

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ

Кафедра «Бухгалтерский учет и аудит»

Организация и управление ресторанным обслуживанием

Выпускная квалификационная работа

**студента очной формы обучения
направления подготовки 38.03.06 Торговое дело
профиль «Коммерция»
4 курса группы 06001218
Панарина Максима Александровича**

Научный руководитель:
к.э.н., доц. Савенкова И.В.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы ресторанного бизнеса в современных условиях.....	5
1.1. Сущность и особенности ресторанного бизнеса.....	5
1.2. Принципы организации ресторанного обслуживания.....	13
1.3. Управление ресторанным обслуживанием.....	20
Глава 2. Аналитические аспекты организации и управления ресторанным обслуживанием ООО «Маквест».....	28
2.1. Тенденции развития ресторанного бизнеса и общественного питания в целом по Белгородской области.....	28
2.2. Организационно-экономическая характеристика ООО «Маквест».....	33
2.3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия.....	40
2.4. Организация и управление ресторанным обслуживанием ООО «Маквест».....	50
Глава 3. Совершенствование ресторанного обслуживания в ООО «Маквест» путем открытия летнего кафе «Маквест-орен».....	67
3.1. Характеристика проекта «Летнее кафе Маквест-орен».....	67
3.2. Экономическое обоснование проекта.....	74
3.3. Оценка коммерческой эффективности проекта.....	77
Заключение.....	84
Список использованной литературы.....	88
Список приложений.....	92
Приложения	

Введение

Организация и управление собственного бизнеса в условиях рыночной экономики является довольно сложной задачей. Учет многих аспектов ставит перед собой целью, всестороннее изучение проблем и анализ рынка, выявление новых тенденций, воспроизводство инноваций и их коммерциализация. Использование в деятельности организации данных факторов будет являться залогом успешного функционирования и развития субъекта на рынке.

Особенности развития рынка предприятий общественного питания связана, с высокой конкуренцией, постоянным изменением и внедрением новых концепций и подходов в обслуживании потребителя. Главным признаком данной отрасли это постоянная адаптация под потребителя и его изучение. Создание портрета существующего и потенциального потребителя помогает компании в создании более качественного обслуживания, а также создании имиджа, брендирования и позиционирования себя на рынке.

Актуальность выбранной темы подчеркивает возросший спрос населения в потреблении пищи вне дома. Создание благоприятной атмосферы, поддержание качества продукции и услуг на высоком уровне, соответствие их государственным стандартам и другим нормативным документам, работа над постоянным налаживанием и совершенствованием диалога между бизнесом и потребителем, создание обратной связи является приоритетным направлением развития рынка предприятий общественного питания.

Целью данной выпускной квалификационной работы является исследование теоретических и практических аспектов организации и управление ресторанного обслуживания.

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

- исследовать теоретические основы процесса организации и управления ресторанном обслуживанием;

- рассмотреть аналитические аспекты организации и управления ресторанного обслуживания
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности организации;
- разработать пути совершенствования организации и управления исследуемой организации.

Объектом исследования выступает компания ООО «Маквест».

Предметом исследования является процесс организации и управления ресторанным обслуживанием.

Структурно работа состоит из содержания, введения, трех глав, заключения, списка использованных источников литературы и приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические основы организации и управления ресторанным обслуживанием, в частности особенности развития рынка, принципы организации и управления ресторанного обслуживания.

Во второй главе мы провели исследование аналитических аспектов организации и управления ресторанным обслуживанием, выявили тенденции развития общественного питания в Белгородской области, охарактеризовали организационно-экономическую структуру компании, дали оценку финансово-хозяйственной деятельности организации, а также рассмотрели организацию и управление ресторанным обслуживанием ООО «Маквест».

В третьей главе разрабатываются пути совершенствования ресторанного обслуживания путем открытия летнего кафе. Было дано экономическое обоснование и характеристика проекта. Проведена оценка коммерческой эффективности проекта летнего кафе «Маквест-ореп»

В процессе выполнения работы использовались нормативные документы, внутренние документы предприятия, литература научного и учебного характера, интернет-источники, статьи в периодических журналах, в практических расчетах использованы данные балансов ООО «Маквест» за 2013-2015 гг.

Глава 1. Теоретические основы ресторанного бизнеса в современных условиях

1.1. Сущность и особенности развития ресторанного бизнеса

Ресторанный бизнес – это неотъемлемая часть сервисного сектора в рыночной экономике, роль, значение, а также объем предоставляемых услуг, которого непрерывно возрастает по мере общего социально-экономического развития той или иной страны. В рыночной экономике ресторанный бизнес занимает две ниши: он существует как самостоятельно, так и интегрированным в гостиничном бизнесе. Отличие от других сфер сервисного сектора экономики, ориентированных преимущественно на удовлетворение утилитарных потребностей, ресторанный бизнес выполняет важную с социальной точки зрения функцию – вызывать у потребителя ощущение удовольствия (по существу это сформулированная в наиболее общем виде миссия ресторанного бизнеса). Ресторанный бизнес имеет неограниченный потенциал роста, поскольку потребность в удовольствии, связанном с приемом пищи, также не ограничена. Единственный сдерживающий развитие ресторанного бизнеса фактор – доходы потребителей.

Наличие высокой конкуренции в сочетании с дифференциацией ресторанного продукта позволяет констатировать следующие особенности ресторанного рынка [8].

- Развитость и зрелость.
- Монополистичность конкуренции, в условиях которой успех отдельной фирмы (ресторана) достигается путем реализации и принятия стратегических решений, направленных на повышение степени уникальности ресторанного продукта, эффективности рекламы, снижения издержек производства.

- Уникальность (дифференциация) ресторанного продукта – дистанцирование его от присутствующих на рынке аналогов приводит к типовому многообразию предприятий ресторанного бизнеса [7].

К наиболее значимым проявлениям дифференциации относится:

- появление большого количества экзотических блюд;
- большой процент блюд покупаемых на вынос;
- большое внимание к вопросам безопасности продуктов;
- повышение образованности и требовательности потребителя;
- увеличение доли ресторанов, размещенных в торговых центрах, театрално-концертных (развлекательных) комплексах, колледжах и университетах при упрощении формы обслуживания;
- образование ценовых ниш в определенном сегменте ресторанов при увеличении их числа в данном сегменте;
- тенденция к сетизации – возрастает число бизнес-структур, имеющих два и более мест для ведения своей деятельности [6].

Последний пункт, а именно, тенденция к сетизации наглядно показана на рисунке 1.1.

Выделяют следующие основные сегменты ресторанного рынка.

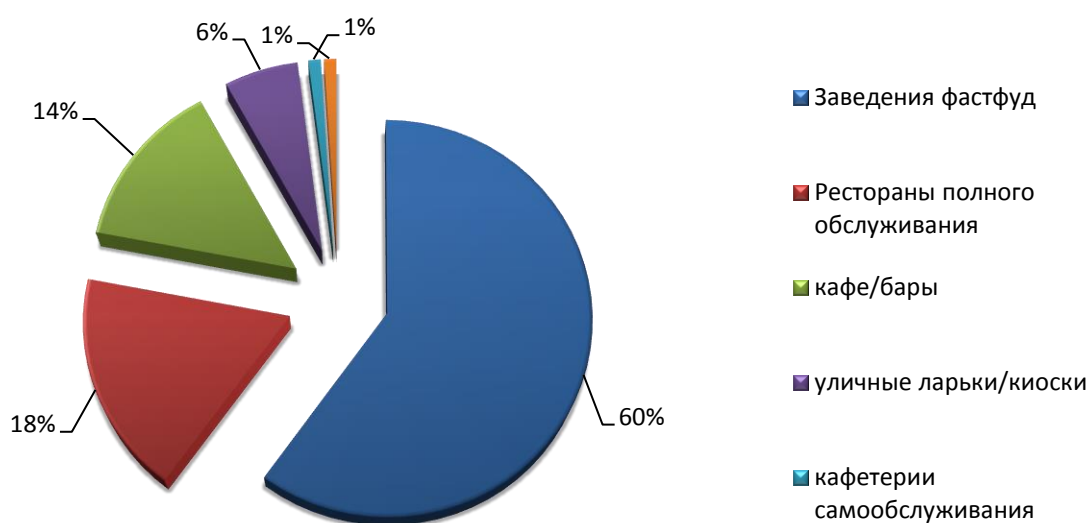


Рис. 1.1. Сегменты ресторанного бизнеса в России

Мобильные предприятия (Street-food). Это различные передвижные и полустационарные точки типа тонаров, киосков и так далее, обеспечивающих питанием людей на улице, что называется «на ходу».

Предприятия быстрого обслуживания (Fast-food, Fast-drink). Они больше распространены там, где люди больше работают, и как следствие, стремятся уменьшить временные затраты на питание. Следует отметить, что отечественный ресторанный бизнес существенно расширил количество форматов предприятий быстрого питания. Это всевозможные блинные, кофейни, пельменные и так далее с вполне полноценной и здоровой пищей. Принадлежность к данной группе определяется только формой обслуживания [5].

Рестораны и кафе столового типа, к которым относятся предприятия питания с линией раздачи для самообслуживания или зоной самостоятельного набора пищи и расчетной зоной. К этому же классу можно отнести предприятия с обслуживанием по типу «шведский стол» или «фри-фло». В настоящее время этот сектор рынка существенно расширяется за счет организуемого стационарного питания кейтеринговыми компаниями.

Демократичные предприятия (рестораны, кафе, пиццерии, пивные рестораны). Это предприятия, ориентированные на гостей с постоянным и стабильным и достаточно высоким уровнем дохода. Исследователи выделяют в этом классе две группы предприятий с дифференцированием по среднему чеку. К первой группе относят предприятия со средним чеком на заказ 300-500 р. Ко второй группе относят предприятия со средним чеком 500-1500 р.

Элитные рестораны класса премиум, предприятия типа закрытых клубов. В этой нише рынка также выделяют две ниши с дифференциацией по среднему чеку за заказ. К первой относят предприятия со средним чеком 1500-5000 р., а ко второй с чеком на заказ более 5000 р. Следует отметить, что за последние годы этот сегмент быстро сужается. Аудитория их гостей стабильна и практически не растет. Потому остается почти постоянным

количество предприятий. А доля в составе ресторанного рынка сужается вследствие роста предприятий других классов, прежде всего, демократического [9].

Кейтеринговые предприятия. Это предприятия, оказывающие выездные услуги гостеприимства и развлечений, в том числе доставку питания к месту индивидуального или группового заказа и осуществление так называемого «бюджетного питания». В настоящее время это активно развивающийся сегмент рынка. По данным в Москве сейчас таких предприятий порядка 10% и число их непрерывно растет за счет действующих ресторанов, добавляющих в перечень предоставляемых услуг новые формы обслуживания.

Комплексные развлекательные центры (КРЦ) (еда и развлечения). Это предприятия преимущественно демократического типа и наиболее перспективны в привлечении среднего класса и ниже. Обычно в них представлены сегменты ресторана и/или кафе в тех или иных форматах и определенный набор развлекательных услуг (бильярд, боулинг, танцпол, кальян, караоке, спортбар, игровые автоматы, сауна).

Торгово-развлекательные центры (ТРЦ). Тип крупных комплексных предприятий, предлагающий гостям помимо питания и развлечения разнообразное торговое обслуживание. Они, как правило, включают зоны развлечения и отдыха для детей и взрослых, множество предприятий различного формата, могут включать оздоровительные предприятия [15].

Специализированные и диверсифицированные сети, предприятия и холдинги. Объединенное системой управления и акционерным капиталом в единое целое множество отдельных территориально-разнесенных предприятий. Специализированные сети состоят из предприятий одного формата (например «Кофе Хауз»), а диверсифицированные – из предприятий различных форматов. Сети экономически существенно более выгодны особенно в сегменте демократичных заведений, поскольку позволяют централизовать многие бизнес-процессы и, как следствие, ощутимо

снизить постоянные и переменные расходы на бизнес в целом. Для сегмента элитных предприятий сетизация не эффективна, так как нивелирует эксклюзивность заведения [10].

К первой группе факторов относятся тенденции в мировой экономической конъюнктуре, состоит из следующих факторов.

Типичный пример услуги, направленной на удовлетворение гомогенизированной потребности и приобретающий глобальный характер – услуга быстрого питания, которая, будучи стандартной, может приобретать специализацию обусловленной характеристикой локального рынка. Пример – вариация блюда в ресторане «Макдоналдс» в зависимости предпочтений и обычаев в той или иной стране.

Возникновение транснациональных корпораций, а также практически четырехкратное увеличение продолжительности отпуска за последние полвека создали условия для формирования «глобального» потребителя, рассчитывающего на получение услуг, к которым он привык у себя на родине в любой стране [11].

Благодаря интернету потребитель становится осведомленным о перечне и качестве услуг, которые он может получить в интересующем его пункте в той или иной стране; в свою очередь, компании занятые в области сервиса, могут более эффективно осуществлять маркетинг своих услуг.

В связи с этим основным направлением роста бизнеса является создание сетевых структур. Наибольшее распространение они получили в гостиничном и ресторанном бизнесе, в торговле [4].

В отличие от товаров услуги не могут быть запатентованы и законодательно не защищены от копирования. В связи с этим компании, имеющие ноу-хау в сервисной области, стараются его тиражировать путем захвата рыночного пространства, что на практике реализуется посредством создания сетевых структур. Наглядное представление информации показано на рисунке 1.2.



Рис. 1.2. Тенденции в мировой экономической конъюнктуре рынка общественного питания

Ко второй группе факторов, относятся факторы определяющие поведение потребителя, а именно мотивы и причины. Данная группа сведена в рисунке 1.3.



Рис. 1.3. Факторы определяющие поведение потребителя

Затраты на перемещение людей и транспортировку грузов постоянно сокращаются, что делает те или иные услуги более доступными для людей из разных стран.

Несмотря на то, что некоторые страны вводят ограничительные меры, вызванные защитой отечественных производителей или улучшить торговый баланс, общая тенденция состоит в устранении барьеров, что стимулирует глобализацию услуг [12].

По данным маркетингового агентства ГфК-Русь, для состояния современного среднего класса России как наиболее вероятного клиента ресторана характерно следующее [10]:

- возросшая активность и мобильность. Это следствие ускорения ритма жизни. Непрерывно растет число людей, которые проводят больше времени вне дома. Следовательно, возникает необходимость питаться вне дома;
- избыток информации о предприятиях ресторанного бизнеса, в том числе как критического, так и рекламного характера. В условиях конкуренции информация часто противоречива, что существенно осложняет процесс выбора потребителем, который ищет простые и понятные решения. В итоге, так называемое «сарафанное радио» становится одним из самых надежных источников информации;
- возможность использования визита в ресторан в качестве средства личной социальной идентификации. Россияне все чаще пытаются удовлетворить потребность в индивидуализации, продемонстрировать свой статус посещая модные эксклюзивные предприятия;
- прагматизм и эмоциональность при выборе. Более привлекательными становятся предприятия с уютной почти домашней обстановкой, зонированные на изолированные небольшие участки, близкие гостю по духу (что-нибудь ностальгическое, студенческое, национальное).

При этом растет избалованность и капризность потенциального гостя и часто выбор осуществляется на основании эмоционального всплеска;

- смещение ролей мужчин и женщин. Уравниваются возможности мужчин и женщин в сторону вторых. Женщины становятся более самостоятельными и уже не стесняются выйти в свет без сопровождения;
- ориентация на здоровый образ жизни. Для потребителей важное значение имеет происхождение продуктов, из которых приготовлены блюда, безопасность и функционально влияние продукции на организм человека;
- ресторанный рынок имеет широкий спектр вариаций предоставляемой потребителю ценности. В ресторане локализовано производство продукта и его потребление, сопровождающееся комплексом услуг, несущих потребителю не меньшую ценность, чем сам продукт, и которые нельзя обозначить как сопутствующие. Это позволяет говорить о «ресторанном продукте» как о гибридной форме имеющей осязаемую (вещественную) и неосязаемую (сервисную) составляющие, которые должны удовлетворять требованиям предъявляемым рынком в отношении товара, так и услуги [14]. Структура представлена рисунком 1.4.

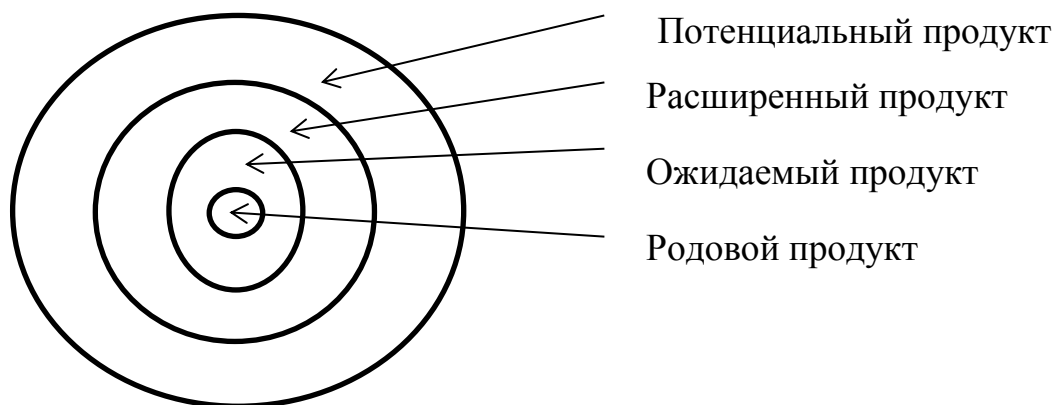


Рис. 1.4. Структура ресторанного продукта

В ресторанном бизнесе родовым продуктом выступает меню – как перечень блюд и напитков, предлагаемых клиенту. Меню является своего рода «ноу-хау» каждого отдельного ресторана, на котором строится его

концепция, что позволяет говорить о нем как о родовом продукте. Применительно к ресторанной сфере ожидаемый продукт – это перечень услуг, сопровождающих потребление родового продукта и обеспечивающих минимальные ожидания клиента. Ожидаемый продукт включает в себя условия и алгоритм обслуживания, интерьер, аксессуары. Расширенный продукт – решение в области сервисной компоненты ресторанного продукта, формирующий стиль ресторана, который в совокупности с меню определяет отличительные качества, индивидуальность ресторанного продукта, степень его дифференциации относительно рыночных аналогов, условие обязательное для существования в конкурентной среде. Потенциальный продукт – это будущий результат принятых или принимаемых решений, направленных на улучшение ресторанного продукта, повышения его рыночной привлекательности и степени дифференциации. Иными словами, потенциальный продукт является результатом управленческих решений в области маркетинговой стратегии ресторана [13].

Обобщая вышеизложенное можно сказать, что ресторанный рынок с каждым годом усложняется, создаются новые технологии, за счет чего усиливается конкуренция. Особенно она ощущается в сегменте ресторанов с демократичными ценами, по отношению к другим секторам данный сегмент ежегодно увеличивает прирост потребителей.

1.2. Принципы организации ресторанного обслуживания

Общественное питание есть совокупность предприятий различных организационно-правовых форм и граждан-предпринимателей, занимающихся производством, реализацией и организацией потребления кулинарной продукции. Предприятие общественного питания предназначено для производства кулинарной продукции, мучных кондитерских и булочных изделий, их реализации и (или) организации потребления [18].

Услуги общественного питания рассматриваются, как результат деятельности предприятий и граждан предпринимателей по удовлетворению

потребностей потребителя в питании и проведении досуга. Любые услуги общественного питания должны отвечать основным требованиям, установленным законодательством. Таких требований на сегодняшний день насчитывается четыре. Это – качество, безопасность, экологичность и эстетичность [16].

