

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.01 Экономика

(код и наименование направления подготовки)

Учёт, анализ и аудит

(направленность (профиль))

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

на тему: «Аналитические методы и модели финансового планирования и прогнозирования (на примере предприятий ресторанного бизнеса)»

Студент

Я.В. Ступа

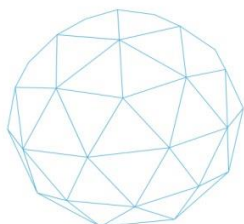
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

к.э.н., доцент В.В. Шнайдер

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)



Тольятти 2020



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение.....	3
1 Теоретические аспекты финансового планирования и прогнозирования.....	7
1.1 Понятие и сущность финансового планирования .....	7
1.2 Принципы финансового планирования и прогнозирования.....	12
1.3 Методы и модели финансового планирования и прогнозирования .....	18
2 Анализ системы финансового планирования и прогнозирования на примере предприятий ресторанного бизнеса .....	28
2.1 Краткая характеристика ресторанного бизнеса и предприятий общественного питания .....	28
2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ресторанов .....	41
2.3 Оценка системы финансового планирования и прогнозирования ресторанов.....	46
3 Пути совершенствования модели финансового планирования и прогнозирования предприятий ресторанного бизнеса .....	54
3.1 Разработка модели финансового планирования и прогнозирования деятельности ресторанов .....	54
3.2 Финансовое планирование и прогнозирование деятельности ООО «Ресто» с использованием предложенной модели.....	59
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий .....	62
Заключение .....	65
Список используемых источников.....	70
Приложение А Отчет о финансовых результатах ООО «Ресто» .....	75
Приложение Б Бухгалтерский баланс ООО «Ресто».....	77
Приложение В Отчет о финансовых результатах ООО «Причал» .....	79
Приложение Г Бухгалтерский баланс ООО «Причал» .....	81
Приложение Д Бухгалтерский баланс ООО «Верона» .....	83
Приложение Е Отчет о финансовых результатах ООО «Верона».....	85

## Введение

Актуальность выбранной темы исследования. Экономические реформы в России создали условия для повышения деловой активности экономических субъектов страны. В этих условиях на первый план выдвигаются проблемы финансового управления предприятием, актуализируя финансовое планирование и прогнозирование.

Отсутствие системы планирования на предприятиях сопровождается принятием ошибочных управленческих решений, отсюда снижение конкурентоспособности предприятия, нарушение координации действий между его подразделениями, уменьшение возможностей для маневра на рынке производимых товаров и услуг. В условиях рыночной экономики повышается значимость и актуальность финансового планирования. Очевидно, что от должной организации финансового планирования коренным образом зависит благополучие предприятия. Бизнес не может рассчитывать на процветание, не разрабатывая финансовых планов и не контролируя их выполнение. В развитых странах финансовое планирование – один из важнейших инструментов регулирования хозяйства.

Необходимость финансового планирования и прогнозирования деятельности предприятий является одним из принципов организации финансов предприятия. Финансовое планирование формулирует пути и способы достижения финансовых целей предприятия. В целом финансовый план – программа того, что должно быть сделано в будущем.

Актуальность темы исследования состоит в том, что финансовое планирование деятельности предприятия и его оптимизация является весьма распространенной проблемой, особенно на сегодняшний день. Оптимизация системы финансового планирования на предприятии - это набор решений и действий, которые предназначены, чтобы внутри определенного предприятия и в соответствии с определяющими целями осуществлялось урегулирование финансовых потоков.

Степень научной разработанности проблемы. Особенности финансового планирования и его отдельным аспектам в условиях российской экономики посвящены работы российских ученых М.М. Алексеевой, М.В. Аликаевой, П.В. Акинина, И.Т. Балабанова, И.А. Бланка, О.Б. Веретенниковой, В.М. Власовой, С.С. Галазовой, В.В. Ковалева, А.М., О.Н. Лихачевой, Л.Н. Павловой, Г.Б. Поляка, Б.М. Сабанти, М.В. Романовского, Е.С. Стояновой, А.А.Татуева, Т.Ш. Тиникашвили, Н.Х. Токаева, Х.В. Шеожева, А.Д. Шеремета, К.В. Щиборщ.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является изучение методов и моделей финансового планирования и прогнозирования, разработка предложений по улучшению планирования на предприятии.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты финансового планирования и прогнозирования;
- проанализировать систему финансового планирования и прогнозирования на примере предприятий ресторанного бизнеса;
- определить пути совершенствования системы финансового планирования и прогнозирования предприятий ресторанного бизнеса.

Объектом исследования являются предприятия ресторанного бизнеса ООО «Ресто», ООО «Причал», ООО «Верона». Все предприятия расположены в г. Тольятти Самарской области.

Предметом исследования является система финансового планирования и прогнозирования.

Теоретической основой исследования послужили научные труды отечественных авторов, разработки зарубежных и отечественных консалтинговых компаний, нормативно-законодательная база Российской Федерации, материалы периодической печати, ресурсы сети Интернет, регламенты предприятия.

Методологической базой исследования являются методы индукции и дедукции, логический подход к изучению экономических категорий и практики финансового планирования предприятий. При разработке методики составления прогнозных бюджетов применялись методы научной абстракции, сравнение, группирование, элементы корреляционно-регрессивного метода, а также системный анализ экономических процессов и синтез его результатов.

Научная новизна исследования состоит в определении основных направлений и разработке конкретных рекомендаций совершенствования составления финансового плана предприятия с учетом специфики работы. Полученные результаты проведенного исследования создают объективные условия для повышения эффективности управленческих решений, получение обоснованной учетной и аналитической информации для планирования и прогнозирования конечных финансовых результатов предприятия.

