

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**ОПТИМИЗАЦИЯ АССОРТИМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕ-
СТВЕННОГО ПИТАНИЯ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «АКАДЕМИЯ БАРА»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.03.02 Туризм
заочной формы обучения, группы 05001335
Попова Дмитрия Андреевича

Научный руководитель
ст.пр.
Аноприева Е.В.

БЕЛГОРОД 2017

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы изучения ассортиментной политики предприятия.....	6
1.1. Понятие ассортимента и ассортиментной политики.....	6
1.2. Основные свойства и показатели ассортимента.....	11
1.3. Расширение ассортимента услуг как способ повышения конкурентоспособности предприятия.....	17
2. Анализ экономической деятельности ООО «Академия бара».....	22
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	22
2.2. Анализ показателей финансовой деятельности предприятия.....	31
2.3. Анализ показателей ассортимента ООО «Академия бара».....	42
3. Разработка мероприятий по оптимизации ассортимента предприятия общественного питания ООО «Академия бара».....	48
3.1. Обоснование направлений расширения ассортимента предприятия..	48
3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	58
Заключение.....	71
Список использованных источников.....	75
Приложения.....	80

Введение

Для осуществления успешной деятельности каждому предприятию необходимо детально разрабатывать ассортиментную политику, основная задача которой определение такого ассортимента товара или услуг, который будет наиболее предпочтителен для успешной работы на рынке и обеспечит эффективность деятельности предприятия в целом.

Ассортимент – это все виды сорта и марки товаров, которые выпускаются предприятием. Умение предприятия оптимизировать позиции своего ассортиментного набора может являться одним из существенных факторов в достижении им конкурентного преимущества.

Актуальность выбранной темы объясняется тем, что перед хозяйствующими субъектами остро встают проблемы обеспечения жизнеспособности и поиска источников поддержания экономической устойчивости. Анализ показывает, что важным направлением адаптации многих предприятий к изменяющейся рыночной среде является формирование и реализация рациональной ассортиментной политики, предусматривающей поиск ответов на ряд ключевых вопросов экономики: что, для кого и в каком количестве производить. В современных условиях фактором развития и успеха предприятия является анализ ассортимента, его оптимизация и выбор эффективной ассортиментной политики.

К основным направлениям в области формирования и оптимизации ассортимента относят сокращение и расширение ассортимента. Причинами сокращения ассортимента могут быть падение спроса, недостаточность предложений, убыточность или низкая прибыльность при реализации отдельных товаров, услуг. Причинами, способствующими расширению ассортимента, являются увеличение спроса и предложения, высокая рентабельность производства и/или реализации товаров, внедрение на рынок новых товаров.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие общественного питания ООО «Академия бара» – одно из ли-

дирующих предприятий на локальном рынке г. Белгорода, представленным сетью ресторанов, работающих под единым брендом «Фамильный Дом вкуса».

Предметом исследования в дипломной работе являются теоретические и методические проблемы формирования и оптимизации ассортиментной политики.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование теоретических и методических положений оптимизации ассортимента продукции и услуг предприятия, анализ ассортимента и продуктовых групп товаров, а также разработка практических рекомендаций по оптимизации ассортимента предприятия общественного питания с целью повышения его конкурентоспособности в условиях конкурентной среды.

Поставленные цели исследования обусловили необходимость решения следующих задач:

- изучить современное состояние теории формирования ассортиментной политики;
- рассмотреть основные свойства и показатели ассортимента;
- изучить факторы, принципы и возможности для расширения ассортимента товаров и услуг с целью повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях;
- охарактеризовать объект исследования;
- проанализировать финансовые показатели деятельности предприятия;
- дать оценку ассортиментной политики предприятия;
- разработать основные направления оптимизации ассортимента продукции, услуг предприятия
- провести экономическое обоснование предложенных мероприятий по оптимизации ассортимента и оценить их эффективность.

Вопросы оптимизации ассортимента предприятия рассматривались в трудах многих отечественных и зарубежных ученых: И. Ансоффа, Ф. Котле-

ра, М. МакДональда, Г. Л. Багиева, Т. Н. Байбардина, И. С. Березина, Е. П. Голубкова, А. М. Година, П. С. Завьялова, В. И. Макарьевой, В. Д. Марковой, Т. Д. Маслова, А.Н. Романова и др.

Теоретической и методологической базой исследования также выступили труды других отечественных и зарубежных ученых, материалы периодической печати, информационно-аналитические материалы, справочные данные учебных и периодических изданий.

Основными источниками информации при анализе предприятия послужили данные финансовой отчетности, которые отражают финансовое положение предприятия на отчетную дату, а также достигнутые им в отчетном периоде финансовые результаты.

Выпускная квалификационная работа выполнена с использованием системного подхода, анализа, синтеза, сравнительного и других общенаучных методов. В работе предложена комплексная методика формирования ассортиментной политики, включающая два основных этапа: этап оптимизации ассортимента товаров и услуг предприятия и этап обоснования предложенных мероприятий.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенные мероприятия по оптимизации ассортимента доведены до конкретных практических рекомендаций, их применение будет способствовать повышению обоснованности ассортиментной политики, повышению экономических показателей и конкурентоспособности предприятия.

1. Теоретические основы изучения ассортиментной политики предприятия

1.1. Понятие ассортимента и ассортиментной политики

В настоящее время рассматриваемая сфера общественного питания имеет высокое социальное значение при повышении качества жизни, однако, в силу необходимости соответствия большому количеству стандартов и требований, большого количества, недобросовестных конкурентов ассортимент предприятия является, как правило, унифицированным. Задача применения маркетинга в сфере производства услуг заключается в определении уровня, времени и характера спроса на услуги, пересмотре существующего их ассортимента, его оптимизации. Необходимо также уделять внимание вопросам качества и дополнительных услуг. Данные мероприятия способны значительно улучшить показатели финансовой деятельности предприятий соответствующей отрасли, привлечь новых клиентов, а также поднять имидж сферы в целом.

Ассортимент определяется как состав однородной продукции по видам, сортам и маркам. В теории маркетинга различают [4, с.230]:

- ассортимент услуг – набор услуг, предлагаемых потребителям, по степени детализации ассортимент услуг подразделяется на групповой, видовой и внутривидовой;
- ассортимент продукции – соотношение, полный состав различных отдельных, видов изделий в продукции предприятия или отрасли, в группе товаров с учётом их сортности и качества;
- ассортимент товаров – группа товаров, взаимосвязанных либо ввиду схожести сферы их применения, либо в пределах одного диапазона цен.

Ассортиментная политика – определение ассортимента, наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего экономическую эффективность деятельности предприятия в целом, формирование ассортимента продукции в зависимости от потребностей рынка, финан-

сового состояния предприятия и его стратегических целей. Обычно ассортиментная политика преследует долгосрочные цели [7, с. 468].

Ассортиментная политика – одно из самых главных направлений деятельности маркетинга компании. Особенно ассортиментная политика важна в условиях жесткой конкурентной среды, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по качеству и ассортименту, и от эффективности работы предприятия с производимым товаром зависят все экономические показатели компании. Лидерство в конкурентной борьбе за клиента получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами ее реализации и может максимально эффективно ею управлять [11, с. 256].

Ассортимент товаров или услуг должен соответствовать представлениям целевой аудитории. Все чаще ассортимент становится ключевым элементом конкурентной борьбы между схожими компаниями. Хорошо продуманная ассортиментная политика не только позволяет оптимизировать процесс обновления ассортимента, но и служит для руководства предприятия своего рода указателем общей направленности. Формирование и реализация ассортиментной политики необходимы для определения условий безубыточной работы предприятия, управления объемом прибыли с целью оптимизации налогообложения и прогнозирования собственных инвестиций в развитие бизнеса.

Задачи ассортиментной политики сводятся к :

- удовлетворению запросов потребителей – один из основных принципов маркетинга, который соответствует задаче глубокой сегментации и дифференциации рынка и обеспечивает тесную связь с потребителями;

- оптимальному использованию технологических знаний и опыта предприятия; оптимизации финансовых результатов предприятия – формирование ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и величине прибыли, что чаще встречается в практике работы предприятий, однако

может быть оправдано при тяжелом финансовом положении, отсутствии альтернатив и др.;

- завоеванию новых покупателей путем расширения сферы применения существующей производственной программы (этот подход достаточно консервативен, так как рассчитан на краткосрочные результаты и предполагает удлинение жизненного цикла устаревающих изданий за счет нахождения новых рынков сбыта);

- соблюдению принципов гибкости за счет диверсификации сфер деятельности предприятия;

- соблюдению принципа синергизма, предполагающего расширение областей производства и услуг предприятия, связанных между собой определенной технологией, единой квалификацией кадров и другой логической зависимостью [6, с. 28].

Ассортиментная политика является одной из важнейших составляющих конкурентной стратегии компании. Вопрос о расширении ассортимента выпускаемой продукции или оказываемых услуг может иметь различные решения в зависимости от целого комплекса конкретных условий: отрасль, товарная группа, размеры фирмы и прочие конъюнктурные составляющие.

Однако общие правила могут и должны быть определены и сформулированы на основании анализа состояния и развития существующих сегментов рынка (внешние факторы) и финансовых изменений, происходящих внутри компании (внутренние факторы).

Выбор той или иной ассортиментной стратегии должен основываться на оценке изменений денежных потоков, вызванных изменением ассортимента, а также на прогнозе состояния денежных потоков в перспективе.

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы организация своевременно предлагала определенную совокупность услуг, которая бы, соответствуя в целом профилю его деятельности, наиболее полно удовлетворяла требованиям определенных кате-

горий потребителей. Набор услуг, предлагаемых организацией на рынке, называют ассортиментом [44, с. 248].

Ассортимент характеризуется широтой (количеством ассортиментных групп), глубиной (количеством позиций в каждой ассортиментной группе) и сопоставимостью (соотношением между предлагаемыми ассортиментными группами с точки зрения общности потребителей, конечного использования, каналов распределения и цен) [7, с. 462].

Важным элементом ассортиментной политики является своевременное внесение изменений, которые повышают потребительскую ценность услуги или расширяют круг ее возможных потребителей. Другой стратегический подход, направленный на сохранение или даже увеличение доли рынка, состоит в создании и введении на рынок новых услуг взамен исчерпавших свой жизненный цикл без существенных изменений в технологических процессах, характерных для данной организации. Такая политика рассчитана на определенный сегмент рынка, сформировавшийся круг покупателей, которые обрели доверие к торговой марке организации.

Совершенствование ассортимента фактически сводится к проведению следующих работ [4, с. 312]:

- разработке принципиально новой услуги, отличающейся от услуг, оказываемых конкурентами, существенной новизной, защищенной патентами;
- разработке услуги, с улучшенными характеристиками;
- разработке новых видов использования ранее выпускаемой продукции за счет ее модернизации или дополнительных приспособлений;
- сокращению ассортимента выпускаемой продукции или снятия с производства продукции, не пользующейся спросом.

Решения, касающиеся изменения ассортимента, связаны с формированием производственной программы. В части формирования ассортимента производственную программу можно характеризовать следующим показателем (1):

$$ПП = (H, A, Ni, S, ПМ, R), \quad (1)$$

где H – номенклатура товаров организации;

A – ассортимент;

Ni – количество единиц товаров каждого наименования по всем позициям номенклатуры и ассортимента;

$ПМ$ – производственная мощность организации;

R – производственные ресурсы.

При разработке ассортиментной политики необходимо определить, какие товары должны производиться в течение следующего планового периода и в каком количестве, нужно ли начинать выведение нового товара на рынок и когда необходимо остановить производство и снять товар с рынка, как распределить мощности организации, чтобы достичь роста и использовать имеющиеся рыночные шансы. Новые товары должны вводиться своевременно, чтобы за счет их успеха можно было возместить спад сбыта других товаров [8, с. 126]. Планирования ассортимента услуг – непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла продукта, начиная с момента зарождения замысла о его создании и кончая изъятием из товарной программы. Целевая направленность и искусство планирования проявляются в том, чтобы воплотить реальные и потенциальные возможности организации в определенное соотношение товаров, удовлетворяющих потребности покупателей на высоком уровне и позволяющих получить достаточную прибыль.

Необходимым элементом аналитической работы в организации является анализ выполнения плана по номенклатуре и ассортименту. Оценка выполнения плана по номенклатуре основывается на сопоставлении планового и фактического выпуска товаров по основным видам, включенным в номенклатуру.

Оценку выполнения плана по ассортименту можно проводить разными способами. Наиболее простым является способ наименьшего процента. При

его применении определяется процент выполнения плана только по тем позициям ассортимента, по которым фактическое количество меньше запланированного. Наиболее распространенным способом оценки является исчисление среднего процента. Суть этого способа заключается в том, что в выполнение плана по ассортименту включаются фактические данные в пределах плана. Процент выполнения плана по ассортименту рассчитывается с помощью формулы (2).

$$P_{acc} = \frac{\sum_{i=1}^n V\phi_i}{\sum_{i=1}^n Vnл_i} * 100, \quad (2)$$

где P_{acc} – выполнение плана по ассортименту, %;

$V\phi_i$ – фактический объем производства товаров i -ого вида в пределах плана, тыс.руб.;

$Vnл_i$ – плановый объем производства товаров i -ого вида.

Таким образом, планированию и формированию ассортимента предшествует разработка ассортиментной политики, дающей научное обоснование и практически выполнимое представление о перспективном ассортименте организации, его оптимальном варианте, опирающемся на прогнозные данные относительно характера будущего спроса и потенциальных возможностей удовлетворять предполагаемый спрос.

1.2. Основные свойства и показатели ассортимента

Как уже отмечалось, ассортимент представляет собой группу товаров, которая формируется по определенным признакам с целью удовлетворения разнообразных потребностей покупателей. При этом существует несколько классификационных признаков, по которым ассортимент делят на определенные виды. Среди наиболее значимых признаков выделяют: место наход-

дения товаров; широта охвата товаров; степень удовлетворения потребностей; характер потребностей.

В зависимости от местонахождения товаров различают [7, с. 526]:

– производственный (промышленный) ассортимент – это номенклатура товаров, выпускаемых производителем исходя из его производственных возможностей;

– торговый ассортимент – это набор товаров, формируемый предприятиями розничной торговли, сферы услуг и общественного питания с учетом специфики деятельности, характера спроса, количества и качества располагаемых ресурсов. Торговый ассортимент, как правило, состоит из товаров разных производителей. Исключения могут составлять фирменные магазины, ассортимент которых формируется из товаров одного производителя; как правило, такие магазины территориально расположены в непосредственной близости от самого производителя.

В зависимости от широты охвата товаров выделяют следующие виды.

1. Простой ассортимент – это набор товаров, состоящий из небольшого количества товарных групп, видов и наименований изделий, направленный на удовлетворение небольшого числа потребностей. Такой ассортимент, как правило, предлагают небольшие магазины, работающие в формате «магазин около дома», которые предлагают к продаже товары повседневного спроса.

2. Сложный ассортимент – включает набор товаров, состоящий из большого количества товарных групп, видов, разновидностей и наименований товаров, которые способны удовлетворить разнообразные потребности. Такой ассортимент формируют магазины, работающие в формате «супермаркет», где покупатель может найти разнообразные товары, как продовольственные, так и непродовольственные.

3. Групповой ассортимент – состоит из однородных товаров, обладающих общими признаками и нацеленных на удовлетворение аналогичных потребностей. Такой ассортимент формируют специализированные магазины, предлагающие к продаже одну или несколько товарных групп.

4. Видовой ассортимент – включает в себя товары различных видов и наименований, способных удовлетворить аналогичные потребности. Такой ассортимент предлагают к продаже узкоспециализированные магазины.

5. Марочный ассортимент – это набор товаров одного вида, но различных торговых марок. Например, мебельный магазин может предлагать к продаже предметы мебели с разными марочными наименованиями.

6. Развернутый ассортимент – это ассортимент, который включает в себя большое количество разнообразных групп, видов и наименований товаров, в том числе марочных и немарочных. Такой ассортимент, как правило, представлен в крупных торговых центрах или торгово-развлекательных центрах.

7. Сопутствующий ассортимент – это набор товаров, не являющихся для данного магазина основными и выполняющих вспомогательные функции. Например, магазин марочных вин может включить в свой ассортимент подарочную упаковку.

8. Смешанный ассортимент – набор товаров разных групп, видов и наименований, удовлетворяющих различные потребности и ориентированных на различные группы покупателей [48, с. 315].

По степени удовлетворения потребностей выделяют следующие виды ассортимента:

– рациональный ассортимент – это набор товаров, удовлетворяющий в полной мере реально существующие потребности покупателей и отвечающий современным требованиям науки, техники и технологии;

– оптимальный ассортимент – набор товаров, отвечающий вкусам и предпочтениям покупателей и при этом удовлетворяющий потребности с максимальным эффектом. Это означает минимизацию издержек на проектирование, разработку, производство и доведение до конечного потребителя.