Качество услуги – это совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя. Проще говоря, если предоставляемая услуга общественного питания всецело отвечает основным жизненным потребностям потребителя, тогда такая услуга признается качественной. И наоборот, если по результатам оказания услуги те или иные основные потребности потребителя удовлетворены не будут, то такая услуга качественной считаться не может [17].

Безопасность услуги – обязательное требование к услуге общественного питания. Под безопасностью услуги понимается комплекс свойств услуги, при которых она под влиянием внутренних и внешних опасных (вредных) факторов оказывает воздействие на потребителя, не подвергая его жизнь, здоровье и имущество риску. Следовательно, для соблюдения указанного требования необходимо, чтобы оказываемая потребителю услуга общественного питания никоим образом не могла причинить вреда его жизни, здоровью либо имуществу [15].

Экологичность продукции (услуг) – это комплекс свойств продукции, услуг, при которых оказывается воздействие на окружающую среду, не подвергая ее риску. Эстетичность является дополнительным требованием к оказанию услуг общественного питания. Эстетичность характеризуется гармоничностью архитектурно-планировочного и колористического решения помещений предприятия, а также условиями обслуживания, в том числе внешним видом обслуживающего персонала, сервировкой стола, оформлением и подачей кулинарной продукции. Требование эстетичности носит скорее рекомендательный, нежели обязательный характер. Никакой

ответственности за «неэстетичность» предприятия общепита законодательством не предусмотрено (за исключением, разумеется, очевидного несоответствия санитарным нормам). Поэтому соблюдение требований к эстетичности услуг общественного питания, вероятнее всего, продиктовано соображениями экономическими (в погоне за привлечением максимального количества клиентов). В отношении по оказанию услуг общественного питания всегда участвуют две стороны – это исполнитель услуги (непосредственно организация общественного питания) и ее потребитель [25].

Исполнитель услуги – это предприятие общественного питания и (или) граждане-предприниматели, выполняющие работы по производству, реализации и организации потребления кулинарной продукции. Потребитель услуги – это гражданин (физическое лицо), пользующийся в своих личных интересах услугами питания, обслуживания и досуга. Не может являться потребителем организация, заказывающая банкет для своих сотрудников, ибо она не является физическим лицом.

Это услуга по изготовлению, реализации и организации потребления широкого ассортимента блюд и изделий сложного изготовления всех основных групп из различных видов сырья, покупных товаров и винноводочных изделий, оказываемая квалифицированным производственным и обслуживающим персоналом в условиях повышенного комфорта и уровня материально-технического оснащения в сочетании с организацией досуга [19].

Развитие отечественной ресторанной сферы сервисного обслуживания осуществлялось в русле общемировых тенденций и под значительным влиянием зарубежных традиций, при этом ощущало жесткий контроль со стороны государственных надзорных органов, консервативная точка зрения которых не совпадала с преобладающей в те времена советской идеологии, которая препятствовала должному развитию сети ресторанов и достижению мировых показателей в сфере сервисного обслуживания, считая это

направление чужеродным для советского человека. Подобное положение вещей не только мешало развитию самой сферы ресторанного сервиса, но и сдерживало получение научного знания, отражающего свойственные ей процессы [20]. Элементы ресторанного сервиса представлены в рисунке 1.5.

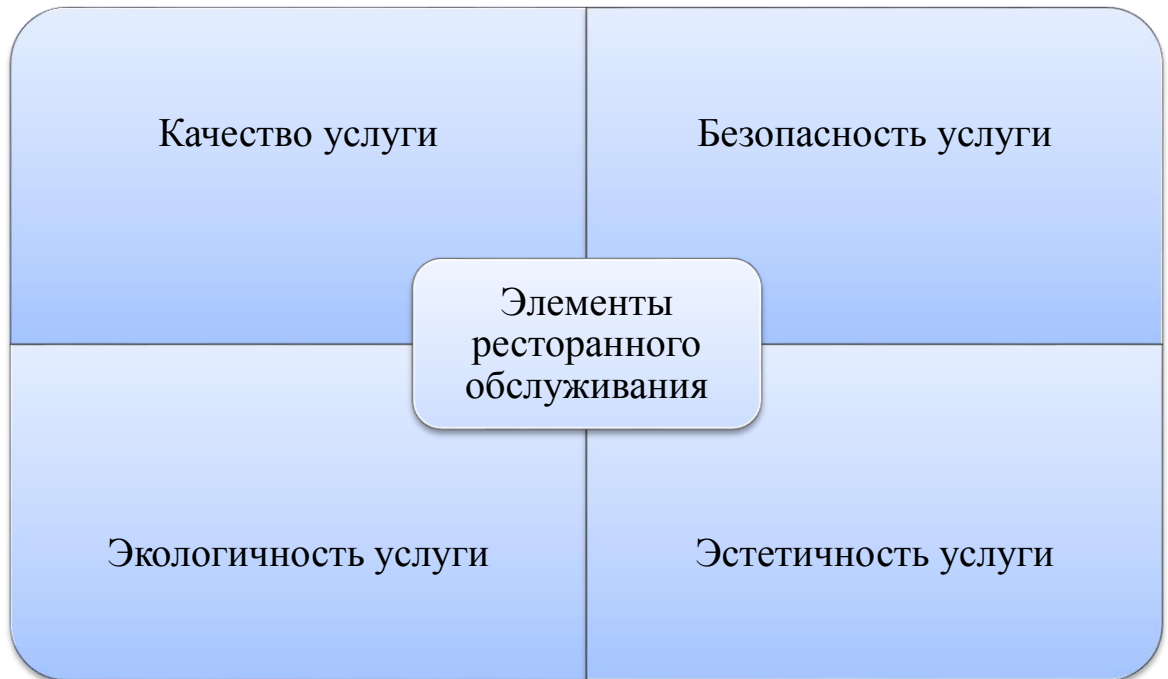


Рис. 1.5. Качественные и количественные элементы ресторанного обслуживания

Такое разнообразие предложений на рынке ресторанного продукта приводит к росту конкурентной борьбы. И конечно, в наиболее выигрышной позиции оказываются предприятия, которые стремятся постоянно совершенствовать свою деятельность, используя различные инновационные подходы, придающие заведению уникальность, неповторимость, возможность соответствовать меняющимся потребительским запросам и требованиям [22].

Одним из важных составляющих качества сервиса является качество обслуживания. Сегодня, в условиях жесткой рыночной конкуренции, решающим фактором для долгосрочного процветания компании становятся прочные доверительные отношения с клиентами. Качественное обслуживание клиентов – не только одно из конкурентных преимуществ, во

многих сферах деятельности это стало единственным конкурентным преимуществом. Качество обслуживания – новый стандарт, по которому клиенты судят о качестве продукта [24].

Исследования показывают, что для многих компаний повышение качества сервиса становится более эффективным инструментом увеличения объема продаж и прибыли, чем маркетинг, продвижение или реклама. В современных системах управления предприятиями общественного питания все более заметную роль играет управление качеством продукции и услуг. Объясняется это, во-первых, тем, что качество, является наиболее весомым слагаемым конкурентоспособности услуг. Во-вторых, качество продукции и услуг должно гарантировать их безопасность, обеспечивая при этом возможность их обязательной сертификации, что контролируется государственными надзорными органами [28].

Специалисты предлагают множество моделей для повышения качества обслуживания и степени удовлетворенности клиентуры товарами и услугами. Обычно здесь просматриваются два аспекта:

Первый – необходимость точных спецификаций клиентов. Важно, чтобы предприятие знало и понимало особенности запросов клиентов, а также выгоды, которые они связывают с приобретаемыми товарами и услугами.

Второй аспект – организация производства, сервиса и технического обслуживания в полном соответствии со спецификациями потребителей. Предприятию надо поддерживать постоянную связь с клиентами и распространять полученную информацию по всем своим подразделениям, а затем использовать приобретенные знания для производства товаров и услуг более высокого качества с учетом запросов клиентуры [21].

В целом базу для разработки постоянно действующей политики ориентации на клиента составляют три концептуально разные цели:

Во-первых, предприятие должно собирать информацию о клиентуре, чтобы понимать ее материальные потребности и систему ценностей и

удовлетворять их в текущий момент и в будущем путем поставок соответствующих товаров и услуг. При этом следует охватывать и фактических и потенциальных клиентов. Сбор информации – сложный процесс, опирающийся как на традиционные, так и нетрадиционные методы.

Во-вторых, предприятие должно снабжать информацией о клиентуре весь свой персонал и все подразделения, которые прямо или косвенно участвуют в удовлетворении ее потребностей. Цель здесь заключается в подготовке организации к превращению потребностей клиента в руководство к эффективным действиям. Важно, чтобы информация не использовалась только как средство ознакомления отдельных подразделений с положением дел у клиента. Если, например, отдел маркетинга просто ставит в известность производственный сектор о том, какую продукцию нужно выпускать, то вся система ориентации на клиента обречена на неудачу. Напротив, подобная информация должна играть активную роль, служить базой для постановки таких задач, выполнение которых поможет предприятию улучшить хозяйственные показатели [23].

В-третьих, предприятию на основе данной информации необходимо вносить изменения в свои производственные программы, чтобы иметь возможность предоставлять клиенту новые виды товаров и услуг. В первую очередь предприятие должно повышать их качество, обеспечивая одновременно разработки новой продукции с использованием информации о запросах клиентуры. Именно подобная ориентация помогает многим ресторанам, добиваться успехов в деле тотального управления качеством. Важно подчеркнуть, что повышение качества товаров и услуг достигается в том случае, если учет требований клиента носит характер непрерывного, систематического процесса.

Реализация желаемых показателей качества часто является результатом хорошо продуманной комбинации различных технологий и глубокого знания производителем того, что хочет потребитель и как он будет этим пользоваться. Учет производителем желаемого качества во вновь

создаваемой услуге может стимулировать формирование новых потребностей общества. С точки зрения удовлетворения потребностей клиентов особый интерес представляет предложенная американскими учеными Кедоттом и Тердженом типология элементов обслуживания. В результате изучения потребностей, оказывающих влияние на принятие решения клиентами о приобретении услуг, этими учеными были выделены четыре группы элементов обслуживания: критические; нейтральные; приносящие удовлетворение и разочаровывающие [30].

Критические элементы являются сущностью индустрии гостеприимства. Это главные факторы, оказывающие непосредственное воздействие на поведение потребителя. Они должны присутствовать в первую очередь, поскольку основаны на минимуме стандартов, приемлемых для потребителей. Если предприятия пытаются выжить в конкурентной борьбе, они должны сделать все, чтобы предложить именно эти элементы обслуживания. Примеры их очень просты: чистота ресторана, общественных помещений, безопасность, здоровая пища и так далее. Критическими эти элементы называются потому, что они вызывают либо положительную, либо отрицательную реакцию в зависимости от того, достигнуты эти минимальные стандарты или нет [26].

Нейтральные элементы, наоборот, не оказывают прямого воздействия на деятельность предприятия. К этим элементам можно отнести цвет униформы обслуживающего персонала, палитру красок, в которых выполнен интерьер здания, расположение автомобильной стоянки и так далее. Так как эти элементы имеют довольно слабое влияние на степень удовлетворения потребителей, на них не стоит тратить значительные управленческие усилия.

Приносящие удовлетворение элементы могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакой реакции не последует, если ожидания удовлетворены или, наоборот, не удовлетворены. Примерами могут служить обслуживание в ресторанах в ночное время, бесплатные напитки, предоставляемые гостям во время банкетов от имени директора,

цветы, преподносимые администрацией дамам в ресторанах и т.д. Очевидно, что подобные элементы позволяют предприятию быть заметным на общем фоне аналогичных предприятий. Никто не будет возражать против бесплатного угощения, цветов или шоколада, найденного вечером на подушке в спальне [29].

Разочаровывающими элементы становятся тогда, когда они не выполнены правильно и соответственно вызывают отрицательную реакцию. Однако никакой реакции может не последовать, если все делается правильно. К таким элементам относятся и неудачно выбранная или организованная стоянка для машин, заставляющая гостей далеко идти, отказ от оплаты по наиболее распространенным кредитным карточкам, недружелюбие персонала, либо грязные пепельницы [27].

На сегодняшний день на рынке ресторанных услуг представлено большое количество разнообразных заведений общественного питания: это рестораны разных стилей и концепций: кафе, пивные летние кафе-шатры, бары в деловых центрах и так далее.

Итак, создание для потребителя благоприятных условий является приоритетным направлением деятельности любого ресторана. Таковыми можно считать: качественная продукция, эффективная работа персонала, создание политики лояльности к клиенту, именно данные аспекты помогут предприятию в создании положительного имиджа.

1.3. Управление ресторанным обслуживанием

При решении той или иной задачи, различные методы управления предоставляют систему правил, приемов и подходов, сокращающих затраты времени и других ресурсов на постановку и реализацию целей.

В ресторанном бизнесе важно сочетать все три метода. При экономических методах управления поставленная цель достигается путем воздействия на экономические интересы управляемого объекта. Например, материальные системы стимулирования - официанту выплачивается процент

с продаж алкогольных напитков, отдельных блюд, бонус за лучшее обслуживание, процент от прибыли заведения, или профит-шеринг (profitsharing). Эту форму мотивации, заключающуюся в распределении прибыли в равных долях между всеми участниками программы, активно используют крупные ресторанные компании [37]. Наглядно данные методы представлены в рисунке 1.6.



Рис. 1.6. Методы управления ресторанным обслуживанием

Организационно-административные методы управления базируются на прямых директивных указаниях. Никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного воздействия, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Официант не уйдёт, если управляющий будет для него авторитетом, руководителем, который знает о своих работниках всё, реагирует правильно, видит всё, начиная от новой причёски своего официанта, заканчивая его плохим настроением [35].

Социально-психологические методы – совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Нематериальная мотивация не менее значима: поощрение творческой инициативы, личная благодарность, похвала в присутствии всего коллектива может стать для сотрудника прекрасным стимулом работать с душой и большой отдачей. Особенностью труда работников общественного питания является их постоянное общение с людьми. Контакты с гостями в процессе обслуживания, управления трудовым коллективом, группами людей, требуют от менеджера глубоких знаний психологии человеческих отношений [38].

Большую роль в создании хорошего психологического климата в коллективе играет высокий авторитет руководителя, который должен являться образцом для подчиненных как по деловым, так и по личным качествам: психологическим, эстетическим, этическим. Одним из важнейших требований, предъявляемых к современному менеджеру, являются высокие психологические качества, умение работать с людьми. Менеджер должен обладать административными навыками, чертами социального и интеллектуального лидера. Для выполнения функций администратора он должен прежде всего обладать сильной волей, что выражается в способности преодолевать препятствия в осуществлении целенаправленных действий. К этому качеству близки такие свойства характера, как решительность и смелость, которые часто приходится применять при принятии ответственных решений [36].

Качества менеджера определяются его организаторскими способностями. Хорошим руководителем является не тот, кто умеет работать сам, а тот, кто может обеспечить эффективную работу руководимого коллектива. Он должен уметь поддерживать деловые отношения с подчиненными, руководителями различных звеньев и вышестоящими инстанциями, подчинять личные интересы достижению общей цели [45].

На основании многочисленных исследований выделено 18 типичных качеств организатора, семь из которых являются специфическими, то есть

определяют способность или неспособность человека к организаторской деятельности:

- психологическая избирательность есть способность наиболее полно понимать психологию других людей. Здесь особое место занимает сопереживание тому, что переживают и чувствуют люди;
- психологический ум – качество, позволяющее находить наилучшее практическое применение каждому человеку в зависимости от его индивидуально-психологических особенностей;
- психологический такт – способность находить подход к людям при установлении с ними взаимоотношений и взаимодействия;
- общественная энергичность – способность «заряжать» своей энергией людей, активизировать их;
- требовательность к людям;
- критичность – способность анализировать отклонения от некоторой нормы в деятельности и поведении других людей;
- склонность к организаторской деятельности.

Для успешного овладения основами организаторской деятельности и для ее осуществления необходимо единство всех качеств. Ибо только в комплексе все качества и свойства являются организаторскими способностями. Кроме того, умение логично мыслить, развитое воображение, эмоциональность, хорошая память характеризуют руководителя как интеллектуального лидера коллектива. Хорошая память позволяет, учитывая все многообразие факторов управленческой ситуации, руководить деятельностью многих людей, глубоко познать управляемый объект. Важное значение имеет в нужный момент вспомнить соответствующие факты, научные сведения, фамилии, цифры и т.п. Развитое воображение способствует выработке оптимальных решений и проблем управления с учетом накопленного опыта. Оно является необходимой предпосылкой

творческого подхода к функциям планирования и прогнозирования не только для создания, но и для правильной оценки нового [43].

Важным условием успеха управления является конкретность мышления руководителя. Эта способность важна при принятии решений, когда нужно учесть множество фактор, определить важность каждого из них в данной конкретной ситуации [44].

При всех видах лидерства руководителю должны быть присущи эмоциональна зрелость: зрелость, отсутствие косности как в восприятии нового, так и в принимаемых решениях; самостоятельность, коммуникабельность. При этом следует учитывать, что излишняя эмоциональность отрицательно сказывается и на интеллектуальной деятельности, и на взаимоотношениях с подчиненными. С другой стороны, чувства способствуют подъему духовных и физических сил, формированию увлеченности делом, без чего не возможен подлинный успех управленческой деятельности.

Самостоятельность суждений руководителя в принятии решений основывается на умении точно воспринимать ситуацию и принимать обоснованные решения в соответствии с ее особенностями, независимо от преобладающих мнений [42].

К числу важнейших качеств руководителя относят коммуникабельность – способность точно передавать мысли тем или иным способом и точно воспринимать передаваемую мысль. Руководителю приходится общаться с людьми разного уровня образования, специальной подготовки, различных интересов и потребностей. Это предъявляет к способности общения или коммуникабельности руководителя высокие требования. Коммуникабельность связана с особенностями мышления, воображения и речи.

Стили руководства - манера и способ поведения управляющего в процессе подготовки и реализации управленческих решений. В зависимости от того, на какие методы управления руководитель ресторана опирается в

большей степени, от специфических характеристик его личности и особенностей работы с людьми, определяется присущий только ему стиль руководства [40].

Отталкиваясь от поставленных целей, управляющий выбирает один из трех стилей управления представленных рисунком 1.7.

