отработали, специалисты представительств, филиалов и других отдельных подразделений компаний, которые указаны.

Росстат, которая осуществляет статистическое наблюдение за работой маленьких компаний, среднее количество сотрудников рассчитывающее на основании списка количества лиц на конкретную дату и включает

сотрудников, работающих по трудовому договору и которые выполняют постоянную, временную или сезонную работу один день и больше.

Среднее количество сотрудников (без внешних совместителей) за двенадцать месяцев показывается суммой среднего количества лиц за все время отчетного года и делением полученного числа на двенадцать месяцев. Среднее количество сотрудников за обычный месяц считается методом суммирования списка количества сотрудников за каждый календарный день отчетного месяца, т.е. с 1-го по 30-е или 31-е (для февраля - по 28-е или 29-е число), включая праздничные (нерабочие) и выходные дни, и деления суммы которая получена на число календарных дней месяца. Количество сотрудников из списка состава за выходной или праздничный (нерабочий) день становится равен списка количества сотрудников за прошлый день.

Лица, которые работают неполное рабочее время в соответствии с трудовым договором или которые переведены с письменного согласия работника на работу на неполное рабочее время, при определении среднее количество сотрудников считается пропорционально действительно отработанному времени.

В книгах по статистике «Малый бизнес в России», каждый год издаваемых Росстатом, приводятся действительные данные о среднем количестве сотрудников (без внешних совместителей), которые заняты на маленьких предприятиях страны, а также данные о среднем количестве внешних совместителей и работников, которые выполняют функции по договорам гражданско-правового характера.

Прибыль от продажи товаров (работ, услуг) за двенадцать месяцев указывается в порядке, установленном Налоговым Кодексом Российской Федерации. В соответствии со статьей.249 Налогового Кодекса Российской Федерации доходом от реализации товаров (работ,услуг)читаются поступления от продажи товаров (работ, услуг) как собственного изготовления, так и ранее купленных, доход от продажи имущественных прав. Доход от продажи исчисляется в соответствии всех поступлений,

которые связаны с расчетами за проданные товары (работы, услуги) или имущественные права, выраженные в денежной и (или) естественных форм. Количество дохода от продаж исчисляется путем умножения количества проданных товаров (работ, услуг) на их стоимость. Рыночной ценой товара (работы, услуги) признается цена, сложившаяся при взаимодействии спроса и предложения на рынке одинаковых (а при их отсутствии - однородных) товаров (работ, услуг) в сопоставимых экономических (коммерческих) условиях.

При определении рыночных цен товара (работы или услуги) учитывается информация о заключенных на момент реализации этого товара (работы или услуги) сделках с идентичными (однородными) товарами (работами или услугами) в сопоставимых условиях. В частности, учитываются такие условия сделок, как кол-во (объем) поставленных товаров (например, объем товарной партии), сроки исполнения обязательств, условия платежа, обычно которые применяются в сделках данного вида, а также другие благоразумные условия, которые могут оказывать влияние на цены.

В соответствии с пунктом.10 статьи 40 Налогового Кодекса Российской Федерации для нахождения реальной стоимости можно использовать метод цены последующей продажи. При определении и признании действительной стоимости товара (работы или услуги) необходимо использовать официальные источники сведений о рыночных ценах на товары (работы или услуги) и биржевых котировок.

При использовании метода начисления размер выручки признается в том отчетном периоде, в котором она имела место, независимо от фактического поступления денежных средств от реализации товаров (работ, услуг) и (или) имущественных прав (ст.271 Налогового Кодекса Российской Федерации).

Организации имеют право на определение времени получения выручки (дохода) по кассовому методу, если в среднем за предыдущие 4 квартала сумма выручки от реализации товаров (работ, услуг) без учета

Налога Добавочной Стоимости не превысила 1 млн руб. за квартал. Датой получения доходов признается день поступления средств на счета в банках и (или) в кассу, поступления иного имущества (работ, услуг) и (или) имущественных полномочий (кассовый метод).

Число выручки от реализации товаров (работ, услуг) и имущественных прав определяется в соответствии со статьей.249 Налогового Кодекса Российской Федерации с учетом положений ст.251 Налогового кодекса Российской Федерации на дату признания доходов и расходов в соответствии с выбранным организацией (малым предприятием) методом признания доходов и расходов (ст.316 Налоговым Кодексом Российской Федерации). В случае если цена реализуемого товара (работ, услуг), имущественных прав выражена в валюте иностранного гос-ва, число выручки от реализации пересчитывается в рубли на дату осуществления. В случае если цена осуществляемого товара (работ, услуг), имущественных прав выражена в УЕ, сумма выручки от реализации пересчитывается в рубли по курсу, установленному Банком России на дату реализации. При этом возникшие суммовые различия включаются в состав внереализационной выручки (расходов) в зависимости от возникшего различия.

Если при реализации товаров расчеты производятся на условиях предоставления товарного кредита, то число выручки определяется на дату исполнения и включает в себя количество процентов, начисленных за время от момента отгрузки до момента перехода права собственности на товары. Проценты, начисленные за пользование товарным кредитом с момента перехода права собственности на товары до момента полного расчета по обязательствам, включаются в состав внереализационных расходов [13, с.112].

Согласно пункту 8 ст.4 ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» балансовая стоимость активов (остаточная стоимость основных средств и нематериальных активов) микропредприятий, малых или средних предприятий определяется в соответствии с

законодательством Российской Федерации о бухгалтерском учете. Согласно Положению по бухгалтерскому учету «Учет основных средств» (ПБУ 6/01) при принятии к бух. учету активов в качестве основных средств необходимо единовременное выполнение следующих условий:

а) использование в изготовлении продукции, при выполнении работ или оказании услуг либо для управленческих надобностей организации;

б) использование в течение длительного времени, т.е. срока полезного использования, продолжительностью больше двенадцати месяцев;

в) организацией не предполагается последующая спекуляция данными активами;

г) способность приносить организации экономической пользы (доходы) в будущем [13, с.115].

Сроком полезного использования является время, в течение которого использование объекта основных средств приносит экономическую пользу (доход) организации. В соответствии с ПБУ 6/01 к основным средствам относятся: здания, сооружения, рабочие и силовые машины и оборудование, измерительные и регулирующие приборы и устройства, вычислительная техника, ТС, инструмент, производственный и хозяйственный инвентарь и принадлежности, рабочий, продуктивный и племенной скот, многолетние насаждения, внутрихозяйственные дороги и прочие соответствующие объекты.

В составе основных средств учитываются также: капитальные вложения на коренное улучшение земель (осушительные, оросительные и другие мелиоративные работы); капитальные вложения в арендованные объекты основных средств; земельные участки; объекты природопользования (вода, недра и другие природные ресурсы). В состав основных средств также входят доходные вложения в мат. ценности - имущество, которое организация купила для целей сдачи на время или в лизинг.

Основные средства принимаются к бух. учету по первоначальной стоимости. Первоначальной стоимостью основных средств, приобретенных

за плату, признается сумма фактических затрат организации на покупку, сооружение и изготовление, за исключением налога добавочной стоимости и акциза. Фактическими затратами на приобретение, сооружение и изготовление основных средств являются:

число, уплачиваемое в соответствии с договором поставщику (продавцу);

суммы, уплачиваемые организациями за информационные и консультационные услуги, связанные с приобретением основных средств;

регистрационные сборы, гос. пошлины и другие такие же платежи, которые произведены в связи с покупкой (получением) прав на объект основных средств;

таможенные платежи;

невозмещаемые налоги, уплачиваемые в связи с приобретением объекта основных средств;

вознаграждения, уплачиваемые посреднической организации, через которую приобретен объект основных средств;

иные затраты, непосредственно связанные с приобретением, сооружением и изготовлением объекта основных средств. Остаточной стоимостью объекта основных средств признается

разница между первоначальной стоимостью и суммой амортизации, начисленной за год эксплуатации объекта основных средств. Амортизационные отчисления начисляются по объектам основных средств, находящихся в организации на праве собственности, хозяйственного ведения и оперативного управления. Амортизационные отчисления по объекту основных средств начисляются с первого числа месяца, следующего за месяцем принятия этого объекта к бухгалтерскому учету, до полного погашения стоимости этого объекта либо его списания с бухгалтерского учета в связи с прекращением права собственности или иного вещного права.

Амортизация объектов основных средств производится одним из следующих способов начисления амортизационных отчислений: линейный



способ; способ уменьшаемого остатка; способ списания стоимости по сумме числа от срока полезного использования; способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ). В соответствии со статьей 259 налогового кодекса Российской Федерации налогоплательщики начисляют амортизацию одним из следующих методов с учетом особенностей, предусмотренных настоящей статьей:

1) линейным методом;

2) нелинейным методом. В соответствии с пунктом 3 статьей 258 налогового кодекса Российской Федерации амортизируемые основные средства в зависимости от величины (размера) срока полезного использования объединены в 10 групп. Постановлением Правительства Российской Федерации установлен список (классификация) основных средств, включаемых в соответствующие амортизационные группы.

Согласно ПБУ 6/01 при линейном способе двенадцатимесячная сумма начисления амортизационных отчислений определяется исходя из первоначальной стоимости объекта основных средств и нормы амортизации, начисленной исходя из срока полезного использования этого объекта. При способе уменьшаемого остатка двенадцатимесячная сумма начисления амортизационных отчислений определяется исходя из остаточной стоимости объекта основных средств на начало отчетного времени и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования этого объекта и коэффициента ускорения, устанавливаемого в соответствии с законодательством Российской Федерации.

При способе списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования объекта основных средств годовая сумма амортизационных отчислений определяется исходя из первоначальной стоимости объекта основных средств и годового соотношения, в числителе которого число лет, остающихся до конца службы объекта, а в знаменателе - сумма чисел лет срока полезного использования объекта. При способе списания стоимости пропорционально объему результата (работ) начисление амортизационных

отчислений производится исходя из натурального показателя объема результата (работ) в отчетном периоде и соотношения первоначальной стоимости объекта основных средств и предполагаемого объема результата (работ) за весь срок полезного использования объекта основных средств.

В соответствии с ФЗ от 14 июня 1995 г. № 88-ФЗ «О государственной поддержке малого предпринимательства в РФ» субъекты малого предпринимательства имели право начислять амортизацию основных производственных средств в размере, превышающем в 2 раза нормы, установленные для соответствующих видов основных средств, а также списывать дополнительно как амортизационные отчисления до 50% первоначальной стоимости основных средств со сроком полезного использования более 3-х лет, в Федеральном законе «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» такая мера не предусмотрена.

В соответствии с Положением по бух. учету «Учет нематериальных активов» при принятии к бух. учету активов в качестве нематериальных необходимо одновременное выполнение следующих условий:

отсутствие материально-вещественной (физической) структуры;

возможность идентификации (выделения, отделения) организацией от другого имущества;

использование в производстве продукции, при выполнении работ или оказании услуг либо для управленческих нужд организации;

использование в течение длительного времени, т.е. срока полезного использования, продолжительностью свыше двенадцати месяцев;

организацией не предполагается последующая перепродажа данного имущества;

способность приносить организации экономические выгоды (доход) в будущем;

наличие надлежаще оформленных бумаг, подтверждающих существование самого актива и исключительного права у организации на результаты интеллектуальной деятельности (патенты, свидетельства, другие

охранные документы, договор уступки (приобретения) патента, торгового знака и т.п.) [6, с.123].