Характеризуя ассортимент, остановимся на его свойствах и показателях, которые позволяют его анализировать.

Под свойством ассортимента понимается его специфическая особенность, проявляющаяся при его формировании, а под показателем ассорти-

мента рассматривается количественно измеряемое выражение его свойств. При этом измерению подлежит не только ассортимент в целом, но также его группы, подгруппы и товарные категории.

Ключевым свойством ассортимента является его ширина, которая характеризуется двумя показателями: действительная ширина и базовая ширина. Действительная ширина ассортимента представляет собой фактическое количество товарных групп, подгрупп и категорий, имеющих в наличии. Базовая ширина – это ширина, принятая за основу. За основу может быть принята ширина ассортимента наиболее успешного конкурента, максимально возможная ширина или ширина, регламентированная нормативными документами.

Следующим свойством ассортимента является его глубина, которая характеризуется такими показателями, как количество видов подгрупп и товарных категорий, входящих в одну товарную группу и нацеленных на удовлетворение однородных потребностей.

Важным свойством ассортимента является его устойчивость, которая показывает способность ассортимента удовлетворять спрос на одни и те же товары или услуги в течение продолжительного времени. Показателем устойчивости ассортимента является коэффициент устойчивости. Он рассчитывается как соотношение количества товарных групп, подгрупп и категорий, пользующихся устойчивым спросом, к общему количеству товарных групп, подгрупп и категорий.

Еще одно свойство ассортимента – это его обновляемость, или новизна, т.е. способность ассортимента удовлетворять новые потребности за счет включения в ассортиментную матрицу магазина новых товаров. Новизна ассортимента характеризуется такими показателями, как действительное обновление ассортимента и степень обновления ассортимента. Действительное обновление ассортимента – количество новых товаров, представленных в ассортименте магазина, а степень обновления – это соотношение количества новых товаров и общего количества товаров [45, с. 54].

Заключительное свойство ассортимента – это его рациональность, которая выражает способность ассортимента наиболее полно удовлетворять потребности различных сегментов покупателей. Рациональность ассортимента, по сути, включает в себя все остальные показатели ассортимента – широту, глубину, устойчивость и новизну – и зависит от формата и концепции развития магазина.

Для наглядности все свойства и показатели ассортимента представим в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Свойства и показатели ассортимента

Свойства	Показатели	Расчет коэффициента
Глубина -действительная - базовая	Фактическое количество подгрупп и товарных категорий в однородной товарной группе (Пд) Базовое количество подгрупп и товарных категорий в однородной товарной группе (ПБ) Коэффициент глубины (Кг)	$K_g = Пд/ПБ * 100\%$
Широта -действительная; - базовая	Количество видов, разновидностей, наименований, имеющих в продаже (Шд) Базовое количество видов, разновидностей, наименований товара (Шб) Коэффициент широты (Кш)	$K_{ш} = Шд/Шб * 100\%$
Новизна	Количество новых видов и наименований товаров (Н) Степень (коэффициент) обновления (Кн)	$K_n = Н/Шд * 100\%$
Устойчивость	Количество видов и наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом (У) Коэффициент устойчивости (Ку)	$K_u = У/Шд * 100\%$
Рациональность	Коэффициент рациональности (Кр)	$K_p = (K_g * ВГ + K_{ш} * ВШ + K_n * ВН + K_u * ВУ) / 4,$ где ВГ, ВШ, ВУ, ВН - коэффициенты весоности показателей глубины, широты, новизны, устойчивости

Показатели ассортимента могут оказывать влияние на степень удовлетворенности покупателей и в целом на коммерческие результаты деятельности предприятия.

Так, по широте ассортимента можно судить о степени насыщения рынка товарами, при этом, чем больше широта ассортимента, тем больше насыщенность рынка. Широта ассортимента должна соответствовать уровню спроса. Однако в условиях рыночной экономики, когда предложение товаров превышает спрос, широкий ассортимент является одним из факторов конкурентоспособности, так как позволяет удовлетворить разнообразные потребности различных сегментов покупателей.

Устойчивость ассортимента показывает, в течение какого времени товары определенных групп, подгрупп и категорий входят в состав ассортимента предприятия. Устойчивость ассортимента определяется следующими факторами [33, с. 102] :

- наличием устойчивого спроса на определенный товар;
- графиком пополнения товарных запасов;
- отсутствием или недостаточным объемом спроса на медленно оборачиваемые и неликвидные товары;
- несоответствием между спросом и количеством имеющихся товарных запасов.

При этом сроки реализации товаров не могут быть использованы в качестве показателей устойчивости ассортимента в ходе оценки его рациональности. Существуют ситуации, когда обновление ассортимента является необходимым условием для успешного развития предприятия, например в случае необходимости замены морально устаревших и невостребованных товаров на технически усовершенствованные и пользующиеся спросом покупателей. При этом необходимо помнить, что обновление ассортимента – это достаточно затратное и рискованное мероприятие, которое не всегда приносит ожидаемые результаты, так как новый продукт или услуга может не найти своего покупателя и не будет пользоваться достаточным спросом.

1.3. Расширение ассортимента услуг как способ повышения конкурентоспособности предприятия

Как уже отмечалось, расширение ассортимента неизбежно влечет за собой увеличение расходов. При этом положительные финансовые результаты от изменений в ассортименте могут иметь место только в будущем.

Главным критерием при оценке решения о выпуске новой продукции (будь-то новый и независимый вид товара или имиджевый продукт) или о сокращении существующей товарной номенклатуры должно быть изучение денежных потоков и финансовых результатов, полученных в связи с такими изменениями. Политика изменения ассортимента может базироваться на трех подходах [23, с. 55].

1) Вертикальное изменение. Данный процесс является составной частью вертикальной диверсификации деятельности компании и направлен на расширение либо сужение производства, связанного с самостоятельным выпуском тех комплектующих, которые ранее закупались у сторонних поставщиков, а также создание собственной торговой сети для продвижения своей продукции.

2) Горизонтальное изменение. Одна из составляющих политики горизонтальной диверсификации. Представляет собой изменение ассортимента в рамках уже проводимой деятельности либо в аналогичных направлениях или выход на новые рынки без перехода на смежные уровни в рамках кооперации;

3) Комплексное изменение. Диверсификация в обоих направлениях.

Принятие решения о расширении или сужении ассортимента представляет собой возможность выбора двух различных стратегий: расширение, связанное с диверсификацией; сужение может быть вызвано необходимостью (целесообразностью) интеграции, как вертикальной, так и горизонтальной.

Оценка эффективности того или иного подхода к построению ассортиментной стратегии должна основываться, в первую очередь, на исчислении

возможного прироста прибыли (БПр), полученного в связи с изменением ассортимента реализуемой продукции, формула (3):

$$\text{БПр} = \text{БД} - \text{ДР}, \quad (3)$$

где БПр – изменение прибыли;

БД – изменение дохода;

ДР – изменение расходов, вызванное расширением или сужением ассортимента.

Так как в данном случае речь идет о будущих событиях, то и количественная оценка не может быть абсолютно точной, поэтому менеджеры должны рассматривать и оценивать возможный прирост доходов с точки зрения его вероятности, а расчет необходимо проводить по двум сценариям – min и max.

Окончательное решение должно приниматься исходя из среднего показателя, с учетом коэффициента ковариации. В случае равенства полученных средних величин предпочтение должно отдаваться сценарию с наименьшей вариацией (разбросом значений).

Если определение экономических выгод от введения новых (сокращения старых) видов продукции или услуг в будущем связано с рядом трудностей, вызванных необходимостью апеллировать «мягкими» величинами и неточными, вероятностными оценками, то определение целесообразности изменения ассортимента за прошедший период представляет собой менее сложную задачу. Несмотря на это, необходимость проведения таких вычислений, с целью выявления финансовых результатов от избранной ассортиментной политики, не вызывает сомнений [14, с. 60].

Если компания развивает более одного направления в рамках однородной товарной группы, то конкуренты, занятые продвижением аналогичной товарной позиции, могут отставать в производстве тех же видов и методов расфасовки. Это связано, во-первых, с привлечением дополнительного фи-

нансирования, а во-вторых, с необходимостью изыскания (копирования) аналогичных ноу-хау.

В данном случае относительная устойчивость компании с более широким ассортиментом может быть определена с точки зрения вероятности повторения (воспроизведения) конкурентами адекватных позиций.

Расширение ассортимента предприятия может происходить на нескольких уровнях [7, с. 540]:

1) увеличение позиций однородных товаров: производство новых сортов, изменение упаковки, расфасовки, конфигурации и т. д. уже освоенной продукции;

2) внедрение разнородных продуктов (развитие новых товарных направлений – диверсификация);

3) продвижение абсолютно новых (не имеющих аналогов) продуктов;

4) комбинация действий (проведение ассортиментных изменений на двух или трех уровнях одно временно).

Характеристику целесообразности выхода на тот или иной уровень расширения ассортимента необходимо рассматривать с позиции потребности в новых научно-исследовательских разработках и дополнительном финансировании.

Проблемы, возникающие с изменением ассортимента, тесно связаны с подходом компании к стратегии развития бренда. Сегодня ведущие мировые производители, а вслед за ними и региональные (локальные) компании, все чаще прибегают к политике диверсификации развиваемых брендов. Это, в первую очередь, связано со спецификой сознания потребителей, для которых выявленные и обнародованные (иногда даже незначительные) недостатки в товаре под определенной торговой маркой автоматически экстраполируются на весь ассортимент продукции, выпускаемой под данным брендом.

Огромное значение имеет понимание менеджментом компаний того факта, что растущая рыночная стоимость бренда как нематериального актива создается годами и десятилетиями соблюдения безупречного и стабильного

качества продукции, а разрушается почти мгновенно, иногда даже в связи с небольшими недостатками или отклонениями от рекламируемых свойств.

Данное обстоятельство может служить причиной, по которой производители расширяют ассортимент под новой торговой маркой. Принятие решения о создании нового бренда или использовании старого как мощного маркетингового инструмента связано с необходимостью оценки возможных сценариев восприятия новых видов продукции или услуг на потребительском рынке, а также возможности вмешательства госструктур и независимых общественных организаций [22, с. 251].

Если новый товар продвигается на рынке под старым брендом, то возможны два следующих исхода:

- оптимистический – успех нового продукта на рынке и связанное с этим увеличение рыночной стоимости старого бренда;

- пессимистический – неудача нового продукта и связанная с этим потеря экономических ресурсов, инвестированных в старую торговую марку, при этом валовой убыток по всей компании может в несколько раз превышать убытки от новой товарной единицы.

При принятии решения о производстве нового вида товаров, перед организацией стоит задача повышения конкурентоспособности этих товаров. Конкурентоспособность должна тщательно прорабатываться на стадии планирования товаров, быть опережающей и долговременной.

Выделяют три основных фактора, которые обуславливают введение новой продукции или услуги в ассортимент организации [18, с. 22].

Первый из них – необходимость оградить организацию от последствий неизбежного процесса устаревания существующих услуг, который вызывается конкуренцией. Снижение рентабельности оказываемых услуг может быть компенсировано в долгосрочном плане только за счет введения новой услуги, которая пользовалась бы спросом у потребителя. Другими словами, введение новой услуги в ассортимент необходимо для защиты уже вложенных в организацию средств.

В качестве второго фактора следует отметить необходимость расширять деятельность более быстрыми темпами, чем это возможно при узком ассортименте оказываемых услуг, распределять коммерческий риск на более широкий спектр услуг, уменьшить влияние конкуренции на отдельно взятую сферу деятельности. Вместе с тем, освоение новых видов продуктов, услуг связано не только с выгодой, но и с определенными опасностями, особенно в тех случаях, когда оно потребует изменений установившейся в организации системы сбыта и имеющейся распределительной сети или новых технических знаний, дополнительных специалистов и оборудования.

Третьим фактором является необходимость обеспечить постепенное увеличение общей рентабельности организации, выражающейся отношением прибыли к вложенному капиталу, путем сохранения и увеличения конкурентоспособности, рациональное использование отходов производства, полное использование производственных мощностей и возможностей персонала. И, как следствие, более равномерное распределение некоторых накладных расходов, уменьшения сезонных и циклических колебаний.

Какое бы огромное значение ни имело внедрение новой услуги для долгосрочного развития предприятия, оно остается крайне рискованным делом. Зарубежные специалисты подсчитали, что, в среднем, удельный вес неудачных нововведений в различных сферах деятельности колеблется между 50 и 90%.

Таким образом, риск, связанный с введением новой продукции или услуги на предприятии, может быть снижен до приемлемого уровня за счет систематического планирования ассортимента, а также анализа своего опыта и опыта других организаций, обеспечивших успех внедрения новых продуктов или услуг на рынок.

2. Анализ экономической деятельности ООО «Академия бара»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Академия бара» зарегистрировано Инспекцией Федеральной налоговой службы по г. Белгороду 2 мая 2006 года. Основным видом деятельности предприятия является организация и предоставление услуг в сфере общественного питания. Размер уставного капитала 120 000 руб.

Юридический адрес ООО «Академия бара»: 308036 Россия, Белгородская область, г. Белгород, Бульвар Юности, дом 6.

ООО «Академия бара» является коммерческой организацией, поэтому основной целью деятельности является получение прибыли посредством оказания услуг в сфере общественного питания. Все виды деятельности, подлежащие лицензированию, осуществляются ООО «Академия бара» только после получения соответственной лицензии.

Правовую основу обеспечения деятельности ООО «Академия бара» составляет Гражданский Кодекс РФ, Федеральный закон от 26 декабря 1995 г. №208-ФЗ (в ред. от 29.12.2016 №282-ФЗ) «Об обществах с ограниченной ответственностью», Устав предприятия (приложение 1).

В ООО «Академия бара» входят три предприятия общественного питания, которые функционируют под общей товарным знаком «Фамильный Дом Вкуса»: семейный ресторан итальянской кухни «LaTerrazza», ресторан японской кухни «Суши Дом», ресторан узбекской кухни «Хива».

Успешными проектами «Фамильного Дома Вкуса» можно также назвать: кафе-бар «Ассорти», Кофейня «Оригами», ресторан паназиатской кухни «Суши Дом Премиум», Кафе «Экватор», ресторан «Милан».

Все три ресторана ООО «Академия бара» («LaTerrazza», «Суши Дом», «Хива») территориально расположены в МТРК «Сити Молл Белгородский», что уже обеспечивает определенную целевую аудиторию и конкурентные преимущества предприятию.

Семейный ресторан итальянской кухни «LaTerrazza» является идеальным решением для всех, кто хочет отдохнуть, приятно провести время в семейном кругу, с друзьями и близкими людьми. Ресторан расположен в восточном крыле второго этажа торгово-развлекательного комплекса.

Ресторан оформлен в неповторимом духе и традициях Италии. Интерьер ресторана привлекает и радует теплой домашней атмосферой и утонченной элегантностью итальянского колорита в каждой детали.

Каждое блюдо здесь готовят с душой и любовью, в лучших традициях жителей Аппенин, насчитывающих не одно столетие. Гости ресторана могут отведать здесь свежеспеченную пиццу, пасту с разнообразными соусами, блюда из морепродуктов, салаты, различные закуски и фирменные десерты. В ресторане имеется банкетный зал, в котором можно проводить различные торжества. Ресторан рассчитан на 150 персон, банкетный зал готов принять 50 персон.

Кроме этого, в ресторане проводятся детские праздники любого уровня, мастер классы, как для детей, так и взрослых от шеф-повара из Италии Джузеппе Малена.

В будние дни ресторан предлагает комплексные обеды, а так же 20% скидку на все меню с 14:30 по 18:30. Средний чек с человека составляет 1000 рублей.

Ресторан японской кухни «Суши Дом» позиционируется как современное городское кафе. Ресторан имеет 8 летний опыт работы в приготовлении блюд японской кухни. За этот период рестораторы совершенствовали технологии, отбирали лучшие продукты, обучали поваров, которые создавали новые блюда и вкусовые сочетания. Вся продукция имеет высокое качество, поэтому в данном ресторане высокая проходимость.

Кроме японской кухни, здесь можно найти и известные блюда европейской кухни, а так же обширную карту авторских коктейлей. Кроме меню ресторана предлагается меню десертов, постное меню, сезонное и барное меню.

Ресторан рассчитан на 120 посадочных мест. Средний чек в «Суши Дом» составляет 600-800 рублей с человека.

Третий ресторан, входящий в ООО «Академия бара» – ресторан узбекской кухни «Хива». Этот ресторан для тех, кто привык распоряжаться своим временем со вкусом и удовольствием.

В основе концепции ресторана творческий подход к кулинарным традициям и колоритный интерьер. Восточный базар, на территории ресторана, необычная посуда, статуэтки, ароматные специи создают необычайную атмосферу в ресторане. Кроме традиционного узбекского меню в ресторане «Хива» представлен ассортимент кавказской, персидской, японской кухни.

Ресторан рассчитан на 120 посадочных мест. Средний чек составляет 600-800 рублей с человека.

В каждом из рассмотренных ресторанов оборудованы детские площадки.