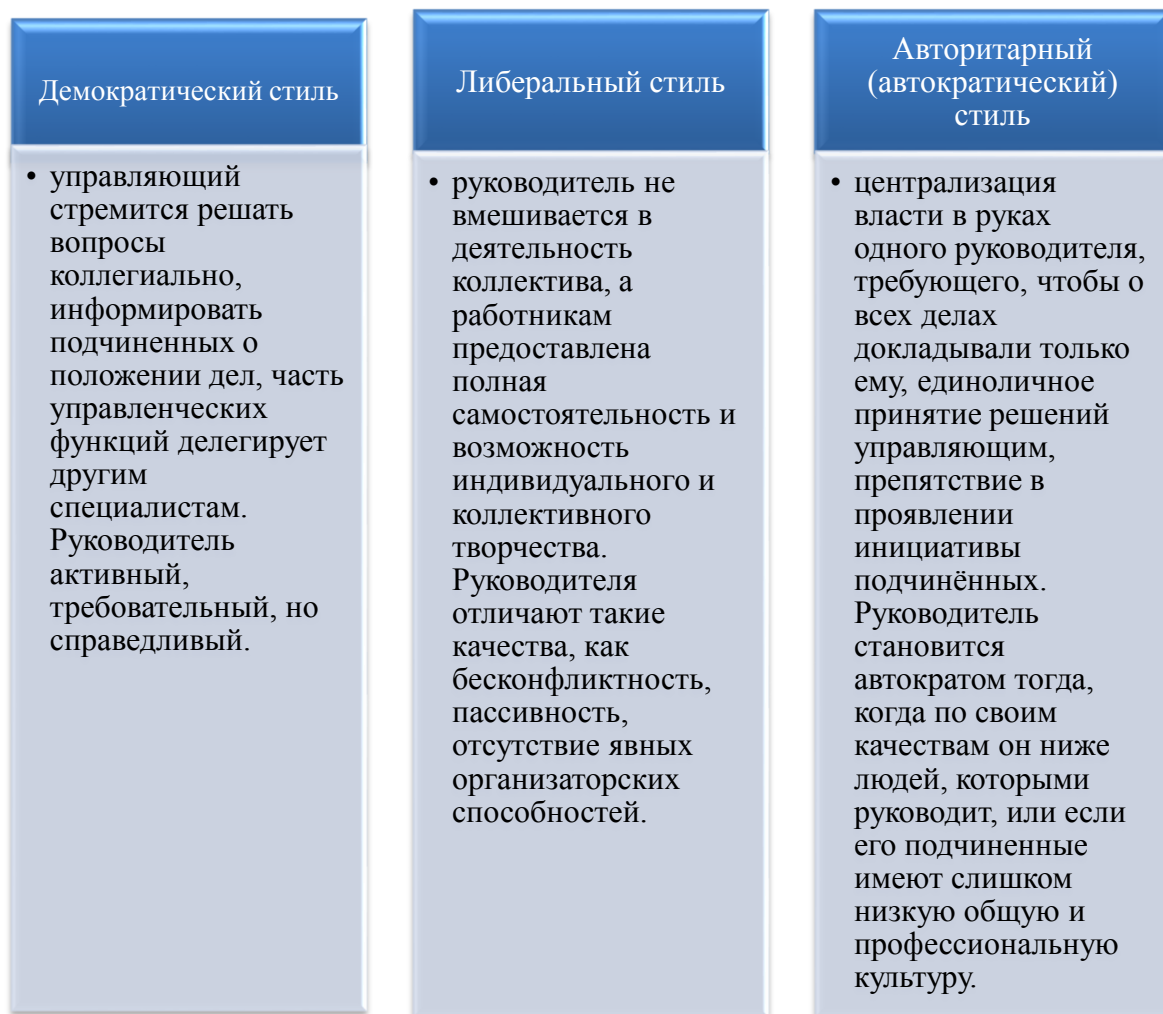


Рис. 1.7. Стили управления ресторанным обслуживанием

Основные принципы управления предприятием индустрии питания.

1. Финансовая политика предприятия:

- управленческий учет;
- учетная политика предприятия;
- ценообразование (методы формирования цены);
- понятие среднего чека (способы определения);

- инвентаризация МЦ;
- операционный бюджет (сводный и детализированный);
- анализ основных финансово-экономических показателей деятельности предприятия;
- учет переменных и производственных затрат на предприятии, их оптимизация;
- варианты организации питания для сотрудников в разрезе финансовой политики;
- система скидок (+/-);
- методы предотвращения хищений на предприятии;
- формирование организационной структуры предприятия и разработка основных функциональных обязанностей каждого подразделения;
- примеры организационных структур предприятий ресторанного бизнеса (типичные ошибки);
- понятие операционных процедур и их взаимосвязь [31].

2. Кадровая политика:

- штатное расписание;
- квалификационные требования;
- способы подбора и мотивации персонала;
- найм и увольнение сотрудников;
- корпоративная культура;
- варианты трудовых договоров;
- способы учета рабочего времени;
- тренинги для персонала [33].

3. Закупочная политика:

- определение потребности в продуктах, сырье, напитках и МБП (суточные, недельные, ежемесячные запасы);
- заключение договоров;
- использование товарного кредита;
- приемка товара по количеству и по качеству;

- товаросопроводительная документация;
- списание товаров/продуктов со склада и их распределение;
- требования, предъявляемые к хранению товаров/продуктов;
- использование системы скидок и проведение совместных акций с поставщиками [34].

4. Стандарты продукта и сервиса предприятия ресторанного бизнеса:

- дизайн;
- сервировка стола (стекло, приборы, фарфор, декорирование и т.п.);
- режим работы предприятия;
- основной продукт (виды меню ресторана, винная и коктейльная карты);
- пакеты специальных предложений;
- прейскуртант дополнительных услуг;
- униформа персонала;
- комплекс стандартов по обслуживанию в ресторане;
- последовательность и приоритеты в политике обслуживания гостей [32].

5. Продвижение услуг в ресторанном бизнесе:

- анализ рынка ресторанных услуг
- стратегия продвижения продукта и услуг ресторана на рынке с использованием различных каналов коммуникации (реклама, прямой маркетинг, PR-акции);
- стратегия продаж на рынке (прямые продажи, продажи через посредников);
- формирование пакетов спец. предложений для различных потребительских групп.

Таким образом управление ресторана целиком ложиться на административный персонал и непосредственно директора предприятия. Выбор стратегии, методов и стиля управления будут влиять на работу ресторана, а его эффективность от применения данных аспектов.

Глава 2. Аналитические аспекты организации и управления ресторанным обслуживанием ООО «Маквест»

2.1. Тенденции развития ресторанного бизнеса и общественного питания в целом по Белгородской области

Сфера общественного питания в отрасли экономики представляет собой социально-значимый кластер, так как достойный уровень ее развития напрямую говорит о благосостоянии населения, о культуре его воспитания, а также о культуре потребления и уровне сервиса в заведениях общепита.

Деятельность этой важной сферы экономики базируется на законодательных документах, основными из которых являются ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ и Приказ Министерства промышленности и торговли РФ от 30 марта 2011 г. № 422 «Об утверждении Стратегии развития торговли в Российской Федерации на 2011 – 2015 годы и период до 2020 года». В Белгородской области на базе данных документов в 2012 году была утверждена долгосрочная целевая программа «Развитие торговли и общественного питания на территории Белгородской области на 2012-2016 годы», которая нацелена на создание благоприятных условий для развития торговли и общественного питания в регионе [5]. Задачи программы в части развития общественного питания отображены на рисунке 2.1.

Именно через максимально полное удовлетворение потребностей населения области в товарах и услугах за счет обеспечения эффективного развития инфраструктуры отрасли посредством создания благоприятных условий для роста предпринимательской активности, конкуренции и сбалансированного развития различных видов и способов торговли и общественного питания можно судить о социальном обустройстве области и заботе Правительства о ее жителях.



Рис. 2.1. Задачи долгосрочной целевой программы «Развитие торговли и общественного питания на территории Белгородской области на 2012-2016 годы» в части сферы общественного питания

В данном контексте хотелось бы отметить, что в целях поддержки сферы общественного питания, повышения интереса к предприятиям общепита и их посещаемости, поддержки рестораторов, росту уровня сервиса в Белгороде впервые организована премия среди предприятий общественного питания «ИКРА» [4]. Организаторы премии выявят и наградят в конце 2016 года лучшие и самые популярные заведения в 12 номинациях, например таких как, лучшая кофейня, лучшая пиццерия, лучший ресторан премиум-класса, лучшее концептуальное заведение и т.д.

Анализируя сферу общественного питания в целом по Белгородской области необходимо отметить, что за 2011-2014 гг. наблюдается положительная тенденция в развитии ее динамики. Она представлена в рисунке 2.2.

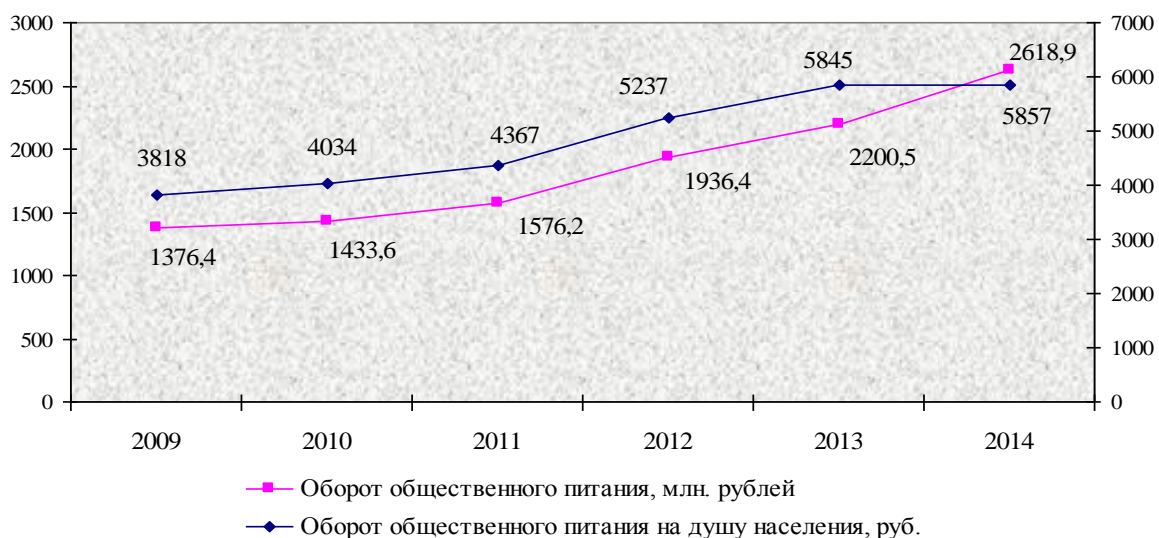


Рис. 2.2. Динамика оборота предприятий общественного питания Белгородской области за 2009-2014 гг.

Как видно из рисунка 2.2, в 2014 году оборот общественного питания на душу населения несколько снизился. Вместе с этим, наблюдается и сокращение среднего чека, и уменьшение количества посадочных мест. Объяснение этому – последствия экономического кризиса. Например, уровень бедности населения в 2015 году достиг отметки в 14,2%, тогда как в 2012 году эта цифра была равна 11,2%. В последнее время мы наблюдаем активное появление и исчезновение предприятий общественного питания. На протяжении 2010-2013 гг. их численность варьирует в пределах 453-491 ед. Удельный вес их в общем числе организаций области колеблется от 1,45% в 2010 году до 1,47% в 2013г. При этом, удельный вес убыточных организаций общественного питания не сильно отличается от удельного веса убыточных организаций всех видов деятельности. Если в 2010 и 2013 гг. убыточных организаций общепита было 26,7%, а в 2011 году – 15,4%, то доля хозяйствующих субъектов с убытками среди организаций всех видов деятельности соответственно была равна 30,5%, 27% и 26,5% [3]. Данное сопоставление говорит о том, что сфера общественного питания развивается наравне с другими, не менее значимыми, кластерами экономики региона. Это видно из рисунка 2.3.

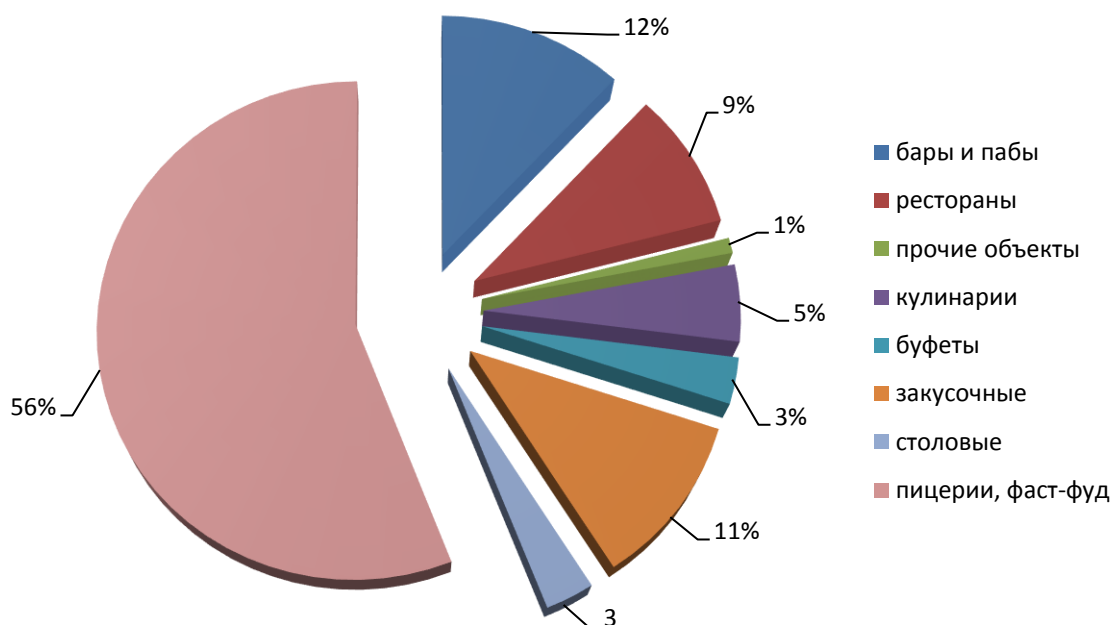


Рис. 2.3. Структура предприятий общественного питания по Белгородской области

Рассматривая особенности структуры оборота общественного питания по формам собственности, хотелось бы отметить существенное преобладание частной собственности по сравнению с государственной, муниципальной и другими формами собственности, данный факт можно увидеть в рисунке 2.4.



Рис. 2.4. Структура распределения оборота общественного питания Белгородской области за 2009-2014 гг. по формам собственности

Анализируя структуру рынка общественного питания, необходимо заметить, что большим спросом у жителей Белгородской области пользуются

заведения быстрого питания, их доля равна порядка 50%. Далее по удельному весу популярны бары и пабы, закусочные; затем – рестораны и кулинарии. Незначителен вклад в общий оборот общественного питания столовых и буфетов [3]. Преобладание объема выручки заведений быстрого питания объясняется большим количеством предприятий, их финансовыми возможностями, и особенно более гибкой ценовой политикой, что делает данный сектор более привлекательным для посетителей. Изучение оборота общественного питания во всех каналах реализации в разрезе Белгородской области показало, что на протяжении всего исследуемого периода лидерами являются город Белгород и Старооскольский городской округ (2618,9 млн.руб. и 1145,1 млн.руб. соответственно в 2014 году), все остальные 20 районов можно отнести в единую интервальную группу с объемом выручки от 3,1 (Красненский район) до 344,4 млн.руб. (Губкинский городской округ). Данные представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Распределение районов Белгородской области по обороту общественного питания на душу населения за 2014 год

№ п/п	Группы районов по размеру оборота, млн.руб.	Число районов	Уд.вес районов, %	Перечень районов
1	256,2-1576,2	10	45,5	Борисовский, Волоконовский, Грайворонский, Ивнянский, Корочанский, Красненский, Красногвардейский, Ровеньковский, Чернянский, Шебекинский район и город Шебекино.
2	1576,2-2896,2	8	36,4	Алексеевский район и Алексеевка, Валуйки и Валуйский район, Вейделевский район, Губкинский городской округ, Краснояружский, Новооскольский, Ракитянский, Яковлевский район.
3	2896,2-4216,2	1	4,5	Прохоровский район
4	4216,2-5536,2	2	9,1	Белгородский район, Старооскольский городской округ
5	5536,2-6856,2	1	4,5	Город Белгород

Согласно таблице 2.1, основное количество районов (81,8%) находится в первой и второй группах с интервалами оборотов на душу населения от 256,2 до 2896,2 млн.руб., что говорит о недостаточной востребованности населением услуг предприятий общественного питания. В четвертую и пятую группу входят районы области с наиболее развитой инфраструктурой, с более высоким уровнем жизни населения и повышенной культурой потребления.

Таким образом, анализ сферы общественного питания как социально-значимого кластера экономики Белгородской области показал в целом положительную динамику в ее развитии за исследуемый период. Отмеченная дифференциация объемов оборотов общественного питания на душу населения в области объясняется неравномерной насыщенностью инфраструктуры в части общепита и уровнем благосостояния жителей районов. Рассмотрение структуры сегментов общепита показало, что доля ресторанного бизнеса в Белгородской области составляет 9%, что для данного сегмента является довольно большим показателем, это характеризует положительную ситуацию в области. Наибольшее количество заведений данного сегмента получили распространение в городских центрах области, таких как Белгород, Старый Оскол и Губкин. Что касается города Губкина и Губкинского района, то он занимает 4 место по общему объему оборота общепита и составляет 344,4 млн.руб. Рассматриваемый ниже ресторан «Маквест» находится в распределении Губкинского городского округа и занимает 3,5% от общего оборота.

2.2. Организационно-экономическая характеристика

ООО «Маквест»

Общество с ограниченной ответственностью «Маквест» признается созданное одним или несколькими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с

деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества.

Общество действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», настоящего Устава.

Единственным участником Общества является: Проскурнин Владимир Ильич. Полное фирменное наименование Общества на русском языке – общество с ограниченной ответственностью «Маквест». Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке ООО «Маквест».

Сведения о месте нахождения Общества – Россия, Белгородская область, Губкинский район, село Сергиевка, улица Белгородская, дом 165.

Почтовый адрес Общества: 309177, Россия, Белгородская область, Губкинский район, село Сергиевка, улица Белгородская, дом 165.

Общество обладает правами юридического лица с момента его государственной регистрации в установленном порядке, имеет расчетные и другие счета в учреждениях банков, печать и штамп со своим наименованием и указанием места нахождения Общества, бланки установленного образца, товарный знак и знаки обслуживания.

Целью деятельности Общества являются содействие наиболее полному удовлетворению потребностей Общества в производстве товаров, выполнении работ, оказании услуг населению и юридическим лицам, расширению конкуренции, реализации на основе полученной прибыли социально-экономических интересов Участника и членов трудового коллектива.

Общество вправе осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные законом. Предметом деятельности Общества является:

- розничная торговля в неспециализированных магазинах замороженными продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах;

- деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров;
- прочая оптовая торговля;
- осуществление иных видов деятельности, не противоречащих действующему законодательству Российской Федерации и Уставу Общества.

Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральным законом, Общество может заниматься только на основании специального разрешения. Если условиями предоставления специального разрешения на осуществление определенного вида деятельности предусмотрено требование осуществлять такую деятельность как исключительную, Общество в течении срока действия такого разрешения вправе осуществлять только виды деятельности, предусмотренные специальным разрешением, и сопутствующие виды деятельности.

Уставный капитал Общества определяет минимальный размер имущества Общества, гарантирующего интерес его кредиторов. Уставный капитал Общества составляет 20 000 рублей и состоит из вклада его единственного участника.

На момент приведения устава Общества в соответствии с действующим законодательством уставный капитал Общества внесен участником общества в полном размере 100%.

Общество не вправе уменьшать свой уставный капитал, если в результате такого уменьшения его размер станет меньше минимального размера уставного капитала, определенного в соответствии с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» на дату предоставления документов для соответствующих изменений в уставе общества, а в случаях, если с Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» общество обязано уменьшить свой уставный капитал на дату государственной регистрации общества.

Участник Общества вправе участвовать в управлении делами Общества, получать информацию о деятельности общества, принимать

участие в распределении прибыли, продать или осуществлять отчуждение иным образом своей доли или части доли в уставном капитале Общества, получить в случае ликвидации общества часть имущества.

Участник общества обязан оплачивать долю в уставном капитале общества, не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Общества. Организационная структура предприятия «Маквест» представлена на рисунке 2.5.