К числу основных результатов, определяющих научную новизну диссертационного исследования, относятся следующие:

- уточнено содержание понятия финансового планирования и прогнозирования, на основе определений различных авторов;
- уточнены принципы и методы финансового планирования и прогнозирования для предприятий ресторанного бизнеса;
- разработана модель финансового планирования и прогнозирования деятельности для ресторанов.

Теоретическая значимость исследования состоит в совершенствовании отдельных положений в области финансового планирования и прогнозирования.

Практическая значимость результатов исследования: предложенные мероприятия могут быть использованы в деятельности предприятий ресторанного бизнеса.

Реализация и апробация работы: в процессе исследования изучены аналитические методы и модели финансового планирования и

прогнозирования. Разработанная модель финансового планирования и прогнозирования использована в деятельности предприятий ресторанного бизнеса.

Публикации. Основные положения диссертационного исследования отражены в 1 работе. Общий объем публикаций – 0,5 п.л.

Объем и структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

В первом разделе магистерской диссертации рассмотрено понятие и сущность финансового планирования и прогнозирования на предприятии, принципы финансового планирования и прогнозирования, методы и модели финансового планирования и прогнозирования.

Во втором разделе магистерской диссертации проведен анализ системы финансового планирования и прогнозирования на примере предприятий ресторанного бизнеса.

В третьем разделе магистерской диссертации предложены пути совершенствования системы финансового планирования и прогнозирования предприятий ресторанного бизнеса, а именно разработана модель финансового планирования и прогнозирования деятельности ресторанов.

В заключении сформулированы выводы по проведенному исследованию.

# **1 Теоретические аспекты финансового планирования и прогнозирования**

## **1.1 Понятие и сущность финансового планирования**

В современных условиях финансовое планирование является неотъемлемым элементом экономической деятельности каждой организации. В процессе осуществления производственно-хозяйственной деятельности организации разрабатывают и реализуют на практике различные виды планов. Необходимость прогнозирования и планирования деятельности предприятий является одним из принципов организации финансов предприятия.

Один из основателей теории менеджмента ученый-экономист Анри Файоль в своих работах еще в XIX в. отмечал: «Управлять — это предвидеть, а предвидеть - это уже почти действовать» [41]. Оба аспекта планирования тесно взаимосвязаны между собой и взаимообусловлены. С помощью планирования появляется возможность минимизировать неопределенность рыночной среды и последствия ее негативного воздействия на результаты хозяйственной деятельности организаций. Планирование позволяет также снизить транзакционные и другие издержки, связанные с организацией сбыта продукции и поиском контрагентов.

«На основе системы разработанных предприятием планов - производственных, научно-технических, маркетинговых, инвестиционных и др. - осуществляется эффективная организация производственного процесса. Планирование позволяет определить, на каком уровне развития находится компания в настоящее время, каковы будут результаты ее хозяйственной деятельности в будущем, сформулировать, исходя из полученных данных, стоящие перед ней цели и задачи и определить, при помощи каких ресурсов (трудовых, материальных и финансовых) эти цели могут быть достигнуты» [24].

«Разработка системы планов на предприятии дает ему следующие преимущества: создает возможности к использованию благоприятных условий хозяйствования в будущем, помогает выявить имеющиеся в настоящее время проблемы, стимулирует трудовой коллектив к выполнению принятых решений, улучшает координацию и взаимодействие между всеми подразделениями компании, способствует рациональному распределению и использованию ресурсов, улучшает степень информированности работников и всех подразделений компании, улучшает контроль на предприятии, уменьшает риск его банкротства, укрепляет позиции компании на рынке» [14].

О. Н. Волкова рассматривает «планирование как с макро-, так и с микроэкономических позиций. С макроэкономической точки зрения «планирование» означает определение природы (происхождения) и теории развития фирмы. С микроэкономических позиций – это умение прогнозировать будущее развитие предприятия и использовать полученные данные для улучшения финансового положения предприятия. Иными словами, планирование – это процесс разработки и принятия целевых установок в количественном и качественном выражении, а также определения путей их наиболее эффективного достижения» [10, с. 151].

Отсутствие системы планирования на предприятиях сопровождается принятием ошибочных управленческих решений, отсюда снижение конкурентоспособности предприятия, нарушение координации действий между его подразделениями, уменьшение возможностей для маневра на рынке производимых товаров и услуг.

Одно из центральных мест в системе внутрифирменного планирования занимает финансовое планирование. Необходимость финансового планирования как особой сферы плановой деятельности обусловлена относительной самостоятельностью движения денежных средств по отношению к материально-вещественным элементам производства,



активным воздействием опосредованного деньгами процесса распределения и перераспределения на процесс общественного воспроизводства.