В целях обеспечения слаженности работы всех предприятий существует механизм управления, который позволяет установить внутренние связи, а также контроль исполнения и рычаги воздействия, охватывая деятельность всех звеньев и сотрудников предприятия – от рабочего до управляющего.

Эффективность работы ресторанов и высокий уровень обслуживания зависят не только от технического состояния производственных помещений и технологического оборудования залов, но и от деловых качеств управляющих. Функции управления ООО «Академии бара» заключаются в осуществлении: общего руководства предприятием; технико-экономического планирования; учета и финансовой деятельности; технического и продовольственного снабжения.

Организационная структура управления соответствует типовым структурам, характерным для предприятий общественного питания, охватывает все функции управления, имеет четкое распределение и оптимальную степень централизации функции и объема управленческих работ по уровням управления, обладает достаточным информационным обеспечением.

Структура управления ООО «Академия бара» представлена линейно-функциональной структурой (приложение 2). Во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Штат сотрудников ресторана составляет в среднем 43 человека и может меняться в зависимости от сезона и загруженности ресторанов.

Возглавляет деятельность ООО «Академия бара» директор. Директор несет полную ответственность за реорганизацию хозяйственной деятельности, исполнение договоров и соглашений, рассматривает жалобы. Ему структурно подчиняются управляющие ресторанами, которые полностью отвечают за текущую деятельность. Заведующий производством руководствуется должностной характеристикой и приступает к исполнению своих обязанностей после подписания акта о материальной ответственности. Обеспечивает бракераж готовой пищи. Обеспечивает соблюдение рецептур блюд и технологии их изготовления, повышает производительность труда работников, составляет графики выхода на работу и т. д.

Функции учета, планирования и различные финансовые операции выполняют работники бухгалтерии ООО «Академия бара». Ее возглавляет главный бухгалтер. Функции главного бухгалтера сводятся к формированию годового бухгалтерского баланса, ведению учета движения товаров, перечислению налогов и начислению заработной платы.

Важная роль в работе предприятий общественного питания отводится шеф-повару. Шеф-повар несет ответственность за руководство всей кухонной сферой, а также за производство блюд по установленному стандарту ресторана с учетом достижения максимального успеха в экономике и организации производства.

Администратор занимается работой с гостями и персоналом, встречей и приветствием гостей, осуществляет контроль подготовки зала к обслуживанию и обеспечению высокого уровня продаж.

Официанты занимаются обслуживанием гостей: принимают заказы, оформляют и предъявляют счета, обслуживают банкеты, юбилеи, свадьбы, дегустации блюд, оказывают гостям помощь в выборе блюд и напитков и подачу их на столы и т.д. Также официанты осуществляют и работу на выезде, так как ООО «Академия бара» оказывают услуги по кейтерингу.

Бармен занимается приветствием и обслуживанием гостей спиртными и прочими напитками, приготовлением и подачей смешанных напитков, расчетом с гостем, обеспечением высокого уровня продаж и качества обслуживания, оживлением обстановки в баре.

Права и обязанности всех работников ООО «Академия бара» определены должностными инструкциями и правилами внутреннего распорядка.

Система управления предприятия состоит из трех уровней: стратегического, тактического и оперативного. На каждом из этих уровней управления имеются свои задачи, при решении которых возникает потребность в соответствующих данных, получить эти данные можно путем запросов в информационную систему. Используемые на исследуемом предприятии информационные технологии позволяют обработать запросы и, используя имеющуюся информацию, сформировать на них ответы. Таким образом, на каждом уровне управления появляется информация, служащая основой для принятия соответствующих решений.

ООО «Академия бара» широко использует в своей работе информационные системы. С помощью них администраторы и менеджер могут обмениваться информацией между собой, использовать местную базу данных и сеть для поиска информации. Менеджер может узнавать информацию о конкурентах, давать рекламу, общаться на предмет улучшения качества и ассортимента предоставляемых рестораном услуг.

Как уже отмечалось, главный бухгалтер ООО «Академия бара» формирует отчетность предприятия. Бухгалтерская и статистическая отчетность ведется в порядке, установленном действующим законодательством, и должностные лица несут материальную, административную и уголовную ответ-

ственность за их искажение. Бухгалтерская отчетность предприятия общественного питания отражает состав имущества и источники его формирования.

На предприятии существует практика снижения управленческих издержек. На данный момент в компьютерной сети предприятия имеется компьютерная программа «1С: Бухгалтерия». Перечень документов и нормативно-правовая база ООО «Академия бара» включает следующие документы.

1. Устав предприятия.
2. Свидетельство о регистрации предприятия.
3. Лицензия на алкогольную продукцию.
4. Сведения о стабильности санитарно-гигиенического состояния предприятия.
5. Сведения о соответствии предприятия требованиям строительных норм и пожарной безопасности.
6. Метрологическое обеспечение производства.
7. Сведения о контроле качества на предприятии.
8. Сведения о квалификации исполнителей услуг.
9. Предоставление услуг в соответствии с общероссийским классификатором услуг населению ОКУН ОК 00293.
10. Сборники рецептов блюд и кулинарных изделий наряду с действующими в отрасли стандартами и техническими условиями являются основными нормативно-технологическими документами для предприятий общественного питания.
11. Технологические карты. В технологических картах указываются: наименование блюда, номер и вариант рецептуры, норма вложения сырья массой брутто и нетто на одну порцию, а также дается расчет на определенное количество порций или изделий, приготовляемых в котлах определенной емкости, указывается выход блюда.
12. Техничко-технологические карты (ТТК) разрабатывают на новые и фирменные блюда и кулинарные изделия – те, которые вырабатывают и реа-

лизуют только в данном предприятии. Срок действия ТТК определяет само предприятие. ТТК включает такие разделы, как: наименование изделия и области применения ТТК. Указывают точное название блюда, которое нельзя изменить без утверждения; приводят конкретный перечень предприятий (филиалов), которым дано право производить и реализовать данное блюдо, перечень сырья для изготовления блюда, требования к качеству сырья и д.р.

13. Отраслевые стандарты (ОСТ) являются основным нормативным документом, регламентирующим производство полуфабрикатов и кулинарных изделий.

14. Технические условия (ТУ) – это основной регламентирующий документ, определяющий производство полуфабрикатов только на предприятиях общественного питания. ОСТы и ТУ содержат требования к качеству сырья и полуфабрикатов по органолептическим и физико-химическим показателям.

15. Технологические инструкции (ТИ) вводятся одновременно со стандартами (техническими условиями). Они являются основными технологическими документами, определяющими ассортимент вырабатываемых полуфабрикатов.

Рестораны ООО «Академия бара» имеют достаточно широкий ассортимент блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, вино-водочные изделия. Во всех ресторанах достаточно высокий уровень обслуживания в сочетании с организацией отдыха. В течение всего времени действует основное меню, разработанное шеф-поваром.

ООО «Академия бара» занимается обслуживанием не только отдельных посетителей, но и официальных вечеров, приемов, семейных торжеств и банкетов. Предприятие также оказывает такие дополнительные услуги, как приготовление блюд и организация обслуживания праздничного стола; блюд и другой продукции по заказу; выездные обслуживания банкетов и вечеров; доставка блюд на дом.

Основные экономические показатели деятельности ООО «Академия бара» приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Динамика основных экономических показателей

ООО «Академия бара»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Выручка от реализации услуг, тыс. руб.	41529	56595	67735	15066	11140	26206	136,27	119,68	163,10
Себестоимость работ, услуг, тыс. руб.	4270	16096	24925	11826	8829	20655	376,95	154,85	583,72
Валовая прибыль тыс. руб.	37259	40499	42810	3240	2311	5551	108,69	105,70	114,89
Коммерческие расходы	37211	40060	42185	2849	2125	4974	107,66	105,30	113,36
Прибыль от продаж, тыс. руб.	48	439	625	391	186	577	914,58	142,37	1302,08
Чистая прибыль, тыс. руб.	48	415	655	367	240	607	864,58	157,83	1364,58
Внеоборотные активы, тыс. руб.	1006	820	437	-186	-383	-569	81,51	53,29	43,43
Собственный капитал, тыс. руб.	8153	8569	9231	416	662	1078	105,10	107,72	113,22
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	1181	913	625	-268	-288	-556	77,31	68,45	52,92
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	350	2361	17708	2011	15347	17358	674,57	750,02	5059,42
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	13132	2359	501	-10773	-1858	-12631	17,96	21,24	3,81
Денежные средства, тыс. руб.	184	36	329	-148	293	145	19,56	913,89	178,81
Фондоотдача, руб.	35,16	61,98	108,37	26,82	46,38	73,21	176,28	174,83	308,19
Фондоёмкость,	0,028	0,016	0,009	-0,01	-0,01	-0,02	56,72	57,19	32,44

руб.									
Рентабельность производства	1,12	2,58	2,63	1,45	0,05	1,50	229,36	101,92	233,77

По данным таблицы можно отметить, что выручка от продажи продукции в 2016 году увеличилась на 63,3% по отношению к 2014 году. Общий рост выручки в анализируемом периоде составил 26206 тыс. руб. Динамика выручки указывает на увеличение объемов продаж с одной стороны, с другой стороны на значение выручки оказали определенное влияние и инфляционные процессы в стране, обусловленные введением экономических санкций со стороны европейских государств.

Рост выручки от реализации повлек за собой рост показателей всех показателей прибыли. Так, валовая прибыль за весь анализируемый период увеличилась более чем на 14,89%. Прибыль от продажи продукции в 2016 году по сравнению с 2014 годом выросла на 577 тыс. рублей и на конец анализируемого периода составила 625 тыс. руб.

В анализируемом периоде сумма коммерческих расходов увеличилась на 4974 тыс. руб. и составила в 2016 году 42185 тыс. руб.

Стоит отметить, что, несмотря на значительный рост выручки и прибыли предприятия, себестоимость также увеличивалась значительными темпами и за весь анализируемый период себестоимость увеличилась в 5,3 раза достигнув значения на конец 2016 года 24925 тыс. руб.

При этом темпы роста себестоимости не опережали темпы роста выручки от реализации, что и позволило получить положительный финансовый результат ООО «Академия бара».

Внеоборотные активы в 2016 году по сравнению с 2014 годом снизились на 567 тыс. руб. В свою очередь, показатель фондоотдачи увеличился в три раза и на конец 2016 года составил 108,37 тыс. руб., т.е. на 1 рубль основных фондов приходится 108,37 тыс. руб. объема выпускаемой продукции.

Данный рост обусловлен снижением стоимости основных фондов в анализируемом периоде и значительным ростом выручки от реализации продукции и услуг ООО «Академия бара».

Графически изменение рассмотренных показателей отражено на рис.

2.1.

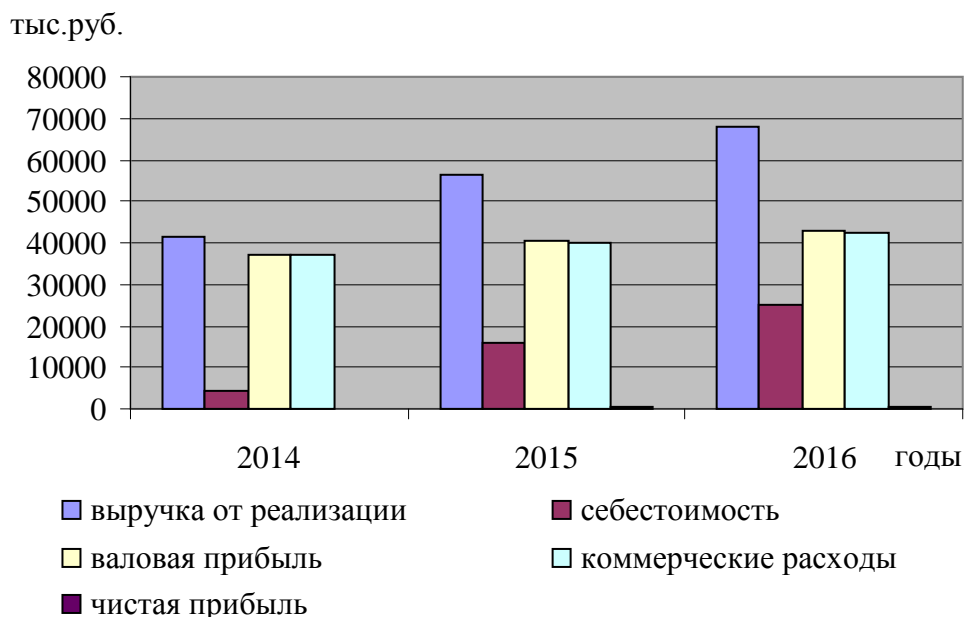


Рис. 2.1. Динамика основных показателей ООО «Академия бара»

Таким образом, ООО «Академия бара» является эффективно функционирующим предприятием, успешно работающим в своем сегменте. Выигрышное месторасположение ресторанов ООО «Академия бара» дает конкурентные преимущества предприятию и определяет его целевую аудиторию. Динамика основных экономических показателей в течение трех лет является положительной, что указывает на стабильную работу предприятия, связанную с проведением эффективных мер по повышению качества услуг питания, и, как результат, повышение объемов продаж и эффективности работы предприятия.

2.2. Анализ финансовых показателей деятельности предприятия

В процессе анализа деятельности предприятия ООО «Академия бара» следует изучить динамику основных показателей, характеризующих финансовую деятельность предприятия. Проведем горизонтальный и структурный анализ отчета о финансовых результатах предприятия.

Горизонтальный анализ показателей позволяет установить абсолютные приращение и темпы роста показателей, что важно для характеристики финансового состояния предприятия. Горизонтальный анализ проводится на основании данных финансовой отчетности предприятия, представленной в приложениях 3– 4.

Таблица 2.2

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах
ООО «Академия бара» за 2014-2016 гг.

Показатели	Года			Абсолютное отклонение			Относительное Отклонение, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Выручка	41529	56595	67735	15066	11140	26206	136,27	119,68	163,10
Себестоимость продаж	4270	16096	24925	11826	8829	20655	376,95	154,85	583,72
Валовая прибыль	37259	40499	42810	3240	2311	5551	108,69	105,70	114,89
Коммерческие расходы	37211	40060	42185	2849	2125	4974	107,66	105,30	113,36
Прибыль от продаж	48	439	625	391	186	577	914,58	142,37	1302,08
Прибыль до налогообложения	48	415	655	367	240	607	864,58	157,83	1364,58
Чистая прибыль	48	415	655	367	240	607	864,58	157,83	1364,58

Как уже отмечалось, в анализируемом периоде происходил рост выручки от реализации услуг ресторанов, который составил за весь период 63%. При этом, себестоимость выросла более, чем в пять раз. Значительное увеличение себестоимости произошло в 2015 году, которая возросла в 3,76 раза относительно 2014 года. Данной увеличение обусловлено текущей ситуацией на рынке, связанной с попыткой занять новую нишу в рамках государственных контрактов и тендеров. В первое время для выполнения условий контракта пришлось значительно увеличить издержки и сохранить репутацию, получив при этом положительный опыт взаимодействия с госструктурами.

Несмотря на увеличение себестоимости, выручка росла опережающими темпами, что позволило получить валовую прибыль, абсолютные значения которой повторяют динамику выручки от реализации услуг питания. За весь анализируемый период валовая прибыль увеличилась на 14, 89% и на конец 2016 года составила 42810 тыс. руб.

Коммерческие расходы также в анализируемом периоде увеличивались, что вполне объяснимо в условиях повышенной конкуренции и нестабильной среды. Менеджменту ООО «Академия бара» приходится постоянно изыскивать новые способы продвижения предприятий, разрабатывать новые коммерческие предложения, предлагать различные способы доставки блюд. В анализируемом периоде сумма коммерческих расходов увеличилась на 4974 тыс. руб. и составила в 2016 году 42185 тыс. руб.

Прибыль от продаж также имеет положительную динамику и в 2016 году ее значение достигает 625 тыс. руб. Значительный рост прибыли от продаж произошел в 2015 году относительно 2014 года. В этот период прибыль возросла на 391 тыс. руб. (более, чем в 9 раз). Данный рост обусловлен несколькими причинами: внедрением в линейку ассортимента услуг кейтеринга различного уровня, а также снижением удельного веса коммерческих расходов в структуре выручки от реализации.

Показатель чистой прибыли повторяет динамику прибыли от продаж, на конец анализируемого периода он составляет 655 тыс. руб., за весь анализируемый период чистая прибыль увеличилась на 607 тыс. руб. (более чем в 10 раз).

Структурный анализ отчета о финансовых результатах позволяет сделать вывод о том, что в структуре выручки быстрыми темпами растет доля себестоимости, что является негативной тенденцией, однако ее значение не превышает пороговое и, в целом, является нормальным для отрасли.

Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах представлен в таблице 2.3.

На конец анализируемого периода доля себестоимости в выручке составила 36,79%. Рост удельного веса себестоимости соответственно привел к снижению удельного веса валовой прибыли в выручке от реализации. Если на начало анализируемого периода удельный вес валовой прибыли составлял 89,72%, то на конец анализируемого периода – 63,2% (снижение удельного веса на 30%).