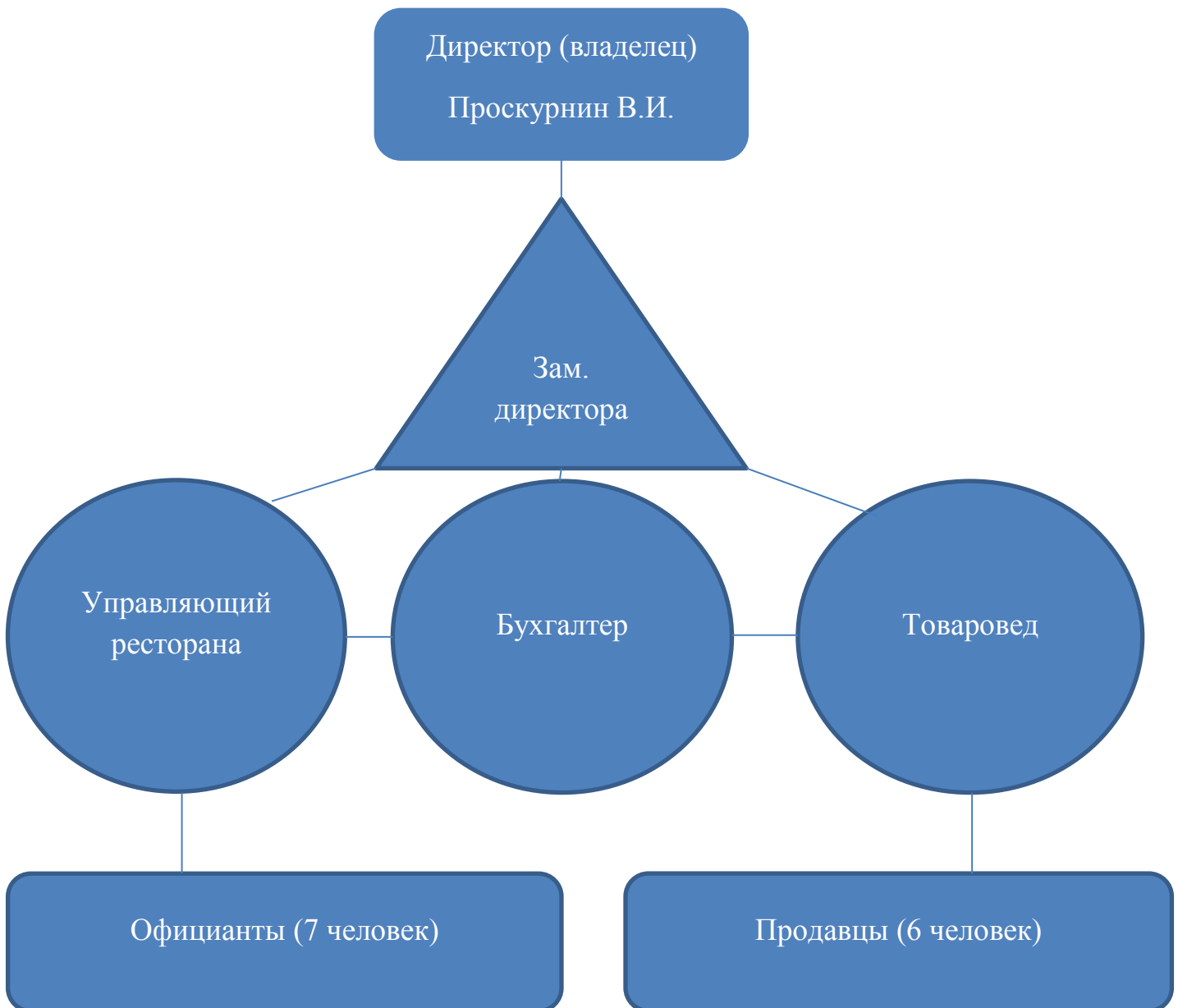


Рис. 2.5. Организационная структура предприятия ООО «Маквест»

Директор ресторана оформляет документы, необходимые для осуществления деятельности по оказанию услуг общественного питания, обеспечивает предоставление клиентам необходимой и достоверной информации об оказываемых услугах, обеспечивает наличие на каждую партию продовольственных товаров, сырья, используемого для приготовления продукции общественного питания, документа, содержащего сведения об изготовителе и качестве продукта (сертификата соответствия, гигиенического заключения, пр.), осуществляет организацию, планирование и координацию деятельности ресторана, обеспечивает высокий уровень эффективности производства, внедрение новой техники и технологии, прогрессивных форм обслуживания и организации труда, осуществляет контроль за рациональным использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов, оценку результатов производственной деятельности и качества обслуживания клиентов, изучает спрос потребителей на продукцию ресторана, ведет переговоры и заключает договоры поставки продовольственных товаров, полуфабрикатов и сырья, обеспечивает их своевременное получение, контролирует сроки, ассортимент, количество и качество поступления и реализации продуктов, осуществляет организацию учета производимых работ и услуг, представления отчетности о производственной деятельности, владельцу ресторана, представляет интересы ресторана и действует от его имени, предоставляет сведения, связанные с оказанием услуг общественного питания, контролирующим органам, устанавливает для подчиненных ему работников служебные обязанности и принимает меры по обеспечению их исполнения, принимает решения о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников ресторана; применяет меры поощрения отличившихся работников, налагает взыскания на нарушителей производственной и трудовой дисциплины, контролирует соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, санитарных требований и правил личной гигиены,

производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка, обеспечивает прохождение работниками ресторана, связанными с производством, хранением и реализацией продуктов питания, медицинского обследования в сроки, устанавливаемые органом санитарного надзора, руководит работниками ресторана.

Основные функции бухгалтера заключаются в осуществлении и взаимодействии с органами исполнительной власти, контролирующими и надзорными инстанциями, в том числе, осуществление взаимодействия с контрагентами организации, кредиторами, аудиторами общества, иными третьими лицами, по вопросам, относящимся к компетенции бухгалтера предприятия, осуществление начисления и выплаты сотрудникам фирмы, осуществляет начисление, учет и перечисление в бюджет государства необходимых налоговых отчислений.

Основные должностные обязанности товароведа включают: прием товара по количеству и качеству, а также проверка сопроводительной документации; организация выноса товара из подсобных помещений в торговый зал; контроль и поддержание запасов товара на складе; размещение продукции на складе; проведение инвентаризации и ревизий товаров; поддержание порядка и чистоты на складе.

В обязанности администратора ресторана входит: встреча посетителей; поддержание комфорта и приятной атмосферы для гостей в зале; управление персоналом (обучение новичков, составление графиков работы, мотивация сотрудников, контроль рабочего процесса); работа с документацией, отчеты, инвентаризации; разрешение конфликтных ситуаций.

Предприятие ООО «Маквест» занимается диверсифицированной деятельностью. В структуре предприятия находится магазин розничной торговли и ресторан. Данные представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Динамика выручки предприятия ООО «Маквест»

	Годы			Абсолютное отклонение			Относительное отклонение		
	2013	2014	2015	2014 от 2013	2015 от 2014	2015 от 2013	2014 от 2013	2015 от 2014	2015 от 2013
Магазин	17843	19367	21912	1524	2545	4069	108,5	113,1	122,8
Ресторан	9116	10200	12540	1084	2340	3424	111,9	122,9	137,6
Всего	26959	29567	34452	2608	4885	7493	109,7	116,5	127,8

Из данных таблицы 2.2 мы можем видеть структуру выручки предприятия ООО «Маквест», за исследуемый период она несомненно растет. Прирост выручки магазина в период с 2013 по 2015 год составила порядка 22,8%, выручка ресторана за тот же период составила 37,6%. Доля ресторана в структуре выручки предприятия тоже растёт за исследуемый период, и составляет 12540 тыс.руб. (42,8%) в 2015 году, что больше на 3424 тыс.руб. (33,8%) чем в 2013. Рост доли ресторана с 2013 по 2015 год составил – 9%. Наглядная динамика и структура выручки предприятия ООО «Маквест» представлена на рисунке 2.6.

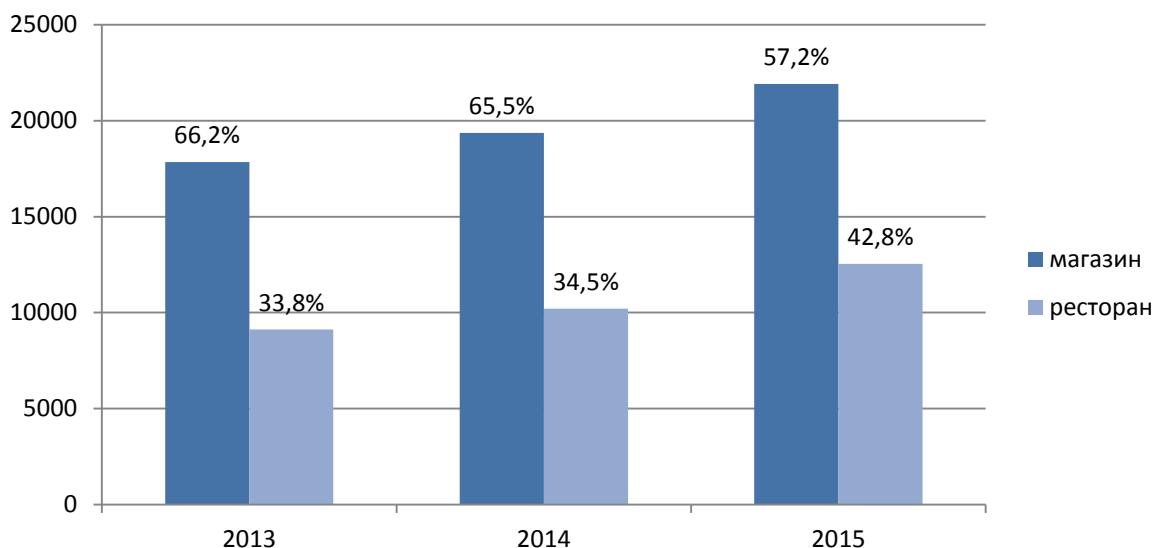


Рис. 2.6. Структура выручки предприятия ООО «Маквест»

Организационно-экономическая структура предприятия несомненно важная часть работы организации. Наличие четкой иерархической структуры соподчинения позволяет руководству фирмы более эффективно управлять

организацией, отдавать различного рода распоряжения и приказы, зная заранее об их четком исполнении. Понимание каждого специалиста своего предназначения на своем рабочем месте способствует только положительному развитию фирмы в целом. Возникает понимание выполнения единой миссии и цели предприятия как единой системы.

2.3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Анализ финансово-хозяйственной деятельности играет важную роль в повышении экономической эффективности деятельности организации, в ее управлении, в укреплении ее финансового состояния. Он представляет собой экономическую науку, которая изучает экономику организации, их деятельность точки зрения оценки их работы по выполнению бизнес-планов, оценки их имущественного-финансового состояния и с целью выявления неиспользованных резервов повышения эффективности деятельности организации. Результаты проведенного экономического анализа используется для установления обоснованных плановых заданий. Показатели бизнес-планов устанавливаются исходя из фактических достигнутых показателей, проанализированных с точки зрения возможностей их улучшения. Это же и относится к нормированию. Нормы и нормативы определяются на основании ранее действовавших, проанализированных с точки зрения возможностей их оптимизации [33].

Экономический анализ содействует повышению эффективности деятельности организаций, наиболее рациональному и эффективному использованию основных фондов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов, устранению излишних издержек и потерь, и, следовательно, проведению в жизнь режима экономии. Непреложным законом хозяйствования является достижение наибольших результатов при наименьших затратах. Важнейшую роль в этом играет экономический анализ, позволяющий путем устранения причин излишних затрат

минимизировать себестоимость выпускаемой продукции и, следовательно, максимизировать величину получаемой прибыли.

Велика роль анализа хозяйственной деятельности в укреплении финансового состояния организаций. Анализ позволяет установить наличие или отсутствие у организации финансовых затруднений, выявить их причины и наметить мероприятия по устранению этих причин. Анализ также дает возможность констатировать степень платежеспособности и ликвидности организации и прогнозировать возможное банкротство организации в будущем. При анализе финансовых результатов деятельности организации устанавливаются причины убытков, намечаются пути устранения этих причин, изучается влияние отдельных факторов на величину прибыли, делаются рекомендации по максимизации прибыли за счет использования выявленных резервов ее роста и намечаются пути их использования [12].

Анализ хозяйственной деятельности тесно связан с математикой. При проведении широко используются экономико-математические методы исследования. Наряду с перечисленными конкретными экономическими науками экономический анализ безусловно, связан с экономической теорией. Последняя излагает важнейшие экономические категории, что служит методической основой для экономического анализа [27].

Нами был проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Маквест». Выявленные тенденции в основных экономических показателях, показателях финансового состояния предприятия, анализ ликвидности баланса и платежеспособности предприятия дают полноту при оценке экономического субъекта на рынке. Именно комплексный подход помогает выявить разного рода излишние издержки и перспективы развития предприятия в будущем. Данные в таблице 2.3 отражают сущность экономического состояния предприятия. Данные для расчета были взяты из бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках предприятия ООО «Маквест» (приложение 2,3,4).

Таблица 2.3

Динамика основных экономических показателей деятельности

ООО «Маквест» за 2013-2015гг. (тыс.руб.)

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014г от 2013г	2015г от 2014г	2015г от 2013г	2014г от 2013г	2015г от 2014г	2015г от 2013г
Выручка от продаж, руб.	9116	10200	12540	1084	2340	3424	111,9	122,9	137,6
Себестоимость продукции, тыс. руб.	4860	5150	6350	290	1200	1490	106,0	123,3	130,6
Прибыль от продаж, руб.	4256	5050	6190	794	1140	1934	118,6	122,6	145,4
Чистая прибыль, руб.	4152	5022	6190	870	1168	2038	120,9	123,2	149,1
Среднегодовая стоимость основных средств, руб.	18256	18780	19170	524	390	914	102,9	102,1	105,0
Среднегодовая стоимость дебиторской задолженности, руб.	360	156	206	-204	50	-154	43,3	132,0	57,2
Средние товарные запасы, руб.	2763	3200	3320	437	120	557	115,8	103,7	120,1
Собственный капитал, руб.	4152	5022	6190	870	1168	2038	120,9	123,2	149,1
Среднесписочная численность работников, чел.	12	14	18	2	4	6	116,7	128,6	150,0
Производительность труда, руб.	759,7	728,6	696,7	-31,1	-31,9	-63	95,9	95,6	91,7
Прибыль на одного работника, руб.	346	358,7	343,9	12,7	-14,8	-21,1	103,7	95,9	99,4
Торговая площадь, м ²	280	280	345	0	65	65	100	123,2	123,2
Оборот торговли на 1 м ² торговой площади, руб.	32,5	36,4	36,3	3,9	-0,1	3,8	112,0	99,7	111,7
Фондоотдача, руб.	0,49	0,54	0,65	0,05	0,11	0,16	120,4	120,4	132,6
Фондоёмкость, руб.	2,0	1,84	1,53	-0,16	-0,31	-0,47	83,1	83,1	76,5

Динамика основных экономических показателей показала рост выручки в период с 2013 по 2015 год составил 3424 тыс.руб (37,6%), также увеличивается чистая прибыль предприятия – 2038 тыс.руб. (49,1%) и ее доля в составе выручки, в 2013 (45,5%), в 2014 (49,2%) и в 2015 году – 49,4%. Увеличивается и себестоимость продукции с 2013 по 2015 год порядка 1490 тыс.руб. (30,6%), но в структуре выручки она уменьшается с каждым годом, в 2014 году себестоимость уменьшается на 2,8%, а в 2015 незначительное увеличение на 0,1%. Данные факты говорят о эффективной финансовой политике организации проводимой участниками общества. Об этом также можно судить и по увеличению собственного капитала порядка 2038 тыс.руб. (49,1%) с 2013 по 2015 год. Незначительное уменьшение производительности труда на 63 тыс.руб. за 3 года является следствием увеличения численности сотрудников, если в 2013 году их количество было 12 человек, то к 2015 году составляет 18 человек, по тем же причинам можно наблюдать уменьшение прибыли на одного работника организации на 21,1 тыс.руб. в период с 2013 по 2015 год. Оборот торговли на 1м² торговой площади организации значительно увеличивается в 2014 году, рост составил 3,9 тыс.руб. (12%), в 2015 году незначительное уменьшение – 0,1 тыс.руб., несмотря на достаточно большое увеличение торговой площади на 65м². Такого показателя организация добивается за счет достаточно большого увеличения товарооборота в 2015 году по сравнению к 2014 на 2340 тыс.руб. (22,9%) Немаловажными показателями эффективности использования ресурсов организации являются такие показатели как фондоотдача и фондоемкость. В период с 2013 по 2015 год показатель фондоотдачи увеличивается на 0,16 (32,6%) и составляет 0,65, за тот же период показатель фондоемкости уменьшается на 23,5% и составляет 1,53. Данные свидетельствуют о наличии грамотной, эффективной стратегии использования основных фондов и других ресурсов предприятия управляющими организации ООО «Маквест». Рисунок 2.7 наглядно отражает динамику основных экономических показателей.

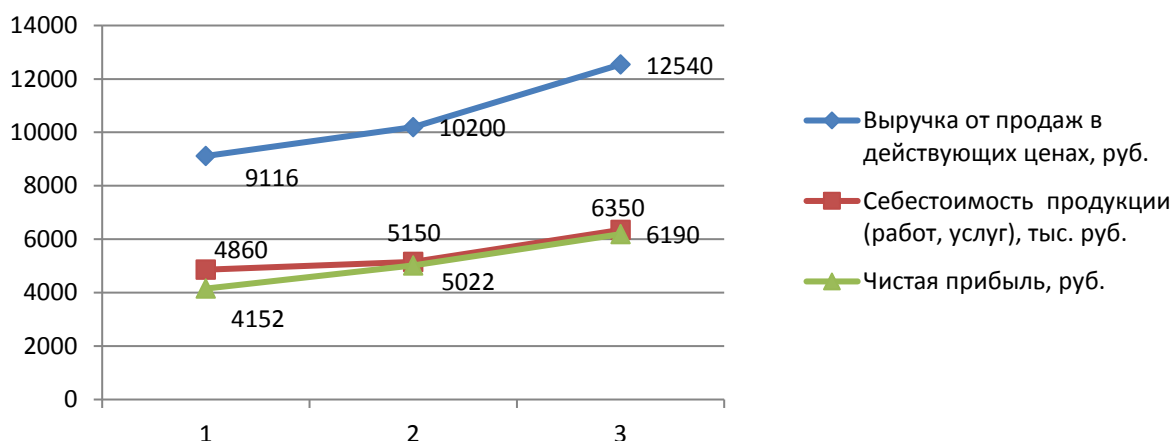


Рис. 2.7. Динамика основных экономических показателей ООО «Маквест»

Для оценки финансовой устойчивости предприятия необходимо анализировать его финансовое состояние, которое выражается в образовании, распределении и использовании финансовых ресурсов. Логика анализа финансового состояния предусматривает последовательное, поэтапное рассмотрение всех процессов, связанных с формированием, распределением и использованием финансовых ресурсов.