Определение содержания понятия финансового планирования и прогнозирования представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Определение содержания понятия финансового планирования и прогнозирования в экономической литературе и научных исследованиях

Автор	Определение содержания понятия финансового планирования и прогнозирования
Басовский Л.Е. [5, с. 60–61]	Процесс разработки и составления финансовых планов в соответствие с целями хозяйственной и финансовой деятельности организации и является как инструментом планирования, так и контроля.
Бурцев В. В. [7, с. 10]	Система краткосрочного планирования, учета и контроля ресурсов и результатов деятельности коммерческой организации по центрам ответственности или сегментам бизнеса, позволяющая анализировать прогнозируемые и полученные экономические показатели в целях управления бизнес-процессами.
Волкова О. Н. [10, с. 41]	Процесс согласованного планирования и управления деятельностью организации с помощью бюджетов и показателей, позволяющих определить вклад каждого подразделения и каждого менеджера в достижение общих целей.
Воронченко Т. В. [11, с. 3]	Процесс определения действий, которые должны быть выполнены в будущем и оформлены в виде системы планов.
Ермакова Н.А. [18, с. 48].	Информационная система внутрифирменного, корпоративного управления с помощью определенных финансовых инструментов.
Политковская, И.В., Ермилова, Н.П. [28, с. 35]	Инструмент финансового контроля за деятельностью организаций, направленный на выполнение следующих задач: авторизации расходования средств на уровне менеджеров отделов, измерение эффективности работы отделов путем четкого определения конечной цели.
Продченко, И.А. [29, с. 8]	Распределенная система согласованного управления деятельностью подразделений предприятия.
Хруцкий В. Е., Гамаюнов В. В. [38, с. 25–26]	С одной стороны, процесс составления финансовых планов и смет, а с другой - управленческая технология, предназначенная для выработки и повышения финансовой обоснованности принимаемых управленческих решений.
Щиборщ К. В. [40, с. 8]	Процесс составления и реализации данного документа в практической деятельности компании.

Изучив определение содержания понятия финансового планирования и прогнозирования различных авторов, можно обобщить, что финансовое планирование и прогнозирование представляет собой процесс разработки

основных индикаторов будущей финансово-хозяйственной деятельности предприятия и является основным элементом системы управления. В условиях рыночной экономики повышается значимость и актуальность финансового планирования. Очевидно, что от должной организации финансового планирования коренным образом зависит благополучие предприятия. Бизнес не может рассчитывать на процветание, не разрабатывая финансовых планов и не контролируя их выполнение. В развитых странах финансовое планирование – один из важнейших инструментов регулирования хозяйства.

Финансовое планирование (в зависимости от содержания, назначения, задач и срока действия), по мнению К. А. Раицкого, можно классифицировать на перспективное, текущее (годовое) и оперативное [31, с. 197].

О. Н. Лихачева и С. А. Щуров несколько расширяют данную классификацию, выделяя следующие виды финансового планирования:

«- стратегическое: основано на принятии основополагающих финансовых решений, например, реорганизации бизнеса, и инвестиционных решений. Степень детализации в таких планах довольно невысока, т.к. они являются долгосрочными;

- перспективное: установки, сделанные в стратегическом планировании, получают экономическое обоснование и уточнение. Перспективный финансовый план составляется на три и более года, определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства, цели и задачи предприятия, а также поддерживает отношения с внешним окружением. Такой план является в значительной степени прогнозным (он содержит прогнозный баланс, план прибылей и убытков, план движения денежных средств), а расчеты приобретают приближенный характер и отражают только общую динамику процессов;

- бизнес-планирование: объединяет перспективное и текущее планирование. Бизнес-план - это документ, представляющий собой результат

исследования основных сторон деятельности предприятия и позволяющий его руководству определить целесообразность дальнейшего развития бизнеса» [24, с. 71–75]. Таким образом, бизнес-план является инструментом формирования концепции бизнеса, планом обоснования инвестиций, а не планом текущей деятельности предприятия, как считает ряд авторов.

«Планирование финансово-хозяйственной деятельности предприятия может осуществляться как на краткосрочной основе, на период до одного года, так и на среднесрочной основе на период от одного года до трех лет, а также и на долгосрочной основе, на период более трех лет. Финансовое планирование представляет определенную последовательность действий по достижению необходимого уровня дохода и эффективного распределения денежных потоков для реализации краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей» [29]. Признаки основных видов финансового планирования приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные признаки видов финансового планирования

Характерные признаки	Краткосрочное планирование	Среднесрочное планирование	Долгосрочное планирование
Степень детализации показателей	Максимальная степень детализации показателей	Фрагментная степень детализации финансовых показателей	Укрупненная степень детализации показателей
Постановка финансовых целей и задач	Ориентация плана на выполнение текущих финансовых целей	Абстрагирование установленных целей финансов предприятия	Финансовая разработка долгосрочных целей и путей достижения
Полнота финансовой информации	Всесторонний охват финансовых потоков предприятия	Достаточный охват финансовых потоков предприятия	Обобщенный охват финансовых потоков предприятия
Субъект финансового планирования	Низший уровень управления финансами	Средний уровень управления финансами предприятия	Высший уровень управления финансами предприятия
Система контрольных финансовых показателей	Сроки платежей, финансовый цикл, уровень доходов и расходов, прибыль	Платежеспособность, ликвидность, финансовая устойчивость, автономия, структура капитала	Рыночная стоимость предприятия, средневзвешенная цена (стоимость) капитала

Таким образом, разделение областей краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного финансового планирования предполагает различные сферы планирования и формирование разнообразных финансовых показателей.

## 1.2 Принципы финансового планирования и прогнозирования

Для обеспечения эффективной работы организации при разработке финансовых планов необходимо соблюдать определенные принципы. Принципы финансового планирования и прогнозирования определяют характер и содержание процесса финансового планирования на предприятии.

Под принципами финансового планирования и прогнозирования понимают основные правила, которыми следует руководствоваться при разработке и исполнении финансовых планов в организации. Соблюдение этих принципов повышает результативность планирования и уменьшает вероятность получения отрицательных результатов на предприятии.

Общие принципы планирования определил еще в XIX в. А. Файоль, который выделил четыре основных принципа планирования, назвав их «общими чертами хорошей программы действия»: это принципы единства, непрерывности, гибкости и точности.