Таблица 2.3

Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах

Показатели	Структура, %			Абсолютное отклонение, %			Относительное отклонение, %		
	2014	2015	2016	2015/2014	2016/2015	2016/2014	2015/2014	2016/2015	2016/2014
Выручка	100	100	100	0	0	0	100,00	100,00	100,00
Себестоимость продаж	10,28	28,44	36,79	18,16	8,35	26,51	276,65	129,36	357,88
Валовая прибыль	89,72	71,56	63,20	-18,16	-8,36	-26,52	79,75	88,31	70,44
Коммерческие расходы	89,60	70,78	62,28	-18,82	-8,5	-27,32	78,99	87,99	69,51
Прибыль от продаж	0,11	0,78	0,92	0,67	0,14	0,81	709,09	117,94	836,36
Прибыль до налогообложения	0,11	0,73	0,96	0,62	0,23	0,85	663,63	131,51	872,73
Чистая прибыль	0,11	0,73	0,96	0,62	0,23	0,85	663,63	131,51	872,73

Несмотря на увеличение в абсолютном значении коммерческих расходов, их удельный вес снижается. Доля коммерческих расходов составила 62,28%. Это довольно высокий показатель, но на данный момент времени предприятие не имеет возможностей их снижения, поэтому доля прибыли от продаж и чистой прибыли составляет менее 1% на конец анализируемого периода. При этом, стоит отметить тенденцию увеличения доли этих показателей.

Для анализа платежеспособности предприятия необходимо провести анализ ликвидности баланса ООО «Академия бара». Он заключается в том, чтобы сравнить средства (по активу) с обязательствами (по пассиву), то есть определить степень покрытия обязательств активами предприятия.

В зависимости от степени ликвидности, то есть скорости превращения в денежные средства, активы предприятия разделяются на следующие группы: А1 – наиболее ликвидные активы – к ним относятся все статьи денежных средств предприятия и краткосрочные финансовые вложения; А2 – быстро реализуемые активы – готовая продукция, дебиторская задолженность, налоги по приобретенным ценностям сроком погашения в течение 12 месяцев; А3 – медленно реализуемые активы – производственные запасы и незавершенное производство, так как понадобится большой срок для превращения их в денежную наличность; А4 – трудно реализуемые активы – основные средства, нематериальные активы, долгосрочные финансовые вложения, расходы будущих периодов, долгосрочная дебиторская задолженность.

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты: П1 – наиболее срочные обязательства – к ним относятся кредиторская задолженность и кредиты банка, просроченные платежи; П2 – среднесрочные обязательства – краткосрочные кредиты банка и заемные средства; П3 – долгосрочные обязательства – долгосрочные кредиты и займы; П4 – собственный капитал, находящийся постоянно в распоряжении предприятия.

Группировка активов предприятия ООО «Академия бара» по степени ликвидности и пассивов по срокам оплаты для анализа ликвидности баланса представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Группировка активов предприятия ООО «Академия бара» по степени ликвидности и пассивов по срокам оплаты для анализа ликвидности баланса за 2014 – 2016гг.

Группы статей баланса	Годы			Абсолютное отклонение			Относительное отклонение, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
АКТИВЫ									
А ₁	184	36	329	-148	293	145	19,56	913,89	178,80
А ₂	988	2999	18346	2011	15347	17358	303,54	611,74	1856,88
А ₃	22077	17883	2095	-4194	-15788	-19982	81,00	11,72	9,48
А ₄	1006	820	437	-186	-383	-569	81,51	53,29	43,44

ПАССИВЫ									
П ₁	13132	2359	501	-10773	-1858	-12631	17,96	21,23	3,81
П ₂	2970	10810	11475	7840	665	8505	363,97	106,15	386,36
П ₃	-								
П ₄	8153	8569	9231	416	662	1078	105,10	107,72	113,22

Условие ликвидности баланса: $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$, $A4 \leq П4$.

За анализируемый период с 2014 г. по 2016 г. в ходе анализа соотношения статей активов и пассивов баланса ООО «Академия бара» не выполняется неравенство $A1 > П1$. ООО «Академия бара» не имело в полном объеме наиболее ликвидных активов для покрытия своих наиболее срочных обязательств на протяжении всего рассматриваемого периода.

Неравенство ликвидности баланса $A2 > П2$ не выполняется в 2014-2015 годах, в 2016 это условие баланса достигается, т.е. быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы и ООО «Академия бара» может быть платежеспособным с учетом своевременных расчетов с кредиторами.

Выполнение неравенства $A3 > П3$, говорит о том, что в будущем при своевременном поступлении денежных средств от реализации и платежей ООО «Академия бара» может быть платежеспособно на период, равный средней продолжительности одного оборота оборотных средств после даты составления баланса.

Отсутствие показателя П3 обусловлено отсутствием у организации за исследуемый период долгосрочных обязательств. Последнее условие ликвидности баланса $A4 \leq П4$ на протяжении всего анализируемого периода выполняется. В целом же, можно сделать вывод, что баланс не является абсолютно ликвидным.

Для того чтобы дать оценку платежеспособности ООО «Академия бара», то есть способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам необходимо рассчитать относительные показатели, характеризующие ликвидность и структуру баланса предприятия.

Задача анализа ликвидности баланса в ходе анализа финансового состояния предприятия возникает в связи с необходимостью давать оценку

кредитоспособности предприятия, т. е. его способности своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам. Ликвидность баланса означает, что ООО «Академия бара» является ликвидным, то есть имеет достаточно средств для осуществления своей деятельности.

Анализ коэффициентов ликвидности ООО «Академия бара» представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ коэффициентов ликвидности ООО «Академия бара»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Относительное отклонение, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Коэффициент текущей ликвидности	1,44	1,58	1,73	0,144	0,145	0,290	110,012	109,18	120,12
Коэффициент критической ликвидности	0,073	0,230	1,559	0,157	1,328	1,486	316,634	676,61	2142,40
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,011	0,003	0,027	-0,008	0,025	0,016	23,923	1004,927	240,406
Коэффициент обеспеченности активов собственными средствами	0,343	0,408	0,428	0,065	0,021	0,085	119,009	105,068	125,041

Проанализировав относительные коэффициенты ликвидности предприятия ООО «Академия бара», можно сделать следующие выводы о платежеспособности компании.

Коэффициент текущей ликвидности, характеризующий сумму оборотных активов, приходящихся на рубль краткосрочных обязательств, имеет тенденцию к увеличению, однако еще не достигает нормативного ограничения (>2). В 2016 г. его значение составило 1,73, что на 20% выше 2014 года. Дальнейшее сохранение такой динамики будет свидетельствовать о том, что у предприятия оборотных средств для погашения краткосрочных обязательств.

Рассчитанное значение коэффициента критической ликвидности по данным баланса ООО «Академия бара», так же свидетельствует о тенденции роста и прогнозируемой платежеспособности. В 2016 году по сравнению с 2014 годом, этот показатель вырос на 1,486 и составил на конец отчетного периода 1,559. Превышение данным коэффициентом нормативного значения ($>0,8$) говорит о том, что денежные средства и предстоящие поступления от текущей деятельности покрывают текущие обязательства предприятия.

Так же из анализа видно, что коэффициент абсолютной ликвидности увеличивается в 2016 году. За весь период его значение выросло в 2,4 раза и составило на конец отчетного периода 0,027. Увеличение данного коэффициента говорит об увеличении той части текущей задолженности, которая может быть погашена в ближайшее время.

Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными средствами показывает, какая часть оборотных активов сформирована за счет собственного капитала. Рост коэффициента говорит об увеличении этой части оборотных активов.

Одной из характеристик стабильного положения предприятия служит его финансовая устойчивость. Основной задачей анализа финансовой устойчивости предприятия является оценка степени независимости от заемных источников финансирования. Задача обеспечения финансовой устойчивости состоит в том, чтобы в основе политики финансирования бизнеса соблюдался баланс между наращением объема финансовых ресурсов и сопутствующим этому процессу ростом финансовой зависимости, с одной стороны, и достижением такого прироста отдачи (эффективности) финансовых ресурсов, который мог бы компенсировать усиление финансовых рисков, с другой стороны.

Анализ коэффициентов характеризующих уровень финансовой устойчивости предприятия ООО «Академия бара» представлен в таблице 2.6.

По данным коэффициентам, характеризующим уровень финансовой устойчивости ООО «Академия бара» можно сделать следующие выводы.

Коэффициент финансовой независимости (автономии) увеличивается, соответственно, растет доля активов формируемых за счет собственного капитала. Так в 2016 году этот показатель равен 0,435, т.е. 43,5% активов сформировано за счет собственного капитала.

Таблица 2.6

Анализ коэффициентов финансовой устойчивости предприятия
ООО «Академия бара» за 2014 – 2016гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Относительное отклонение, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Коэффициент финансовой независимости	0,336	0,394	0,435	0,058	0,041	0,099	117,272	110,423	129,495
Коэффициент финансовой зависимости	0,664	0,606	0,565	-0,058	-0,041	-0,099	91,255	93,218	85,065
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,877	0,904	0,953	0,028	0,048	0,076	103,159	105,347	108,675
Коэффициент собственных оборотных средств в совокупных активах	0,294	0,356	0,414	0,062	0,058	0,120	120,977	116,327	140,729
Коэффициент финансирования	0,506	0,651	0,771	0,144	0,120	0,264	128,510	118,457	152,229

Коэффициент финансовой зависимости с 2014 г. по 2016 г. имеет обратную тенденцию и уменьшается в анализируемом периоде, т.е. степень зависимости от привлечения заемных средств снижается.

Коэффициент финансирования в анализируемом периоде имеет тенденцию роста, если в 2015 г. его значение составляло 0,50, то уже к 2016 г. он вырос до 0,77 (прирост составил 52%). Данный коэффициент показывает соотношение собственных и заемных средств предприятия и по о данным расчетов можно сказать, что собственный капитал преобладает над заемным.

Коэффициент маневренности собственного капитала показывает, какая доля источников собственных средств находится в мобильной форме и равен отношению разности между суммой всех источников собственных средств и стоимостью внеоборотных активов к сумме всех источников собственных средств и долгосрочных кредитов и займов. Коэффициент маневренности имеет достаточно высокое значение, и в 2016 году 95% собственного капитала было направлено на финансирование оборотных активов.

Коэффициент собственных оборотных средств в совокупных активах показывает долю собственных средств в общей величине хозяйственных средств. В ООО «Академия бара» достаточно высокое значение этого показателя, причем отмечена положительная тенденция его роста, так как чем выше значение показателя, тем большая часть собственных средств направляется на формирование мобильных активов.

Следующим этапом анализа финансового состояния является оценка показателей рентабельности, которые отражают сумма прибыли, полученной предприятием на каждый рубль капитала, активов, доходов и пр. Оценка показателей рентабельности ООО «Академия бара» представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Оценка показателей рентабельности ООО «Академия бара»
за 2014 – 2016 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Относительное отклонение, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Рентабельность активов	0,19	1,91	3,09	1,71	1,18	2,89	964,69	161,78	1560,71
Рентабельность собственного капитала	0,59	4,84	7,09	4,25	2,25	6,51	822,61	146,51	1205,23
Рентабельность заемного капитала	0,29	3,15	5,47	2,85	2,32	5,17	1057,14	173,55	1834,71
Рентабельность производства	1,12	2,58	2,63	1,45	0,05	1,50	229,36	101,92	233,772
Рентабельность продаж	0,12	0,73	0,97	0,62	0,23	0,85	634,43	131,87	836,64

Валовая рентабельность	89,72	71,56	63,20	-18,16	-8,36	-26,52	79,76	88,321	70,45
------------------------	-------	-------	-------	--------	-------	--------	-------	--------	-------

По данным таблицы можно проследить рост практически всех показателей рентабельности. Так, рентабельность активов, характеризующая величину прибыли, полученной ООО «Академия бара» в анализируемом периоде, приходящейся на каждый рубль вложений в активы возросла и на конец отчетного периода составила 3%.

Рентабельность собственного капитала также выросла с 0,588 в 2014 году до 7% в 2016 году. Данный показатель показывает величину чистой прибыли, которую получает предприятие с каждого рубля собственных средств, вложенных в активы. Рентабельность заемного капитала также имеет положительную динамику, и эффективность использования заемного капитала растет.

Рентабельность производства характеризует эффективность производственно-хозяйственной деятельности предприятия и отражает величину прибыли, приходящейся на каждый рубль себестоимости проданной продукции, услуг. Рентабельность производства также выросла в 2016 году в 2,3 раза по сравнению с базовым периодом (2014 г.) и составила 2,628%, т.е. с каждого рубля производственных затрат было получено 2,628 коп. прибыли от продаж.

Рентабельность продаж так же имеет тенденцию роста и показывает долю прибыли от продаж в выручке. В 2016 году значение рентабельности продаж составило 0,967. Этот показатель превысил уровень 2014 года в 8 раз. Рост рентабельности продаж говорит об увеличении доли бухгалтерской прибыли в выручке, что является положительной тенденцией.

Валовая рентабельность имеет тенденцию незначительного снижения в анализируемом периоде и свидетельствует о снижении доли валовой прибыли в выручке от реализации. В целом, значение 2016 года – 63%, является достаточно высоким показателем валовой рентабельности.

Таким образом, проанализировав финансовые показатели деятельности предприятия ООО «Академия бара» можно сделать вывод о хорошей платежеспособности предприятия, устойчивом финансовом положении, обусловленном преобладанием собственного капитала над заемным, а также росте показателей рентабельности и активов и производства.

В данный период времени на предприятии стоит задача дальнейшего повышения эффективности использования имущества компании, внедрения новых подходов к расширению ассортимента продукции и услуг предприятия.

2.3. Анализ показателей ассортимента ООО «Академия бара»

Как уже отмечалось, ООО «Академия бара» предлагает достаточно широкий ассортимент блюд в своих ресторанах (приложение 5), которые представляют итальянскую, японскую, узбекскую и европейскую кухни. В ассортименте ООО «Академия бара» также услуги по доставке блюд и кейтеринговое обслуживание. В качестве дополнительных услуг и как инструмент привлечения клиентов в ресторане предлагается проведение мастер-классов.

Рассмотрим ассортиментные группы ресторанов, относящихся к предприятию ООО «Академия бара» и определим глубину каждой из ассортиментной группы, изучив предлагаемое меню на сайте ресторанов (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Оценка характеристик ассортимента ООО «Академия бара»

Широта	Глубина	Насыщенность
Холодные закуски	15	23
Горячие закуски	28	32
Салаты	36	41
Гарниры	25	27
Ризотто	7	16
Лазанья	8	12
Пицца	12	14
Гриль меню	14	21
Суши и роллы	15	25
Спайсы	7	9

Десерты	14	21
Вок	4	6
Рыбные блюда	8	12
Мясные блюда	11	19
Алкогольные напитки	6	21
Безалкогольные напитки	7	24
Доставка блюд	1	-
Услуги кейтеринга	1	-

Ассортимент ООО «Академия бара» достаточно широкий и включает 18 ассортиментных групп. Каждая ассортиментная группа представлена глубокой линейкой и является весьма насыщенной, что, в принципе, характерно для многих предприятий общественного питания, работающих в данном сегменте. Насыщенность представленного ассортимента (общее число составляющих ее отдельных видов) – 324. Средняя насыщенность товарного ассортимента (средняя товарная линейка) определяется делением общего количества продукции (324) на количество ассортиментных групп (18) составляет 18 позиций (средняя товарная линейка).

Таким образом, можно сказать, что ввиду того, что ООО «Академия бара» включает три ресторана, наличие разнообразных кухонь дает возможность широкого предложения посетителям и выбора интересующего блюда для разных клиентов.

Охарактеризуем свойства ассортимента в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Свойства и показатели ассортимента

Свойства	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение 2016/2014, +/-
Коэффициент глубины, Кг	0,83	0,86	0,87	+0,04
Коэффициент широты, Кш	0,78	0,81	0,82	+0,04
Коэффициент новизны, Кн	0,24	0,24	0,28	+0,04
Коэффициент устойчивости, Ку	0,64	0,67	0,7	+0,06
Коэффициент рациональности, Кр	0,62	0,64	0,63	+0,01

Как уже отмечалось, выделяют пять основных свойств ассортимента.

Коэффициент широты ассортимента, определяющийся как количество вариантов товаров представленного в виде классификационной группировки

к базовой широте, в анализируемом периоде незначительно увеличивается, это свидетельствует о том, что расширяется меню ресторанов, добавляются новые товарные группы.

Коэффициент глубины ассортимента показывает степень глубины и может рассчитываться как по отдельным подгруппам, так и в среднем по ассортименту. Хотя предпочтительное состояние ассортимента не всегда возможно определить. Отметим, рост данного показателя в анализируемом периоде. Глубина отдельных ассортиментных групп увеличивается, средняя глубина растет, это приводит и к росту коэффициента глубины.