Цель анализа финансового состояния предприятия – оценка его экономического потенциала, перспектив развития, устойчивости в рыночной экономике. Для оценки финансового состояния предприятия розничной торговли используется структурный анализ баланса (коэффициенты) на основе системы показателей, характеризующих структуру активов, источники финансирования, обеспеченность собственными средствами и эффективность их использования, конечные результаты хозяйственной деятельности (рентабельности), платежеспособность, ликвидность, финансовую устойчивость. Важнейшим показателем, характеризующим финансовое состояние предприятия, служит удельный вес собственного капитала в общей сумме хозяйственных средств. Этот показатель носит название коэффициент финансовой независимости. По значению данного показателя можно определить насколько предприятие независимо от привлечения дополнительных ресурсов. Чем больше удельный вес собственного капитала (собственных средств), тем более стабильной

является деятельностью организации. Значение рассматриваемого коэффициента должно составлять не менее 0,5. Данные сведены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Показатели финансового состояния предприятия ООО «Маквест»

№ п/п	Показатели	Годы			Отклонение (+/-)		
		2013	2014	2015	2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.	2015г. от 2013г.
1	Коэффициент финансовой независимости	0,75	0,67	0,57	-0,08	-0,1	-0,18
2	Коэффициент финансовой устойчивости	1,33	1,5	1,75	0,17	0,25	0,42
3	Коэффициент маневренности	1,0	1,0	1,0	0	0	0
4	Доля запасов в оборотных активах	0,9	0,9	0,9	0	0	0
5	Доля дебиторской задолженности в оборотных активах	0,1	0,05	0,06	-0,05	0,01	-0,04
6	Доля заемных средств	0	0	0	0	0	0

Из рассчитанных данных таблицы 2.4 можно видеть, что коэффициент ежегодно уменьшается, в 2014 он уменьшается на 0,8 и составляет 0,67 по сравнению с 2013 годом – 0,75, а в 2015 он уменьшается на 0,1 и составляет 0,57. Данное уменьшение связано с уменьшением собственного капитала предприятия ООО «Маквест», но все же коэффициент превышает граничное значение 0,5. Рассматривать данный коэффициент стоит в совокупности с коэффициентами финансовой устойчивости и маневренности. Коэффициент финансовой устойчивости показывает какая доля финансируется устойчивыми источниками, граничными значениями принято считать 0,8-0,9, если же показатель ниже 0,8, то это говорит о слабой финансовой устойчивости предприятия, о большой доли внешних (заемных) источников

финансирования, если же он выше 0,9 то можно говорить, что компания финансово устойчива, а также о возможности предприятия расплачиваться по счетам в долгосрочной перспективе. Рассчитанный показатель предприятия ООО «Маквест» превышает значение 0,9, что уже является положительным моментом развития компании, но также нужно отметить, что с каждым годом он увеличивается, если в 2013 он составлял 1,33 то в 2014 году он составляет порядка 1,5, а в 2015 году 1,75, рост в период с 2013 по 2015 год составил порядка 31,6%. Коэффициент маневренности указывает на отношение оборотного капитала, который есть в распоряжении предприятия к другим источникам финансирования. Не удивительно, что этот показатель не является постоянным и неизменным. Он может варьироваться и зависит от отраслевой принадлежности самого предприятия и его структуры. Оптимальным можно считать, когда коэффициент маневренности равен 0,5, хотя в данном случае некоторые специалисты склоняются даже к 0,3.

Немаловажным является расчет такого показателя как ликвидность баланса. Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги групп по активу и пассиву. Бухгалтерский баланс является ликвидным, если соблюдаются следующие неравенства: $A1 \geq П1$; $A2 \geq П2$; $A3 \geq П3$; $A4 \leq П4$.

Актуальность определения ликвидности баланса приобретает особое значение в условиях экономической нестабильности, а также при ликвидации предприятия вследствие его банкротства. Здесь встает вопрос: достаточно ли у предприятия средств для покрытия его задолженности. Такая же проблема возникает, когда необходимо определить, достаточно ли у предприятия средств для расчетов с кредиторами, т.е. способность ликвидировать (погасить) задолженность имеющимися средствами. В данном случае, говоря о ликвидности, имеется в виду наличие у предприятия оборотных средств в размере, теоретически достаточном для погашения краткосрочных обязательств.

Условия абсолютной ликвидности баланса – наличие платежного излишка (активы больше пассивов) по первым трем парам групп и

платежного недостатка (пассивы больше активов) по последней. Соблюдение последнего условия особенно важно по причине того, что оно свидетельствует о том, что в распоряжении предприятия наличествуют собственные оборотные средства. В таблице 2.5 приводятся данные о ликвидности баланса предприятия ООО «Маквест».

Таблица 2.5

Анализ ликвидности баланса ООО «Маквест» за 2013-2015гг.

Показатели (тыс.руб.)	Годы			Абсолютное отклонение, +/-			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Активы (тыс.руб.)									
Абсолютно ликвидные активы (А1)	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Быстрореализуемые активы (А2)	360	156	206	-204	50	-154	43,3	132,0	57,2
Медленно реализуемые активы (А3)	2763	3200	3320	437	120	557	115,8	103,7	120,1
Труднореализуемые активы (А4)	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Пассивы (тыс.руб.)									
Наиболее срочные обязательства (П1)	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Краткосрочные пассивы (П2)	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Долгосрочные пассивы (П3)	0	0	0	-	-	-	-	-	-
Постоянные (устойчивые) пассивы (П4)	3123	3356	3526	233	170	403	107,5	105,1	113,0

Из таблицы 2.6 мы можем видеть, что вышеизложенное неравенство полностью выполняется, т.е. баланс предприятия ООО «Маквест» является абсолютно ликвидным. Абсолютная ликвидность может достигаться достаточно трудно, но стремиться к ней определенно стоит. Дело в том, что недостаток более ликвидных активов компенсируется менее ликвидными только арифметически, но на практике использовать их для погашения срочных обязательств будет невозможно.

Таблица 2.6

Анализ ликвидности баланса ООО «Маквест»

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.
$A1 \geq П1$	$0 \geq 0$	$0 \geq 0$	$0 \geq 0$
$A2 \geq П2$	$360 \geq 0$	$156 \geq 0$	$206 \geq 0$
$A3 \geq П3$	$2763 \geq 0$	$3200 \geq 0$	$3320 \geq 0$
$A4 \leq П4$	$0 \leq 3123$	$0 \leq 3356$	$0 \leq 3526$

Платежеспособность предприятия складывается из двух факторов:

1. Наличие активов (имущества и денежных средства), достаточных для погашения всех имеющихся у организации обязательств.

2. Степень ликвидности имеющихся активов достаточная для того, чтобы при необходимости реализовать их, привести в деньги в сумме достаточной для погашения обязательств. Результаты расчетов представлены в таблице 2.7

Таблица 2.7

Анализ платежеспособности ООО «Маквест» за 2013-2015гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение значений, +/-		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Коэффициент маневренности функционирующего капитала	0,90	0,95	0,94	0,05	-0,01	0,04
Доля оборотных средств в активах	1,0	1,0	1,0	0	0	0
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	1,0	1,0	1,0	0	0	0

Коэффициент маневренности функционирующего предприятия показывает какая часть функционирующего капитала обездвижена, в производственных запасах и долгосрочной дебиторской задолженности, уменьшение данного показателя в динамике является положительным фактором. Из рассчитанных данных в таблице 2.7 можно видеть, что показатель ежегодно изменяет значение, данный показатель увеличивается в 2014 году на 0,05 а в 2015 уменьшается на 0,01. Доля оборотных средств в

активах показывает наличие оборотных средств во всех активах предприятия. На протяжении всего периода с 2013 по 2015 год этот показатель не меняет своего значения и установил значение 1,0, такое же значение показывает коэффициент обеспеченности собственными средствами, в период с 2013 по 2015 год он установил значение – 1,0. Данный показатель характеризует какая часть собственных средств функционирует на предприятии, в рассматриваемой организации ООО «Маквест» данный показатель показывает абсолютное значение, в течение трех лет предприятия существовало на рынке исключительно за счет собственных средств.

Показатель рентабельности отражает эффективность организации и управления предприятием. Средний показатель общей рентабельности по Российской Федерации для ресторанного бизнеса – 20-50%. В таблице 2.8 представлены данные рентабельности ООО «Маквест» в период с 2013 по 2015 год.

Таблица 2.8

Динамика показателей рентабельности ООО «Маквест» за 2013-2015гг.

Показатели	Годы			Абсолютное отклонение, +/-			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013	2014 к 2013	2015 к 2014	2015 к 2013
Общая рентабельность	46,7	49,5	49,3	2,8	-0,2	2,6	106,0	99,6	105,6
Рентабельность продукции	87,6	98,0	97,5	10,4	-0,5	9,9	111,9	99,5	111,3
Рентабельность продаж	46,7	49,5	49,3	2,8	-0,2	2,6	106,0	99,6	105,6
Чистая рентабельность	97,5	99,4	100	1,9	0,6	2,5	102,0	100,6	102,6
Экономическая рентабельность	136,3	150,5	175,5	14,2	25	39,2	110,4	116,6	128,8
Рентабельность активов	132,9	149,6	175,5	16,7	25,9	42,6	112,6	117,3	132,0
Рентабельность собственного капитала	132,9	149,6	175,5	16,7	25,9	42,6	112,6	117,3	132,0

Показатель рентабельности предприятия ООО «Маквест» показывает достаточно большое значение в период с 2013 по 2015 год (от 46,7% до 175,5%). Довольно большой рост показывают такие показатели как рентабельность активов, рентабельность собственного капитала и рентабельность перманентного капитал, в 2014 он составляет 149,6, что на 16,7% больше чем в 2013 году – 132,9, а в 2015 он равен 175,5, рост к 2014 году составил порядка 25,9%, Рентабельность собственного капитала показывает, что на 1 рубль собственного капитала приходится 132,9 рублей чистой прибыли.

Показатели рентабельности, платежеспособности и ликвидности, для воссоздания реального финансово-хозяйственного состояния, в контексте данного предприятия, стоит рассматривать в их совокупности. Расчет одного или нескольких коэффициентов в отдельности, дает нам лишь малую долю информации о компании в настоящее время и перспектив его развития в будущем. Одной из главных задач экономического анализа – выявление взаимосвязи и влияния результата хозяйствования с коэффициентами.

2.4. Организация и управление ресторанным обслуживанием ООО «Маквест»

История предприятия «Маквест» началась с открытия ресторана 10 сентября 2001 года. На то время наблюдалась особая необходимость в открытии заведения данного типа, потенциальный спрос был слишком высок. За 15 лет работы предприятие заработало положительную репутацию, для многих оно является ориентиром работы в данной сфере. С годами менялись предпочтения населения, доход, состав и структура потребителей, соответственно менялся и ресторан, его концепция и подход к обслуживанию посетителя. С изменением концепции наблюдались изменения связанные со средним чеком. Переход в более дорогие сегменты предприятий общепита мотивировал рост среднего чека. Данные изменения представлены на рисунке 2.9.

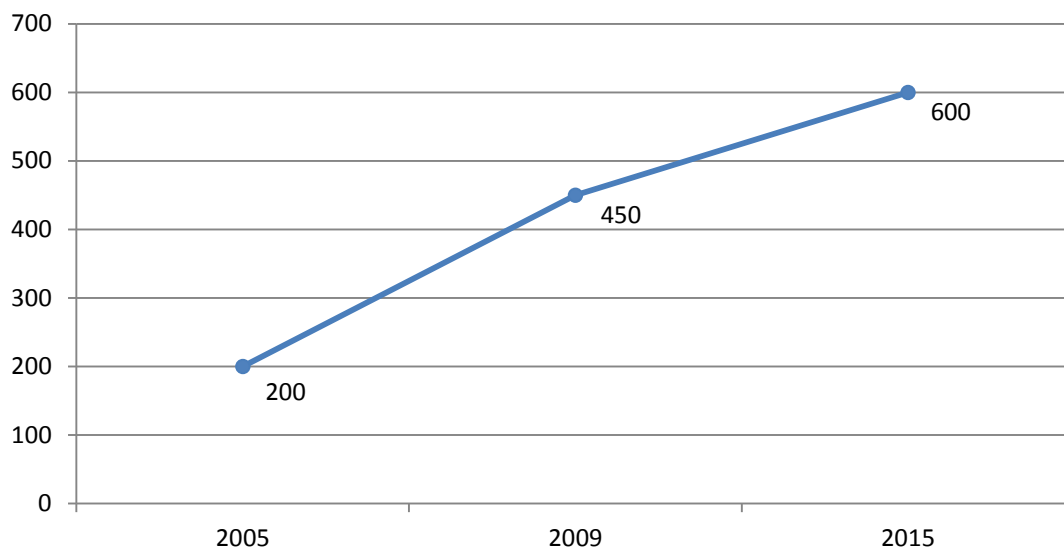


Рис. 2.9. Изменение среднего чека ресторана «Маквест»

Сейчас это современный ресторан со всем необходимым для этого оборудованием. Вся концепция работы ресторана поставлена вокруг нескольких аспектов, это качественный сервис, еда, приготовленная из качественного сырья и чистота ресторана внутри, а также прилежащей к ней территории. Гости ресторана должны чувствовать атмосферу уюта и тепла окружающего их пространства. Для этого в ресторане используются постельные цвета и их сочетание с предметами интерьера из дерева. Из рисунка 2.10 можно рассмотреть интерьер ресторана «Маквест».



Рис. 2.10. Интерьер ресторана «Маквест»

Обслуживание в ресторане осуществляется официантами. Меню и его обложка оформлены типографическим способом на пластиковых листах.

Листы меню соединены коричневыми ленточками. Блюда и напитки имеют живописание и фотографии. В меню указано наименование блюда (напитка), указана цена и выход в граммах (в миллилитрах). Количество меню составляет 30 штук. В резерве имеется еще 10 штук.

Карты вин в ресторане нет, весь ассортимент напитков предложен в меню.

Тарелки в ресторане полуфарфоровые; приборы из нержавеющей стали, посуда из стекла (бокалы, стаканы, фужеры, креманки)

Скатерти и салфетки льняные, скатерти темно-коричневого цвета, салфетки-светло коричневого цвета.

Столы в предприятии деревянные, стулья тоже деревянные. В кальян-баре имеются диваны коричневого цвета. Вся мебель в ресторане повышенной комфортности и соответствует интерьеру, общему стилю предприятия. Интерьер зала выдержан в коричнево-бежевых тонах. При отделке зала были использованы материалы из дерева. Для оформления залов и помещений для потребителей используются изысканные и оригинальные декоративные элементы (светильники, картины). Рекламная вывеска ресторана красочная, имеет логотип ресторана, адрес, телефон и режим работы предприятия, а также имеет подсветку.

Предприятие состоит из следующих помещений: обеденный зал с барной стойкой, кальян-бар, производственный цех, подсобное помещение, моечная столовой посуды, гардеробная для сотрудников, кабинет администратора, склад хозяйственного инвентаря, туалет, коридор. Выделен участок по обработке полуфабрикатов, где установлены моечные ванны, производственные столы и низкотемпературное холодильное оборудование

Количество посадочных мест было создано с условием 2м^2 на одного посетителя, это является общим требованием предъявляемым к ресторанам, кафе и барам, таким образом, в ресторане могут разместиться до 154 человек,

за каждым столом могут сесть от 2 до 6 человек. По данному показателю ресторан занимает 3-е место в городе, после ресторанов «Золотоноша» 185 мест и «Лебедь» 176 места. На 4-ом месте ресторан «Русь» 128 мест и ресторан «Руда» 96 мест.

Приведенные ниже рестораны, являются прямыми конкурентами ресторану «Маквест», средний чек данных заведений находится на уровне демократичных заведений, то есть от 500 до 1000 рублей, кроме ресторана «Золотоноша» его средний чек – 1300, что больше среднего чека других ресторанов того же сегмента. Как мы видим из рисунка 2.10 по распределению посадочных мест принципиально не отличаются. Располагаются все заведения за исключением рассматриваемого в городе. Предприятие «Маквест» находится в 5 километрах от города в живописном месте, неподалеку располагается пруд и небольшой лесной массив.

Рестораны «Руда» и «Лебедь» находятся в распоряжении одноименных гостиниц, поэтому целевая аудитория данных ресторанов отличается. Данное соотношение можно увидеть на рисунке 2.11.

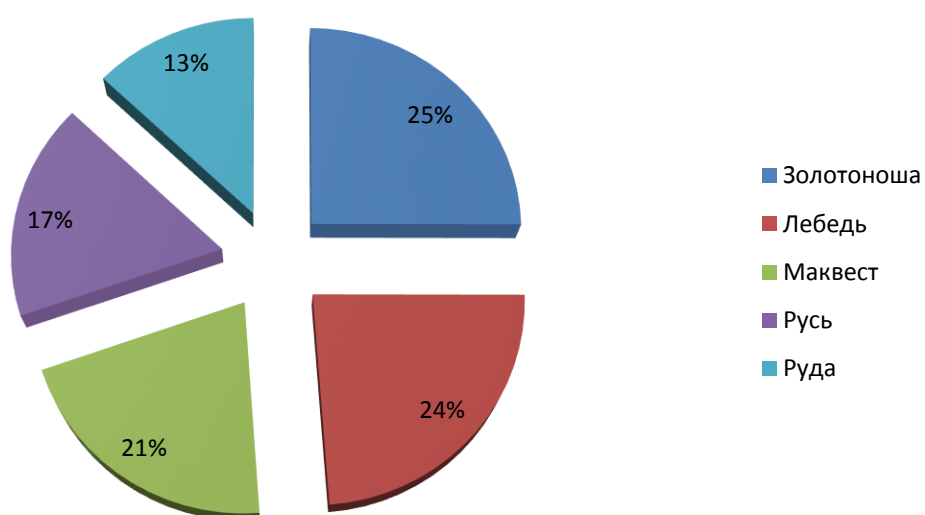


Рис. 2.11. Структурная характеристика ресторанов города Губкина по распределению посадочных мест

Немаловажным показателем насыщенности ресторанного рынка является коэффициент ресторанов на 1000 человек. Его формула выглядит следующим образом:

$$K = \frac{N}{n * 0,001}, \quad (2.1)$$

где K – коэффициент насыщенности ресторанов на 1000 человек;

N – количество ресторанов в городе;

n – население, чел.

Таким образом, коэффициент насыщенности ресторанов на 1000 человек в городе Губкин составляет – 0,29. Для сравнения такой коэффициент по Белгородской области равен – 0,1, из этого можно сделать вывод, что ресторанный рынок города Губкина является довольно конкурентным и насыщенным, хорошо развитым, по сравнению с рынком Белгородской области. Все современные заведения в своем расположении имеют электронный ресурс в виде сайта или различных групп в социальных сетях.

С помощью интернета рестораны могут более эффективно решать такие важнейшие задачи, как увеличение прибыли и управление изменениями в ресторане, вплоть до смены концептуальной направленности. Впрочем, задача управления изменениями в той или иной степени является вспомогательной к основной задаче по увеличению прибыли.

Как показало исследование компании «Data Insight» компании, имеющие электронные ресурсы повышают свой товарооборот на 20-30%, для понимания весь «offline» бизнес в 2015 году терпел убытки и только рынок «e-commerce» показал рост до 40%. ООО «Маквест» не исключение и следует в ногу за современными тенденциями. На сайте представлена общая информация по ресторану, адреса, контактная информация, а также возможность оставить свои пожелания и комментарии по работе ресторана. Данные взятые с сайта компании представлены на рисунке 2.9.

Таблица 2.9

Информация для потребителей ресторана «Маквест»

Показатель	Характеристика показателя
Адрес	город Губкин, улица Белгородская, дом 165
Телефон	+7 (47241) 8-36-85
Сайт в Интернет	www.makvestrest.ru
Кухня	Европейская
Спец. предложения по кухне	Бизнес-ланчи Детское меню Тематическое меню
Спец. предложения	Банкеты Корпоративные мероприятия Живая музыка
Средняя сумма счета (рублей)	600
Количество залов	1
Количество мест	154
Вход	Свободный
Парковка	Есть
Время работы	11.00 – 01.00
Бизнес ланч для посетителей	11.00 – 15.00

Представленная в таблице 2.9 информация дает первичное понимание работы ресторана. Именно данная информация помогает потребителю при выборе места проведения отдыха или же какого-либо мероприятия.

Меню - это гораздо больше, чем перечень того, что предлагает ресторан. Это благоприятная возможность для маркетинга, своего рода план получения прибыли. Здесь вы имеете возможность показать, что предлагает ваш ресторан. Перечисленные позиции, а также то, как они представлены в меню, должны привлекать внимание каждого гостя.