К нематериальным активам могут быть отнесены следующие объекты, отвечающие всем условиям, изложенным выше, - объекты интеллектуальной собственности (исключительное право на результаты интеллектуальной деятельности):

исключительное право патентообладателя на изобретение, промышленный экземпляр, полезную модель;

исключительное авторское право на программы для ЭВМ, базы данных;

имущественное право автора или иного правообладателя на топологии интегральных микросхем;

исключительное право обладателя на товарный знак и знак обслуживания, наименование места происхождения товаров, фирменное наименование;

исключительное право патентообладателя на селекционные достижения [6, с.124].

В составе нематериальных активов учитываются также деловая репутация организации и организационные затраты (расходы, связанные с образованием юридического лица, признанные в соответствии с учредительными документами частью вклада участников (учредителей) в уставный (складочный) капитал организации).

В соответствии с пунктом 3 статьей 257 Налогового Кодекса Российской Федерации к нематериальным активам относится также владение ноу-хау, секретной формулой или процессом, информацией в отношении промышленного, коммерческого или научного опыта.

Нематериальные активы принимаются к бух. учету по первоначальной стоимости. Первоначальная стоимость нематериальных активов, приобретенных за плату, определяется как число фактических

расходов на приобретение, за исключением налога на добавочную стоимость и акцизной марки.

Остаточная стоимость нематериальных активов определяется путем вычитания из первоначальной стоимости нематериальных активов сумм амортизационных отчислений. Амортизация нематериальных активов производится одним из следующих способов начисления амортизационных отчислений: линейный способ; способ уменьшаемого остатка; порядок списания стоимости пропорционально объему изделия (работ) [5, с.344].

Срок полезного использования нематериального актива определяется организацией при принятии предмета к бух. учету.

## **1.2 Организация финансов малого предпринимательства**

Любой бизнес начинается с постановки и отзыва на следующие 3 главных вопроса: Какова должна быть величина и оптимальное соединение активов предприятия, позволяющие достичь поставленные перед предприятием цели и задачи? Где найти источники финансирования и каков должен быть их оптимальный состав? Как организовать текущее и перспективное управление финансовой деятельностью, обеспечивающее платежеспособность и финансовую устойчивость предприятия? Решаются эти вопросы в рамках финансового менеджмента, являющегося одной из главных подсистем общей системы руководством предприятием.

Методы и задачи организации финансов малого предприятия многообразны. Основными из них являются: прогнозирование, планирование, налогообложение, страхование, самофинансирование, кредитование, система финансовой помощи, система финансовых санкций, система амортизационных отчислений, система стимулирования, принципы ценообразования, трастовые операции, залоговые операции, трансфертные операции, факторинг, аренда, лизинг.

Составным элементом приведенных методов являются специальные приемы финансового управления: кредиты, займы, процентные ставки,

дивиденды, котировка валютных курсов, акциз, дисконт и т.д. основой информационного обеспечения системы финансового управления составляет любая информация финансового характера: бух. отчетность, сообщения финансовых органов, информация учреждений банковской системы, информация товарных, фондовых и валютных бирж, прочая информация.

В современном малом бизнесе необходим специальный выбор управления структурой бизнеса. Случай концерна на успех повышаются по мере ее взросления. Концерны, долго существующие при одном обладателе, приносят более высокую и стабильную выручку, чем предприятия, часто меняющие обладателей. Если в управлении концерна участвует не один персона, а предпринимательская команда состоит из 2-х – 4-х лиц, шансы на выживание больше, поскольку совместное решение принимается более профессионально. На живучести малых фирм сказываются и размеры финансирования на начальном этапе.

Жизненный цикл малого бизнеса - это жизненный цикл товара, составляющего предмет деятельности предприятия. Можно выделить 4 основных этапа жизненного цикла малого предприятия.

I этап - научные исследования, разработка технологии и создание коммерческой схемы изделия - это пренатальный период предприятия.

II этап - начало производства изделия и выход его на рынок - это детство предприятия.

III этап - коммерческий успех изделия - зрелость предприятия.

IV этап - деградация рынка изделия - жизненный закат предприятия.

Финансовому управляющему необходимо постоянно решать вопрос, как сделать, чтобы вместе с изделием, заканчивающим свой земной путь, не умирало и само предприятие? Вероятно, надо вовремя отречься от деградирующих изделий и подгадывать к этому моменту стремительный взлет новых изделий. При ставке не на один, а на не на один товар у предприятия снижается степень рентабельности и легче достигается нужная степень доходности.

Попытаемся ответить на вопрос, каковы особенности каждого из ступеней жизненного цикла предприятия малого бизнеса - особенности, которые необходимо учитывать финансовому управляющему компании.

На начальном этапе выручка практически равна нулю, а денежные потоки концерна не приятные потому что расходы на исследование, оплату труда не покрываются доходами. Большой риск: производство изделия и услуг и их коммерциализация потребуют значительных денежных вливаний в достаточно большом временном интервале. На этом этапе руководитель предприятия вряд ли может рассчитывать на кредиты которые предоставляются банком. Концерн существует на собственные средства учредителя.

Второго этапа, если собственных и привлеченных средств нехватает, чтобы покрыть хотя бы часть базовых расходов, многие концерны могут не пережить. На этой стадии резко вырастают затраты, но еще не доходы. Денежные потоки пока «отрицательные». Главные задачи этого этапа как можно рачительнее управлять оборотными средствами, а также постараться получить внешнее финансирование.

Необходимо помнить об основной дилемме финансового менеджмента: больше всего капкан «либо рентабельность, либо ликвидность» зажимает именно малое учреждение на первых двух этапах его развития, т.к. учреждение стремится быстрее нарастить оборот, а нехватка ликвидных средств все увеличивается.

На третьем этапе учреждение добивается коммерческого достижения. Финансово-хозяйственное положение становится лучше, хотя темпы прироста оборота несколько снижаются по сравнению со вторым этапом. Денежные вливания должны стать положительными, поскольку выручка становится больше и даже становится достаточной для покрытия и накопившихся прежних, и неизбежных новых трат. Теперь у организации возникают производственные и коммерческие проблемы: нужно усиливать торговую сеть, делать необходимую рекламу. Иногда возникает

необходимость в технической доводке изделий и услуг по результатам реакции рынка. Все это требует денег. Но теперь уже более зрелому, возможно, имеющему неплохую кредитную историю и в финансовом отношении крепкому предприятию проще получить внешнее финансирование в виде банковского кредита.

Однако следует помнить, что, если предприятие, желая взять максимальную долю рынка, превысит разумные темпы прироста продаж, то тем подорвет свою ликвидность и платежеспособность.

Печального IV этапа желательно избежать. Жизнь показывает, что стратегически выигрывает тот, кто заранее тратится на разработку и внедрение новых товаров и услуг, сознательно идя на некоторое снижение финансовых результатов предыдущего этапа.

Используя деловое планирование, можно легче реализовать свои проекты. Планирование позволяет увидеть весь комплекс будущих действий и возможных последствий таких действий и предвосхитить реальность.

Для чего нужен бизнес-план? По содержанию он является полным и точным описанием концерн, начиная от продукта и заканчивая процессами управления, а также финансовыми нуждами.

В зависимости от целей можно выделить 3 вида бизнес-планов: бизнес-план форма; бизнес-план сущность; бизнес-план понимание.

Бизнес-план форма призван осуществить представление бизнеса для инвесторов, акционеров или руководства. Он составляется в соответствии с требованиями партнеров или участников бизнеса.

Бизнес-план сущность необходим при отражении процессов, происходящих на предприятии, и прогнозировании последствий вводимых изменений. Он отражает содержание бизнес-процесса с целью выявления всех особенностей, возможностей и угроз и помогает принимать решение.

Бизнес-план понимание составляется для анализа и изучения новой идеи, предполагающей развитие и изменение концерна. Он направлен на

понимание как уже происходящих, так и планируемых процессов, и наиболее полное представление результатов новых идей.

Старательно составленный бизнес-план не только поможет проложить курс фирмы, но и послужит руководством по обеспечению деятельности (такую задачу решит бизнес-план сущность). Вероятные инвесторы практически каждый день получают множество просьб по финансированию рискованных схем, а поэтому необходимо предоставить им данные о предприятии и ее изделиях профессионально, в соответствии с определенной схемой (бизнес-план форма).

Только бизнес-план, подготовленный на основе потребности в информации, необходимой для предполагаемых источников финансирования плана, безусловно, произведет впечатление на обладателя капитала с точки зрения рейтинга умения планировать. Также вкладчики оценят всеобщую компетенцию начальника данного концерна.

При прочих равных условиях неплохо подготовленный бизнес-план всегда возвысит вероятность на получение фин. поддержки из различных источников.

Определение цели бизнес-плана – второй важный шаг после определения сферы деятельности будущего предприятия или проекта. Цель — это положение вещей, реальное или воображаемое, к которому будет стремиться разработчик бизнес-плана, предприятие или проект. На данном этапе не следует значительный интерес уделять реалистичности поставленных намерений, так как именно составление бизнес-плана и должно ответить на этот вопрос. Важно следующее: цель должна быть однозначной, возможно разбита на подцели, и она должна соответствовать намерениям предпринимателя. Когда в деятельности предполагается непосредственное участие компаньонов, то их нужно пригласить особенно на данном этапе для формулирования намерений, чтоб они стали товарищами в дальнейшем. К тому же, должен отличать личные цели и цели бизнеса (так, например, личные цели «обогащение» или «власть» могут стать мощным



побуждением деятельности, но вряд ли будут восприняты соучастниками или кадравиками).

После определения цели концерна нужно сформулировать намерение составления бизнес-плана. Это может быть привлечение инвестора или сокредитор (бизнес-план форма), рейтинг реалистичности нового занятия (бизнес-план понимание), разработка бизнеса операционной деятельности (бизнес-план сущность) и т.д. На основе сформулированного проекта выбирается образ бизнес-плана.

Можно достигнуть существенных преимуществ, если начать с бизнес-плана для внутреннего использования (бизнес-плана сущности или понимания). Во время его написания нужно рассмотреть многие задачи, которые, возможно, никогда не будут записаны во внешнем (бизнес-плане форме). Но потребители бизнес-плана будут стремиться задавать вопросы, относящиеся к внутренним бизнес-планам, чтоб «почувствовать» серьезность проработки. Те, кто не подготовлен к данным вопросам, окажутся в невыгодном положении.

В частности, может выясниться, что не был проработано задачи о том, действительно ли нужен вкладчик или лучше сконцентрироваться на увеличении производительности. Старание привлечь вкладчика может быть шагом, основанным на восприятии его волшебным Дедом Морозом, а не неплохо обдуманым стратегическим заключением.

Все варианты и стратегия развития должны быть проработаны заранее, при написании внутреннего бизнес-плана. А если привлечение инвестора окажется оправданным, тогда и инвестор, и предприятие будут иметь твердую основу для сделки.

Можно определить особо важные предназначения бизнес-плана:

- Стать документом для строительства нового концерна. Он показывает, какими методами и с помощью каких средств руководитель собирается достичь своих намерений. В этом случае бизнес-план становится пошаговым дневником в организации нового дела.

- Показать, что руководитель наделен определенной инициативой, достаточно дисциплинирован, чтоб использовать свою силу для определенной схемы, и что он понимает, как достичь поставленной перед собой конечных намерений, обходя или решая все встречающиеся на своем пути проблемы и трудности.