Позже другой ученый, Р. Акофф, обосновал еще один ключевой принцип планирования - принцип участия. И хотя изначально эти принципы касались прежде всего планирования в целом, в настоящее время они в равной степени относятся и к финансовому планированию, которое, как было показано ранее, является неотъемлемой частью общей системы планирования в организации.

Принцип единства (или холизма) предполагает, что финансовое планирование должно иметь системный характер, т.е. представлять собой совокупность взаимосвязанных элементов, развивающихся в едином направлении ради достижения общей цели. Элементами финансового планирования в организации являются отдельные этапы процесса финансового планирования, а также отдельные ее подразделения, занимающиеся планированием деятельности организации.

«Единство плановой деятельности должно обеспечиваться общностью целей организации. Оно достигается путем установления взаимосвязей

между ее функциональными подразделениями на основе координации их действий на горизонтальном уровне, а также интеграции отдельных, относительно обособленных процессов финансового планирования и частных планов подразделений в рамках вертикального единства подразделений в общую систему финансового планирования предприятия.

Координация выражается в том, что планирование деятельности каждого подразделения связано с плановой деятельностью других подразделений данного (горизонтального) уровня. Кроме того, любые изменения в планах одного подразделения должны в обязательном порядке также отражаться и в планах других подразделений.

Интеграция означает, что каждая из подсистем планирования действует исходя из общей стратегии фирмы. При этом отдельно взятый план каждого подразделения является частью плана вышестоящего подразделения и в итоге - общего плана организации в целом» [35]. Таким образом, все планы предприятия объединены в единую интегрированную систему, взаимоувязанную по всем показателям.

Принцип участия непосредственно вытекает и тесно связан с принципом единства. Он означает, что каждый работник предприятия становится непосредственным участником финансового планирования, независимо от занимаемой им должности. Такое планирование называют партисипативным. Соблюдение этого принципа приводит к тому, что каждый из участников процесса планирования глубже проникает в деятельность организации, получает больше информации о ней. В результате планы, разработанные при непосредственном участии каждого работника, становятся их личными планами и их выполнение приносит им моральное удовлетворение. Это способствует укреплению мотивации работников. Кроме того, участие всех работников в процессе планирования развивает их как личность. Реализация принципа участия также на практике объединяет две функции менеджмента: оперативное руководство и планирование, т.е.

планы для исполнителей перестают быть внешними, так как они сами их составляют.

Принцип непрерывности заключается в том, что процесс финансового планирования должен осуществляться постоянно и систематически в течение производственного цикла. Также он означает, что разрабатываемые финансовые планы должны непрерывно приходить на смену друг другу. Таким образом, на предприятии должна разрабатываться система финансовых планов, включающая в себя в обязательном порядке все виды планов - долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные, которые вытекают один из другого и тесно взаимосвязаны между собой. При этом в процессе утверждения краткосрочных планов их необходимо корректировать с учетом возникающих в настоящем и в будущем изменений внешней среды, а также с учетом новых, уточненных целей и внутренних возможностей предприятия.

«Принцип гибкости тесно связан с принципом непрерывности. Суть его состоит в обеспечении возможности для финансовых планов корректировки некоторых показателей при возникновении объективных непредвиденных обстоятельств. Для реализации этого принципа на практике финансовые планы должны иметь определенные резервы (так называемые подушки безопасности). При этом очень важным является правильное определение размеров этих резервов, чтобы они не были слишком большими или слишком маленькими. Безусловно, это потребует от предприятия дополнительных затрат, которые могут не окупиться. Однако соблюдение этого принципа позволит организации минимизировать размеры тех негативных последствий, которые могут возникнуть в случае наступления неблагоприятных или форс-мажорных обстоятельств» [35].

«Принцип точности предполагает, что все показатели финансового плана должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в которой позволяют внутренние и внешние условия деятельности организации. Прежде всего это относится к краткосрочным (оперативным) финансовым планам и к финансовым планам отдельных подразделений. Что

касается долгосрочных планов, то по отношению к ним применить этот принцип представляется достаточно сложным, так как компании работают в условиях неопределенности, поэтому достоверная информация о будущем состоянии дел практически отсутствует. Кроме того, экономические процессы, происходящие в обществе, характеризуются высокой степенью динамизма» [35].

Принцип научности означает, что финансовое планирование должно осуществляться на научной основе, т.е. основываться на достоверной, проверенной информации. Каждая цифра финансового плана должна быть экономически обоснована, сбалансирована с другими показателями. Каждый показатель должен быть рассчитан на основе экономически обоснованных нормативов с помощью научной методологии и специальных технико-экономических расчетов с учетом особенностей конкретной отрасли производства и сферы предпринимательской деятельности. Кроме того, при разработке финансовых планов должны использоваться последние достижения науки и техники в данной области, инновационные технологии и передовые методы, используемые на других предприятиях.

«Принцип директивности предполагает, что все утвержденные в финансовом плане показатели являются неизменными и обязательными к исполнению всеми подразделениями, и работниками организации. Они не подлежат пересмотру по субъективным причинам. Корректировка этих показателей допускается только в случае крайней необходимости при наступлении объективных (форс-мажорных) обстоятельств.

Принцип контроля за ходом выполнения финансовых планов организации состоит в том, что финансовая служба предприятия должна осуществлять постоянный анализ фактических показателей деятельности организации в текущем периоде и их сопоставление с показателями финансовых планов. В случае возникновения отрицательных отклонений от запланированных показателей или каких-либо иных нарушений должны быть приняты срочные меры к своевременному устранению имеющихся

недостатков и разработаны мероприятия, обеспечивающие выполнение утвержденных в плане показателей» [35].