Ассортимент реализуемой продукции ресторана - разнообразный ассортимент блюд, изделий, напитков, в том числе фирменных, порционных, а также кондитерские изделия, фрукты, водочные и табачные изделия, фруктовые и минеральные воды. Меню ресторана представлено в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Меню ресторана «Маквест»

Категория	Блюдо	Цена/масса, гр.
Закуски	Бутерброды с сыром ветчиной и колбасой	30/40
	Грибы маринованные	120/100
	Капуста квашенная	120/100
	Мясное ассорти	400/200
	Овощи свежие	100/100
	Апельсины, виноград, яблоко, груша	90/100
	Рыбное ассорти	450/200
	Сырное ассорти	350/250
Салаты	Цезарь с рыбой	250/200
	Греческий	200/200
	Летний	180/180
	Оливье	160/200
	Купеческий	280/180
	С курицей и говядиной	250/200
	Морковный	120/180
Первые блюда	Борщ по-украински	120/300
	Окрошка на кефире	120/300
	Окрошка на хлебном квасе	120/300
	Солянка мясная	170/300
	Суп-лапша домашняя	100/300
	Уха казацкая	210/300
Вторые блюда	Рис с овощами	60/150
	Картофельное пюре	60/150
	Картофель по-деревенски	60/150
	Деруны с луком и грибами	160/250
	Каша гречневая с луком и грибами	150/200
	Пельмени домашние	100/240
Фирменные блюда	Яичница с беконом и помидором	150/180
	Домашняя свежина с лучком	250/220
	Свинина в сливочном соусе	350/400
	Свинина по-гусарски	450/500
	Цыпленок табака	500/500
	Казацкий квартет	600/600
	Рулька	90/100
Напитки и десерты	Фреш апельсиновый, грушевый морковный, яблочный	120
	Мохито безалкогольный	200
	Микс яблоко-морковь	125
	Торт шоколадный, медовый	70/100

Форма обслуживания посетителей - обслуживание официантами в дневное и вечернее время и барменом за барной стойкой. Форма организации производства - снабжение крупнокусковыми, мелкокусковыми и порционными полуфабрикатами.

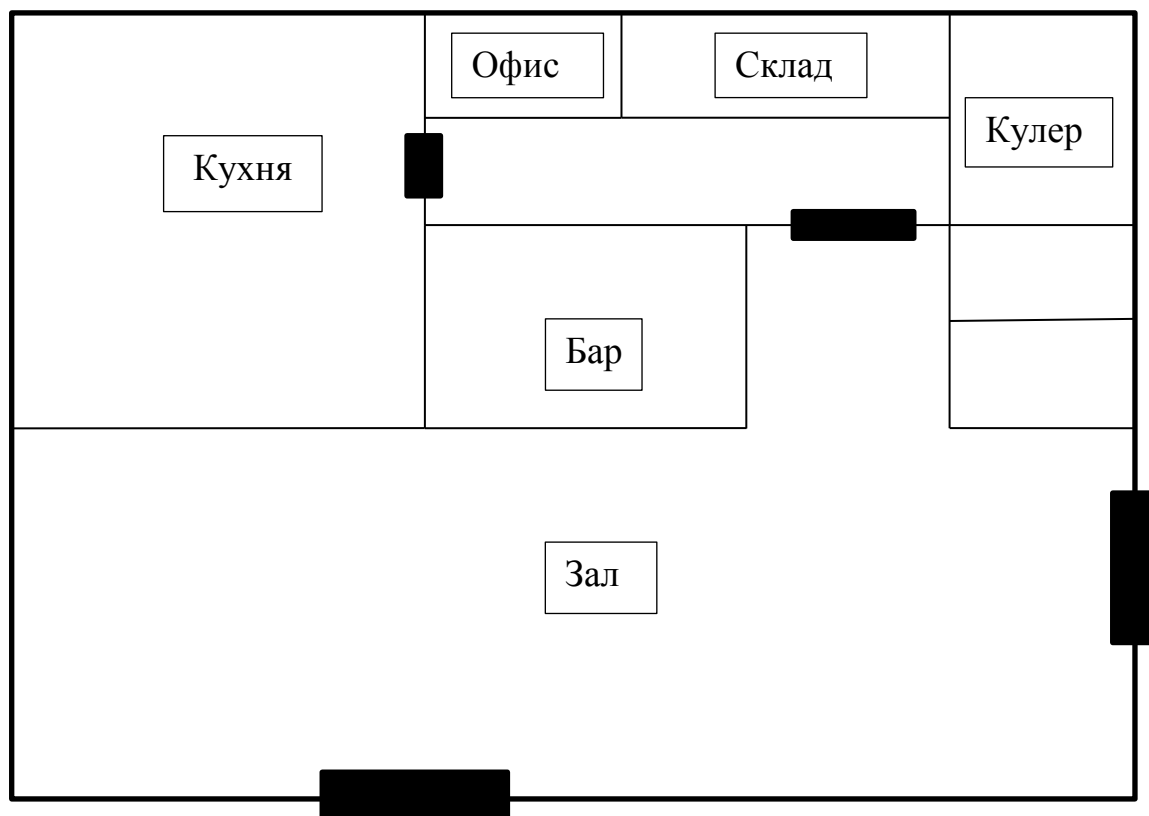


Рис. 2.12. Схема ресторана «Маквест»

Ресторан «Маквест» состоит из всех групп помещений: административных, бытовых, технических, производственных, складских. Сначала сырье и полуфабрикаты поступают в складское помещение, овощи - в овощной цех. Овощной цех располагается отдельно от других цехов. Мясо-рыбный цех находится рядом с горячим и мучным цехом и рядом с холодным цехом. Группа торговых помещений отделена от производственных коридором, который предотвращает попадание запаха и шума из цехов в торговый зал.

Все помещения оснащены разного рода оборудованием, для анализа эффективности использования оборудования существует фактический

коэффициент использования установленного оборудования. Фактический коэффициент использования оборудования рассчитывается по формуле:

$$A_{\text{факт}} = \frac{t_{\text{факт}}}{T}, \quad (2.2)$$

где $A_{\text{факт}}$ – фактический коэффициент использования оборудования;

$t_{\text{факт}}$ – фактическое время работы оборудования, мин.;

T – время работы цеха;

$T = 13 \text{ ч.} = 780 \text{ мин.}$

Таблица 2.11

Анализ эффективности использования оборудования в ресторане
«Маквест»

Наименование оборудования	Коэффициент использования	
	Фактический	Оптимальный
Мясно-рыбный цех	0,27	0,3
Привод универсальный П-П	0,30	0,3
Овощной цех	0,02	0,3
Картофелечистка МОК-125	0,4	0,6
Холодный цех	0,4	0,6
Привод универсальный П-П	0,44	0,6
Горячий цех	0	0,6
Плита электрическая ПЭСМ-4	0,45	0,6
Плита электрическая ПЭСМ-4	0,31	0,3
Плита электрическая ПЭСМ-4	0,57	0,6
Плита электрическая ПЭСМ-4	0,33	0,3
Кипятильник КНЭ-100	0,1	0,3
барная стойка		
Кофеварка	0,7	0,6
Миксер	0,35	0,3
Соковыжималка	0,26	0,3

Из данных таблицы 2.11 можно видеть, что не все оборудование работает в полную мощность, это говорит о том, что в ресторане наблюдается перенасыщение оборудованием, но для заведения открываются новые перспективы развития, например как открытие летней террасы, так как

при использовании оборудования на полную мощность можно добиться за счет расширения ресторана.

Для качественного обслуживания недостаточно современного технологического оснащения, должны быть и сотрудники, которые имеют соответствующие компетенции в работе с данным оборудованием. Поэтому на должности шеф-повара, су-шефа и остальных поваров берутся люди с соответствующим опытом работы в различных заведениях.

Для обслуживающего персонала тоже существует ряд требований к форме и внешнему виду, верх обязательно белая рубашка, черные брюки, фартуки с логотипами фирмы и бэйджи с именами официантов. Последний пункт является очень важным, для установления определенной связи между потребителем и персоналом. Также к требованиям предъявляемым к персоналу, на каждую смену наличие чистой, выглаженной униформы, не должно быть длинных ногтей, бород, татуировок на видимых местах.

Официант, подходя к столику, должен приветствовать гостей в зависимости от времени посещения словами «Доброе утро», «Добрый день» или «Добрый вечер».

Если гости сели за выбранный ими стол, то предлагать им другие места, пересаживать не разрешается. В вечерние часы занимать свободные места за столом, где уже сидят посетители, можно только после того, как они дадут на это разрешение метрдотелю.

В дневные часы (с 12 до 17), когда отпускаются обеды, за столиками занимают свободные места.

Иногда бывает, что в зале ресторана посетитель и официант сталкиваются друг с другом. В таком случае официант предлагает посетителю пройти первым.

При приеме заказа официант должен стоять возле гостя по возможности с правой стороны от него, не касаясь при этом стола, стула (кресла), не наклоняясь близко к гостям. Меню предлагается в раскрытом

виде на первой странице слева левой рукой. Если за столом одной компанией сидят несколько человек, меню подается старшему из них.

При встрече посетителей, приеме заказа и обслуживании официант должен соблюдать принятые правила этикета. Так, если среди гостей есть женщина, следует помочь ей занять место за столиком, подставить кресло. Меню в первую очередь предлагается старшей из женщин.

Подождав несколько минут в стороне, следует вежливо спросить, нужна ли ей помощь в выборе меню. Если гости попросят посоветовать, какое блюдо лучше выбрать, официант тотчас же с готовностью должен прийти к ним на помощь, стараясь учесть вкусы посетителей. Если гость не изъявит желаний, чтобы ему помогли, официанту рекомендуется терпеливо ждать.

Если гость спросит официанта: «Что у вас сегодня вкусное?» – никогда не следует отвечать: «У нас все вкусно». Рекомендуя посетителю то или иное блюдо, официант должен со знанием дела рассказать о его вкусовых качествах и особенностях приготовления.

После приема заказа на кулинарные блюда официант принимает заказ на винно-водочную продукцию, но при этом должен быть готов помочь гостям в выборе вин и к холодным закускам, и к первым и вторым блюдам и так далее.

Официанту необходимо досконально знать не только ассортимент вин в буфете (баре), но и их качество, особенности и, в частности, уметь рекомендовать те или иные вина в сочетании с заказанными блюдами.

Заказ от посетителя может принимать официант, бригадир звена официантов, а от больших компаний или групп – метрдотель. Заказ вписывается в блокнот счетов в двух экземплярах, под копирку. Принимать заказы следует очень внимательно, чтобы предупредить возникновение недоразумений. После принятия заказа его надо повторить гостю для проверки, уточнить время подачи блюда и так далее.

Если за столом сидят отдельно несколько посетителей, официант должен подойти к каждому из них и открыть отдельный счет.

По окончании приема заказа следует, помимо вина, предложить фруктовую или минеральную воду.

Приняв заказ, официант получает в сервизной посуду для холодных закусок и делает заказ. Затем он идет в горячий цех и заказывает горячие блюда. И только после этого пробивает чеки на кассовой машине для получения буфетной продукции. Обычно при заказе вторых блюд (горячих) официант делает заказ и на десертные блюда, для того чтобы повара подготовили необходимые продукты или полуфабрикаты. Тогда в нужный для подачи момент приготовление их займет значительно меньше времени.

Получая заказные блюда из кухни, официант обязан обратить внимание на их оформление, температуру и т.д. Если при отпуске ему одинаковых блюд он увидит, что одно хорошо, а другое плохо оформлено или одно из блюд покажется меньше по объему или весу, официант не должен принимать их. Необходимо вызвать метрдотеля или заведующего производством и исправить недочеты.

Запрещается принимать от раздатчика небрежно оформленные, подгоревшие или остывшие блюда.

Винно-водочные изделия отпускаются из буфета в бутылках или в разлив в графинах, при индивидуальном заказе 50–100 г напитка в рюмке. При получении алкогольных и безалкогольных напитков официант должен обратить внимание на температуру их подачи.

Полученную в буфете продукцию переносят в зал на подносе, застеленном салфеткой.

Официант в первую очередь подает минеральную и фруктовую воду, для чего откупоривает бутылки на подсобном столике (серванте), протирает горлышко салфеткой и с разрешения гостей разливает напиток в фужеры (первым обслуживает женщин).

Официант должен стоять с правой стороны от гостя, держа в правой руке бутылку так, чтобы ее этикетка была обращена к гостю.

После напитков официант получает и подает последовательно холодные закуски, горячие закуски, супы, вторые горячие блюда, а затем десерт.

При получении горячих закусок официант обращает внимание на чистоту посуды, наличие папильоток на кучках кокотниц и салфеток, на ручках кокильниц или ручках порционных сковород, сложенных треугольником. Это необходимо для предохранения левой руки гостя от ожогов, которой он во время еды придерживает посуду за ручку.

Вторые горячие блюда отпускают с производства в металлической посуде на одно-порционном или много порционных блюдах, в баранчиках, сковородах, а также фарфоровой и керамической посуде.

Гарниры и соусы можно отпускать отдельно от основного продукта, горячие гарниры – в металлической посуде, а холодные – в фарфоровой.

Поставить блюда с помощью ручника на поднос и доставить в зал на подсобный стол.

При получении сладких блюд особое внимание обращают на блюда, отпускаемые в стеклянной, хрустальной посуде, чтобы на ней не было сколов, трещин.

Интервалы между получением и доставкой разных блюд устанавливают официант и посетитель по договоренности.

Приступая к работе с заказом, официант должен соблюдать общие правила техники обслуживания, а также принятую последовательность подачи холодных и горячих закусок, блюд и напитков.

1. Гостей следует обслуживать быстро, без шума и суеты. Время ожидания обслуживания должно составлять не более 15-20 минут (до момента подачи холодных блюд).

2. Официант должен уметь ставить посуду и раскладывать столовые приборы перед гостем без шума, плавными движениями и в определенном порядке.

В ресторане используют три способа подачи закусок и блюд:

- «в обнос» (французский способ) - с переключением заказного блюда на тарелки гостю с помощью специальных приборов;
- «в стол» - русский способ - с расстановкой заказных блюд (несколько порций в одной посуде) на обеденном столе;
- предварительное переключением закусок и блюд на тарелки гостей на подсобном или приставном столе (английский способ).

Этот способ применяется при каждодневном обычном обслуживании или, например, на банкете с полным обслуживанием. Техника обслуживания «в обнос» включает следующие операции:

- на принесенные из кухни блюда официант кладет приборы для переключения (столовые ложки, вилки, лопатки, щипцы), при этом ручки приборов должны выступать за борт блюда - ложка несколько больше, чем вилка, и углублением вниз;
- свертывает ручник вчетверо и кладет его на ладонь левой руки (прикрывая концом ручника манжету рукава); ручки приборов должны быть обращены в сторону гостя;
- правой рукой ставит наверх ручника блюдо с холодной закуской и приборами;
- при подаче горячего блюда пальцами правой руки берет через ручник металлическое овальное блюдо и устанавливает его на левую руку, предварительно расстелив на ней салфетку, пальцы левой руки при этом должны поддерживать блюдо снизу;
- подходит к гостю с левой стороны, выдвинув левую ногу несколько вперед;

- слегка наклонив блюдо, приближает его к тарелке гостя так, чтобы край блюда находился над краем тарелки, не касаясь его;
- если гость сам перекладывает себе на тарелку кушанье, то свободную правую руку официант отводит назад, согнув в локте за спиной;
- в случае если официант сам раскладывает блюда в тарелки гостя, то он берет прибор в правую руку, чтобы ложка удерживалась за середину снизу средним пальцем, а ручка вилки удерживалась за середину концами указательного (снизу) и большого (сверху) пальцев. Концы ручек прибора при этом должны упираться в ладонь (в основе безымянного пальца и мизинца), а изгиб зубцов.

При замене использованных тарелок и приборов одному гостю, например, после рыбной закуски перед мясной, официант на подсобном столе ставит чистую закусочную тарелку и кладет на нее в скрещенном виде закусочные нож и вилку. Подготовив чистую тарелку и прибор, официант убеждается, что гость закончил есть рыбную закуску, после чего берет правой рукой тарелку с прибором, подходит к гостю с левой стороны и левой рукой убирает использованные тарелку и приборы, потом сразу же подходит с правой стороны и правой рукой ставит чистую тарелку с приборами перед гостем так, чтобы нож был обращен ручкой вправо, а вилка влево.

Ручки приборов находятся на борту тарелки, а не лежат на ней. Сначала официант ставит тарелку на стол перед гостем. Приборы перекладывает сам гость на стол. При подаче тарелки с одним прибором (вилкой, ножом или ложкой) перекладывает прибор с тарелки на стол официант.

При подаче тарелок без приборов официант берет их через ручник на левую руку стопкой и расставляет на столе с правой стороны от гостя. Если необходимо пронести чистую тарелку между гостями, то лучше держать ее под углом «на ребре», а затем развернуть в горизонтальное положение. Большой палец, удерживающий тарелку в руке, должен находиться на ее кромке.

Данные правила обслуживания клиентов являются корпоративными стандартами качества обслуживания ресторана «Маквест». Без соответствующих правил, стандартов ни один ресторан или предприятие общепита не сможет работать в данной сфере. Оценка качества, возможна, только тогда когда есть соответствующая рейтинговая система.

Конечно же без соответствующего контроля со стороны директора и менеджеров невозможно выполнение предъявленных требований. Директор является управляющим ресторана «Маквест»

Менеджер, он же администратор ресторана, заведующий производством являются непосредственными руководителями ресторана «Маквест».

Директору подчиняются администраторы и официанты ресторана, зав. производством, и все остальные сотрудники. Схема управления рестораном «Маквест» представлена на рисунке 2.13.



Рис. 2.13. Схема управления рестораном «Маквест»

В ресторане «Маквест» применяется демократичный стиль руководства. При этом, менеджер ведет себя как один из членов группы. Что

дает ощущение сотрудникам приближенности к ним, и в тоже время понимание важности исполнения решения.

Деятельность подчиненных контролируется не только властью руководителя, но и посредством сил, имеющихся в коллективе. Каждый сотрудник может свободно выражать свое мнение. Большинство проблем обсуждается коллективно. Руководитель советуется с подчиненными. За последствие принятых решений он перекладывает ответственность на подчиненных. Тем самым сотрудники могут применять самоуправление и самоконтроль, что приводит к самовыражению. Но, как показала практика, не во всех случаях подчиненные предпочитают демократический стиль руководства.

Мы предлагаем применение в ресторане «Маквест» также и либерального стиля, когда руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет правила, а сам отходит на второй план. При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с полученными результатами, получаемой возможностью реализовать свои творческие способности. Подчиненные таким образом избавлены от контроля, самостоятельно принимают решения и ищут пути их реализации. Такой стиль руководства формирует благоприятный климат для персонала, и приносит удовлетворение от работы.

Ресторан, рассчитанный на 154 места, приходится по вкусу и молодым, и людям зрелого возраста. Уютное помещение, выдержанное в сдержанном и уютном стиле, приятная атмосфера, классическая, европейская кухня в великолепном исполнении здешних поваров, и все это - по умеренным ценам. Создатели ресторана «Маквест» вложили в него всю свою душу и умения, и их труд по достоинству оценили горожане и гости города, о чем свидетельствуют многочисленные положительные отзывы потребителей.

3. Совершенствование ресторанного обслуживания путем открытия летнего кафе «Маквест-ореп»

3.1. Характеристика проекта «Летнее кафе Маквест-ореп»

На сегодняшний день кафе и кофейни очень популярны. Чтобы перекусить, выпить кофе, поболтать с друзьями и расслабиться люди заходят в кафе, где создана приятная и уютная атмосфера. Все чаще и чаще такие места становятся основным местом не только для будничного отдыха, отдыха во время рабочего дня на обеде, но и для отдыха на выходных, чтобы встретиться и поболтать в уютной и спокойной обстановке.

Целью проекта является создание кафе быстрого обслуживания в пригороде города Губкина, поселке Сергиевка, для обслуживания жителей и всех приезжающих желающих хорошо провести время. На данный момент в Губкине открытие предприятия общественного питания в данном районе является свободной нишей. Тогда как центр перенасыщен точками общепита.