- Ознакомить партнеров, компаньонов или уже имеющих сотрудников с некоторыми особенностями проекта. Это поможет им увидеть в руководителе не просто главу, а своего напарника. Привлечь потенциальных вкладчиками. Ведь именно на основе разработанного бизнес-плана они будут принимать решения о финансировании бизнеса.

- Показать емкость и перспективность развития будущего рынка продаж.

- Оценить траты для производства нужной рынку результат, соизмерить их с ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциальную доходность дела.

- Обнаружить все возможные «опасности, подстерегающие новое дело в первые годы его реализации.

- Определить степень, по которой можно будет постоянно контролировать состояние дел, и осуществлять руководство.

- Увеличить уверенность и престиж не только со стороны сотрудников, но и со стороны вкладчиков. Бизнес-план будет первым средством для «продажи» идеи и кратким изложением основных сведений о предприятии при привлечении вкладчиков для участия в организации нового бизнеса.

Стоит особо сказать, что бизнес-план обычно пишется на будущее и составлять его следует примерно на период от 1 до 5 лет, при этом для первого года основные показатели следует делать поквартально, для последующих лет – в целом за двенадцать месяцев. В любом случае завершение срока планирования должно совпадать со сроком погашения займа независимо от даты начала программы. Выбирая вид бизнес-плана,

следует подразумевать, что планирование на более большой срок носит более мнимую натуру и должно основываться на подробных изучениях в малом временном промежутке и долгосрочных направлениях и планах на будущее.

К сожалению, значительные бизнесмены ограничиваются написанием плана на двенадцать месяцев, считая, что дальнейший ракурс не может быть определена. Такое отношение ограничивает ракурс видения предпринимателя, тем более, что практически во всех кругах существуют сценарии долгосрочного прогресса даже в условиях нестабильной экономики. Более того, учет причины нестабильности в будущем времени должен приводить не к размытости высказываний, а к формированию различных версий развития и отклика их осуществимости и выживаемости в различных ограничениях.

### **1.3 Организация финансового менеджмента малого предприятия**

Когда рост активов превышает рост нераспределенной пользы, задолженность должна покрывать это различие. Эта задолженность может принимать структуру банковского кредита или увеличения степени использования кредиторской задолженности по вычислениям.

Самые главные несоответствия в финансовом менеджменте большого и малого бизнеса состоят в общедоступности к ресурсам, в постановке целей и в степени ликвидности.

Доступ на финансовые и денежные рынки для малого бизнеса очень сильно занят, т.к. получить кредит не получается не только из-за его недоступности, но и вследствие опасной финансового положения концерна и отсутствия кредитной истории.

Малый концерн обычно не ставит перед собой цель максимизировать направление акций, показать капитализации и степень дивиденда.

В малом бизнесе другой набор, иной уровень и иная иерархия рисков, нежели в больших компаниях.

Вообще, парадоксальное сочетание наибольшей опасности с наименьшей доходностью сопутствует маленькому предприятию на начальных фазах его существования. Поэтому индивидуальное финансирование для малого бизнеса сильно затруднено.

Организации малого бизнеса имеют обычно низкий, по сравнению с большими организациями, степень законности, т.к.: в малом бизнесе относительно слабее финансов уделяется в вопросы и дебиторскую задолженность (об этом говорят и более высокие показатели оборачиваемости запасов и дебиторской задолженности); у организаций малого бизнеса относительно больше текущие обязательства. Наиважнейшей целью фин. менеджмента малого бизнеса является грамотное управление оборотным капиталом: резервом, дебиторской задолженностью, денежными средствами и малыми обязательствами. Это приносит организации достаточное количество ликвидных средств и делает его способным платить.

Опору информационного обеспечения анализа финансового состояния составляет бух. отчетность. Чтение и анализ бух. отчетности компании входит в число опорных функций менеджера.

С позиции обеспечения управленческой деятельности дозволено выделить три основные требования, которым необходимо удовлетворять бух. отчетность. Она должна содержать необходимую информация для: принятия обоснованных управленческих решений в границах инвестиционной политики; оценки динамики и перспектив перемен пользы учреждения; оценки, имеющихся у предприятия доходов, происходящих в них видоизменений и эффективности их использования. Обеспечение этих запросов основывается на одном из главных правил подготовки бух. отчетности - принципе соответствия вкладываний и востребованных сведений.

В традиционном понимании фин. анализ представляет собой способ оценки и прогнозирования фин. состояния предприятия на причине его бух. отчетности [2, с.32].

В условиях рынка фин. анализ представляет собой совокупности трансформации и использования данные фин. характера, имеющий целью: оценить текущее и перспективное фин. состояние компании; оценить возможность и полезности темы развития компании с положения финансов их обеспечения; выявить доступные основы средств и оценить шанс и желательность их привлечение; спрогнозировать местоположение компании на рынке имущества.

В основе фин. анализа, как и фин. менеджмента в целом, лежит расположение фин. отчетности.

Фин. анализ проводится с помощью различного типа образцов, позволяющих структурировать и идентифицировать взаимосвязи среди основных показателей.

Целью анализа является наглядная и расценка фин. благополучия и динамики развития хозяйствующего субъекта. В процессе расположения можно предположить вычисление показателей имущественного положения, ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности, положения на рынке ЦБ и дополнить его методами, основанными на опыте и квалификации специалиста. В общем виде программа углубленного анализа выглядит следующим образом.

## **2. Управление финансовыми результатами деятельности ООО «СИТИ»**

### **2.1 Краткая характеристика ООО «СИТИ» и основные технико-экономические показатели ее работы**

Открытие ресторана Biscuit состоялось 29 октября 2013 года, и произошло вместе с открытием четырехзвездочного отеля «Ost West –Club», который располагается в историческом центре г. Самара на ул. Садовая 210 А. Это единый комплекс, который предназначен для релакса и работы, как гостей города, так и местных жителей. Ресторан имеет два зала на 70 посадочных мест, в одном из которых каждый вечер с четверга по воскресенье на пианино играет музыкант на прекрасном белом рояле. Режим

работы ресторана с 12,00 - 0,00. Также на территории данного ресторана, размещался М-Вар, который работает круглосуточно. С 7 до 10 утра, ежедневно, в ресторане проводятся завтраки для гостей отеля СИТИ и также для всех желающих, кто не успел или не захотел позавтракать дома.

Миссия ресторана Biscuit - это удовлетворение нужд современного человека в еде и отдыхе.

Миссией ресторана Biscuit является максимум внимания к каждому гостю с тем, чтобы его пребывание было в комфортной обстановке в процессе выбора того или иного любимого блюда. Таким образом, основными целями ресторана являются качественный уровень обслуживания и подаваемых блюд в приятной обстановке.

Ресторан Biscuit - предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные; винно-водочные, кондитерские изделия, с повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.

Юридический адрес ресторана: 443001, г. Самара, Ул. Садовая д.210 А ООО «СИТИ».

Учредитель: СК Град.

Главной целью создания этого предприятия является осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли. Для достижения поставленных перед Обществом целей, оно, в установленном действующим законодательством Российской Федерации порядке, осуществляет в виде деятельности, которые указаны ниже:

Исполнение торгово-закупочных, торговых, посреднических, бартерных и иных операций;

производство и реализация услуг в сфере общественного питания;

производство и реализация продовольственных товаров, включая безалкогольные напитки и алкогольную продукцию;

организация общественного питания;

осуществление культурно-развлекательных программ, организация и проведение концертов, дискотек, аукционов;

производство продуктов питания;

У ресторана Biscuit имеется собственный баланс, расчетный счет в банке и ресторан имеет право от своего имени заключать договоры, приобретать имущественные и неимущественные права и нести ответственность, иметь обязательность, быть истцом и ответчиком в арбитражном и третейском суде.

Ресторан Biscuit имеет собственное помещение площадью 300 м<sup>2</sup>: 2 зала ресторана для приема пищи, складские помещения, горячий цех ресторана, холодный цех ресторана и кондитерская, бар, холл, гардеробная.

Характеристика ресторана:

- вывеска с элементами оформления;
- наличие двух залов с озеленением, как элементом декора ;
- мебель стандартная, соответствующая интерьеру помещений;
- столы, столешницы - шпон;
- стулья, мягкие диваны;
- стеклянная посуда и столовые приборы из нержавеющей стали;
- полуфарфоровая, фаянсовая посуда;
- скатерти фирменные;
- разнообразный ассортимент фирменных блюд, изделий и напитков сложного приготовления;
- широкий ассортимент вино - водочных, фруктовых и минеральных вод.

Организационная структура, которая была на момент открытия ресторана представлена на Рисунке 1. Структуру и штатную численность утверждает директор ресторана. Состав и численность работников определяется штатным расписанием, утвержденным руководителем.

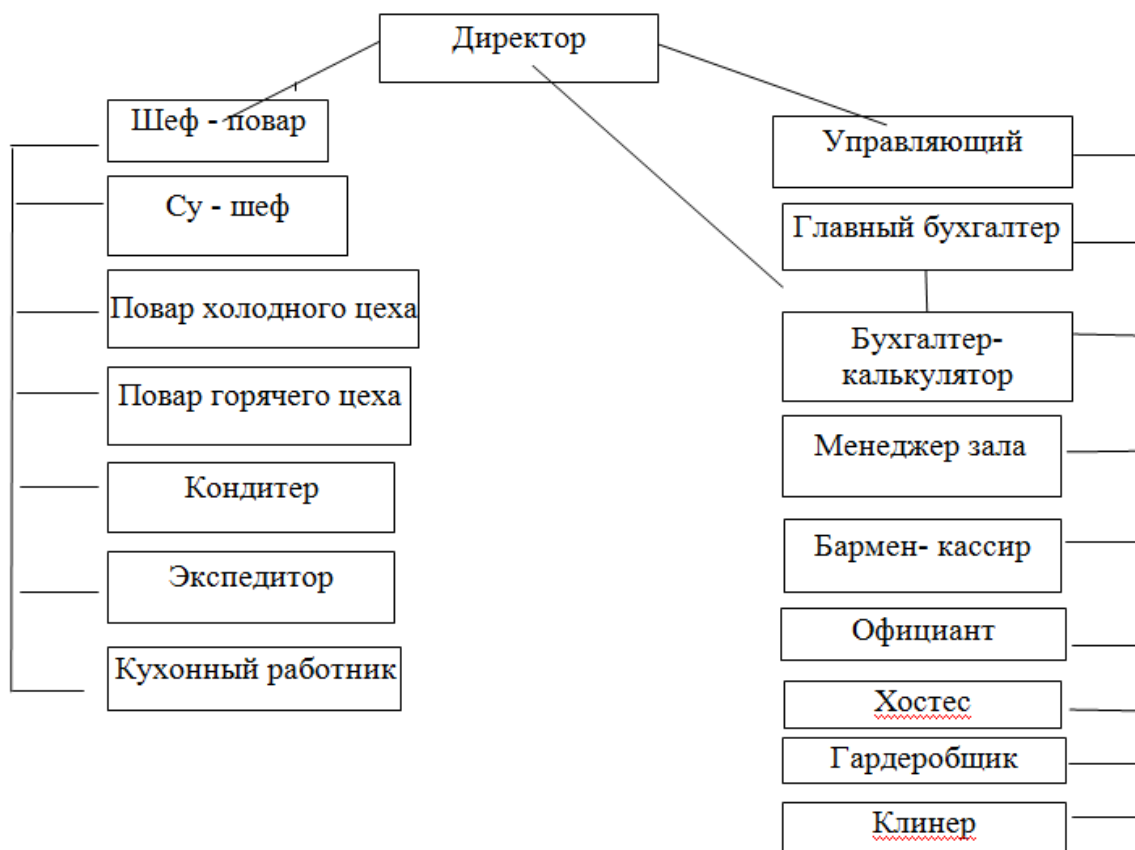


Рисунок 1 – Организационная структура ресторана Biscuit на момент его открытия

Как видно из Рисунка 1 организационная структура ресторана очень раздута, учитывая небольшое количество посадочных мест.