Важным принципом финансового планирования является обеспечение рационального использования всех видов ресурсов (материальных, трудовых и финансовых) в процессе разработки и выполнения финансовых планов. Реализация этого принципа на практике приводит к росту эффективности производства и максимизации прибыли предприятия, что в конечном итоге увеличивает совокупный доход собственников компании, ее акционеров и инвесторов.

Принцип выделения ключевых звеньев и установления приоритетности их выполнения предполагает, что в процессе составления финансового плана следует всегда определять ведущие звенья и главные направления работы, т.е. те главные задачи, от решения которых зависит успех всего дела, и направлять все усилия в первую очередь на их реализацию. Выбор ведущих звеньев должен основываться на детальном и глубоком анализе текущего финансового состояния предприятия, его производственного потенциала, определения его стратегических и тактических целей и приоритетов.

«Принцип обеспечения соответствия сроков получения и использования средств имеет особое и очень важное значение в финансовом планировании. Его часто называют «золотым правилом». Суть данного принципа заключается в том, что каждое направление расходования средств должно быть в определенные сроки, установленные в финансовом плане, обеспечено соответствующими источниками финансирования. В противном случае может произойти разрыв между временем поступления денежных средств и временем их расходования. В результате предусмотренные в финансовом плане мероприятия не смогут быть реализованы и план не будет выполнен. Кроме того, данный принцип предполагает, что долгосрочные проекты должны быть профинансированы за счет долгосрочных источников, а краткосрочные - за счет краткосрочных» [35].



Принцип обеспечения платежеспособности организации означает, что финансовое планирование, и прежде всего планирование величины и движения денежных средств организации, должно обеспечивать достаточную платежеспособность предприятия в любое время, т.е. обеспечивать наличие на его счетах такого размера ликвидных средств, которых было бы достаточно для погашения срочных обязательств предприятия.

«Принцип обеспечения рентабельности деятельности организации заключается в том, что при планировании источников финансирования ее деятельности необходимо из всех имеющихся источников выбрать те, которые имеют наиболее низкую цену. Это связано с тем, что чем меньше средств будет израсходовано на привлечение финансовых ресурсов, тем меньше будет средневзвешенная цена капитала компании и тем больше прибыли в конечном итоге получат ее собственники. Кроме того, прежде чем привлекать для финансирования деятельности предприятия заемные средства, необходимо произвести расчет эффекта финансового рычага, т.е. определить, в какой степени использование заемного капитала приведет к повышению рентабельности собственного капитала организации» [35].

Принцип учета и минимизации предпринимательских рисков в процессе финансового планирования предполагает, что при разработке финансовых планов необходимо выявлять потенциально возможные риски, которые могут возникнуть при принятии данного планового решения, а также осуществлять их анализ и оценку. Рисковое событие обусловлено объективно существующей неопределенностью факторов внешней среды. Это необходимо делать для того, чтобы предусмотреть в финансовых планах необходимые финансовые ресурсы, аккумулируемые в страховых и резервных фондах, которые могут быть использованы в случае наступления рискованного события. В случае несоблюдения данного принципа организация рискует не только не выполнить утвержденный план, но и получить

серьезные убытки и потери, которые в конечном итоге могут привести ее к банкротству.

Таким образом, соблюдение принципов финансового планирования позволяет сохранить собственные средства предприятия, обеспечить платежеспособность и финансовую устойчивость, эффективно осуществлять инвестиционную деятельность, минимизировать финансовые риски, а также максимизировать прибыль и доходность предприятия в плановом периоде.

### **1.3 Методы и модели финансового планирования и прогнозирования**

Финансовый план предприятия, как правило, разрабатывается планово-экономический отделом предприятия или финансовой службой предприятия. На первоначальном этапе должны быть определены основные цели и задачи, а также основные финансовые индикаторы, такие как виды деятельности, доходы, текущие расходы, прибыль от продаж, рентабельность, финансовые и материальные ресурсы, направления осуществления инвестиций, а также возможные потоки движения денежных потоков на предприятии. Краткосрочное планирование, как правило, включает разработку текущих и финансовых планов, а долгосрочное – разработку инвестиционных планов.

В процессе разработки планов предприятие может применять разные методы финансового планирования. При этом может использоваться как один, так и несколько методов одновременно. Применение методов разработки финансовых планов в практике планирования зависит от качества исходной информации, целей и задач планирования, сроков разработки плана, а также уровня квалификации разработчиков. Приведем основные методы:

1. Расчетно-аналитический, то есть плановая величина финансового показателя рассчитывается на основе данных экономического анализа.

2. Планирование по проценту от продаж, то есть по плановому росту объема продаж устанавливают плановые расходы, активы и обязательства.

3. Бюджетное планирование, то есть разработка ключевых финансовых показателей, на основе плановых параметров финансовой отчетности.

4. Балансовый метод, то есть взаимосвязь поступления и использования планируемых финансовых ресурсов на принципах балансового равенства.

5. Нормативный метод, то есть определение потребности предприятия в финансовых ресурсах и их источниках по введенным нормам и нормативам.

6. Оптимизация плановых решений, то есть разработка нескольких вариантов финансового плана и выбор из них наиболее оптимального.

7. Экономико-математическое моделирование на основе взаимосвязи между планируемыми финансовыми показателями и факторами влияния.

Разработка финансового плана предприятия происходит в несколько этапов, которые в схематичном виде приведены на рисунке 2.