Что касается новизны ассортимента, то здесь также отмечается незначительный рост показателя, ввиду внедрения новых ассортиментных групп. При этом, расширяется именно линейка меню продуктов, добавляется сезонное меню, детское меню. Новые товарные группы вводятся обычно в новый сезон и их количество составляет примерно 4-5 блюд в каждом меню. Коэффициент новизны стабильный и в анализируемом периоде составляет 28%.

Устойчивость ассортимента определяется степенью колебания продуктов в наборе. В 2016 году коэффициент достиг 70%, это значит, что 70% продукции ресторанов пользуется стабильным спросом.

Ассортимент является достаточно гармоничным, с высокой степенью близости отдельных товарных групп между собой для удовлетворения спроса. Это свойство не имеет количественного выражения.

Проведем анализ ассортимента, используя для этого методику ABC-анализа. Для оценки будут использованы показатели объемов реализации по основным видам меню, основной продукции. Проведение ABC-анализа ассортимента предприятия является универсальным в применении и демонстрирует быстрый способ составления рейтинга.

Данные, на основе которых строится ABC-анализ, ранжируются от максимума к минимуму, и считается доля каждой позиции в общем итоге (выручке). Фиксируемые доли позиций ассортимента предприятия распреде-

ляются с учетом нарастающего итога. После чего определяются категории ABC анализа (табл. 2.10).

Согласно ABC методу по каждой позиции на основе столбца «Накопительный вклад», присваивается категория:

- все позиции от начала таблицы до границы 80% – категория А;
- все позиции от границы 80% до границы 95% – категория В;
- все позиции от границы 95% до границы 100% – категория С.

Таблица 2.10

ABC-анализ ассортимента ООО «Академия бара»

Наименование	Значение тыс. руб.	Вклад %	Накопительный вклад %	Группа
Меню японской кухни	14224,35	21%	21%	А
Меню итальянской кухни	12869,65	19%	40%	А
Меню узбекской кухни	11514,95	17%	57%	А
Барное меню	10160,25	15%	72%	А
Сезонное меню	9483	14%	86%	В
Прочее	7450,8	11%	97%	С
Детское меню	2032	3%	100%	С
Итого	67735	100%		

Таким образом, наибольшее значение для ООО «Академия бара» имеют производство и реализация блюд национальных кухонь, что вполне объяснимо, так как рестораны являются специализированными. Основное меню ресторанов и составляет категорию А. Также в группу данной категории относится и барное меню, представленное в основном алкогольными и безалкогольными напитками. При резком снижении эффективности данных товарных групп ООО «Академия бара» будет нести значительные потери. Ресурсы данной группы должны жестко контролироваться, четко прогнозироваться, быть максимально конкурентоспособными и не терять свои сильные стороны.

Стабильные продажи обеспечивает сезонное меню ресторанов (группа В). Данные ресурсы также важны для компании, но могут моделироваться более спокойными и умеренными темпами. Причиной низкого вклада това-

ров группы С (детское меню) является их низкая ликвидность в сравнении с другим ассортиментом, при этом они не являются стратегически важными для ООО «Академия бара».

Оценивая перспективы реализации продукции и услуг ресторана, следует провести ее ранжирование по степени спроса или использовать прогнозируемые темпы роста реализации продукции.

При анализе ассортимента было выявлено, что происходит незначительное снижение удельного веса таких товарных групп как шашлык, пицца и роллы, несмотря на то, что выручка от их реализации в абсолютном значении растет.

Учитывая современные тенденции рынка общественного питания, рост сегмента фаст-фудов необходимым для предприятия является «оживление» данных групп товаров за счет возможности их доставки на дом.

На основе баланса выживания проведено ранжирование ассортиментных позиций. Ранжирование по степени спроса составляется следующим образом (баллов) [24]:

- продукция, спрос на которую будет возрастать (перспективы сбыта хорошие) – 4;
- продукция (услуги), спрос на которую остается на прежнем уровне – 3;
- продукция (услуги), спрос на которую ухудшается – 2;
- продукция (услуги), почти не находящая спроса – 1.

Анализ возможностей товарообеспечения предусматривает изучение поставщиков, их возможностей и условий поставки, наличие счетов к оплате, что позволяет сократить издержки обращения на оптовые закупки.

Ранжирование товарообеспечения может быть представлено следующим образом [48]:

- продукция, на которую имеются устойчивые поставки на длительный срок – 4;

– продукция, по которой поставки устойчивые, но не на длительный срок – 3;

– продукция, обеспеченная разовыми поставками – 2;

– продукция, по которой потребители не определены – 1.

Затем проводят ранжирование по прибыльности:

– товарная группа, у которой имеются возможности повышения рентабельности – 4;

– товарная группа, у которой рентабельность можно сохранить на существующем уровне – 3;

– товарная группа, у которой есть тенденция к снижению рентабельности – 2;

– товарная группа, в настоящий момент убыточная – 1.

На основе анализа степени спроса на товары (услуги), товарообеспечения и прибыльности составляют так называемый баланс выживания по наиболее интересующим товарам или услугам в разрезе рассматриваемой совокупности критериев выбора (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Баланс выживания (баллов)

Товарная группа	Товаро-обеспечение	Степень спроса	Прибыльность	Сводный показатель
Супы, горячие блюда	3	3	2	8
Салаты, закуски	3	3	3	9
Барное меню	3	3	3	9
Блюда с доставкой на дом (роллы шашлык, пицца)	3	4	4	11

На основе баланса выживания можно сделать вывод, о том, что в ООО «Академия бара» блюда с доставкой на дом имеют максимальную оценку и эта тенденция сохранится в будущем. Высокий уровень товарообеспечения и прибыльности обусловлены тем, что роллы и пицца имеют максимальную насыщенность в товарной номенклатуре, что обеспечивает их устойчивый спрос. Учитывая, ярко выраженные тенденции 2016 года попу-

лярность блюд с доставкой на дом, рост рынка фаст-фудов работа с указанными товарными группами будет приоритетна для деятельности предприятия и оживит спрос за счет активизации способов доставки к конечному потребителю. Кроме того, данная группа имеет потенциальный спрос ввиду возможности ее реализации в виде полуфабрикатов, что также позволит увеличить объемы продаж ООО «Академия бара».

3. Разработка мероприятий по оптимизации ассортимента предприятия общественного питания ООО «Академия бара»

3.1. Обоснование направлений расширения ассортимента предприятия

Проведя оценку ассортимента предприятия ООО «Академия бара» можно сказать, что ассортимент продукции (блюд) достаточно широкий и глубокий с учетом того, что предприятие представлено тремя заведениями, расположенными в МТРК «Сити Молл Белгородский».

Все меню сбалансированы по группам блюд и ценовым категориям, учитывают специфику и тематику ресторанов, регулярно корректируются (обновляются), адаптированы под любую категорию посетителей, а также доступны для заказа блюд на дом. Можно отметить, что конкурентоспособность меню у ресторанов предприятия высокая, учитывая популярность данных категорий блюд в условиях кризиса отрасли и отсутствия прямых конкурентов в непосредственной близости от ресторанов.

Меню в первую очередь – это элемент общего концептуального решения ресторана. Говорить о структуре меню нет необходимости, оно традиционное для большинства заведений за исключением 15–20% блюд. Ассортимент может меняться в зависимости от цен блюд, на которые, как правило, влияет мода, как на и ресторан, так и на кухню, конкурентное окружение, сложившиеся рыночные цены (особенно это актуально для стандартных, хорошо известных блюд), возможности клиентуры ресторана, желаемого уровня прибыли ресторана и издержек. Но ассортимент предприятий общественного питания для того чтобы приносить доход и давать весомые конкурентные преимущества должен быть представлен не только хорошим меню (продукцией), но и услугами (часть из которых является условно бесплатной, так как затраты на них уже включены в наценку к блюду, а часть оплачиваются отдельно клиентом).

Услуги предприятия ООО «Академия бара» представлены кейтерингом (выездные свадьбы, банкеты, фуршеты, кофе-брейки) любого уровня во всех

ресторанах, курсами японской кухни в ресторане Суши Дом, арендой банкетного белого зала в ресторане «LaTerrazza», также в перечень входит организация детских праздников, тематические мастер классы во всех ресторанах по определенному графику. Это те услуги, которые оплачиваются дополнительно к сумме чека клиента или могут быть заказаны отдельно. На данном этапе кризиса большинство ресторанов и кафе оказывают аналогичные услуги с учетом своего профиля, и их наличие является скорее не преимуществом, а необходимостью для существования на рынке и нахождения в тренде.

Доставка – это условно платная услуга (при заказе менее 500 руб. или в отдаленные районы), которая неотделима от продажи по меню, а также подача блюд и обслуживание в залах, упаковка еды с собой. Без этого не функционирует ни один ресторан. Также есть организация шоу, танцев и праздничных программ по календарю (Новый год, 23 февраля, 8 марта и т.д.) это также неотделимо от оплаты заказа в заведении и проводится для привлечения клиентов и увеличения посещаемости.

Анализировать ассортимент условно – бесплатных услуг нет смысла, они должны быть, даже если не рентабельны для поддержания формата и статуса, а платные индивидуальны для каждого заказчика, их сложно типизировать, невозможно обобщить и нет шансов определить их конкурентоспособность в сравнении с другими заведениями аналогичного типа. Для платных услуг главным критерием является их рентабельность, которая достаточна, высока для ассортимента, предлагаемого ООО «Академия бара».

Так как ассортимент продукции, предлагаемый предприятием конкурентоспособен и рентабелен в рамках оптимизации есть смысл его расширять и углублять, а также расширять ассортимент дополнительных услуг с целью приращения дохода, привлечения дополнительных клиентов, увеличения доли рынка, продвижения бренда, повышения конкурентоспособность, сглаживания сезонных колебаний в спросе и повышения устойчивости на рынке.

Для рассмотрения варианта расширения ассортимента услуг необходимо провести маркетинговые исследования. Нужно изучить структуру отрасли на текущий момент, насыщенность рынка, привлекательность услуг, тенденции развития рынка, характеристику целевого сегмента, спрос, конъюнктуру, уровень цен, выявить имеющийся неудовлетворенный спрос, изучить потребителей, целевые группы, их предпочтения, платежеспособность, конкурентов на рынке, особенности их работы, их сильные и слабые стороны, ценовые тенденции на рынке, выбрать стратегию продвижения услуг [26].

Изучают мнение потребителей, как правило, с помощью анкетирования на сайте или в самом ресторане. Анкеты могут размещаться на столах еще до прихода клиента. Их могут приносить официанты в процессе посещения или в конце со счетом. В некоторых случаях можно при выходе попросить клиента ответить на несколько вопросов. Но при этом очень большое значение играет личность опрашиваемого [41]. Для изучения предпочтений клиентов периодически ООО «Академия бара» проводит анкетирование всеми способами. Один из последних вариантов анкеты представлен в приложении 8.

Результаты последнего анкетирования говорят о популярности бренда, Фамильный Дом Вкуса (это сеть ресторанов в городе Белгород, холдинг под одноименной торговой маркой куда входит, в том числе ООО «Академия бара»). Также выявлены наиболее популярные группы блюд это пицца, суши, роллы, шашлык, люля-кебаб. Наиболее часто на доставку заказывают сету и пиццу. Клиенты предпочитают любую качественную еду, а молодежь фаст-фуд, многие любят уличную еду, но не часто встречаются там качественные продукты. Из критериев выбора заведения для клиентов важны разнообразие меню, цены, местоположение и качество блюд. Более половины клиентов посещают предприятия общественного питания 2–3 раза в месяц. Интересны для потребителей такие дополнительные услуги как приобретение полуфабрикатов, еда с собой, доставка блюд и мастер-классы. 55% посетителей готовы приобретать продукцию ООО «Академия бара» в заведениях другого формата при тех же ценах и качестве.

По результатам анкетирования был сегментирован рынок потребителей предприятия по возрастному критерию (см. рис. 3.1).

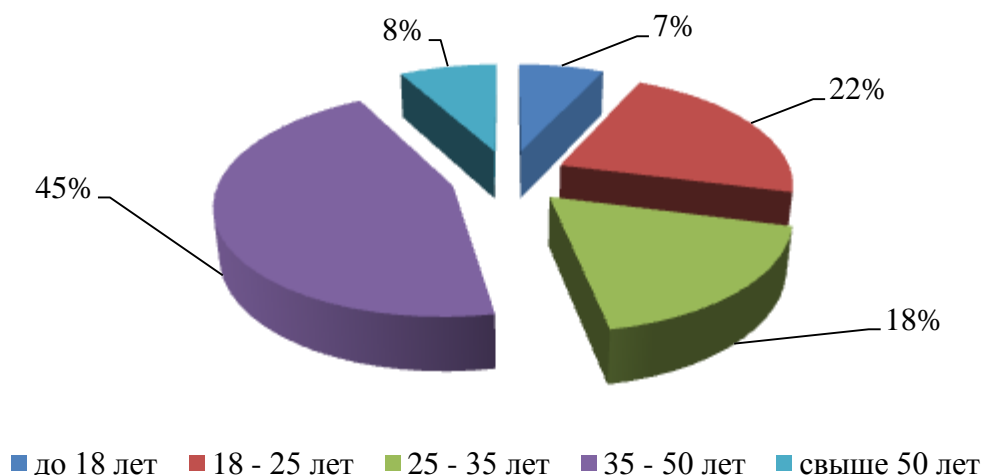


Рис. 3.1. Сегментация потребителей услуг общественного питания ООО «Академия бара» по возрастному критерию

Таким образом, можно заметить, что услугами данного предприятия пользуются в основном молодые люди и потребители зрелого возраста. Как правило, молодежь достаточно лояльная категория потребителей, формирующая эластичный спрос.

Когда предприятия общественного питания начинают вырастать в сеть или хотя бы в несколько объектов, у них очень быстро возникает вопрос оптимизации издержек и поддержания единых стандартов качества меню, которые они предлагают своим клиентам. Этому очень хорошо помогает организация цеха полуфабрикатов (заготовительный цех). Заготовительный цех подразумевает поставку в ресторан полуфабрикатов различной степени готовности, которые уже на месте проходят финальную обработку и подаются гостям. Ассортимент фабрики-кухни определяется меню и дополнительными проектами и традиционно представляет такие предложения: мытые, а, иногда уже почищенные и порезанные овощи; различные виды теста и полуфабрикатов из него (тесто для пиццы, для блинов, различные виды лапши), готовая выпечка, в том числе и замороженная; мясные и рыбные полуфабрикаты,

(фарши, котлеты; замаринованное мясо), десерты. На фабрике-кухне могут быть такие этапы производства: шоковая заморозка, вакуумирование, соленье/копчение и другие. Сейчас одним из трендов в ресторанном бизнесе является внутреннее производство продуктов, которые раньше ресторан стал бы закупать. Значительные складские площади базового производства, много морозильных и холодильных камер позволяют закупить значительное количество сырья с большими скидками, которое было бы неэффективно хранить непосредственно на кухне ресторана [40].

При планировании деятельности предприятие ООО «Академия бара» спроектировало такой цех, который на данный момент загружен в зависимости от сезона на 50-70%. Возможно уже на момент проектирования цеха была учтена возможность развития предприятия. Наличие такого подразделения у ООО «Академия бара» и его неиспользованных мощностей может поспособствовать развитию услуги продажи полуфабрикатов (с предварительной их заготовкой согласно прайсу), увеличению объемов доставки и продажи еды с собой и даже позволяет открыть новую точку продаж, с существенной экономией первичных инвестиционных затрат и постоянных затрат при функционировании.

Для оценки и анализа рынка общественного питания и его потребностей в рамках решения вопросов оптимизации ассортимента предприятия сначала необходимо рассмотреть общую ситуацию и тенденции отрасли в России, а также факторы, влияющие на развитие рынка.

Оборот рынка общественного питания падает: но реальность оставила возможность выжить демократичным сетевым концепциям с низким средним чеком, кофейням и фастфуду, а также дала шансы на рост сегментам, связанным с продажей готовой еды.

Согласно аналитике РБК Исследования рынков, оборот общественного питания в 2015 году впервые с 2009-го показал отрицательный прирост на уровне 5,5% и составил 1301 млрд. руб. – рынок показал чуть более оптимистичный результат против ожидаемых минус 6,3. Максимального объема в

размере 1376,4 млрд. руб. рынок общественного питания в России достиг в 2014 году, с тех пор аналитики фиксируют его сокращение (рисунок 1 приложение 6).

В первую очередь на рынок повлияло снижение реальных доходов населения – в 2015 году они упали на 4% по сравнению с предыдущим годом, в 2016 году еще на 0,7%. Расходы на питание вне дома тоже снижаются. Последний раз рост расходов на общепит был зафиксирован в 2014-м году, а в 2015 году этот показатель упал на 7,1%, в 2016 году еще на 4%. Доля затрат на общественное питание в структуре расходов россиян также сокращается, хотя и незначительно: с 11,3% на пике в 2012 году до 10,7% в 2015-м (рисунок 2 приложение 6). Предпочтения россиян по организации досуга с семьей по исследованию РБК представлены в приложении 7.