Название летнего кафе будет полностью соответствовать названию основного ресторана. Это будет способствовать популяризации заведения и расширения его влияния на рынок.

Идея заключается в соединении меню ресторана с летним меню, которое будет создано индивидуально для данного заведения. Создание атмосферы открытости заведения придется по душе и молодому поколению и людям более зрелого возраста.

Согласно порядку организации летнего кафе в Губкине, летнее кафе организуется на сезон - с мая по сентябрь - в зависимости от погодных условий:

- на площадке, примыкающей к предприятию питания: стационарному или функционирующему в павильоне из быстровозводимых конструкций, магазине, ведомственном учреждении, и является продолжением торгового зала;

- на площадке, примыкающей к магазину, объекту мелкорозничной торговли (киоск, палатка, передвижное мобильное средство, специализирующееся на реализации блюд и напитков быстрого приготовления);

- на отдельной территории в сезонном объекте питания, оборудованном на базе павильона из легких тентовых конструкций.

Процесс организации данного рода кафе достаточно прост, и потенциальная выгода от него велика. Заведения более высокого уровня, давно уже поняли все плюсы летнего кафе, или же террасы, и начинают активно использовать в своих ресторанах. Примером могут служить такие рестораны, как «Континенталь», «Мезонин» и «Хинкальная №1». При чем если соотнести количество посетителей находящихся в закрытом ресторане и открытом, то можно наблюдать, что в теплое время года люди предпочитают летнее кафе нежели традиционному ресторану.

По определению владельцев летних кафе, «правильный location» - главное условие прибыльности бизнеса как для обычных «зонтиков у магазина», так и для заведений элиткласса.

Итак, перечислим традиционные места, отводимые для организации перспективных сезонных точек общественного питания:

- открытые площадки вблизи центров «активной жизни» (торговые центры, учебные заведения, офисные здания, парки отдыха и т.п.);

- летние террасы (при ресторане или магазине);

- оборудованные площадки для отдыха вблизи загородных магистралей;

- в местах, где ощущается нехватка предприятий общественного питания.

Мы выбрали площадку для заведения, руководствуясь следующими критериями - проходимость, наличие оживленных автодорог, и мест для парковки, просматриваемость. Также мы обратили внимание на точки пересадок с одного вида транспорта на другой. Площадка является местом,

где собирается молодежь всего микрорайона, а по нашим наблюдениям, это основная аудитория летних кафе. К тому же в данном микрорайоне отсутствуют какие-бы то ни было места отдыха.

Дело в том, что поселок Сергиевка находится в 5 километрах от города, в тихом, живописном месте, где люди могут спокойно провести время, в окружении лесного массива и пруда. В данном районе отсутствуют какие-либо еще предприятия общепита, кроме банного комплекса «Бобровы дворы». Но аудитория и концепция отдыха принципиально отличаются, поэтому рассматривать данное заведение как конкурента нельзя, остальные рестораны находящиеся в городе, обладают одним важным достоинством, это удобное местоположение. Но в тоже время суета города не будет способствовать спокойствию посетителя, а даже наоборот, доставлять некоторые неудобства.

В связи с такой концепцией кафе «Маквест-орен» предполагается оформить в стиле кантри для создания спокойной и расслабляющей обстановки. Этому будет способствовать и открывающийся вид на лесной массив. Плетёные кресла и столики, хлопковые салфетки, глиняная посуда, мягкая музыка передадут атмосферу деревенской тишины и уюта. Посетители смогут сесть за отдельный столик, рядом будет организована небольшая игровая площадка для детей. Можно будет заказать чашечку свежесваренного кофе или ароматного чая, будет представлен большой ассортимент мороженого, соков, а также выпечки и кондитерских изделий. Предполагается возможность взять в прокат спортивный инвентарь и поиграть в бадминтон, волейбол, стритбол.

Вечером атмосфера кафе будет оживляться с помощью более ритмичной музыки, использованию подсветки. Отдыхающие смогут использовать кальяны, посидеть на свежем воздухе за кружечкой пива или выпить коктейль, потанцевать, пообщаться с друзьями.

Так как кафе будет располагаться вблизи жилых домов, работа кафе будет вестись до 23 часов вечера, чтобы не доставлять неудобства жителям.

Такая концепция поможет летнему кафе «Маквест-орен» в короткое время стать любимым местом времяпрепровождения всего населения города. К тому же в связи отсутствием в районе подобных заведений практически не понадобятся затраты на рекламу.

Деятельность создаваемого предприятия направлена на оказание услуг в сфере общественного питания для людей со средним уровнем дохода.

ГОСТом 50762-95 установлены требования к архитектурно-планировочным решениям кафе, а также к мебели, столовой посуде, приборам, белью, которые в кафе должны быть использованы. Большая часть этих требований в летних кафе выполнена быть не может и, поэтому, их рассмотрение представляется нецелесообразным.

Однако прочие требования, по нашему мнению, должны быть выполнены, так как обусловлены необходимостью оказания услуг соответствующего качества и санитарно-гигиеническими требованиями:

- к оформлению меню и прейскурантов, ассортименту кулинарной продукции;
- для кафе обязательно оформление меню и прейскуранта с эмблемой (фирменным знаком) предприятия, отпечатанные машинописным способом;
- ассортимент кафе должен представлять собой разнообразный ассортимент блюд, изделий и напитков, в том числе фирменных, заказных и с учетом специализации. Причем, для кафе и закусочных, специализирующихся на приготовлении блюд из определенного вида сырья, обязательна реализация нескольких наименований этих блюд;
- к методам обслуживания потребителей, форменной одежде, обуви, музыкальному обслуживанию;
- обслуживание посетителей в кафе должно осуществляться официантами, барменами, метрдотелями (в отдельных кафе допускается самообслуживание);

- обслуживающий персонал кафе должен быть обеспечен санитарной одеждой.

Основным отличием летних кафе является то, что они, фактически являются объектами мелкорозничной торговли и квалифицируются как нестационарная торговая сеть.

Никакая летняя площадка не может обойтись без навеса или зонтика, шатра, палатки или другой конструкции - без этого теряется сам смысл летнего кафе. Летние конструкции не только исполняют роль ограждения, защищают от солнца и дождя, но и служат рекламой, как для самого кафе, так и для фирмы-поставщика, чей логотип нанесен на тент. Преимущество таких конструкций - они очень мобильны, легко и просто монтируются, что позволяет развернуть кафе на любом месте в течение светового дня. Сама тентовая ткань водо- и газонепроницаема. Иногда конструкции летнего кафе комплектуются тканевыми стенами и окнами из прозрачного пластика, которые защищают от непогоды. Размеры и формы летнего кафе могут быть любыми, все зависит от фантазии владельца, его финансовых возможностей и размера отведенного участка.

Мы предполагаем использование следующего проекта конструкции. На открытых пространствах с помощью двух горизонтальных маркиз, расположенных по разным сторонам «П» - образной стойки, можно создавать отдельностоящие легкие тентовые навесы. Лучше воспользоваться двух-трех секционными маркизами. Это так называемые балконные или оранжерейные по месту наиболее частого применения соответственно. Они образуют «ломанную» крышу с козырьком над балконными и террасными площадками. Посредине вылета конструкция снабжается продольной балкой. Крепление балки имеет две функции: поворота и подъема. Благодаря этому балку, а, следовательно, и тент можно приподнимать (обычно на 100-150 мм) над головой человека. Удлиненный козырек поднимают и опускают посредством поворота балки. Эти функции делают модель максимально удобной для пребывания под ней в течение всего дня. Тент над головой

остаётся на прежней высоте или чуть приподнимается, в то время, как внешний козырек опускается вслед за катящимся по небосклону солнцем и одинаково успешно спасает от жарких полуденных и закатных лучей. Другой конструктивный плюс балконных маркиз: ткань в них натянута в большей степени, чем у других моделей, и мало провисает под воздействием воды. Это обстоятельство делает балконные маркизы незаменимыми для использования в зимних садах и теплицах: когда маркиза крепится внутри помещения с большой площадью остекления и высокой постоянной влажностью.

Эскизный проект кафе делают с учетом рекомендаций администрации города. Они касаются внешнего вида, вывесок, благоустройства окружающей территории, интерьера, формы обслуживания, ассортимента.

Конструкцию предполагается взять стандартную и доработать, чтобы сделать проект индивидуальным. Конструкция должна быть проветриваемой - кафе изготавливают из виниловой ткани, она дает парниковый эффект. Можно оставить зазор между стенами и крышей - его не видно, но воздух не застаивается. Мы также планируем сделать подиум - деревянный настил.

Размер летнего кафе - 80 кв. м. В данном случае достаточно десяти столов. Маленькое кафе и дешевле, и поддерживать порядок в нем проще. Площадку вокруг кафе предполагаем озеленить, установить клумбы с живыми цветами, разместить несколько лавочек, поставить урны и ежедневно подметать. Зеленые ограды и кулисы из красивоцветущих и вьющихся растений защищают посетителей летней веранды от ветра, солнца и посторонних глаз, понижают уровень шума, противостоят капризам погоды.

В вечернее и ночное время для оформления кафе и привлечения посетителей будут использоваться «бегущие» огни или другое декоративное освещение. Но свет в заведении нужен и с практической точки зрения, а не только декоративной. Для освещения летнего кафе используются различные лампы, фонари, прожекторы - в зависимости от стиля и размера самой

площадки. Тем более, что по нашим наблюдениям в микрорайоне острая нехватка уличных фонарей. Поэтому кафе «Маквест-ореп» буквально может стать светом в конце туннеля.

Летние кафе оборудуются бытовыми умывальниками для потребителей и для обслуживающего персонала на привозной воде. Необходимо обеспечить ежедневный подвоз питьевой воды в маркированных емкостях «Вода питьевая». Также летние кафе оборудуются биотуалетом для обслуживающего персонала.

Общественный мобильный туалет для потребителей располагается на расстоянии не менее 25 м от предприятия и рассчитан для обслуживания нескольких летних кафе.

Рекомендуемая санитарно-защитная зона для летнего кафе - 50 метров от жилых зданий и 25 метров - от проезжей части дорог. Должны быть предусмотрены ограждение территории и наличие подъездных путей для доставки продуктов питания, вывоза отходов и стоков.

Музыкальное сопровождение в летних кафе, расположенных вблизи от жилищного фонда, допускается с 07-00 до 22-00.

Летнее кафе состоит из подсобного помещения, зала с раздачей и бытового помещения, которые должны содержаться в соответствии с санитарными нормами. Запрещается складирование тары и запаса продуктов у летних кафе и на прилегающих территориях.

Необходимо заметить, что, подбирая оборудование для летних кафе, мы руководствовались следующими положениями:

- имеющееся напряжение электросети 220V;
- оборудование должно быть удобно в эксплуатации, легко в управлении, надежным в работе при разных погодных условиях, требовать минимального ухода;
- ассортимент должен быть привычен, разнообразен и, по крайней мере, минимально достаточен (но всегда с учетом конкретного сезона и месторасположения).

Структуру спроса упрощённо можно описать в нескольких словах: «пиво-мясо-прохладительные напитки».

В кафе обязательно должно быть пиво, мороженое и орешки-чипсы. И чтобы марка пива отличалась от той, что продают в соседней палатке.

Чтобы избежать жалоб со стороны жильцов близлежащих домов, кафе закрывается в 01.00. Круглосуточно имеет смысл работать только по выходным, да и то не везде.

3.2. Экономическое обоснование проекта

Для летнего мини-кафе приоритетными являются охлажденные напитки, нежели еда, поэтому приготовление молочных коктейлей и свежавыжатых соков, имеющихся в меню ресторана «Маквест», придется по вкусу посетителям. Миксеры Fimar FR-G изготовлены из нержавеющей стали, имеют скорость вращения рабочего органа 11000 об/мин. Это позволяет взбивать молочную массу в густую и объемную пену, что значительно повышает рентабельность (она может составить 400-500%). Специальная конструкция механизма взбивания обеспечивает отсутствие разбрызгивания при работе миксера.

Мы предполагаем готовить также алкогольные и фруктовые коктейли с использованием льда, то для этого понадобится более мощный аппарат -- блендер Fimar FRI-150 со скоростью вращения 18000 об/мин.

Для желающих насладиться свежавыжатым соком предлагается фруктовый коктейль из апельсинового и лимонного сока, приготовленного на соковыжимателе Fimar (различные модели).

Более дешевой (по стоимости напитка) альтернативой является сокоохладитель UGOLINI CADDY 2, в двух емкостях которого (по 5 л.) поддерживается температура +5...+10°C. Благодаря компактному дизайну сокоохладителей экономится площадь рабочего места, съемные емкости быстро и легко чистятся. Возможны модификации с тремя и четырьмя емкостями для напитков.

Данное оборудование имеется в наличии основного ресторана «Мавест», и как мы видим из таблицы 2.11 некоторые из них работает не на полную мощность, такие как соковыжималка, имея коэффициент использования 0,26 при оптимальном значении 0,3, а миксер и кофеварка наоборот превышают оптимальные значения, миксер 0,35 при нормальном значении 0,3, а кофеварка 0,7 при значении 0,6. Поэтому для уменьшения физического износа оборудования, и недопущения его работы при неправильной эксплуатации, что может повлечь за собой поломки и выход его из строя, было решено взять в аренду необходимое оборудование.

Несколько слов о горячих напитках. В наши дни уже многими решен вопрос установки кофемашины. Связано это, прежде всего, с возросшей популярностью кофе, а если сказать точнее, то культура питья кофе в значительной степени изменилась. «Эспresso» - это вкусно, стильно и, самое главное, кофе становится выгодно продавать. Несложный расчет, и все цифры становятся очевидными. Затраты на одну чашку эспresso составляют 7 руб. (при стоимости килограмма кофе 750 руб.), отпускная цена 50-70 руб. Доход от каждой чашки, таким образом, составит 45-65 руб., следовательно, если вы продаете 50 чашек в день, ваша ежедневная прибыль составляет от 2250 до 3250 руб. Исходя из этих цифр, нетрудно подсчитать срок окупаемости кофемашины. Например, Кофемашина Saeco Magic Roma не требует подключения к водопроводу, включает в себя встроенную кофемолку и позволяет готовить, помимо прочего, кипяток для чая. К числу стандартных функций машины относится настройка по жесткости воды, возможность использования молотого кофе, автоматическая очистка от накипи, автоматическое выключение, настройка по крепости кофе.

Чрезвычайно популярный напиток в этом сезоне - горячий шоколад. Так наше кафе рассчитано и на детскую аудиторию, мы считаем, что аппарат для горячего шоколада обязательно должен появиться на барной стойке нашего кафе. Итальянская фирма Ugolini предлагает на российский рынок

недорогие и качественные аппараты для горячего шоколада Delice (емкость 5 л, золотое или черное исполнение корпуса).

Дизайн кафе предполагает использование плетёной мебели на металлокаркасе, что обойдётся примерно в 8-9,5 тыс.р. за комплект. Мебель должна быть легкой, чтобы ее можно было переставлять или убирать в помещение.

Решение использовать плетеную мебель объясняется стремлением создать на веранде максимально уютную и теплую атмосферу. Ассортимент плетеной мебели на алюминиевом каркасе увеличился в несколько раз.

Мы выбрали марку Malago (Меларе)- мебель среднего класса из дерева и стали. Для большего удобства складное кресло имеет эргономическую спинку с 7 положениями наклона. Сталь гальванизирована, имеет порошковое покрытие и пятилетнюю гарантию от коррозии. Высокопрочный стол Karin (Карин) изготовлен из прессованного дерева.

Зимой мебель для веранды чаще всего приходится где-то хранить, поэтому предпочтительнее складывающиеся модели.

Все вышеперечисленное, кроме разве что витрины, можно, как и шатер, взять в аренду. Мороженое и холодильник для него имеется в основном ресторане «Маквест». Самостоятельно придется докупить технику - чайник (кулер, кипятильник) и микроволновку. Не бытовую, конечно, она не выдержит напряженной эксплуатации. Профессиональные печи с корпусом из нержавеющей стали стоят от 1,5 до 7 тыс. руб. в зависимости от размера и функций. Лишние опции не нужны - СВЧ-печи обычно используют только для разогрева. Можно обойтись даже без витрин с охлаждением и собственных холодильников. Планируется все же установить в кафе гриль либо мангал.

Серьезная статья расходов - кассовый аппарат. Стоит он около 20 тыс. руб. Еще по 7-9 тыс. руб. в месяц придется отдавать за обслуживание туалета ЗАО «Экзип» (и 3,5 тыс. руб. одновременно - за установку и демонтаж кабины). Дополнительные расходы - электроэнергия, вывоз мусора.

Для обслуживания десяти столов понадобится, бармен, два официанта, работающих в режиме два дня через два. Добавим к этому перечню еще двоих официантов, дворника и уборщицу туалетов. В некоторых кафе дополнительно устанавливают тревожную кнопку. Зарплата официантов в среднем 15-16 тыс. руб., барменов - 16-18 тыс. руб. Дворник, ежедневно убирающий 100 кв. м. и выносящий мусор, обходится нам в 800 руб. в день. Бухгалтер и администратор ресторана берут на себя еще и летнее кафе при этом увеличивается их заработная плата порядка 30%. Набирают кадры по объявлениям в газетах и в бегущей строке, а также через интернет ресурсы. Последняя, отмечают бизнесмены, особенно эффективна. Мы также предполагаем расклеить объявления и найти работников среди жителей самого микрорайона. Обязательное требование к официантам и барменам - наличие санитарных книжек.

3.3. Оценка коммерческой эффективности проекта

Для кафе в зоне отдыха без горячих блюд средний чек равен цене бутылки пива - около 100-150 руб. Если есть горячее питание, то средний чек - цена второго блюда плюс та же бутылка пива.

Рекомендуется определить потенциальных посетителей кафе, посмотреть, есть ли поблизости стационарные предприятия с невысокими ценами. Например, в центре на пиво делают 100% наценку. Считается, что в среднем в летних кафе «накидывают» на пиво 60-70%. Также разделяют разливное и бутылочное пиво: первое продают на 70-100% дороже, второе - лишь на 15-30%. Считается нормой наценка не менее 100-150% на напитки и от 200 до 450% на еду.

На остальные продукты (кроме горячих блюд) цены увеличивают меньше. Мелочи вроде жевательной резинки продают с наценкой до 30%. Никто не будет ее брать, если в соседнем киоске она в два раза дешевле.

Наценка и конечная цена продукта взята на основании среднерыночной стоимости продукции в сегменте кафе, бары, рестораны. Проблема выбора

направления ценовой политики состоит в том, что есть вероятность ошибки, которая может привести проект к бесприбыльности и убыточности. Если предприятие ставит перед собой цель заработать сверхприбыль, соответственно данный фактор будет напрямую отрицательно влиять на стоимость товара, если же цена покажется слишком высокой и предприятие снизит ее, то не останется ресурсов на развитие предприятия, а возможно и на дальнейшее функционирование на рынке.

По словам операторов рынка, кафе должно окупаться за сезон или два - в зависимости от того, арендовали вы оборудование или приобрели.

Эффективность работы заведения предприниматели оценивают по обороту. Считается нормальной выручка в 10 тыс. руб. в день. Если при первоначальных затратах около 1 млн. руб. и уровне наценки 70-100% нет оборота в 10 тыс. руб. в день, значит, кафе считается нерентабельным. По нашим расчетам, кафе будет приносить минимум 30-40 тыс. руб. прибыли в месяц, т. е. 120-160 тыс. руб. за сезон.

Расчёт для кафе, работающего на купленном оборудовании, представлен в таблице 3.1 Площадь летнего кафе 80 кв. м. Оборот - 10 тыс. руб. в день. 70% продаж приходится на пиво со средней наценкой 70%, 30% продаж - на закуски и другие напитки со средней наценкой 50%.