По данным рисунка 2 видно, что процесс финансового планирования на предприятии, как правило, происходит в три взаимосвязанных этапа.

Данное исследование предполагает выявление особенностей операционной деятельности в ресторанном бизнесе. Выявленные особенности не позволяют применять для оценки эффективности операционной деятельности общепринятые показатели. В связи с этим в исследованиях различных авторов предложены специфические показатели для оценки эффективности ресторанного бизнеса.

Основными задачами, которые преследует анализ изменения уровня издержек, является:

- изучение объема и структуры затрат на предприятии;
- выявление потерь и разработка плана мероприятий по их устранению.

Коэффициент изменения уровня издержек характеризует динамику издержек за анализируемый период и рассчитывается по формуле (1):

$$K_{ии} = \frac{U_{ио1}}{U_{ио0}} \times 100\%, \quad (1)$$

где  $K_{ии}$  – коэффициент изменения уровня издержек;

$U_{ио1}$  – уровень издержек отчетного периода, %;

$U_{ио0}$  – уровень издержек прошлого периода, %.



Рисунок 2 – Основные этапы разработки финансового плана предприятия

Коэффициент списания продуктов в ресторане показывает процент брака и испорченной продукции за рассматриваемый период. Данный коэффициент необходимо рассчитывать для установления лимитов списания

на предприятии, а также для установления дневной нормы потребления. Рассчитывается по формуле (2):

$$K_{сп} = \frac{P_{с}}{В_{ыр}} \times 100\%, \quad (2)$$

где  $K_{сп}$  – коэффициент списанных продуктов;

$P_{с}$  – списанные продукты в ресторане за отчетный период, руб.;

$В_{ыр}$  – выручка ресторана за отчетный период, руб.

Данный показатель, помимо лимитов, позволяет грамотно составлять меню ресторана, исходя из размеров списаний. При превышении допустимого процента списания, устанавливаемого рестораном самостоятельно, целесообразным является изменение ассортимента продукции, выпускаемой предприятием.

Коэффициент списания продуктов так же показывает квалификацию персонала в ресторанах, являющиеся ответственными за зону кухни. При систематических ошибках необходимо проводить дополнительное обучение сотрудников.

Коэффициент роста розничного оборота предприятия показывает тенденцию развития или спада оборота организации. Данный показатель необходимо сопоставлять с товарными запасами предприятия, т.к. отсутствие товара на складе напрямую влияет на оборот продукции ресторана. Коэффициент роста розничного оборота рассчитывается по формуле (3):

$$K_{ро} = \frac{P_{о1}}{P_{о0}} \times 100\%, \quad (3)$$

где  $K_{ро}$  – коэффициент розничного оборота, %;

$P_{о1}$  – розничный оборот отчетного периода, руб.;

$P_{о0}$  – розничный оборот прошлого периода, руб.

При расчете необходимой численности сотрудников в смене используется такой показатель, как прибыль на каждого сотрудника. Он помогает установить необходимое число сотрудников ресторана в смене. Прибыль на каждого сотрудника рассчитывается по формуле (4):

$$P_c = \frac{П}{K_c}, \quad (4)$$

где  $P_c$  – прибыль на каждого сотрудника, руб./чел.;

$П$  – прибыль ресторана за отчетный период, руб.;

$K_c$  – количество сотрудников на смене, чел.

Доля зарплаты в расходах ресторана показывает удельный вес расходов на оплату труда в суммарных расходах ресторана. Значение данного показателя сопоставляют с прибылью на каждого сотрудника, установленной тарифной ставкой оплаты труда. Доля зарплаты рассчитывается по формуле (5):

$$D_z = \frac{P_{от}}{P}, \quad (5)$$

где  $D_z$  – доля расходов на оплату труда;

$P_{от}$  – расходы на оплату труда, руб.;

$P$  – расходы ресторана за тот же период, руб.

Коэффициент загрузки ресторана определяет период максимальной загрузки, он отражает процент занятых посадочных мест. Рассчитывается по формуле (6):

$$K_z = \frac{Z_m}{O_m} \times 100\%, \quad (6)$$

где  $K_z$  – коэффициент загрузки ресторана, %;

$Z_m$  – количество занятых мест в ресторане, шт.;

$O_m$  – общее количество посадочных мест, шт.

Анализируется только в определенный момент времени и в совокупности с показателем оборачиваемость стола. Оборачиваемость стола в ресторане характеризует среднюю занятость одного стола. Оборачиваемость стола рассчитывается по формуле (7):

$$O_c = \frac{Ч}{C}, \quad (7)$$

где  $O_c$  – оборачиваемость стола;

$Ч$  – количество чеков в ресторане, шт.;

C – количество столов в ресторане, шт.

Приведенные выше показатели эффективности деятельности ресторана имеют свои достоинства и недостатки. В таблице 3 представлена характеристика показателей эффективности.

Об эффективности операционной деятельности организации судят по отклонениям от нормативного значения показателей. Эффективность деятельности организации определяется совокупностью показателей, поскольку невозможно судить о качестве ведения бизнеса, исходя из одного показателя.