Однако в 2015-м на арену вышли дополнительные услуги, такие как take away (продажа еды на вынос) и доставка.

Лидирующую строчку в рейтинге общепита сохраняет фастфуд. По данным РБК Исследования рынков, в первом квартале 2016 года доля сегмента в общем спросе составила 39 против 36% за аналогичный период 2015 года. На рынке растут продажи доступных блюд с низкой себестоимостью. Согласно данным компании The NPD Group, курица стала вторым по популярности блюдом в заведениях быстрого питания, приблизившись к бургеру – традиционному лидеру фастфуда. По данным NPD, сегмент доставки пиццы за 2015 год вырос на 6%. Потребитель не хочет доплачивать за обслуживание. На долю сайтов – агрегаторов доставки сейчас приходится 10% рынка.

По прогнозам некоторых экспертов рынка, помимо кофеен, продаж на вынос и доставки в 2017 году продолжит набирать обороты мобильный ресторанный бизнес. Это связано с высокой рентабельностью концепции, которая никак не зависит от ставок аренды.

По мнению аналитиков РБК Исследования рынков, в 2017-м российский рынок общепита начнет постепенно отыгрывать потери, а полное восстановление рынка может произойти уже к концу 2018 года. Главными ката-

лизаторами процесса должны стать восстановление потребительской уверенности, рост доходов домохозяйств, а также все более нарастающий темп жизни населения, «навязывающий» культуру питания вне дома [51].

По словам ресторанных аналитиков, выделены тренды ресторанного бизнеса в 2017–2018 году представленные в приложении 9.

Рестораны быстрого питания в настоящее время один из весьма перспективных сегментов ресторанного рынка, поскольку именно в нем сохраняется заметная активность потребителей и возможность зарабатывать. Ценовая привлекательность не всегда является основной характеристикой фаст-фуда, также многие сети или отдельные заведения стараются обеспечить высокое качество продукта, скорость обслуживания, стандарты производства и обслуживания (доступность просмотра процесса приготовления блюд), внимание к деталям. Фаст-фуд актуален практически в любом районе города. Главное, чтобы место размещение было в достаточной степени проходным с разнородным потоком людей. Фаст-фудом пользуются самые разнообразные категории населения и цена не является основным фильтром [37].

Новые тенденции в гастрономии часто российский рынок заимствует из Европы и Америки, а там на данный момент преобладает творческий поиск шеф-поваров, новые способы приготовления пищи, глобализация и экономия в сфере питания. После молекулярной кухни пришла мода на фуд-трак, слоу-фуд или на кухню фьюжн. В фургончиках, стоящих на улицах города, предлагаются вкусные закуски моментального приготовления, причём во главу ставится качество продуктов и соответствие ожиданиям потребителя. Меню фуд-траков относительно разнообразное бургеры, суши, традиционная еда на вынос. Некоторые считают «фуд-трак» будущим «стритфуда» – это мобильная точка, которая приходит прямо к людям. Иногда меню таких точек питания дороже, чем обычная уличная еда (в зависимости от ингредиентов и меню), но, по статистике, даже студенты готовы заплатить эту разницу ради уверенности в качестве [15].

Недавно появился небольшой рынок поставщиков оборудования для

мобильного стритфуда и даже отечественных производителей автомобилей, фургонов и прицепов со встроенными кухнями.

Причин популярности фудтраков много. Во-первых, этот бизнес не требует больших вложений. Люди, которые хотят быстро и недорого перекусить всегда существуют и им нужна безопасная еда, приготовленная с соблюдением всех санитарных правил. Такая ниша относительно свободна. Сейчас без фудтраков не обходится ни одно мероприятие. Шатры, которыми раньше пользовались на мероприятиях, уходят в прошлое, тобы привезти и смонтировать их необходимы машина и технический персонал, нужно подключить оборудование к электричеству, тянуть кабель, что трудоемко. Современные фудтраки абсолютно автономны.

За прошедшие годы выросло доверие людей к мобильной торговле. Рынок развивается вместе с культурой потребления уличной еды. Раньше стритфуд ассоциировался только с шаурмой, затем появились кофейни, теперь все переходят на еще более цивилизованный формат – фудтраки. В кризис все начинают экономить, поэтому спрос на недорогую и качественную еду растет. Фудтрак – это мобильная реклама сетевого бренда. Смысл мобильной торговли в том, что машина может перемещаться за трафиком по городу [52].

Таким образом, изучив тенденции рынка, ситуацию на нем, особенности отрасли, потребительские предпочтения и ресурсы предприятия общественного питания ООО «Академия бара» был сделан вывод о возможности оптимизации ассортимента путем его расширения. Для расширения ассортимента предприятия общественного питания ООО «Академия бара» в условиях конкурентной среды необходимо приобрести оборудование, позволяющее в рамках новой точки продаж быстрого питания – фудтрака оказывать дополнительный ассортимент услуг по организации общественного питания, а также расширить ассортимент продукции (ассортиментом меню самого фудтрака и полуфабрикатами). Его работа позволит расширить ассортимент то-

варов и услуг предприятия, даст дополнительные конкурентные преимущества и повысит доход.

На территории белгородского района пока не развита деятельность фудтраков и на рынке присутствует только один конкурент такого рода «Гастромобиль». Он зарегистрирован как ИП, имеет разрешение на размещение из мест общественного пользования только в парке Победы возле доски почта, имеет сильно ограниченный ассортимент блюд, так как ограничены производственные мощности и не большой комплект оборудования для разнообразия ассортимента (причиной является минимальная сумма начальных инвестиций и приобретение дешевого автомобиля бывшего в употреблении с последующей самостоятельной переделкой), низкую пропускную способность, отсутствие рекламы (кроме социальных сетей), низкую скорость обслуживания, высокие цены.

Для реализации предлагаемых мероприятий необходимо приобрести транспортное средство, дооборудовать его, поставить на учет, нанять дополнительный персонал, заключить договора с администрацией на аренду, получить разрешительную документацию на работу фудтрака, составить и утвердить меню, спланировать закупки сырья и работу персонала, провести рекламную кампанию и привлечь посетителей, а после необходимо поддерживать качество продукции и уровень обслуживания для увеличения доли рынка и приращения прибыли. Открытие точки торговли типа фудтрак, а также торговля полуфабрикатами, допустимы согласно перечню видов деятельности, разрешенных в уставе предприятия ООО «Академия бара».

Отдельное хранение транспортного средства фудтрака в нерабочее время не предусматривается, автомобиль будет размещаться на общей бесплатной стоянке возле МТРК «Сити Молл Белгородский», где дислоцируются рестораны предприятия ООО «Академия бара» для удобства подготовительной работы в начале рабочих дней (загрузки товаров и полуфабрикатов со склада, кухни ресторанов и заготовительного производства).

Режим работы фудтрака предусматривается в зимний сезон с 11⁰⁰ до

20⁰⁰, в летний с 10⁰⁰ до 24⁰⁰, в праздничные дни, дни банкетов и особых мероприятий режим работы может изменяться.

Место работы фудтрака не будет стационарным, в рамках договоренностей с администрацией Белгорода и белгородского района будет получено разрешение на торговлю (ввиду соблюдения всех норм СанПиНа, полной автономности работы и благоприятного имиджа и рекомендаций перед администрацией по итогам работы по государственным контрактам, тендерам в предыдущие периоды, в том числе с учетом рекомендаций холдинга Семейный Дом Вкуса) в нескольких местах общественного пользования с оплатой аренды ежемесячно: парковка МТРК «Сити Молл Белгородский», территория возле ДС «Космос», парковка автовокзала, парковка ЖД вокзала, возле стадиона «Энергомаш» рядом с остановкой «Стадион» или на остановке пригородных автобусов, на входе в парк «им. Ленина» со стороны ул. Островского или ул. Попова, возле кинотеатра «Радуга», рядом с областной клинической больнице Святителя Иосафа, возле Диорамы в парке Победы, в Дубовом в парке с дубом, рядом с остановкой у входа во 2-ую городскую больницу со стороны ул. Губкина. Информирование клиентов о дислокации в ближайшие периоды можно осуществлять на сайте предприятия, планом размещений на неделю на витрине самого транспортного средства, а для постоянных клиентов можно рассмотреть SMS оповещение.

Места аренды на праздниках, фестивалях, мероприятиях будут арендоваться по дополнительным договорам по графику мероприятий. Выбор места и его аренда (при необходимости) на корпоративы оплачивается по индивидуальной договоренности с собственником территории.

Меню фудтрака будет представлено основным меню, меню ресторанов (с доставкой ко времени или с небольшим ожиданием) и ассортиментом полуфабрикатов. Меню ресторанов будет с небольшой скидкой (2-3%) при заказе от 700 рублей и бесплатной доставкой. Основные позиции базового меню фудтрака: картофель фри, бургеры с курицей, говядиной разного размера, бургеры с котлетой из соевого мяса, бургеры с овощами, тортильи с анало-

гичными бургерам начинками, нагетсы, овощи гриль, люля-кебаб, шашлык, роллы, хот-доги, сэндвичи, мини пицца, а также напитки в ассортименте (несколько видов кофе, чая, газированных напитков и соков).

В качестве полуфабрикатов будут предложены заготовки для пиццы, тесто, маринованное мясо для шашлыка, жарки или запекания, люля-кебаб, котлеты, отбивные, бургеры.

Внедрение предложенных мероприятий позволит достичь следующих результатов: оптимизация ассортимента товаров и услуг предприятия, увеличение прибыли за счет продажи полуфабрикатов, за счет увеличения продаж ресторанов, за счет продажи еды на вынос, за счет работы на массовых мероприятиях, за счет проведения банкетов, за счет экономии на рекламе; продвижение бренда Семейный Дом Вкуса, увеличение доли рынка, участие в формировании доступной среды для гостей города в рамках развития туристской инфраструктуры Белгорода, повышение качества жизни населения и качества их досуга, предложение на рынок доступного питания из качественных продуктов по приемлемой цене в удобном месте, повышения качества взаимодействия с властями.

3.2. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Для обоснования экономической эффективности инвестирования в предложенные мероприятия нужно рассчитать разовые и текущие затраты, а также прогнозную выручку и чистую прибыль по предлагаемому проекту.

Источником финансирования проектных мероприятий будет собственный капитал, а точнее его статья нераспределенная прибыль.

Заказ автотранспортного средства с базовой комплектацией фудтрака осуществляется у российской компании ООО «Стайл Форм» которая занимается разработкой многофункциональных металлических конструкций нового формата для реализации товаров и услуг. В стоимость фудтрака входит его

комплектация на базе автомобиля МАЗ и доставка до потребителя. Вид топлива – дизельное.

Габариты фудтрака: длина корпуса 5000 мм, ширина по корпусу 2500 мм, максимальная вес с грузом: 4450 кг. Условия эксплуатации фудтрака: круглогодично, при температуре от -25 до +40 °C, гарантированный срок службы корпуса 15 лет (интенсивный срок эксплуатации оборудования 5 лет), количество полноценных рабочих мест 2-3.

Электроника и электрика для работы: внешнее подключение к сети 220В, рассчитан на номинальную мощность 50 квт., питание универсальное 220/380 вольт, три блока розеток по 4 шт., электрошкаф-панель с системой защиты, для управления сетью, розетками и светом, переходник для подключения к внешней сети для подключения сетевого удлинителя (сетевой удлинитель в комплект входит). Электрообогреватель на 3000 ватт.

Обшивка стенок салона и потолка: матовая нержавеющая сталь, толщина листа 0,5 мм. Пол: рифленый алюминий на подложке из ламинированной фанеры 20 мм. 2 окна из гнутого стекла толщиной 6 мм., размером: длина 1750 мм, высота 860 мм. Наружное освещение встроено в открывающиеся окна. Предусмотрено стандартное освещение и дополнительные опции. По всему периметру светящийся молдинг с возможностью изменения цвета. Корпус выполнен из композитного материала и утеплен (толщина утеплителя 40 мм.). Внутри имеются оборудование и коммуникации: мойка из нержавеющей стали, подача воды электронасосом, привод педалью, вытяжной зонт с жируловителем и подсветкой, кран с подогревом, емкости для воды: 200 л чистой и 200 л для использованной, бочки съемные, с возможностью демонтажа/монтажа для проведения регулярной санитарной обработки, установлен счетчик воды, возможность работы с внешним водопроводом. Холодильник в передней сфере (t до +2 до +8 градусов c), камера объемом 3,5 м3 оборудована датчиком температуры с программатором. Освещение холодильной камеры светодиодное.

Также встроены полки для хранения вдоль колесных ниш, на крыше багажник для хранения вспомогательного оборудования, две столешницы из нержавеющей стали по обоим бортам, один вставной прилавок, шкафы для одежды, посуды, товаров.

Электроэнергия, предназначенная для работы оборудования фудтрака, его освещения обеспечивается двумя автономными генераторами, интенсивная нагрузка которых позволяет работать в полностью автономном режиме на полную мощность до 11 – 12 часов. Фудтрак полностью оборудован для автономной работы (см. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Внутреннее оборудование фудтрака

Общая сумма необходимого первоначального инвестирования в реализацию проекта приведена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Разовые инвестиционные затраты на проектные мероприятия

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Баки мусорные	2
Тенты	20
Столешницы барные уличные	21
Автомобиль МАЗ (фудтрак оборудованный)	2450
Постановка на учет и регистрация автомобиля	19
Дизайн автомобиля	120

Кухонный инвентарь и посуда	294
Дооборудование транспортного средства	170
Итого	3096

Дизайн автомобиля необходим для создания неповторимого имиджа, рекламы марки и ресторанов, формирования узнаваемости, видимости с далекого расстояния, размещения информации. В эту сумму входит размещение вывески с названием, размещение основного меню и окрас автомобиля по эскизам дизайнера, согласно выбранной концепции.

Дооборудование подразумевает установку дополнительно прожекторов для создания антуража при работе на мероприятиях, установку колонок с усилителями и музыкальной системы с компьютерным управлением, встройка электронного меню (по типу электронной книги для заказа продукции из меню ресторанов (ассортимент по ситуации будет ограничен)).

Также дополнительно будут закуплены два тента Green Glade 1070 и Green Glade 1063 (размер в разложенном виде 3000*9000*2500 мм), для работы на банкетах и общественных мероприятиях в неблагоприятные погодные условия (дождь). Для ежедневной работы они не подойдут, так как размер занимаемой ими площади значительно увеличит стоимость аренды земли.

Дополнительно приобретаются барные уличные квадратные столы (6 штук) и баки для мусора. Преимущество приобретаемой мебели в ее конструктивных элементах, которые имеют удобные габариты для хранения, а также в простоте и скорости сборки.

Реализация проектных мероприятий происходит в текущем режиме работы предприятия, для подготовительных работ простой или привлечение основного персонала ООО «Академия бара» не предусмотрено.

По опыту планирования деятельности такого рода (работы фудтраков) прогноз расчетов доходов и расходов осуществляется в среднем на 5 - 6 лет.

Совокупные текущие издержки в рамках организации работы фудтрака приведены в таблице 3.2.

Затраты на сырье и товары составляют в среднем 35% от товарооборота по продажам с самого фудтрака, с банкетных мероприятий, с работы на фестивалях и общественных мероприятиях.

Таблица 3.2

Текущие расходы по организации проектных мероприятий, тыс. руб.

Перечень статей расходов	Годы реализации проекта					
	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
Условно – постоянные расходы						
Рекламные мероприятия	24	26,4	29,04	31,94	35,14	38,65
Налог на транспорт, техосмотр и техобслуживание	147	161,7	177,87	195,66	215,22	236,74
Амортизационные отчисления	624,93	624,93	624,93	624,93	624,93	624,93
Оплата труда дополнительного персонала	624	686,4	755,04	830,54	913,6	1004,96
Отчисления в фонды от заработной платы	188,45	207,29	228,02	250,82	275,91	303,5
Итого условно – постоянные расходы	1608,38	1706,73	1814,91	1933,9	2064,8	2208,79
Условно – переменные расходы						
Горюче–смазочные материалы	195,73	215,3	236,83	260,52	286,57	315,23
Затраты на сырье и товары	2653	2918,3	3210,13	3531,14	3884,26	4272,68
Затраты на обслуживание оборудования	120	132	145,2	159,72	175,69	193,26
Расходные материалы и коммунальные услуги	480	528	580,8	638,88	702,77	773,04
Арендная плата	1400	1540	1694	1863,4	2049,74	2254,71
Итого условно – переменные расходы	4848,73	5333,6	5866,96	6453,66	7099,03	7808,93
Сумма текущих расходов	6457,11	7040,33	7681,87	8387,56	9163,83	10017,72

Налог на транспорт является обязательным платежом, так как фудтрак имеет статус транспортного средства и устанавливается на государственном уровне в зависимости от характеристик автомобиля. Технический осмотр и техническое обслуживание необходимы для получения права передвижения на транспортном средстве и поддержания самого фудтрака в рабочем состоянии в течение длительного срока интенсивной эксплуатации.