Даже если учесть, завтраки, которые проводятся в ресторане и кофе-брейки на мероприятиях в конференц-зале отеля, то все равно штат сотрудников достаточно велик, что влечет за существенные расходы для ресторана.

Также, далее содержится меню ресторана Biscuit, которое состоит из широкого ассортимента блюд, блюд из дорогостоящих продуктов, которые в связи с вводом санкций Евросоюза, запрещено ввозить в РФ с 6 августа 2014 года. Меню ресторана Biscuit, разработанное к его открытию в 2013 году представлено в Приложении 1.

Ресторан Biscuit располагается в исторической части Самары, соответственно, в территориальной от него близости достаточно много мест для приема пищи: это различного рода кофейни, пиццерии, бургерные,



кондитерские, рестораны японской кухни. Но к реальным конкурентам отнесены два заведения, находящихся в пешей доступности и обладающие статусом ресторана:

- Ресторан «Hudson» расположен на Садовой.



Рисунок 2 – Ресторан «Hudson.» на Садовой



- Рисунок 3 - Ресторан Dublin, располагающийся в гостинице «Европа» на улице Галактионовская

Сравнение трех ресторанов по конкурентным преимуществам представлено в Таблице 2.

Таблица 2 - Анализ основных конкурентов ресторана Biscuit

Конкурентные преимущества	Ресторан Nadson	Ресторан Dublin	Ресторан Biscuit
Месторасположение	В центре	В центре	В центре
Цена	Высокая	высокая	средняя
Качество ассортимента	Высокое	высокое	высокое
Квалификация персонала	Средняя	высокая	средняя
Имидж	Положительный	положительный	средний

Как видно из Таблицы 2, у ресторана Biscuit имеются серьезные конкуренты, с аналогичными видами предоставляемых услуг (европейская кухня, сервис, расположение). Поэтому для дальнейшего развития и создания высокой конкурентоспособности необходима новая концепция ресторана.

Бухгалтерский учёт ведется в программе 1С Бухгалтерия-8. Бухгалтерская документация имеется в полном объеме.

Таблица 3 - Техничко-экономические показатели деятельности ООО «СИТИ»

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	Отклонение	
			Абс.	Отн.
1. Доходы от предоставляемых услуг, тыс. руб.:	26150	28430	2280	108,72
1.1. Выручка от продажи, тыс.руб.	17820	19670	1850	110,38
1.2. Выручка от дополнительных платных услуг, не входящих в основное меню	4590	4810	220	104,79
1.3. Доходы от общественного питания (завтраки), тыс.руб.	3740	3950	210	105,61
2. Расходы, тыс. руб.:	22460	24420	1960	108,73
2.1. Расходы, связанные с производством и реализацией услуг	21140	22980	1840	108,70
2.2. Прочие расходы	1320	1440	120	109,09
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	3690	4010	320	108,67

Продолжение табл.3

Наименование показателей	2015 г.	2016 г.	Отклонение	
			Абс.	Отн.
11. Годовой фонд оплаты труда, млн. руб.				
13. Рентабельность продаж, %				
14. Рентабельность совокупных активов, %				
15. Рентабельность основной деятельности, %				
16. Затраты на 1 рубль реализованной продукции				
17. Производительность труда				
18. Средняя годовая заработная плата, тыс. руб.				
19. Фондоотдача				
20. Фондовооруженность				

Анализируя данные таблицы 3 можно сделать следующие выводы:

За анализируемый период выручка от реализации услуг ресторанного бизнеса увеличилась на 2280 тыс. руб. или на 8,72% в основном за счет роста выручки от продажи основных услуг – потребления продукции питания. Параметры роста дохода от продажи дополнительных услуг показывают 104,79%.

Себестоимость товаров выросла на 1840 тыс. руб. или на 108,73%, при этом сохраняется отношение выручка-убыток. Валовая выручка повысилась на 320 тысяч рублей (8,67%).

Постоянством за исследуемое время отметился и показатель количество работников. Годовой ФОТ повысился на 2%. КПД в организации повысился на 8,72%.

Выгодность от реализации в 2016 гг. Оставалась на уровне 7%, выгодность основной работы - на уровне 8%. Большого изменения данных показателей не виделось.

## **2.2 Анализ и оценка управления финансовыми результатами деятельности ООО «СИТИ»**

Для определения финансовой платежеспособности и создания принципов увеличения эффективности работы организации необходимо проведение общей материальной оценки, нацеленностью которого является оценка прошлой работы и положение компании на данный период, а также оценка его потенциала на будущее.

Финансовое постоянство – характеристика устойчивости финансового положения компании, обеспечиваемая высокой долей собственного капитала в общей сумме используемых им финансовых средств. Оценка уровня финансовой устойчивости организации осуществляется с использованием обширной системы показателей.

Источник жизнедеятельности работы компании является показатель прибыли. Когда прибыль растет создается финансовое постоянство для самостоятельного финансового обеспечения работы компании, осуществления расширенного воспроизводства и удовлетворения растущих социальных и финансовых запросов трудовых сообществ. За счет доходности делаются также должностные меры организации перед бюджетом, банками и другими организациями. Поэтому анализ доходов должен захватывать факторы, как ее создания, так и распределения.

Целями аналитики прибылей и убытков организации считаются: оценка роста показателей выгоды, обоснованность фактических данных об образовании и распределении прибыли; выявление и определение действия различных факторов на получение прибыли; оценка возможных запасов дальнейшего роста выгоды на основе улучшения объемов производительности и затрат.

Показатели финансовых процессов воспроизводящие производительность хозяйствования предприятия в точной оценке. Из них

складывается принцип экономической эволюции компании и укрепления его финансовых отношений со всеми специалистами деловой активности. На основе финансовых отношений анализ каждого показателя выгоды имеет важнейшее значение как для самой компании в целом, так и для различных групп лиц, которым интересна работа компании. Так, для начальства такой метод помогает найти выгоды развития компании, так как выгода считается одним из важнейших начал получения финансов настоящей и инвестиционной работы. Для учредителей и акционеров анализ выгода приобретения является важным с точки зрения возможностей роста прибыли на внесенный ими в это предприятие денежных средств. Кредиторам такой метод может дать вероятность определения, будет ли у компании возможность вернуть заемные денежные средства (кредит) а так же выплатить проценты по нему.

Анализ финансовых показателей работы компании включает в себя:

- анализ изменения по каждому коэффициенту за изучаемый момент времени (горизонтальный анализ);
- анализ составления структуры коэффициентов выгоды и их структурный рост (вертикальный анализ);
- анализ роста изменения коэффициентов за несколько наблюдаемых периодов (трендовый анализ);
- нахождение начальных форм и факторов роста выгоды и их оценку в количестве;
- анализ убытков, которые произвела компания, и убытков на рубль одного товара;
- оценку роста коэффициентов выгоды и нахождение мер, которые воздействуют на степень эффективности пользования хозяйственных средств, и др.

Выгода до наложения налога считает финансовые результаты от продажи товаров и остальной продажи. Главными методами анализа выгоды до наложения налога считаются:

- анализ выполнения плана по получению выручки;
- структурный и основной анализ роста выручки;
- определение и оценка того, как факторы влияют на формирование выручки;
- создание методов по наиболее выгодной формировке и использованию выручки с учетом улучшения мер по развитию компании.

Влияние количества факторов оценивается в сравнении начальных и отчетных данных. Кроме того, для оценки влияния методов учитываются показатели факторного анализа. Обычно, оценивается влияние на прибыль до наложения налога следующих главных методов: объема продаж, структуры продаж, себестоимости продаж, отпускных цен на товары, расходов периода.

В это же время факторы, которые влияют на величину выгоды, разделяют обычно на внешние и внутренние.

К внешним факторам, которые складываются если воздействует рыночная среда и не зависят от работы компании, относят: цены на финансово-энергетические (производственные) ресурсы, условия расходов на транспорт, система наложения налогов на организацию, конъюнктура товарного и фондового рынков, социально-экономические факторы, степень развития внешнеэкономических связей и др.

К внутренним факторам, которые зависят от работы компании, считают: объем продаж, себестоимость продукции, структуру реализованной продукции, структуру затрат, уровень отпускных цен предприятия, продолжительность операционного цикла, сезонный характер производства и реализации продукции, амортизационную политику предприятия, учетную политику предприятия, качество продукции и многие другие методы.

Целью анализа финансовой стабильности ООО «СИТИ» считается оценка степени независимости от кредитных средств финансирования. Это необходимо, чтобы ответить на вопросы: насколько организация считается независимой с финансового взгляда, расчеты и уменьшение уровня этой независимости и отвечает ли состояние ее активов и пассивов условиям ее

финансово-хозяйственной работы. Коэффициенты, которые характеризуют независимость по всем частям активов и в общем по имуществу, дают возможность рассчитать, достаточно ли устойчива изучаемая компания в финансовых показателях.

Долгосрочные пассивы и собственный капитал идут в первую очередь на получение основных средств, на капитальные вложения и другие внеоборотные активы. Для того чтобы выполнялась платежеспособность, необходимо, чтобы денежные средства в расчетах, а также финансовые оборотные активы крыли краткосрочные пассивы.

Коэффициенты оценки материальной устойчивости компании – система показателей, которые характеризуют состав используемого капитала компании с позиций степени финансового постоянства его развития в будущем. Для выполнения этой оценки используют обычно показатели, основные из которых приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Показатели финансовой устойчивости

Наименование показателя	Способ расчета	Нормальное ограничение	Пояснения
1. Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага)	$U1 = \frac{\text{заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}}$	Не выше 1,5	Показывает, сколько заема компания получает на 1 рубль вложенных в активы собственных средств.
2. Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	$U2 = \frac{\text{собственный капитал} - \text{внеоборотные активы}}{\text{оборотные активы}}$	Нижняя граница 0,1; оптимально $U2 \geq 0.5$	Показывает, какая часть оборотных активов получает прибыль за счет собственных источников
3. Коэффициент финансовой независимости	$U3 = \frac{\text{собственный капитал}}{\text{валюта баланса}}$	$U3 > 0,7$	Показывает удельный вес собственных средств в общих источниках финансирования
4. Коэффициент финансирования.	$U4 = \frac{\text{собственный капитал}}{\text{заемный капитал}}$	$U4 \geq 0,7$ Оптимально 1,5	Показывает, какая часть работы получает прибыль за счет собственных средств, а какая за счет взятых в кредит.

5. Коэффициент финансовой устойчивости	$U5 = (\text{собственный капитал} + \text{долгосрочные обязательства}) / \text{валюта баланса}$	$U5 \geq 0,6$	Показывает, какая часть актива получает прибыль за счет устойчивых источников.
--	---	---------------	--

Уровень общей материальной независимости показывается коэффициентом  $U3$ , т.е. считается удельным весом собственного капитала компании в общей его величине.