Таблица 3 – Показатели эффективности ресторанного бизнеса

Наименование показателя	Способ расчета показателя	Характеристика показателя	Достоинства и недостатки показателя
Коэффициент изменения уровня издержек	Отношение уровня издержек отчетного периода к уровню издержек прошлого периода	Характеризует изменение издержек	Необходимо сопоставлять с динамикой товарооборота, структурой издержек
Коэффициент списания продуктов ресторана	Отношение суммы списанных продуктов к выручке ресторана	Показывает процент брака/просроченной продукции	Позволяет установить предприятию лимиты списания. Необходимо сопоставить с товарооборотом.
Коэффициент роста розничного оборота предприятия	Отношение оборота ресторана отчетного периода к обороту прошлого периода	Показывает тенденцию развития (или спада) оборота	Необходимо сопоставлять с наличием товарных запасов
Прибыль от каждого сотрудника	Отношение прибыли ресторана к численности сотрудников ресторана в смене	Отражает эффективность использования сотрудников ресторана	Используется при расчете численности сотрудников ресторана в смене
Средний чек	Отношение выручки ресторана к количеству чеков	Показывает среднюю сумму, оставленную каждым посетителем за средний заказ	Необходимо сопоставлять с оборачиваемостью столов в ресторане
Количество блюд на 1 посетителя	Отношение количества блюд к количеству посетителей	Показывает среднее количество блюд, заказываемых одним гостем	Используется в расчете численности работников кухни

Продолжение таблицы 3

Наименование показателя	Способ расчета показателя	Характеристика показателя	Достоинства и недостатки показателя
Доля зарплаты в расходах ресторана	Отношение расходов на оплату труда к сумме расходов ресторана	Показывает удельный вес расходов на оплату труда в суммарных расходах ресторана	
Коэффициент загрузки ресторана	Отношение числа занятых посадочных мест к общему количеству посадочных мест	Отражает процент занятых посадочных мест	Возможно измерение только в конкретный момент времени, из-за этого сложен в анализе.
Оборачиваемость стола	Отношение количества чеков в ресторане к количеству столов	Характеризует среднюю занятость одного стола	Необходимо сопоставлять с коэффициентом загрузки ресторана

Анализ эффективности можно выполнять путем сравнения результатов деятельности предприятия с показателями конкурентов, также путем расчета показателей эффективности всего предприятия в целом или его подразделений. При сопоставлении полученных результатов выявляются отклонения [39].

Для достижения высокой операционной прибыли большинство компаний обращают внимания на такие показатели эффективности, как средний чек, коэффициент загрузки ресторана и коэффициент розничного оборота.

При установлении нормы среднего чека предприятие рассчитывает сумму минимального и максимального заказа [42]. Сопоставлением значений выводится средняя сумма, она и становится нормативным средним чеком. Сравнение фактической суммы среднего чека с нормативной позволяет оценить эффективность деятельности ресторана.

На коэффициент загрузки ресторана влияет местоположение ресторана, пешеходные потоки, время суток и сезонность. Обычно в обеденное время загрузка должна составлять 100%. Ресторан устанавливает норму данного



показателя, предварительно анализируя загрузку ресторана в каждый конкретный час.

Оборачиваемость стола - не менее важный показатель. При вычислении коэффициента загрузки ресторана выявляются часы пиковой загрузки. Исходя из данных о полной загрузке ресторана, устанавливается планируемое значение оборачиваемости. Обычно устанавливают планируемое значение как количество полной загрузки ресторана, умноженное на коэффициент 1,5 [31].

По мнению И.В. Политковской и Н.П. Ермилова, коэффициент розничного оборота должен увеличиваться на 10% ежегодно [28]. При небольших товарных запасах и росте данного показателя ниже 10% процентов в год, следует пересмотреть ассортимент предлагаемой продукции с целью внесения корректировок.

Коэффициент списания продуктов ресторана зависит от увеличения отходов при переработке и порче продуктов. При закупке качественных продуктов и профессиональной команде, при достаточном количестве инвентаря появляется возможность снижения коэффициента списания. С этой целью организуется обучение сотрудников кухни, заключаются договоры с поставщиками на поставку более качественных продуктов. Нормы списания определяет руководство ресторана [31]. При установлении нормы предприятие обращает внимание на нормы естественной убыли продовольственных товаров для общественного питания.

Коэффициент списания зависит от расчета количества блюд на 1 посетителя. Норму потребления блюд рассчитывают, исходя из технологических нормативов для предприятий общественного питания. Для установления более точного количества блюд на 1 посетителя предприятие анализирует ситуацию в ресторане на текущий момент и выводит среднее значение, которое становится нормативным.

Для снижения операционных затрат обращают внимание на долю заработной платы в расходах ресторана. Заработная плата занимает весомый процент

в издержках ресторана. Определение пика загруженности позволит составить график работы сотрудников, который обеспечит оптимальное количество сотрудников, исходя из загрузки ресторана.

Предлагается рассчитывать показатель рентабельности кадров. Данный показатель обычно соотносят с уровнем заработной платы и стоимостью одной смены работника. Норму рентабельности кадров определяется менеджментом ресторана. Целесообразно применение системы оплаты труда, включающий премирование за достижение критерия рентабельности кадров.

При определении эффективности операционной деятельности предприятия необходимо отслеживать коэффициент изменения уровня издержек. Уровень издержек должен меняться незначительно, допустимые отклонения 3-5% [44]. Увеличение уровня издержек требует принятия управленческих решений на основе анализа затрат в направлении их оптимизации.

Сеть ресторанов рассчитывает и планирует и общие показатели на всю сеть, затем устанавливает их для каждого ресторана индивидуально. При изменении коэффициента уровня издержек анализируется деятельность каждого ресторана для выявления слабых или сильных мест. При увеличении закупочной стоимости продуктов проводится анализ поставщиков, сумму списаний каждого ресторана, поскольку эта ситуация негативно может отразиться на увеличении расходов всей сети.