Затраты на обслуживание оборудования подразумевают текущий ремонт, поддержание в рабочем состоянии, диагностику и обслуживание сторонними организациями с целью соблюдения всех санитарно-эпидемиологических и противопожарных норм.

Арендная плата включает сумму платежей необходимую для оплаты стационарного размещения на стоянках частных территорий и в общественных местах в городе, при необходимости с подключением к источнику электроэнергии и с пользованием местами гигиены. Сумма учитывает средние ставки аренды по городу, площадь необходимую для работы фудтрака и количество рабочих дней в году.

Коммунальные услуги включают обеспечение автомобиля водой, а также обслуживание и работу автономных генераторов.

Расходные материалы – это пластиковая и бумажная посуда (тарелки, вилки, ложки, ножи, стаканы), бумажные салфетки, зубочистки, соль, перец, сахар для общего пользования, моющие средства, мешки для мусора и упаковочные материалы.

Горюче-смазочные материалы включают цену дизельного топлива на котором работает автомобиль, количество рабочих дней в году, потребление транспортным средством топлива (0,55 литр на 1 км пути) с учетом загрузки и работы оборудования, а также среднее количество километров в пути ежедневно (рассматривая планируемые точки дислокации и места проведения общественных и заказных мероприятий).

Так как для работы фудтрака необходим дополнительный персонал его работа будет оплачиваться исходя из следующих тарифов: повар-водитель 18000 рублей, повар 16000 рублей. Ставок будет по две в каждой должности. Повар-водитель работает круглогодично и при приеме на работу потребуются наличие водительских прав соответствующей категории для вождения автомобиля. Повара принимаются на работу на высокий сезон на 6 месяцев (с середины апреля до середины октября). Таким образом, годовой фонд оплаты

труда: $18000 \cdot 2 \cdot 12 + 16000 \cdot 2 \cdot 6 = 624000$ руб. Отчисления от фонда оплаты труда при общей системе налогообложения составляют 30,2%.

Амортизация на основные фонды приобретенные в рамках проектных мероприятий начисляется линейным способом исходя из предполагаемого срока службы автомобиля без дополнительных вложений в ремонт 5 лет и его первоначальной стоимости (учитывая затраты на введение в эксплуатацию), а также с учетом срока эксплуатации 3 года и стоимости дополнительного оборудования для работы фудтрака (тенты, столы и т.д.): $(2+20+21)/3 + (2450+19+120+294+170)/5 = 624,93$ тыс. руб. в год.

Сумма затрат на рекламные мероприятия в рамках проекта необходима для оповещения и информирования населения о новом виде услуги, об ассортименте продукции, о местах дислокации и о возможности заказа автомобиля, также нужно сформировать ассоциативный ряд с торговой маркой Семейный Дом Вкуса. Помимо размещения рекламы в стационарных ресторанах, на сайте и включения в общую рекламную кампанию ООО «Академия бара» новой информации будут напечатаны флаеры с акциями и скидками, информационные листовки.

По результатам реализации проектного предложения о работе фудтрака предприятие ООО «Академия бара» сможет получить дополнительных доход за счет увеличения доли рынка, привлечения большего количества потребителей и повышения конкурентоспособности. Основные источники прироста выручки и формирования дополнительного дохода по проекту в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Прирост выручки и доходов в рамках реализации проекта, тыс. руб.

Источники формирования дополнительной выручки и дохода	Годы реализации проекта					
	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
Банкеты	1400	1540	1694	1863,4	2049,74	2254,71
Дополнительный доход от продажи по меню стационарных ресторанов	273,75	301,13	331,24	364,36	400,8	440,88
Выручка фудтрака от про-	4500	4950	5445	5989,5	6588,45	7247,3

даж по основному меню						
Фестивали и мероприятия	1680	1848	2032,8	2236,08	2459,69	2705,66
Экономия на рекламе	120	132	145,2	159,72	175,69	193,26
Продажа полуфабрикатов	438	481,8	529,98	582,98	641,28	705,4
Итого выручки и дополнительных доходов	8411,75	9252,93	10178,22	11196,04	12315,64	13547,21

Индексация поступающих денежных потоков (с учетом изменения цен) и издержек, кроме амортизационных отчислений осуществляется согласно среднему прогнозному темпу инфляции – 10% в год.

Выручка от заказа банкетов формируется из расчета средней цены обслуживания на человека на выездном мероприятии такого формата (средние и малые группы, на природе или в общественном месте, без дополнительной мебели, с обслуживанием из автомобиля и с учетом светового и музыкального оформления мероприятия) 1000 рублей; среднего количества людей в группе для банкета 40 человек (по статистике заказов и по результатом изучения потребительского мнения) и планируемого количества мероприятий в год 35 штук (учитывая запросы основных потребителей в регионе и конъюнктуру рынка).

Дополнительный доход от продажи по меню стационарных ресторанов предполагается, учитывая проходимость и рекламу фудтрака. Доход прогнозируется из учета прироста продаж ресторанов за счет доставки готовых позиций по меню к фудтраку по заказу гостей в среднем на 2500 рублей ежедневно в течении всего года. Данная сумма отражает прирост именно дохода, а не выручки, который составляет в среднем 30% от продажи продукции наиболее популярной у клиентов (пицца, роллы, шашлык).

Выручка фудтрака от продаж по основному меню прогнозируется, учитывая количество рабочих дней в году 300 дней (все за исключением дней аренды на банкеты и дней работы на фестивалях, общественных праздниках и мероприятиях), среднюю проходимость (по статистике предприятий стрит-фуда с учетом региональных и сезонных особенностей) которая влияет на планируемое число потребителей 60 человек в день, а также сумму среднего

чека 250 рублей с человека (по статистике работы фудтраков в городах аналогичного масштаба и структуры).

Выручка, получаемая на фестивалях, городских и региональных праздниках, других общественных мероприятиях учитывает их количество в год – 30 мероприятий планируется для участия (например, по календарю событий Белгородской области в 2017 году только фестивалей разного масштаба 27 штук с прогнозной проходимостью от 3500 человек), планируемое число потребителей 140 человек в день, а также сумму среднего чека 400 рублей с человека (по статистике работы фудтраков в городах аналогичного масштаба на такого рода мероприятиях и по опыту продаж продуктов питания со стационарных точек на аналогичных мероприятиях в Белгородской области).

Также фудтрак будет мобильным вариантов рекламы предприятия ООО «Академия бара», ресторанов и их меню, а также бренда «Фамильный Дом Вкуса», что позволит пересмотреть и сократить расходы на рекламу в целом в последующие периоды в среднем на 120000 руб. в год (с учетом оценки затрат на данную статью в 2016 г.).

Как было сказано ранее дополнительно к основному меню в рамках работы фудтрака будет осуществляться продажа полуфабрикатов ежедневно (в основном ожидается спрос в вечернее время, под заказ ко времени для постоянных или оптовых клиентов). Средний размер покупки в первое время (время продвижения новой услуги и продуктов, знакомство с продуктом) это 150 рублей с человека с прогнозом 8 человек в день (на основании статистики продаж полуфабрикатов в специализированных магазинах и кулинариях).

Для анализа экономического эффекта предложенных мероприятий нужно посчитать чистые денежные потоки (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Данные для оценки эффективности инвестиционных вложений, тыс. руб.

Наименование показателя	Значения по годам					
	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
Прирост выручки предприятия и доходов при реали-	8411,75	9252,93	10178,22	11196,04	12315,64	13547,21

зации проекта						
Условно–постоянные издержки (без амортизационных отчислений)	983,45	1081,79	1189,97	1308,97	1439,87	1583,85
Дополнительные амортизационные отчисления	624,93	624,93	624,93	624,93	624,93	624,93
Условно–переменные издержки	4848,73	5333,6	5866,96	6453,66	7099,03	7808,93
Совокупные текущие издержки (себестоимость)	6457,11	7040,33	7681,87	8387,56	9163,83	10017,72
Налогооблагаемая прибыль	1954,64	2212,59	2496,35	2808,48	3151,82	3529,49
Чистая прибыль	1563,71	1770,08	1997,08	2246,78	2521,45	2823,59
Чистые денежные потоки	2188,64	2395,01	2622,01	2871,71	3146,39	3448,53

Ставка налога на прибыль предприятия при общей системе налогообложения, которую использует ООО «Академия бара» – 20%.

После рассмотрения планового дохода и выручки предприятия после внедрения проекта нужно оценить экономическую и другие виды эффективности предлагаемых мероприятий и их влияние на функционирование ООО «Академия бара» в целом, исходя из всех планируемых доходов и расходов по проекту.

Оценка экономической эффективности инвестиционных вложений проводится с помощью определения чистой современной стоимости денежных потоков по проекту (NPV) при ставке дисконтирования 27%. Ставка дисконтирования для данного проектного мероприятия учитывает ключевую ставку (ставку рефинансирования) (9,25%) и процент за риск по такого рода проектам с учетом отраслевой специфики и региональных особенностей (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Оценка эффективности инвестиционных вложений

Год	Чистый денежный поток (инвестиции), тыс. руб.	Коэффициент приведения при ставке дисконтирования 27%	Современная стоимость PV, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.
0	–3096	1	–3096	–3096
1	2188,64	0,787	1723,34	–1372,66
2	2395,01	0,62	1484,91	112,25
3	2622,01	0,488	1280,04	1392,29

4	2871,71	0,384	1103,89	2496,18
5	3146,39	0,303	952,34	3448,52
6	3448,53	0,238	821,89	4270,41
NPV				4270,41

Данные таблицы 3.5 показывают, что предприятием ООО «Академия бара» по итогам внедрения предложенных мероприятий может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих денежных потоков NPV в размере 4270,41 тыс. руб. по итогам 6 лет реализации проекта.

По критерию оценки проекта $NPV > 0$, проект следует принимать при соответствующих условиях внедрения идеи. Для наглядности представления изменения дисконтированного денежного потока инвестиционного проекта приведем его финансовый профиль, на рисунке 3.3.

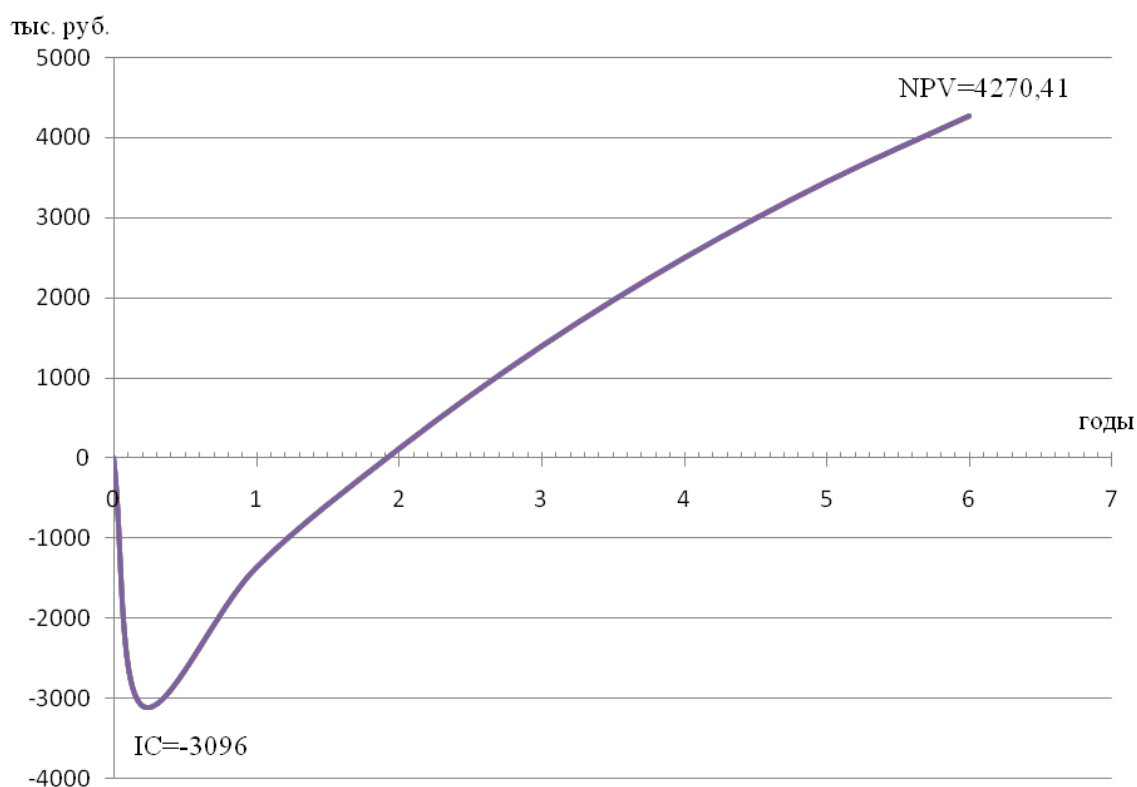


Рис. 3.3. Финансовый профиль проекта

Для оценки экономической выгодности проектных мероприятий нужно рассчитать обычный, и дисконтированный срок окупаемости инвестиционных вложений (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Оценка эффективности проектных мероприятий по критериям PP и DPP

Годы	Чистый денежный поток (инвестиции), тыс. руб.	Коэффициент приведения при ставке дисконтирования 27%	Современная стоимость PV, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.	
				Исходного потока	Дисконтированного потока
0	-3096	1	-3096	-3096	-3096
1	2188,64	0,787	1723,34	-907,36	-1372,66
2	2395,01	0,62	1484,91	1487,65	112,25
3	2622,01	0,488	1280,04	4109,66	1392,29
4	2871,71	0,384	1103,89	6981,38	2496,18
5	3146,39	0,303	952,34	10127,76	3448,52
6	3448,53	0,238	821,89	13576,29	4270,41

Из расчетов видно, что срок окупаемости проектных мероприятий без учета обесценивания денежных потоков равен 2 года, и с их учетом срок такой же. Чаще во внимание принимается дисконтированный срок окупаемости проекта, так как он учитывает временной характер изменения денежного потока. Уточненный дисконтированный срок окупаемости проектных мероприятий составит 1 год 11 месяцев, что приемлемо для данной отрасли, причем инвестирование осуществляется из собственного капитала.

Индекс рентабельности проектных мероприятий по результатам расчетов составит:

$$PI = 7366,41 / 3096 = 2,38$$

Таким образом, на каждый рубль инвестированных средств в проект можно получить 1,38 рубля прибыли или 2,38 руб. возврата средств. Полученный индекс рентабельности более 1, что указывает на экономическую выгоду проектных мероприятий.

Помимо экономической эффективности инвестиционных вложений нужно рассмотреть каким образом реализация проекта открытия фудтрака повлияет на ассортимент предприятия общественного питания, сравнив показатели характеризующие ассортимент ООО «Академия бара» до и после внедрения мероприятий в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Анализ эффективности предложенных мероприятий с точки зрения

оптимизации ассортимента ООО «Академия бара» до и после мероприятий

Свойства и показатели ассортимента	Значение показателя		Абсолютное отклонение	Темп роста, %
	До	После		
Коэффициент глубины, K_g	0,87	0,89	+0,02	102,3
Коэффициент широты, $K_{ш}$	0,82	0,83	+0,01	101,2
Коэффициент новизны, K_n	0,28	0,31	+0,03	110,7
Коэффициент устойчивости, K_y	0,7	0,75	+0,05	107,1
Коэффициент рациональности, K_p	0,63	0,66	+0,03	104,76

За счет открытия фудтрака по прогнозам у предприятия ООО «Академия бара» хоть и не значительно, но увеличатся коэффициенты глубины и ширины ассортимента за счет добавления новых товарных групп (бургеры, сэндвичи, полуфабрикаты), услуг (работа на фестивалях, общественных мероприятиях) и предложения нескольких наименований в каждой группе.

Что касается новизны ассортимента она вырастет на 10,7%, ввиду внедрения новых ассортиментных групп, что характеризует предприятие как развивающееся и дает ему дополнительное конкурентное преимущество.

Устойчивость ассортимента определяется степенью колебания продуктов в наборе стабильно приобретаемом потребителем, следовательно, 7% прироста данного коэффициента объяснимы значительными продажами продукции быстрого приготовления с фудтрака. Так как коэффициент рациональности учитывает значения предыдущих показателей, то его прирост на 0,03 (4,76%) подтверждает правильность и конкурентоспособность предлагаемого предприятием общественного питания ассортимента товаров и услуг с учетом внедрения проектных мероприятий.

Таким образом, реализация проекта выгодна с точки зрения возврата инвестиций, получения дополнительной прибыли, расширения ассортимента товаров и услуг предприятия общественного питания, укрепления его позиций на рынке, формирования конкурентных преимуществ, расширения сегмента рынка. По итогам реализации проектных мероприятий возрастет сумма отчислений в бюджет и внебюджетные фонды (бюджетная эффективность) за 6 лет на 4684,66 тыс. руб.