$U3$  отражает уровень независимости компании от заемных средств.

Процесс создания выручки считается единым для всех организаций, и не зависит от форм собственности. На всех предприятиях формируется шесть показателей прибыли, которые различают по величине, экономическому содержанию и функциональному назначению. Базой всех расчетов считается балансовая прибыль – основной финансовый показатель производственно-хозяйственной работы компании.

В состав балансовой прибыли входят:

- доход от продажи товарной продукции - считается путем способа вычета из общей суммы выручки от продажи товаров в действующих ценах (без НДС и акцизов) затрат на производство и реализацию товарной продукции, включаемых в себестоимость продукции;

- выручка (или убыток) от продажи остальной продукции и услуг нетоварного характера считается точно так же, отдельно по всем разновидностям работы, т.е. прибыль (или убытки) подсобных сельских хозяйств, автохозяйств, лесозаготовительных и других хозяйств, которые находятся на балансе основного предприятия;

- прибыль (или убытки) от продажи главных фондов и от иного имущества считается как разность между выручкой от продажи данного имущества (за вычетом налога на добавочную стоимость, акцизных марок) и остаточной стоимостью по балансу, скорректированной на показатель, соответствующий индексу инфляции

Как правило, главный элемент балансовой прибыли состоит из прибыли от продажи товара, исполнения работы или оказания услуг.



Выручка от продажи капитала – это материальный результат, который не связан с основными видами работы компании. Он показывает достаток (убытки) по остальной продаже, к которой относится продажа на сторону отличительных особенностей видов имущества, которые входят в баланс компании.

Валовая прибыль компании различается от балансовой прибыли в силу нескольких причин:

валовая прибыль увеличивается для компаний, которые делают прямой обмен или продажу товара по сумме меньше себестоимости;

при осуществлении прямого обмена по главным средствам и другому имуществу или продаже этих разновидностей имущества по сумме не выше их балансовой стоимости сумма сделки считается по рыночной стоимости имущества за вычетом балансовой стоимости проданного или вывешенного имущества;

выручка в валюте пересчитывается в рубли по курсу на текущий день оформления таможенных документов для налогообложения прибыли по этим операциям;

Под наложение налога подходят финансовые средства, которые получают бесплатно от остальных компаний при отсутствии общей деятельности;

стоимость имущества, полученного безвозмездно, оценивается не ниже балансовой, по которой оно числилось у передающего предприятия;

валовая прибыль учитывает также уплаченные штрафы и пени (за исключением суммы штрафов и пеней, перечисленных в бюджет и внебюджетные фонды).

Исчисленная в установленном выше порядке валовая прибыль считается базой для определения прибыли, которая облагается налогом, расчет которой проходит в такой последовательности.

Валовая прибыль становится меньше на следующие виды доходов:

- доход от долевого участия в работы других предприятий;

- доход от сдачи в аренду и других видов пользования имущества, а также от операций с посредниками и сделок;

- доход ЮР по государственным облигациям и другим государственным, ценным бумагам, а также доходы от оказания услуг по их размещению;

После всех перечисленных исправлений валовой прибыли остается прибыль облагаемая налогом, с которой уплачивается налог на прибыль.

Под чистой прибылью считается понимать конечный финансовый результат работы компании по состоянию на отчетную дату, определяемый по данным бухгалтерского учета, за вычетом причитающихся за счет прибыли в соответствии с законодательством РФ налогов и иных аналогичных обязательных платежей.

Итак, видно, что по мере создания чистой прибыли выручка рассчитывается между государством, собственниками компании и самой компанией. Распределение прибыли регулируется законодательно в той части, которая поступает в бюджеты различных уровней в виде налогов и других обязательных платежей. По мере образования чистой прибыли выручка распределяется между государством, собственниками предприятия и самим предприятием. Распределение прибыли регулируется законодательно в той части, которая поступает в бюджеты разных степеней в виде налогов и других обязательных платежей.

Для наложения налога балансовая прибыль меняется в соотношении с налоговыми правилами (Положением в числе затрат, входящих в себестоимость товара и др.). Стоит заметить, что определение чистой прибыли в Российской Федерации не относится к понятию чистой прибыли по всемирным стандартам, потому как включает в себя важные расходы (фонды потребления, социальной сферы и т.д.), что невозможно по зарубежным нормам.

Весь доход, который остается в распоряжении организации (чистая прибыль) можно разделить на два пункта:

- прибыль, которая повышает стоимость имущества организации (принимает участие в работе накопления);

- прибыль, которая направляется на потребление.

На основе стандартов распределения прибыли, величина чистой прибыли не должна уменьшать заинтересованности компании в увеличении объема товаров и повышении результатов производственно-хозяйственной и материальной работы. В главную очередь, отчисления идут в часть, которая накапливает, так как она влияет на дальнейшее улучшение организации.

В Фонды организации обычно входят:

- а) фонды накопления: финансирование капитальных поступлений в основные фонды, финансирование капитальных вложений в оборотные фонды; все капитальные поступления в социальную сферу. При этом совершение капитальных поступлений за счет своей выгоды не делает меньше показатель фонда накопления. Происходит улучшение финансовых средств в имущественные ценности. Фонд накопления становится меньше только при использовании его средств на погашение убытков отчетов по результатам двенадцати месяцев, а также в итоге списания за счет накопительных фондов убытков, которые не входят в изначальную стоимость вводимых в эксплуатацию объектов главных средств. Средства фонда отправляются на развитие производства, в т.ч. на:

- финансирование затрат на перевооружение и увеличение производства;

- проведение научно-исследовательских работ;

- расходы по выпуску и распределение ценных бумаг;

- взносы в формирование инвестиционных фондов, объединенных предприятий, ассоциаций;

- списание затрат, которые по действующим положениям отнимаются из дохода, который остается в доступе у организации и др.

Практика дает понять, что низкая степень отчислений в фонд накопления составляет, обычно, не менее 30 процентов общего размера

чистой прибыли. Когда фонд создавался, организации вели отдельный друг от друга учет создания и пользования фондов накопления.

Многие страны считают финансово независимой фирму с удельным весом своего капитала в общей его величине начиная от 30% (критическая точка) и заканчивая 70%.

Исходя из данных баланса (приложение) ООО «СИТИ» коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость, имеют следующие значения. (таблица 5).

Таблица 5 - Значения коэффициентов, характеризующих финансовую устойчивость

Наименование показателя	2015 год, %	2016 год, %	(+) отклонение
1. Коэффициент капитализации	0,16	0,22	0,06
2. Коэффициент обеспечения собственными источниками финансирования	0,86	0,82	-0,04
3. Коэффициент финансовой независимости	0,85	0,82	-0,03
4. Коэффициент финансирования	6,06	4,52	-1,54
5. Коэффициент финансовой устойчивости	0,85	0,82	-0,03

Как видно из таблицы 5, все коэффициенты соответствуют нормативным значениям, ввиду чего организацию можно признать финансово-устойчивой.

Как показывают данные таблицы, динамика коэффициента капитализации свидетельствует о достаточной финансовой устойчивости организации, так как для этого необходимо, чтобы этот коэффициент был <1,5. На величину этого показателя влияют следующие факторы: высокая оборачиваемость, стабильный спрос на реализуемую продукцию, низкий уровень постоянных затрат.

Динамику некоторых чисел, которые показывают деятельность организации и влияющих на формирование чистой прибыли, можно представить в виде таблицы 6.

Таблица 6 - Динамика показателей, отражающих деятельность предприятия

ООО «СИТИ» 2015-2016 гг.

Показатели	2015 год (тыс.руб)	2016 год (тыс.руб.)	Абсолютное отклонение (тыс.руб.)	Относительное отклонение (%)
Выручка	13720	17073	+3353	+24,48
Себестоимость проданных товаров	12518	15471	+2953	+23,59
Валовая прибыль	1202	1602	+400	+33,27
Запасы	3200	4018	+818	+25,56
Денежные средства	12	52	+40	+333,34
Кредиторская задолженность	509	834	+325	+63,85
Коммерческие расходы	631	909	+278	+44,05
Чистая прибыль	321	693	+372	+115,88

Таким образом, рассмотрев особенности управления компании, были сделаны следующие выводы

Ресторан Biscuit - предприятие общественного питания с большим ассортиментом блюд индивидуального приготовления, включая заказные и фирменные; винно-водочные, кондитерские изделия, с повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха.

Деятельность ООО «Сити» можно охарактеризовать как стабильную. Анализ технико-экономических показателей и отчета о финансовых результатах свидетельствует о стабильном положении предприятия на рынке ресторанного бизнеса.

Однако, для повышения эффективности финансирования организации, необходимо изменить концепцию ресторана.

### **3. Описание проекта для ресторана новой русской кухни Biscuit**

#### **3.1 Описание новой концепции ресторана Biscuit**

Как видно из анализа, проведенного во второй главе, концепция итальянского ресторана Biscuit утратила свою актуальность, что привело к потере гостей ресторана. Проанализировав рынок ресторанов в городе Самара, был сделан вывод, что в Самаре не хватает ресторана новой русской кухни.

Являясь бесценным историческим наследием, русская (российская) кухня образует неотъемлемую часть культуры России, отражает опыт и традиции народов нашей страны. На протяжении веков она развивалась на основе использования местных и привозных продуктов, разработки собственных блюд и кулинарных приемов, успешной адаптации гастрономического опыта народов, входящих в Российскую империю, Советский Союз, а также приходящих в нашу практику из других государств. Вместе с тем опыт создания единой российской (а позднее – советской) кухни, наряду с несомненными достоинствами, продемонстрировал ограниченность подходов и решений. В этой связи все более актуальным становится вопрос о развитии русских (российских) региональных (локальных) кухонь, основанных на местных традициях и продуктах.

Оценив текущее положение вещей, в котором находится современная русская (российская) кухня, и перспективы ее развития, ресторану итальянской кухни Biscuit была рекомендована новая концепция ресторана новой русской кухни. Эта концепция была рекомендована, исходя из следующих факторов:

– Русская (российская) кухня имеет все основания для того, чтобы в перспективе стать успешным участником мирового гастрономического процесса, завоевать популярность не только в нашей стране, но и за рубежом;

– Русская (российская) кухня имеет богатые исторические традиции ее прошлое и настоящее неотделимы от богатейших особенностей кулинарных традиций множества российских регионов;

– Развитие региональных (локальных) кухонь сегодня является одним из приоритетных направлений становления и расширения влияния отечественной кулинарии;

– Региональные и локальные кухни областей и регионов России, подлинность и типичность которых исходит в основном или исключительно из географического положения, что гарантирует тесную связь между кухней и территорией, с ее особыми человеческими и культурными факторами, обусловленными стремлением исторически проживавших и/или проживающих сейчас на этих территориях людей, формировать оптимальный для них рацион питания, исходя из доступных региональных и локальных продуктов;

– Основными, специфическими в кулинарном плане, регионами России являются Северо-Западный, Центральный, Южно-Русский, Черноморский, Кавказский, Поволжский, Уральский, Западно-Сибирский, Восточно-Сибирский, Южно-Сибирский и Дальневосточный регионы;

– Основой региональной (локальной) кухни являются типичные региональные продукты сырьевые и гастрономические, подлинность и типичность которых исходит в основном или исключительно из их географического и территориального происхождения, объединяющего природный и человеческий факторы, и означает, что региональный продукт с такими особыми свойствами и наименованием не может быть получен нигде за пределами региона. Некоторые региональные продукты имеют исторически сложившееся наименование, которое было широко известно как внутри, так и за пределами территории их происхождения;

– Русская (российская) кухня никогда не замыкалась в себе. Она всегда была сильна и успешна тогда, когда опиралась на опыт и традиции кухонь регионов, входящих в российское государство, а также других стран и народов. Изоляция русской кухни от национальных и мировых тенденций всегда имела пагубное воздействие на ее развитие. В синтезе мировых кулинарных достижений с историческим наследием нашей собственной

кулинарии и заключается ее сила и резервы для дальнейшего успешного развития.