Суммы статей связанных с постоянными и переменными издержками были взяты из официальных сайтов и источников, все цены были из каталогов и прайс-листов розничных продавцов. Статья дохода, была высчитана с учетом полной загруженностью летнего кафе. Выручка ресторана «Маквест» за 2015 год составила 12540 тыс.руб. при количестве посадочных мест в ресторане порядка 154, при учете срока работы летнего кафе с мая по сентябрь, можем посчитать неполный период, он равен 0,42. Количество посадочных мест в летнем кафе – 40, что является, 26% от мест в основном ресторане, имея эти данные мы можем рассчитать прогнозную прибыль летнего кафе, $D=12540*0,42*0,26=1369,4$ тыс.руб.

Таблица 3.1

Структура затрат и выручки летнего кафе «Маквест-орен»

Показатели	Цена, тыс.руб.
Эскиз	15,0
Шатер	100,0
Установка и демонтаж туалета	7,0
Кассовый аппарат	30,0
Микроволновая печь	8,0
Объявление о найме персонала	5,2
Хозтовары	5,0
Контейнер для мусора	5,0
Итого переменные расходы:	170,2
Постоянные расходы:	
Электроэнергия	55,0
Бухгалтер	37,5
Администратор ресторана	30,0
Зарплата персонала	300,0
Дворник	80,0
Вывоз мусора	25,0
Итого:	527,5
Закупка товаров	356,5
Итого постоянные расходы:	884,0
Доходы за период (май-сентябрь)	1369,4

Оценить эффективность и целесообразность вложенных средств помогает показатель чистый дисконтированный доход (ЧДД), или по другому NPV:

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

где CF – платеж через t лет;

i – ставка дисконтирования;

t – количество периодов.

Из таблицы 3.1 можно наблюдать сумму расходов и доходов проекта, а значит мы можем посчитать эффективность вложенных средств. Данные сведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Расчет ЧДД проекта летнего кафе «Маквест-орен»

Год	Денежный поток	Приведенная стоимость
T=0	$\frac{-1054,2}{(1 + 0,17)^0}$	-1054,2
T=1	$\frac{1369,4 - 884}{(1 + 0,17)^1}$	415,0
T=2	$\frac{1369,4 - 884}{(1 + 0,17)^2}$	354,3
T=3	$\frac{1369,4 - 884}{(1 + 0,17)^3}$	303,4
T=4	$\frac{1369,4 - 884}{(1 + 0,17)^4}$	255,5

Сумма всех этих значений является настоящей чистой приведённой стоимостью, которая равна 18,5 тыс.руб. Поскольку NPV больше нуля, проект является экономически эффективным и целесообразным.

В обобщённом варианте, инвестиции также должны дисконтироваться, так как в реальных проектах они осуществляются не одномоментно (в нулевом периоде), а растягиваются на несколько периодов. Расчёт ЧДД – стандартный метод оценки эффективности инвестиционного проекта и показывает оценку эффекта от инвестиции, приведённую к настоящему моменту времени с учётом разной временной стоимости денег. Если ЧДД больше 0, то инвестиция экономически эффективна, а если ЧДД меньше 0, то инвестиция экономически невыгодна (то есть альтернативный проект, доходность которого принята в качестве ставки дисконтирования требует меньших инвестиций для получения аналогичного потока доходов).

Во всех периодах, можно наблюдать, что все приведенные суммы больше единицы, а значит, проект экономически целесообразен и прибылен. Существует еще один немаловажный показатель, как рентабельность проекта, данный показатель представлен индексом доходности. Это показатель окупаемости инвестиционного проекта, его рентабельности. Для того чтобы правильно распорядиться инвестициями и свести риски к минимуму нужно знать порядок расчета индекса доходности.

Индекс доходности PI является соотношением общих дисконтированных доходов и суммы первоначальных инвестиций. Чтобы проект был признан потенциально эффективным, значение PI должно быть больше единицы. Данный показатель поможет вычислить формула индекса доходности:

$$PI = \frac{PV}{I}, \quad (3.2)$$

где PV – дисконтированный доход;

I – сумма инвестиционных затрат, денежных вложений в проект.

$$PI = \frac{415,0 + 354,3 + 303,4 + 255,5}{170,2 + 884,0} = 1,31$$

Индекс доходности проекта составляет 1,31. Проект можно считать потенциально эффективным.

Также для рассмотрения целесообразности проекта необходимо рассчитать срок окупаемости летнего кафе «Маквест-орен».

Для расчета срока окупаемости проекта, мы можем воспользоваться формулой простого срока окупаемости.

Простым сроком окупаемости инвестиций (payback period) называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости. Начальным моментом обычно является начало первого шага или начало операционной деятельности.

Моментом окупаемости называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого кумулятивные текущие чистые денежные поступления $NV(k)$ становятся и в дальнейшем остаются неотрицательными. Другими словами простой срок окупаемости предполагает вычисление того периода, за который кумулятивная сумма (сумма нарастающим итогом) денежных поступлений сравнивается с суммой первоначальных инвестиций:

$$PP = \frac{K_0}{CF_{cr}}, \quad (3.3)$$

где PP - срок окупаемости инвестиций (лет);

Ko - первоначальные инвестиции;

$CFcr$ - среднегодовая стоимость денежных поступлений от реализации инвестиционного проекта.

Таким образом зная необходимые данные, мы можем рассчитать срок окупаемости проекта летнее кафе «Маквест-орен»:

$$PP = \frac{1054,2}{1369,4} = 0,77$$

Так как данные представлены в значении год, а срок функционирования летнего кафе с мая по сентябрь, то возьмем 5 месяцев (153 дня) за 100%, тем самым:

$$PP = 153 * 0,77 = 117,8$$

Срок окупаемости проекта составляет 118 дней или 3,8 месяцев.

Оценка и расчет эффективности проекта позволяет говорить о том, что представленный проект может быть внедрен в предприятие ООО «Маквест» с высокой эффективностью. Оценка рынка говорит о том, что сегмент на который ориентирована деятельность создаваемого кафе, на сегодняшний день, в данном районе города свободен, что позволяет рассчитывать на то, что продукция создаваемого предприятия будет пользоваться устойчивым спросом, с тенденцией роста по мере развития деятельности и расширения номенклатуры оказываемых услуг. В силу того, что предприятий общественного питания подобного уровня в данном районе нет и ниша на которую будет ориентировано кафе свободна, серьезной конкурентной борьбы не предполагается. Концепция летнего кафе позволяет удовлетворить спрос довольно широкой группы потребителей. Кафе может стать местом семейного и молодежного отдыха.

Заключение

Организация и управление ресторанного обслуживания является важнейшим аспектом деятельности данного сегмента общественного питания. Правильность выбора стратегии основания ресторана положит начало его функционированию на рынке и путь его развития в дальнейшем. Незначительные ошибки, происходящие на начальном этапе, могут оказаться фатальными в будущем, так как организация ресторана должна учитывать очень много факторов разного характера. Здесь важна кадровая политика компании, которая должна способствовать поиску компетентных специалистов в данной области, для возложения на него определенной части заданий и ответственности во избежание допущения каких-либо ошибок, ассортиментная политика, которая напрямую определяет экономические показатели предприятия, такие как выручка, прибыль и издержки предприятия. Выбор метода и стиля управления также одно из основополагающих аспектов организации данного рода бизнеса. Разные методы управления предполагают разный подход к ведению бизнеса, которые будут определять место заведения на рынке данного сегмента. Данные факторы должны полностью удовлетворять запросам потребителей и компании.

Ресторанный бизнес представляет собой организацию такого вида обслуживания, которое обеспечивает клиента едой и напитками в специально отведенном для этого месте и отвечает некоторым основным и законодательным гигиеническим требованиям.

Суть ресторанного бизнеса – это не продажа блюд и напитков. А продажа возможности хорошо провести время, продажа эмоции. Переживания, атмосфера, отношения между сотрудниками ресторана и гостями – вот то, что абсолютно необходимо для успеха в этом бизнесе, то, без чего успех просто невозможен.

На сегодняшний день можно выделить наиболее важные задачи, которые диктует сам ресторанный бизнес:

- правильно подобранная концепция;
- контроль качества продукции и услуг;
- постоянное развитие обслуживания;
- адаптация под потребителя.

Существование различных особенностей таких как зрелость, развитость, монополистичность конкуренции, уникальность ресторанный продукта выделяют данный сектор экономики от других отраслей народного хозяйства. С организацией ресторанный обслуживания связаны такие понятия как качество, безопасность, экологичность и эстетичность услуги. Данные аспекты являются элементами ресторанный обслуживания, без которых существование заведения невозможно. Рассмотрение управления ресторанный обслуживания выявило методы и стили. К методам управления можно отнести экономические, организационно-административные и социально-психологические, к стилям управления относят демократический, либеральный и авторитарный. Нельзя сказать, что выбор одного из методов или стилей управления будет правильным или более эффективным. Использование данных аспектов в совокупности будет давать положительный результат, так как в современное время тот, кто может использовать противоречащие друг другу понятия и держать их в нужном балансе тот достигнет действительно нужного результата.

Объектом данной выпускной квалификационной работы выступило предприятие ООО «Маквест», которое находится в городе Губкин и является предприятием общественного питания относящееся к сегменту ресторан, которое было основано в 2001 году.

ООО «Маквест» имеет линейную структуру управления, которая позволяет работать предприятию эффективно на протяжении 15 лет.

Анализируя экономический аспект деятельности ООО «Маквест», предприятие показывает рост выручки в период с 2013 по 2015 год и составляет 3424 тыс.руб (37,6%), также увеличивается чистая прибыль предприятия на 2038 тыс.руб. (49,1%) и ее доля в составе выручки, в 2013 (45,5%), в 2014 (49,2%) и в 2015 году – 49,4%. Увеличивается и себестоимость продукции с 2013 по 2015 год порядка 1490 тыс.руб. (30,6%), но в структуре выручки она уменьшается с каждым годом, в 2014 году себестоимость уменьшается на 2,8%, а в 2015 незначительное увеличение на 0,1%. Данные факты говорят об эффективной финансовой политике организации проводимой участниками общества. Об этом также можно судить и по увеличению собственного капитала порядка 2038 тыс.руб. (49,1%) с 2013 по 2015 год.

Анализ финансового состояния показал, что ООО «Маквест» в период с 2013 по 2015 год является финансово устойчивым предприятием общественного питания, с достаточной суммой собственных источников финансирования, которые позволяют успешно функционировать и развивать дальнейшую деятельность, на протяжении всех трех лет доля собственных средств в общей сумме составляла 100%. Снижение показателя финансовой независимости говорит об незначительном уменьшении собственных источников финансирования. Также по рассчитанным показателям можно видеть увеличение коэффициента финансовой устойчивости, что говорит об увеличении доли устойчивых источников финансирования.

Показатели рентабельности полностью соответствуют показателям финансового состояния предприятия. Положительная тенденция развития и эффективная финансовая политика проводимая организацией положительно сказываются на показателях рентабельности.

В частности в процессе исследования был проведен анализ внешней среды, расчет коэффициента насыщенности ресторанами, который показал наличие в Губкинском городском округе высокой конкурентной среды – 0,29, в сравнении с показателем по Белгородской области – 0,1. Доля

оборота предприятия ООО «Маквест» занимает 3,5% оборота общественного питания по Губкинскому городскому округу. Данный показатель показывает довольно большое значение за счет высокого профессионализма и значительного опыта ведения бизнеса в данной сфере. Наличие довольно плотной конкурентной среды, высокая насыщенность, не мешает активно развиваться компании, увеличивая свой оборот и прибыль.

В качестве цели совершенствования предприятия ООО «Маквест» предлагается расширение возможностей текущего бизнеса, укреплению конкурентного положения организации на рынке, возможность использовать имеющийся потенциал для работы в другом аспекте отрасли, рациональное использование финансовых и организационных ресурсов.

Расчет экономической эффективности проекта показал его целесообразность и прибыльность. Срок окупаемости проекта простым методом расчета составляет 3,8 месяцев, а дисконтированный срок окупаемости – 13 месяцев. Значение чистого дисконтированного дохода больше 0, что характеризует предлагаемый проект как эффективный при оптимальной норме дисконта в 17%, то есть к 4 году, с учетом дисконтного множителя, проект будет приносить 255474 руб. Рентабельность проекта составляет 1,3 рубля на 1 рубль вложенных средств.

Проект позволит расширить влияние ресторана «Маквест» на рынок конкретного района, привлечь большее количество клиентов, а значит и существенно увеличить прибыль заведения.

Список использованной литературы

1. Федеральный закон. «О защите прав потребителей»: федеральный закон от 07.02.1992 № 233-ФЗ (в ред. от 13.07.2015) Собр. законодательства РФ. – 2015. - №15. – ст. 153
2. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» // «Собрание законодательства РФ», 12.12.2011, № 50, ст. 7344.
3. Агафонова, Л. Г. Туризм, гостиничный и ресторанный бизнес [Текст]: ценообразование, конкуренция, государственное регулирование: учебное пособие / Л.Г. Агафонова. - М.: Знание Украины, 2013 - 352 с.
4. Архипов, В.В. Ресторанное дело [Текст]: Ассортимент, технология и управление качеством продукции в современном ресторане: учебное пособие / Т.В. Иванникова А.В. Архипова. - М.: Фирма «ИНКОС», Центр учебной литературы, 2014. - 382 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум [Текст]: учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 239 с.
6. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма [Текст]: учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
7. Бугаков, В.М. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст]: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
9. Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст]: учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 400 с.

10. Баканов, М. И. Теория анализа хозяйственной деятельности [Текст]: учеб. пособие / М. И. Баканов. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 208 с.
11. Баканов, М.И. Экономический анализ в торговле [Текст]: учебное пособие / под ред. М.И. Баканова. - М.: «Финансы и статистика», 2016.
12. Бобков, А.Л. Коммерческая деятельность фирмы [Текст]: учеб. пособие / А.Л. Бобков Н.П. Карпусь. – М. : Российский ун-т дружбы народов, 2012. – 520 с.
13. Богатко, А.Н. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта [Текст]: учебное пособие / А.Н. Богатко.– М.: Финансы и статистика, 2011. – 363 с.
14. Бойдел, Т. Как улучшить управление организацией [Текст]: пособие для руководителя / Т. Бойдел. - М.: ИНФРА-М-Премьер, 2015.
15. Бочкарев, А.А. Планирование и моделирование цепи поставок [Текст]: учеб.-практ. Пособие / А.А. Бочкарев. – М. : Альфа-Пресс, 2012. – 192 с.
16. Бромвич, М. Анализ экономической эффективности капиталовложений [Текст]: учеб. пособие / М. Бромвич. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 369с.
17. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление [Текст]: учебник / Р.И. Бунеева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 450 с.
18. Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление [Текст]: учеб. для вузов / Р.И. Бунеева. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 351 с.
19. Бунеева, Р.И. Организация и управление коммерческой деятельностью предприятий в оптовой торговле [Текст]: учеб. пособие для вузов / Р.И. Бунеева. – М.: Издательство БУПК, 2011. – 135 с.

20. Валигурский, Д.И. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учебник / Д.И. Валигурский. – М.: Дашков и К, 2012. – 519 с.
21. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций [Текст]: пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2015. - 176 с.
22. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах [Текст]: учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
23. Герчиков, В.И. Управление персоналом [Текст]: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 282 с.
24. Гайнутдинов, Э.М. Производственный менеджмент [Текст]: учебное пособие / Э. М. Гайнутдинов, Л. И. Поддерегина. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 319, с.
25. Голова, А.Г. Управление продажами [Текст]: учебник / А.Г. Голова. – М.: Дашков и К, 2011. – 279 с.
26. Голубков, Е. П. Какое принять решение? [Текст]: учебное пособие / Е. П. Голубков. – М.: Экономика, 2011. - 298 с.
27. Гурышев, А. П. Оценка эффективности деятельности предприятия через использование финансовых и нефинансовых показателей [Текст]: учебное пособие / А. П. Гурышев // Менеджмент в России и за рубежом. - 2011. - №5. - С. 99 -105.
28. Дашков, Л.П. Коммерция и технология торговли [Текст]: учебник для вузов / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – 9-е изд., перераб. и доп.- М. : ИТК «Дашков и К^о», 2010. – 696 с.
29. Дементьева, А.Г. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2015. - 287 с.
30. Дубровский, Н.А. Производственный менеджмент в отрасли [Текст]: учебно–методический комплекс / Н. А. Дубровский. – Новополоцк: ПГУ, 2016. – 367 с.

31. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах [Текст]: учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
32. Зайцева, Т.В. Управление персоналом [Текст]: учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
33. Карпенко, Е.М. Производственный менеджмент [Текст]: учебное пособие / Е. М. Карпенко, С. Ю. Комков. – Гомель: ГГТУ, 2015. – 519 с.
34. Каплина, С.А. Организация коммерческой деятельности [Текст]: учеб. пособие / С.А. Каплина. – Ростов н/Д. : Изд-во «Феникс», 2013. – 448 с.
35. Малюк, В.И. Производственный менеджмент [Текст]: учебник / В. И. Малюк, А. М. Немчин. – Санкт–Петербург: Питер, 2013. – 277 с.
36. Переверзев, М.П. Организация производства на промышленных предприятиях [Текст]: учебное пособие / М. П. Переверзев, С. И. Логвинов, С. С. Логвинов. – Москва: Инфра-М, 2014. – 330 с.
37. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность [Текст]: учеб. / Ф.Г. Панкратов, Н.Ф. Солдатова.– М.: ИТК «Дашков и К°», 2010. – 560 с.
38. Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность [Текст]: учебник / Ф.Г. Панкратов. – М.: Издательство: Дашков и К, 2012. – 500 с.
39. Парамонов, Ф.И. Теоретические основы производственного менеджмента [Текст]: учебное пособие / Ф. И. Парамонов, Ю. М. Солдак. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 279 с.
40. Пашуто, В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии [Текст]: учебное пособие / В.П. Пашуто. – М.: Кнорус, 2015. – 320 с.
41. Пошерстник, Н.В. Бухгалтерский учет на современном предприятии [Текст]: учебное пособие / Н.В. Пошерстник. – М.: Проспект, 2014. – 560 с.
42. Савицкая, Г.В. Экономический анализ [Текст]: учеб. / Г.В. Савицкая. – 13-е изд., испр. и доп. – М.: Новое знание, 2011. – 651 с.

43. Савицкая, Г.В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты [Текст]: учебное пособие / Г.В. Савицкая. – М.: Инфра-М, 2010. – 272 с.
44. Синецкий, Б.И. Основы коммерческой деятельности [Текст]: учебник / Б.И. Синецкий.– М.: Юристъ, 2013. – 659 с.
45. Петрова, А.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие вузов / под ред. А. Н. Петрова. - СПб.: Питер, 2011. - 496с.
46. Сысоева, С.В. Большая книга директора магазина [Текст]: учебное пособие / С.В. Сысоева, Г. Крок. – СПб.: Питер, 2015. – 270с.
47. Фатхудинов, Р. А. Производственный менеджмент [Текст]: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Санкт–Петербург: Лидер, 2014. – 494 с.
48. Фатхудинов, Р. А. Организация производства [Текст]: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 544 с.
49. Чая, В.Т. Бухгалтерский учет [Текст]: учебное пособие. – М.: Кнорус, 2015. – 520с.
50. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии [Текст]: учебное пособие / Г. И. Шепеленко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 600 с.

Список приложений

Приложение 1: устав предприятия ООО «Маквест».

Приложение 2: бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 год.

Приложение 3: отчет о прибылях и убытках за 2015 год.

Приложение 4: отчет о прибылях и убытках за 2013 год.