Результатом реализации проектных мероприятий будет: оптимизация ассортимента товаров по меню (добавление товарных группы большой глубины) и услуг предприятия общественного питания, увеличение доходов ООО «Академия бара»; продвижение бренда холдинга, увеличение занимаемого сегмента рынка, участие в формировании доступной среды для гостей города в рамках развития туристской инфраструктуры Белгорода, повышение качества досуга населения, предложение на рынок доступного питания из качественных продуктов по приемлемой цене в удобном месте, повышения качества взаимодействия с властями.

Заключение

Одной из основных задач маркетинга в сфере услуг общественного питания является пересмотр существующего ассортимента и его оптимизация. Лидерство в конкурентной борьбе за клиента получает тот, кто наиболее компетентен в ассортиментной политике, владеет методами ее реализации и может максимально эффективно ею управлять.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы являлось Общество с ограниченной ответственностью «Академия бара». В состав ООО «Академия бара» входят три предприятия общественного питания, которые функционируют под общей товарным знаком «Фамильный Дом Вкуса»: семейный ресторан итальянской кухни «LaTerrazza», ресторан японской кухни «Суши Дом», ресторан узбекской кухни «Хива».

Проведенный в работе анализ показал, что ООО «Академия бара» является эффективно функционирующим предприятием, успешно работающим в своем сегменте. Выигрышное месторасположение ресторанов предприятия ООО «Академия бара» дает конкурентные преимущества предприятию и определяет его целевую аудиторию.

Динамика основных экономических показателей в течение трех лет является положительной, что указывает на стабильную работу предприятия, связанную с проведением эффективных мер по повышению качества услуг питания, и, как результат, повышение объемов продаж и эффективности работы предприятия.

Оценка финансовых показателей деятельности ООО «Академия бара» позволяет сделать вывод о хорошей платежеспособности предприятия, устойчивом финансовом положении, обусловленном преобладанием собственного капитала над заемным, а также росте показателей рентабельности и активов и производства. В данный период времени на предприятии стоит задача дальнейшего повышения эффективности использования имущества компании, внедрения новых подходов к расширению услуг предприятия.

ООО «Академия бара» предлагает достаточно широкий ассортимент блюд в своих ресторанах, которые представляют итальянскую, японскую, узбекскую и европейскую кухни. Ассортимент ресторанов достаточно широкий, каждая ассортиментная группа представлена глубокой линейкой и является весьма насыщенной, что, в принципе, характерно для многих предприятий общественного питания, работающих в данном сегменте.

Коэффициент широты ассортимента, определяющийся как количество вариантов товаров представленного в виде классификационной группировки к базовой широте, в анализируемом периоде незначительно увеличивается, это свидетельствует о том, что расширяется меню ресторанов, добавляются новые товарные группы. Новые товарные группы вводятся обычно в новый сезон, и их количество составляет примерно 4-5 блюд в каждом меню. Коэффициент новизны стабильный и в среднем составляет 28%. Устойчивость ассортимента в 2016 году равна 70%, это значит, что 70% продукции ресторанов пользуется стабильным спросом. Ассортимент является достаточно гармоничным, с высокой степенью близости отдельных товарных групп между собой для удовлетворения спроса. Наибольшее значение для ООО «Академия бара» имеют производство и реализация блюд национальных кухонь, что вполне объяснимо, так как рестораны являются специализированными.

При анализе ассортимента было выявлено, что происходит незначительное снижение удельного веса таких товарных групп как шашлык, пицца и роллы, несмотря на то, что выручка от их реализации в абсолютном значении растет. Учитывая, ярко выраженные тенденции 2016 года популярность блюд с доставкой на дом, рост рынка фаст-фудов работа с указанными товарными группами будет приоритетна для деятельности предприятия и оживит спрос за счет активизации способов доставки к конечному потребителю. Кроме того, данная группа имеет потенциальный спрос ввиду возможности ее реализации в виде полуфабрикатов, что также позволит увеличить объемы продаж ООО «Академия бара».

Таким образом, изучив тенденции рынка, ситуацию на нем, особенности отрасли, потребительские предпочтения и ресурсы предприятия общественного питания ООО «Академия бара» был сделан вывод о возможности оптимизации ассортимента путем его расширения с помощью открытия точки продаж быстрого питания - фудтрака. Его работа позволит расширить ассортимент товаров и услуг предприятия, даст дополнительные конкурентные преимущества и повысит доход.

Для реализации предлагаемых мероприятий необходимо приобрести транспортное средство, дооборудовать его, поставить на учет, нанять дополнительный персонал, заключить договора с администрацией на аренду, получить разрешительную документацию на работу фудтрака, составить и утвердить меню, спланировать закупки сырья и работу персонала, провести рекламную кампанию и привлечь посетителей, а после необходимо поддерживать качество продукции и уровень обслуживания для увеличения доли рынка и приращения прибыли. Открытие точки торговли типа фудтрак, а также торговля полуфабрикатами, допустимы согласно перечню видов деятельности, разрешенных в уставе предприятия ООО «Академия бара».

На территории белгородского района пока не развита деятельность фудтраков и на рынке присутствует только один конкурент такого рода «Гастромобиль». Он зарегистрирован как ИП, имеет разрешение на размещение из мест общественного пользования только в парке Победы возле доски почта, имеет сильно ограниченный ассортимент блюд, низкую пропускную способность, отсутствие рекламы (кроме социальных сетей), низкую скорость обслуживания, высокие цены.

Меню фудтрака будет представлено основным меню, меню ресторанов (с доставкой ко времени или с небольшим ожиданием) и ассортиментом полуфабрикатов.

Предприятием ООО «Академия бара» по итогам внедрения предложенных мероприятий может быть получена положительная чистая современная стоимость будущих денежных потоков NPV в размере 4270,41 тыс. руб.

по итогам 6 лет реализации проекта. По критерию $NPV > 0$, проект следует принимать при соответствующих условиях внедрения идеи. На каждый рубль инвестированных средств в проект можно получить 1,38 рубля прибыли или 2,38 руб. возврата средств. Полученный индекс рентабельности более 1, что указывает на экономическую выгодность проектных мероприятий. Уточненный дисконтированный срок окупаемости проектных мероприятий составит 1 год 11 месяцев, что приемлемо для данной отрасли, причем инвестирование осуществляется из собственного капитала.

По итогам реализации проектных мероприятий возрастет сумма отчислений в бюджет и внебюджетные фонды (бюджетная эффективность) за 6 лет на 4684,66 тыс. руб.

За счет открытия фудтрака по прогнозам у предприятия ООО «Академия бара» увеличатся коэффициенты глубины и ширины ассортимента за счет добавления новых товарных групп (бургеры, сэндвичи, полуфабрикаты), услуг (работа на фестивалях, общественных мероприятиях) и предложения нескольких наименований продукции в каждой группе.

Результатом реализации проектных мероприятий будет: оптимизация ассортимента товаров по меню (добавление товарных группы большой глубины) и услуг предприятия общественного питания, увеличение доходов ООО «Академия бара»; продвижение бренда холдинга Семейный Дом Вкуса, увеличение занимаемого сегмента рынка, участие в формировании доступной среды для гостей города в рамках развития туристской инфраструктуры Белгорода, повышение качества досуга населения, предложение на рынок доступного питания из качественных продуктов по приемлемой цене в удобном месте, повышения качества взаимодействия с властями.

Список использованных источников

1. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Текст] / Часть первая: по состоянию на 1 июля 2011 г. : офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Юрайт, 2011. – 480 с. – (Правовая б-ка).
2. Абрютина, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / М. С. Абрютина. – М. : Новое знание, 2014. – 273 с.
3. Ахмадеева, О. А., Идрисова, А. И. Тенденции развития рынка общественного питания в России [Текст] / О. А. Ахмадеева, А. И. Идрисова // Молодой ученый. – 2016. – №8. – С. 483-486.
4. Акулич, И. Л. Маркетинг [Текст]: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Высшая школа, 2012. – 447 с.
5. Афанасьев, М. П. Маркетинг. Стратегия и практика фирмы [Текст] : учеб. пособие. – М. : Финстатинформ, 2015. – 120 с.
6. Балакирев, С. Управление товарным ассортиментом [Текст] / С. Балакирев // Современная торговля. – 2016. – № 2. – С. 26-33.
7. Багиев, Г. Л. Маркетинг [Текст]: учебник / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич; под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М. : «Экономика», 2016. – 718 с.
8. Багиев, Г. Л. Маркетинг. Информационное обеспечение. Бенмаркетинг. Диагностика [Текст] : учеб. пособие. – СПб. : СПбГУ-ЭФ, 2015. – 140 с.
9. Болт, Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом [Текст]: учеб. пособие / пер. с англ. Ф.А. Крутиков. – М. : Экономика, 2011. – 271с.
10. Браверман, А. А. Маркетинг в российской экономике переходного периода: методология и практика [Текст] : учеб. пособие. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2011. – 761с.
11. Богаченко, М. В. Управление производством [Текст] : учеб. пособие для студентов / М.В. Богаченко. – М. : Феникс, 2010. – 480 с.

12. Быкова, Е. С. Организация производства и менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Е.С. Быкова, В.В. Ленина, Н.Н. Шубина. – Пермь : Перм.гос.техн.ун-т, 2010. – 324 с.

13. Воронина, Э.М. Менеджмент предприятия и организации [Текст]:/ Э.М. Воронина. – М. : Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2014. – 256 с.

14. Гордеев, Д. Управление ассортиментом в современных экономических условиях [Текст] / Д. Гордеев // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2012. – № 2. – Ч. 1. – С. 59-63.

15. Джон де Грау О будущем уличных фургонов с едой [Электронный ресурс]. Портал: The Village. – Режим доступа: <http://www.the-village.ru/village/food/pryamaya-rech-food/165965-kakoe-buduschee-u-fud-trakov-v-rossii>.

16. Дубровский, В. Ж. Экономика и управление предприятием [Текст]: учебник для вузов / В.Ж. Дубровский, Б.И. Чайкин: под общ.ред. В.Ж. Дубровский – Екатеринбург : Изд-во УГЭУ, 2010г. – 59 с.

17. Елкин, С. Е. Вопросы теории управления товарным ассортиментом [Текст] / С. Е. Елкин // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2010. – № 9. – С. 48-55.

18. Емельянов, В. В. Методика формирования эффективного ассортимента продуктового магазина [Текст] / В. В. Емельянов // Поволжский торгово-экономический журнал. – 2011. – № 4. – С. 20-29.

19. Ильин, А. И. Планирование на предприятии [Текст] : учебник / А. И. Ильин. – М. : Знание, 2013. – 635 с.

20. Кондраков, Н.П. Организация и финансирование инвестиций [Текст] : учеб. пособие для студентов / Н.П. Кондраков. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 364 с.

21. Качалов, И. Маркетинг в рознице: к вопросу применения маркетинго-ориентированного управления на предприятиях розничной торговли

[Электронный ресурс] / И. Качалов, О. Компаниец //Новости маркетинга. – 2014. – № 3. – Режим доступа: <http://www.marketingnews.ru/archive/>

22. Кент, Т. Розничная торговля [Текст] : учебник для вузов / Т.Кент, О.Омар. – М. : ЮНИТИ-ДАНИ, 2013. – 719с.

23. Лисовский, П. Управленческие перспективы планирования ассортимента в розничной сети [Текст]/ П. Лисовский // Справочник экономиста. – 2012. – № 7. – С. 54-66.

24. Лысенко, Д. В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] / Лысенко Д. В. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 320с.

25. Лябушин, Н. П. Анализ финансово – экономической деятельности предприятия: Учеб. пособие для вузов [Текст] / Н. П. Лябушин. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2013. – 471с.

26. Маркетинговые исследования [Электронный ресурс] / Restcon Ресторанный консалтинг. – Режим доступа: http://www.restcon.ru/index.php?section=section§ion_id=13.

27. Мельник, М. В. Экономика предприятия [Текст] : учеб. пособие для студентов / М. В. Мельник. – М. : Экономист, 2011. – 383 с.

28. Насонова, Н. Н. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции [Текст]: Учебное пособие / Н. Н. Насонова. – Волгоград: ВКБ, 2013. – 375 с.

29.Новицкий, Н. И. Организация производства [Текст] / Н.И. Новицкий. – М: Финансы и статистика, 2011. – 421с.

30. Осипова, Г.И. Экономика и организация производства [Текст]: учеб. пособие / Г. И. Осипова, Г. В. Миронова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 367с.

31. Официальный сайт ООО «Фамильный Дом Вкуса» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.fdvholding.ru/>

32. Пласкова, Н. С. Экономический анализ [Текст]: учебник / Н. С. Пласкова – М. : Эксмо, 2015. – 704с.

33. Попов, Е. В. Ассортиментная матрица – основа для формирования ассортиментной политики [Текст] / Е. В. Попов // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2015. – № 4. – С. 101-110.

34. Паперная, И. Будни общепита. Как ресторанный бизнес борется с кризисом [Электронный ресурс] / И. Паперная // LENTA.RU Бизнес. Режим доступа: <https://lenta.ru/articles/2016/12/08/rest>.

35. Петраков, А. Маркетинговые исследования ресторанов [Электронный ресурс] / А. Петраков // Restcon Ресторанный консалтинг. Режим доступа: http://www.restcon.ru/index.php?section=article&article_id=37.

36. Петраков, А. Еда на вынос: плюсы, минусы, сервисы [Электронный ресурс] / А. Петраков // Restcon Ресторанный консалтинг. – Режим доступа: http://www.restcon.ru/index.php?section=article&article_id=932.

37. Петраков, А. Как открыть фаст-фуд [Электронный ресурс] / А. Петраков // Restcon Ресторанный консалтинг. – Режим доступа: http://www.restcon.ru/index.php?section=article&article_id=939.

38. Петраков, А. О самочувствии фаст-фуда в кризис [Электронный ресурс] / А. Петраков // Restcon Ресторанный консалтинг. – Режим доступа: http://www.restcon.ru/index.php?section=article&article_id=883.

39. Петраков, А. Особенности маркетинговых технологий сетей [Электронный ресурс] / А. Петраков // Restcon Ресторанный консалтинг. – Режим доступа: http://www.restcon.ru/index.php?section=article&article_id=130.

40. Петраков, А. Особенности организации фабрики-кухни [Электронный ресурс] / А. Петраков // Restcon Ресторанный консалтинг. – Режим доступа: http://www.restcon.ru/index.php?section=article&article_id=947.

41. Петраков, А. Познать своего клиента [Электронный ресурс] / А. Петраков // Restcon Ресторанный консалтинг. – Режим доступа: http://www.restcon.ru/index.php?section=article&article_id=99.

42. Сивоконь, В. Ресторанный бизнес в 2017 году в России [Электронный ресурс] / В. Сивоконь // LiveJournal. – Режим доступа: <http://wowavostok.livejournal.com/6006871.html>.

43. Сапожникова, Н. Г. Бизнес-план или «Как организовать собственный бизнес» [Текст] : учеб. пособие для студентов / Н. Г. Сапожникова. – М.: КНОРУС, 2009. – 464 с.

44. Сергеев, И. В. Экономика предприятия [Текст] : учебное пособие / И. В. Сергеев. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 304 с.

45. Сысоева, С. В. Категорийный менеджмент: Курс управления ассортиментом в рознице [Текст] : учеб. пособие / С. В. Сысоева, Е. В. Бузукова. – СПб. : Питер, 2014. – 63 с.

46. Сиротенко, А. С. Факторы формирования производственных программ предприятий Белгородской области // Гуманитарные науки. Сборник научных трудов. Выпуск № 17 – Белгород, 2009. – С. 27-31.

47. Сиротенко, А. С. Выбор критериев формирования производственной программы предприятия [Текст] / А.С. Сиротенко // Общество: экономика, политика, право. – 2012. – №5. – С.47-50.

48. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент [Текст]: учебник для вузов. 6-изд./Р.А. Фатхутдинов. – СПб: Питер, 2010. – 491 с.

49. Хусаинов, Г.А. Формирование производственной программы в зависимости от уровня планирования [Текст] / Г.А. Хусаинов // Вестник Омского университета, 2015. – №1. – С. 123 – 125.

50. Что влияет на ресторанный рынок сейчас и в 2017 году? [Электронный ресурс] / Restcon Ресторанный консалтинг. – Режим доступа: http://www.restcon.ru/index.php?section=article&article_id=943.

51. Шаклеина, М. Рыночный расклад [Электронный ресурс] / М.Шаклеина // ИНФОРМАЦИОННОЕ АГЕНТСТВО «РБК». – Режим доступа: <http://www.rbcplus.ru/news/578f9c7a7a8aa94e9d8e593f>.

52. Шаклеина, М. Фудтраки: теория и практика мобильного формата. Что нужно знать, чтобы начать собственный бизнес [Электронный ресурс] / М.Шаклеина // Портал: CHEF.RU. – Режим доступа: <http://chef.ru/foodtraki>.

Приложения