В настоящее время сфера общественного питания в Самаре активно развивается: растет количество ресторанов, открываются новые заведения, появляются новые игроки на рынке. Здесь представлены как международные, федеральные так и местные предприятия.

Но ресторанный рынок Самары характеризует несколько особенностей: бурное развитие кейтеринга, проблемы с помещениями, дефицит ресторанов формата free flow. Мнения по поводу насыщенности рынка местных экспертов разделились. Одни считают, что ресторанный рынок Самары далек от насыщения, а другие напротив, полагают, что самарский ресторанный рынок близок к наполнению, но многим ресторанам не хватает концептуальной определенности и более четкой стратегии. В целом же игроки рынка считают, что в ближайшие пару лет увеличится количество сделок слияния и поглощения, холдинги укрупнятся, а мелкие игроки будут вынуждены уйти. Уже сегодня федеральные сетевые компании являются серьезными конкурентами для местных игроков.

Однако за последние два три года по сравнению с предыдущими годами, количество ресторанов значительно увеличилось. В Самаре начали открываться заведения, поддерживающие новые, модные тенденции. В кафе и ресторанах теперь делают акцент на авторское меню, интересный и необычный дизайн помещения. Все чаще меню предлагает бизнес-ланчи, и вводятся завтраки. С каждым годом суши бары постепенно отходят на задний план, все больше набирает популярность кофейни с кондитерскими.

Пока что в России, и соответственно в Самаре, складывается такая ситуация, что поход в ресторан означает определенно событие или торжество.

С появлением такого обширного доступа к интернету, социальным сетям. Имея доступ к общению с иностранцами. Глядя на зарубежные примеры ресторанов, с каждым годом гости ресторанов повышают планку с



требованиями для мест общественного питания – качество пищи, обслуживание, интерьер ресторана и его место нахождения.

В ресторане Biscuit рекомендовано было произвести следующие изменения, для внедрения концепции «новой русской кухни»:

Логотип ресторана Biscuit представлена на Рисунке 4.



Рисунок 4 – Логотип ресторана Biscuit

Рекомендовано сменить логотип на представленный на Рисунке 5.



Рисунок 5 – Новый логотип ресторана Biscuit на Садовой  
Интерьерные изменения в залах обслуживания гостей ресторана.

Совершенно новое меню ресторана, в концепции «новой русской кухни» с новой картой вин, разработанной специально под новые блюда.

Разработка изменений в меню для завтрака отеля Ost West - CITY.

Внесение изменений в конференц-меню, меню кофе-брейков, банкетного меню, согласно новой концепции.

Добавление новой услуги - Кейтринг.

Новая маркетинговая программа для открытия ресторана.

Сокращение штата ресторана, новая организационная структура.

Создание дружной работоспособной команды из сотрудников коллектива ресторана Biscuit, используя программы клиентоориентированности, лояльности к гостям и тренинги по продажам.

На Рисунке 6 показана новая организационная структура ресторана, с внесенными изменениями:

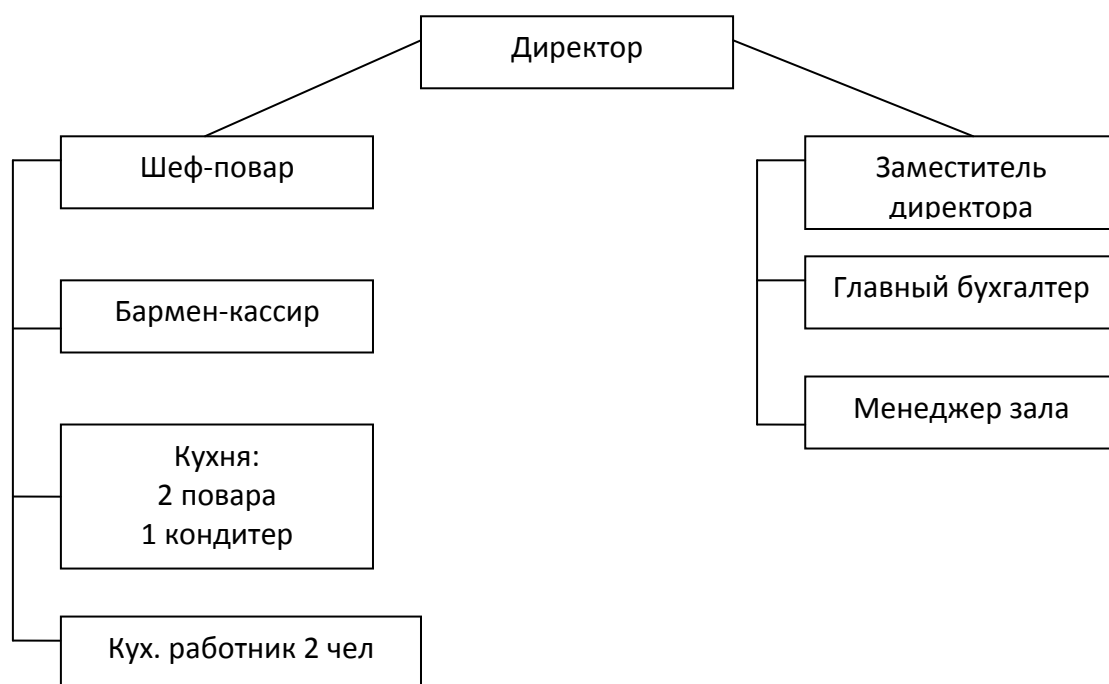


Рисунок 6 – Новая организационная структура ресторана Biscuit на Садовой

В середине июня ресторан будет закрыт для своего «преображения». Но вся команда ресторана также будет работать и обслуживать мероприятия, проходящие в отеле Ost West CITY, и ежедневные завтраки для гостей. Открытие ресторана новой русской кухни Biscuit назначено на октябрь 2017 года.

Концепция нового меню состоит в следующем: абсолютный переход на местные продукты и сезонные продукты, по максимуму производимые в

Самарской области, либо на территории РФ. Чтобы посетители, приходя в ресторан, имели возможность заказывать свежую и полезную пищу. Еще один плюс для ресторана с российскими продуктами - снижение зависимости от логистики поставщиков. Также в ресторане бывает много гостей города из нашей и других стран. Приезжая в Самару, ими часто задается вопрос о местной и национальной пище. Новое меню ресторана новой русской кухни Biscuit на Садовой пытается ответить на заданный вопрос (см. прил. 2).

Таблица 7 - Перечень закупаемого оборудования

Наименование	Фирма	Цена (тыс.руб)	Страна производитель	Габариты	Температура	Эффективность
Су-вид	Rational Combimaster	542116	Германия	847x782	От 3 до 300	Обжаривание и приготовление на пару и другие виды тепловой обработки
Смокинг Ган	Poly Science	15000	США	254x235	40	Блюда не подвергаются воздействию огня или дыма
Хоспер	Josper HJX	472300	Испания	640x700	250-350	Сохраняет все полезные вещества продукта
Шкаф шоковой заморозки	ICE MATIC ST3 2/3	115000	Италия	600x600x400	-90 + 18	Помогает продуктам храниться долгое время

Меню новой русской кухни ресторана Biscuit на Садовой:

Ассортимент ресторана максимально уменьшили, чтобы обеспечить наличие всех продуктов на кухне, не прибегая к дополнительным затратам в связи с их порчей.

Поставщики продукции ресторана «Biscuit на Садовой»:

ООО «Агама», ООО «ФудТрейд», METRO Cash and Carry (морепродукты, рыба).

ООО «Партнер Самара», METRO Cash and Carry Самарский Губернский рынок (овощи, фрукты).

ООО «Мирторг», Самарский Губернский рынок (мясная продукция).

ООО Pepsi-КО, Компания «СИМПЛ» (соки, алкогольная продукция).

### **3.2 Финансовый план проекта ресторана новой русской кухни Biscuit на Садовой**

Проведем расчет эффективности открытия ресторана русской кухни Biscuit на садовой. Планируется, что новая идея ресторана привлечет больше количество посетителей. Кроме того, планируемый бизнес-ланч в обеденное время позволит увеличить загрузку ресторана.

Основными параметрами нового ресторана являются:

60 посадочных места (19 столиков);

пропускная способность в день – 160 человек;

принцип работы ресторана: с 7:00 до 10:00 ресторан обслуживает гостей отеля Ost West CITY, с 12:00 до 15:00 клиентам предлагается бизнес-ланч, в остальное время ресторан работает в обычном режиме, обслуживание осуществляется через меню.

Средний чек:

Бизнес-ланч – 280 руб.;

Обслуживание клиентов отеля – 400 руб.;

Меню ресторана – 650 руб.;

Алкогольные и безалкогольные напитки – 250 руб.

Рассмотрим сравнительную характеристику основных параметров доходов ресторана Biscuit и нового ресторана Biscuit на Садовой в Таблице 8.

Потребление алкоголя рассчитывалось в основном в вечернее время (предполагалось, что 3/4 клиентов заказывали алкогольные напитки).

Таблица 8 – Сравнительная характеристика основных параметров  
плана доходов ресторана

Поступления от продажи услуг	Biscuit	Biscuit на Садовой
Стоимость бизнес-ланча, руб.		280
Средняя стоимость обслуживания клиентов отеля, руб.	400	400
Средний чек в обычное время на 1 чел. (без алкоголя), руб.	550	650
Средний чек на алкоголь, руб.	250	250
Максимальное количество одновременных посетителей, чел.	70	70
Количество клиентов в день, чел.	40	90
бизнес-ланч		30
обслуживание клиентов отеля	10	10
Ресторан	30	50
Заказ алкоголя в день, чел.		
бизнес-ланч		10
обслуживание клиентов отеля	5	5
Ресторан	20	40

Пик загрузки ресторана Biscuit на Садовой будет приходиться на время 13:00-15:00 (бизнес-ланч) и 19:00-22:00, в то время как ресторан Biscuit был загружен в основном в вечернее время. Сравнительная загрузка представлена в Таблице 9.

Таблица 9 - Загрузка ресторана в течение дня

Время	12.- 13.	13.- 14.	14.- 15.	15.- 16.	16.- 17.	17.- 18.	18.- 19.	19.- 20.	20.- 21.	21.- 22.	22.- 23.	23.- 24.
Biscuit	10%	10%	10%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	60%	20%
Biscuit на Садовой	40%	70%	50%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	60%	20%

Функционирование ресторана начинается с 4 квартала 2017 года планирования проекта, в данном квартале начальная загрузка составляет 30% от проектируемой мощности. В 1 квартале 2018 функционирования ресторана загрузка увеличивается до 70%, а в 2 квартале 2017 года загрузка составит 100% от плановой.

Для функционирования нового ресторана, рассчитанного на 70 посадочных места, потребуется несколько меньшая численность персонала. Если в ресторане Biscuit было задействовано 24 человека с общим фондом заработной платы 270 тыс.руб. в месяц, то ресторану Biscuit на Садовой

потребуется 17 сотрудников, общий фонд заработной платы которых составит 151 тыс. руб. в месяц. Кроме того, снизятся расходы на организацию питания сотрудников.

Ежемесячно планируется выделять средства на рекламу. Ежемесячный уровень рекламных расходов предположительно составляет 4% от выручки.

К основным каналам постоянной и периодической рекламы будут относиться:

- реклама в СМИ, справочниках;
- печатная рекламная продукция (листовки);
- наружная реклама;
- проведение презентаций и тематических вечеров;
- интернет (в том числе регистрация в справочниках на специализированных сайтах) и поддержка собственного представительного сайта.

Рассчитаем расходы на функционирование ресторана. Плановые расходы представлены в приложении 2. Структура затрат представлена на рисунке 7.

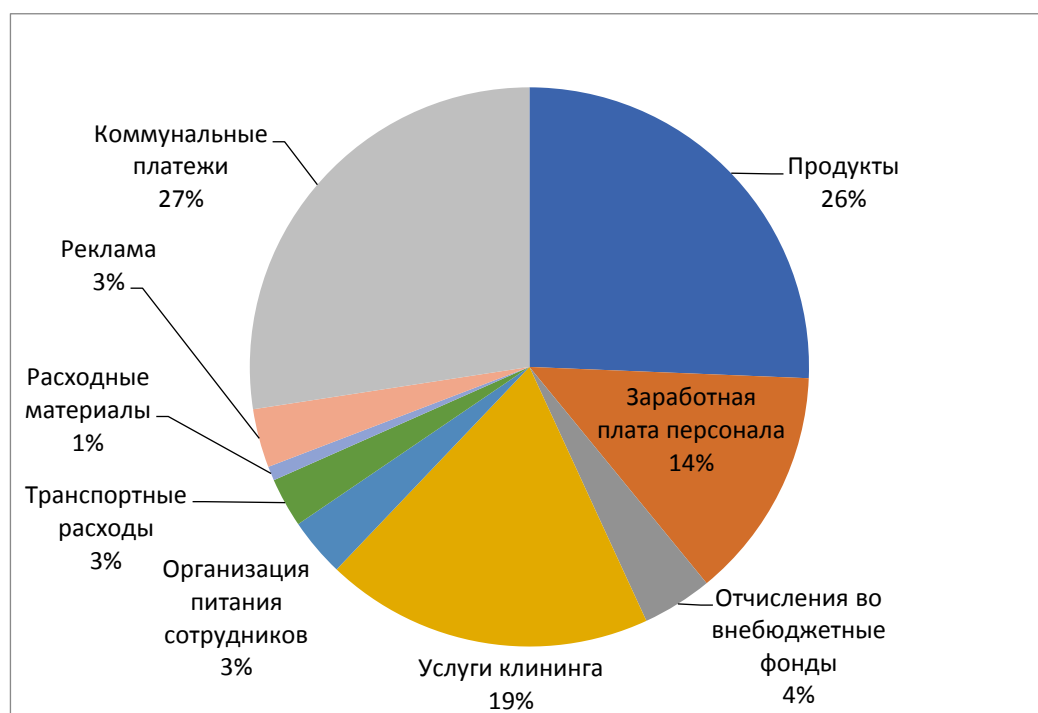


Рисунок 7 – Структура расходов ресторана Biscuit на Садовой

Таким образом, порядка 35% затрат приходится на затраты на продукты и алкоголь. Выплата заработной платы с отчислениями занимает 24% текущих затрат, услуги клининга составляют – 26%, коммунальные платежи – 25%.

План прибыли и расходов ресторана представлены в приложении №3 и № 4

Представим сравнительную характеристику прибыли ресторана до и после смены концепции (Biscuit и Biscuit на Садовой).

Таблица 11 - Сравнительная характеристика прибыли ресторана

Показатели	Biscuit	Biscuit на Садовой	Изменение	
			абс.	относ
Выручка от продаж	17073	22497,7	5424,7	150,9
Себестоимость продаж	15471	13664,6	-1806,4	80,7
Валовая прибыль	1602	8833,1	7231,1	660,5
Коммерческие расходы	909	1076,2	167,2	183,6
Прибыль от продаж	1090,1	8153,9	7063,9	748,0
Прочие доходы	43,2	144,0	100,8	333,3
Прочие расходы	73,9	276,0	202,1	373,5

Показатели	Biscuit	Biscuit на Садовой	Изменение	
			абс.	относ
Прибыль до налогообложения	1059,4	8021,9	6962,6	757,2
Текущий налог на прибыль	211,9	1604,4	1392,5	757,2
Чистая прибыль	693	6263,1	5570,1	757,2

Таким образом, анализ Таблицы 11 показывает, что при смене концепции ресторана плановая выручка за год превысит текущую выручку на 50%. При этом, в связи с уменьшением численности персонала сократятся расходы ресторана на 20%. Эти два фактора позволят увеличить валовую прибыль более, чем в 6 раз. В итоге прибыль от продаж и чистая прибыль возрастут более, чем в 7 раз. Это является подтверждением того, что выбранный вариант интерьера и имиджа является эффективным и рекомендуется к внедрению.

Далее для расчета эффективности бизнеса проведем определение точки безубыточности. При расчетах точки безубыточности структура затрат была

поделена на переменные и постоянные (Таблица 12). При этом, в таблице отражены квартальные значения показателей.

Точку безубыточности определяем по формуле:

$$R' = FC / K,$$

(1)

где  $R'$  – пороговая выручка,  $FC$  – постоянные издержки  $K$  – коэффициент покрытия.

Фактическая выручка фирмы выше пороговой. Чтобы оценить насколько фактическая выручка от продажи превышает выручку, обеспечивающую безубыточность, рассчитывается запас прочности – процентное отклонение фактической выручки от пороговой:

$$St = (R - R') / R * 100\%,$$

(2)

где  $St$  - запас прочности,  $R$  - фактическая выручка,  $R'$  - пороговая выручка.

Чем больше запас прочности, тем лучше для фирмы.

Таблица 12 - Расчет безубыточного объема продаж

Показатели	Процент загрузки		
	30%	70%	100%
Выручка от продаж	2691,8	3503,2	5091,5
Переменные расходы	367,1	584,0	934,7
Продукты	367,1	584,0	934,7
Постоянные расходы	1339,0	1242,0	1266,8
Заработная плата персонала	365,4	365,4	365,4
Отчисления во внебюджетные фонды	109,6	109,6	109,6
Услуги клининга	575,0	470,9	491,1
Организация питания сотрудников	91,2	91,2	91,2
Транспортные расходы	69,7	76,8	81,4
Расходные материалы	22,2	22,2	22,2
Реклама	91,8	91,8	91,8
Прочие	14,1	14,1	14,1
Маржинальный доход	2324,7	2919,2	4156,8
Коэффициент покрытия	0,86	0,83	0,82
Точка безубыточности	1550,5	1490,5	1551,7
Запас финансовой прочности	42%	57%	70%



Таким образом, при увеличении процента загрузки ресторана Biscuit на Садовой увеличивается запас финансовой прочности, что связано с ростом маржинальной прибыли ресторана.

Составим план денежного потока ресторана.

Таблица 13 - Денежные потоки ресторана Biscuit на Садовой

Показатель	3 кв 2017	Период			
		4 кв 2017	1 кв 2018	2 кв 2018	3 кв 2018
Денежные средства на начало года	3600	0	795,16	2 143,50	4 462,07
Операционная деятельность					
Выручка от реализации всего		2691,8	3503,16	5091,5	4791,2
Полные затраты		1706,1	1826,0	2201,5	2190,1
Налог на прибыль		190,5	328,84	571,39	513,6
Итого поток		795,16	1 348,34	2 318,57	2 087,49
Инвестиционная деятельность					
Инвестиции всего	3600				
ВСЕГО поток	-3600	795,16	1 348,34	2 318,57	2 087,49
Денежные средства на конец года	0	795,16	2 143,50	4 462,07	6 549,56

Средний риск проекта составит 0.079 или 7.9% что является «допустимым» риском проекта.

Проведем расчет ставки дисконта методом премии за риск по формуле:

$$r = r_f + r_p + I$$

(3)

где  $r$  – ставка дисконтирования;  $r_f$  – безрисковая процентная ставка;  $r_p$  – премия за риск;  $I$  – процент инфляции.

Ожидаемый процент инфляции в России в 2017 году составляет 15%. Безрисковая процентная ставка в соответствии с доходностью ГКО-ОФЗ в настоящее время составляет 14,5%. Риск составит 7,9%.

Тогда можно определить ставку дисконтирования. Она составит:

$$r = 15 + 14,5 + 7,9 = 37,4\% \text{ в год или } 9,35\% \text{ в квартал.}$$

Коэффициент дисконтирования найдем по формуле:

$$K = 1 / (1 + r)^n$$

(4)

Рассчитаем чистый дисконтированный доход в Таблице 14

Таблица 14 - Расчет чистого дисконтированного дохода

Наименование	3 кв 2017	4 кв 2017	1 кв 2018	2 кв 2018	3 кв 2018
Денежный поток	-3 600,00	795,16	1 348,34	2 318,57	2 087,49
Коэффициент дисконтирования	1,00	0,91	0,84	0,76	0,70
Дисконтированный поток	-3 600,0	727,2	1 127,6	1 773,2	1 460,0
Дисконтированный поток нарастающим итогом	-3 600,0	-2 872,8	-1 745,2	28,0	1 488,0

$NPV = 1488$  тыс.рублей.

Поскольку  $NPV > 0$ , значит проект эффективен

Для нахождения нормы рентабельности инвестиции (IRR) найдем такой коэффициент дисконтирования, при котором NPV проекта меняет знак на отрицательный. Такой коэффициент дисконтирования при ставке, равной 100%.

NPV при ставке 100% равен – 58,8 тыс. руб.

$$IRR = 37,4 + \frac{1488}{1488 - (-58,8)} \cdot (100 - 37,4) = 37,4 + 60,77 = 98,17\%$$

$98,17 > 37,4\%$ , значит проект эффективен.

Далее найдем дисконтированный срок окупаемости, используя рисунок 8.

Если прибыль распределена неравномерно, то срок окупаемости рассчитывается прямым подсчетом числа лет, в течение которых инвестиция будет погашена кумулятивным доходом. В нашем случае прибыль не равномерна, поэтому для нахождения срока окупаемости необходимо находить последовательные значения чистой дисконтированной стоимости по каждому интервалу в отдельности. В том интервале, когда чистая дисконтированная стоимость приобретает положительный знак, находится срок окупаемости проекта.

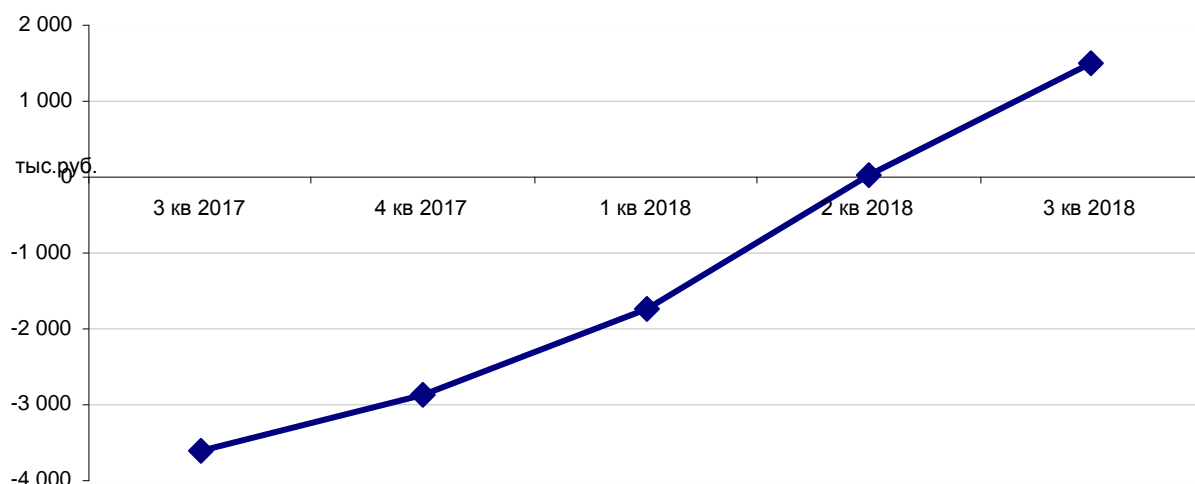


Рисунок 8 - Нахождение дисконтированного срока окупаемости

Как видно из Рисунка 8, дисконтированный срок окупаемости равен 3 кварталам.

Сведем показатели эффективности в Таблицу 15.

Таблица 15 - Итоговые показатели эффективности

Период планирования	1 год
Объем первоначальных инвестиций по проекту	3600 тыс.руб.
Объем выручки за планируемый период	16077,7 тыс.руб.
Балансовая прибыль за период	8153,9 тыс.руб.
Чистая прибыль за период	6417,6 тыс.руб.
Чистая дисконтированная текущая стоимость	1488 тыс.руб.
Ставка дисконтирования	37,40%
Внутренняя норма рентабельности проекта	98,17%
Срок окупаемости проекта	3 квартала
Безубыточный объем продаж	1551,7 тыс.руб.
Коэффициент покрытия	70%

Концепция итальянского ресторана Biscuit утратила свою актуальность, что привело к потере гостей ресторана. Проанализировав рынок ресторанов в городе Самара, был сделан вывод, что в Самаре не хватает ресторана новой русской кухни.

Таким образом, все показатели эффективности проекта по смене концепции ресторана Biscuit, свидетельствуют о том, что проект новой русской кухни эффективен и рекомендуется к внедрению.

## **Заключение**

По результатам выполнения первой главы работы были подведены следующие итоги:

Управление организацией это метод определенного воздействия на данное предприятие, оно имеет огромное значение в благополучии общества. Открывая свое дело, руководитель должен представлять, что его нельзя создать, не имея материального фонда, т.е. финансовых средств, т.к. платежеспособность хозяйственного субъекта понимается определенной организацией финансов.

Финансовый менеджмент в условиях рыночных отношений можно определять как самостоятельный состав предпринимательской работы. Он представляет собой метод выработки цели управления денежными средствами и осуществления воздействия на них с помощью процессов и рычагов финансового аппарата. Менеджмент малого предприятия должен быть создан эффективно уже в настоящее время. Финансовый менеджмент в малом предприятии - это отдельный элемент в управлении целой организации. Финансовый менеджмент малого предприятия - это четкое и грамотное распределение расходов и доходов своей организации, планирование прибыли, налогов и заработной платы специалистам и многое другое.

Между крупным и малым предприятием имеются особые отличия. Это дает начало проблеме серьезного пересмотра главных правил «большого» финансового менеджмента применяемых к малым предприятиям, - иначе эти правила в малом бизнесе считаются нерабочими. Самые главные различия считаются доступными к ресурсам, в постановке целей, несомых рисках и в уровне ликвидности.

В условиях современного времени становления и углубления рыночных аппаратов регулирования экономики страны, малые предприятия вынуждены соперничать не только друг с другом, но и так же с крупным бизнесом. Конкурентоспособность же любому предприятию, в том числе и

малому, может обеспечить только рациональное управление движением финансовых ресурсов и капитала, которое находится в его распоряжении. В связи с этим с каждым годом повышается значение финансового менеджмента, целью которого считается выработка и применение методов, средств и инструментов для достижения стратегических и тактических целей деятельности компании.

Во второй главе проведен анализ финансового состояния предприятия на примере организации ООО «СИТИ».

Анализ основных технико-экономических показателей указывает на следующее:

Анализируя данные таблицы 1 можно сделать следующие выводы:

За анализируемый период выручка от реализации услуг ресторанного бизнеса повысилась на 2280 тыс. руб. или на 8,72% в основном за счет роста выручки от реализации основных услуг – потребления продукции питания. Темп роста выручки от реализации дополнительных услуг составил 104,79%.

Себестоимость товаров увеличилась на 1840 тыс. руб. или на 108,73%, при этом сохранилось соотношение выручка-затраты. Валовая прибыль увеличилась на 320 тыс. руб. (на 8,67%).

Число сотрудников за исследуемый период не поменялось. Годовой ФОТ повысился на 2%. КПД на предприятии повысился на 8,72%.

Выгода продаж в 2016 гг. находилась на уровне 7%, выгода основной деятельности - на уровне 8%. Резких изменений данных показателей не наблюдается.

В третьей главе предложены рекомендации по смене концепции и улучшению финансового состояния.

## Список использованных источников и литературы

1. Налоговый кодекс Российской Федерации часть 1 от 31 июля 1998 года N 146-ФЗ (в ред. от 28.12.2016 N 475-ФЗ).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации часть 2 от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ (в ред. от 03.04.2017 N 58-ФЗ).
3. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 N 14-ФЗ (в ред. от 03.07.2016 N 360-ФЗ).
4. Авдеев В.В. Основные средства и нематериальные активы: ноу-хау как нематериальный актив // Налоги. 2015. - № 11. - С.14-18.
5. Аношина И. Чистые активы компании // Финансовая газета. Региональный выпуск. - 2015. - № 47. - С.6-8.
6. Астапов В.И. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации для бухгалтера и руководителя. – М.: Налоговый вестник, 2015. - 256 с.
7. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учеб. – М.: Финансы и статистика, 2014. - 569 с.
8. Балабанов И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта. – М.: Финансы и статистика, 2016. - 704 с.
9. Барнгольц С. Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности на современном этапе развития. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 412с.
10. Бахрушина М.А. Бухгалтерский управленческий учёт. Учебное пособие. - М.: «Финстатинформ», 2015. – 308 с.
11. Беляева Г. В. Полозова А. Н., Пухова М. М. Инструментарий активизации менеджмент-процессов промышленной организации: монография. – Воронеж: ЦНТИ, 2014. - 269 с.
12. Бороненкова С.А. Управленческий анализ. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 384 с.
13. Булатов А.С. Экономика. - М.: Норма, 2015. – 525 с.
14. Бычкова С.В., Бадмаева Д.К. Бухгалтерский учет и анализ: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. - СПб: Питер, 2015. - 512 с.

15. Варламова Т.П., Варламова М.А. Финансовый менеджмент. – М.: Дашков и К, 2014. – 395 с.
16. Володин А.А. Управление финансами. Финансы предприятий. Учебник. 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 510 с.
17. Герасимова В.Д. Анализ и диагностика производственной деятельности предприятия. - М: КноРус, 2015. - 424 с.
18. Гольдштейн С.Л., Берг Д.Б. Специфика процесса конкуренции и ее жизненного цикла. // «Информационные технологии в экономике: теория, модели и методы». Сб. науч. тр. Екатеринбург: Урал. гос. экон. ун-та, 2013. - 380 с.
19. Горфинкель В.Я, Швандар В.А. Экономика предприятия. уч.пособие. – М.: Изд-во: «ЮНИТИ-ДАНА», 2014. – 421 с.
20. Дамодоран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и техника оценки любых активов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. 230 с.
21. Дафт Р. Менеджмент: учеб. – СПб: Питер, 2016. - 832 с.
22. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР–ПРЕСС, 2015. - 288 с.
23. Егоршин А.П. Управление финансами. – 2-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2015. - 607 с.
24. Каньковская А.Р., Тарушкин А.Б. Экономический анализ. – СПб.: Герда, 2013. - 482 с.
25. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. – М.: Финансы и статистика, 2015. - 560 с.
26. Кузнецова О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности предприятия: Методическое пособие / Под ред. О.А. Кузнецовой. – М.: Финансы, 2016. – 156 с.
27. Мазурина Т.Ю. Финансы организаций (предприятий) учебник. – 2е изд-ие. - М.: Инфра-М, 2013. – 462 с.
28. Матвеева В.М. Подходы к анализу деятельности организации //

Финансовые и бухгалтерские консультации. - 2015. №7. - С. 25-29.

29. Мохов В. Нормирование оборотных средств // Практическая бухгалтерия. - 2016. - №3. - С.27-28.

30. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. - 493 с.

31. Парушина Н.В. Анализ внеоборотных и оборотных активов в бухгалтерской отчетности // Бухгалтерский учет. - 2016. - №2. - С.52-58

32.Семенова О. Ю. Подходы к эффективному управлению оборотными средствами предприятия // Международный журнал экспериментального образования. - 2015. - № 8. - С. 280.

33. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА–М, 2014. - 208 с.

34.<https://www.nalog.ru/rn63/>- Официальный сайт Федеральной налоговой службы

35. <http://www.rbc.ru/>- Официальный сайт РБК





Услуги клининга	178,3	178,3	218,4	126,3	172,3	172,3	172,3	172,3	172,3
Организация питания сотрудников	30,4	30,4	30,4	30,4	30,4	30,4	30,4	30,4	30,4
Транспортные расходы	21,8	23,4	24,5	24,5	25,8	26,5	27,8	27,8	27,8
Расходные материалы	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4	7,4
Реклама	30,6	30,6	30,6	30,6	30,6	30,6	30,6	30,6	30,6
Коммунальные платежи	250	248	252	264	245	241	230	230	230
Прочие	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7
ИТОГО	781,0	8045	870,7	811,4	861,4	903,2	993,1	993,1	993,1

Приложение № 3 - План прибыли ресторана Biscuit на Садовой (тыс.руб.)

Показатели	4 кв 2017			1 кв 2018			2 кв 2018		
	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	апрель	май	июнь
Выручка от продаж	746,3	853,6	1091,9	964,2	1161,8	1377,16	1817,7	1695,8	1578
Себестоимость продаж	500,4	525,9	588,1	516,8	585,8	631,6	732,5	704,2	673,0
Валовая прибыль	246,0	327,7	503,8	447,4	576,0	745,6	1085,2	991,6	905,0
Коммерческие расходы	30,6	30,6	30,6	30,6	30,6	30,6	30,6	30,6	30,6
Прибыль от продаж	215,4	297,1	473,2	416,8	545,4	715,0	1054,6	961,0	874,4
Прочие доходы	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Прочие расходы	23	23	23	23	23	23	23	23	23
Прибыль до налогообложения	204,4	286,1	462,2	405,8	534,4	704,0	1043,6	950,0	863,4
Текущий налог на прибыль	40,9	57,2	92,4	81,2	106,9	140,8	208,7	190,0	172,7
Чистая прибыль	163,5	228,9	369,7	324,7	427,5	563,2	834,8	760,0	690,8