Прибыль на одного сотрудника является общим показателем для всей сети ресторанов. Каждый сотрудник сети должен приносить определенную сумму прибыли ресторану. При эффективном распределении трудовых ресурсов планируемая сумма будет достигнута. Если фактическое значение данного показателя ниже запланированного, следует скорректировать численность персонала в смене ресторана.

Доля заработной платы в расходах сети ресторанов является значимым показателем, также, как и закупочная стоимость продукции. В сети

ресторанов в связи со стандартизацией изменение заработной платы возможно только централизованно.

Таким образом, для финансового планирования и прогнозирования деятельности в ресторанном бизнесе в настоящее время используется метод экстраполяции. Анализ оценки эффективности деятельности предприятий общественного питания выявил специфические показатели эффективности ресторанного бизнеса. У каждого показателя существуют достоинства и недостатки, но при оценке эффективности необходимо анализировать их значения в совокупности с другими показателями.

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что финансовое планирование представляет собой процесс разработки основных индикаторов будущей финансово-хозяйственной деятельности предприятия и является основным элементом системы управления. В современных условиях развития экономики важнейшим целевым параметром становится обеспечение финансовой устойчивости предприятия на основе оптимизации формирования и использования всех финансовых ресурсов.

## **2 Анализ системы финансового планирования и прогнозирования на примере предприятий ресторанного бизнеса**

### **2.1 Краткая характеристика ресторанного бизнеса и предприятий общественного питания**

Ресторанный бизнес – предпринимательская деятельность в области ресторанного дела за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность.

Ресторанный бизнес – это бизнес, имеющий специфические особенности. Основными финансовыми показателями работы предприятий общественного питания является выручка, затраты и прибыль.

Отличительными признаками ресторанного бизнеса являются:

- мобильность;
- особые требования к помещениям;
- короткая продолжительность финансового цикла;
- обширный рынок трудовых ресурсов;
- незначительные затраты на подготовку и повышение квалификации кадров;
- высокая степень риска при планировании потока клиентов.

Отличие ресторанного бизнеса от крупных производственных предприятий - мобильность. Для открытия ресторана требуется подходящее помещение и необходимое, как правило, недорогостоящее оборудование для приготовления блюд и напитков. Помещения для ресторанов, обычно, не находятся в собственности, используются по договору аренды. При неудачном выборе помещения есть возможность без больших потерь перенести ресторан в другое, более подходящее, помещение.

В ресторанном бизнесе короткий финансовый цикл. Денежные средства проходят цикл от оттока, в рамках текущей производственной деятельности, до притока, как результат производственной деятельности, незначительное время.

Ресторанный бизнес не предполагает сложных специфических знаний и умений. Обучение нового сотрудника проходит внутри ресторана в течение его кратковременной стажировки.

Высокая степень риска при планировании потока клиентов в ресторанном бизнесе определяется зависимостью числа посетителей от сезона, расположения ресторана, пешеходного трафика, открытия новых заведений, наличия развлекательной программы и рекламных компаний.

Планируемая выручка ресторана может рассчитываться по-разному. В большинстве случаев при планировании доходов основываются на произведении суммы среднего чека и количестве чеков в ресторане. Соответственно, чем выше сумма среднего чека и чем больше количество чеков, тем выше выручка ресторана. При эффективном планировании выручки предприятие выходит на требуемые показатели прибыли от продаж.

Средний чек, в первую очередь, является индикатором заведения для посетителя. В ресторанном бизнесе под средним чеком понимается количество денег, которое оставляет посетитель ресторана за один приход. Значит, средний чек – это сумма денег, которую платит средний клиент, совершая среднюю покупку в ресторане.

Сумма среднего чека напрямую зависит от наполняемости чека, а значит, от умения официантов предлагать выгодные ресторану позиции, от грамотности составления меню и от ценообразования на предлагаемые блюда. Средний чек рассчитывается либо на одного посетителя, либо на один стол в ресторане.

Многие крупные сети ресторанов в настоящее время определяют средний чек на одного гостя, так как с этим показателем работать намного эффективнее. Во многих заведениях программа, в которой ведется учет всех проданных позиций ресторана, приравнивает средний чек на посетителя к среднему чеку на стол в ресторане.

В управлении средним чеком определяющая роль принадлежит количеству блюд, заказанных конкретным посетителем, которые рассчитываются по следующей формуле (12):

$$nб = Nч * m, \quad (12)$$

где  $nб$  – количество блюд, реализуемых за день, шт.;

$Nч$  – количество посетителей, обслуживаемых за день, чел.;  $m$  – коэффициент потребления.

Коэффициент потребления определенных видов продукции обозначен в сборнике технологических нормативов для предприятий общественного питания.

По мнению А. Федосеева, на одного посетителя должно приходиться не менее трех блюд и двух напитков, что позволяет достигать необходимого среднего чека каждому конкретному ресторану [37].

При закупке продуктов необходимо обращать внимание на формирование товарных запасов. Оборачиваемость товарных запасов характеризует деловую активность ресторана. Она отражает длительность цикла от поступления товаров на склад ресторана до их продажи. Определенного нормативного значения коэффициента оборачиваемости нет. У каждой отрасли есть свои средние значения.

В ресторанном бизнесе данный показатель не должен превышать 15 дней [37]. Значение данного показателя может изменяться в зависимости от специфики конкретного ресторана. Более важно обращать внимание на динамику оборачиваемости товарных запасов. При увеличении показателя длительности оборота необходимо рассматривать ассортимент с точки зрения спроса на него.

Количество чеков в ресторане определяется количеством посетителей и оборачиваемостью стола. При работе с данным показателем необходимо отслеживать правильное формирование заказов в системе. Для этого проводится обучение сотрудников, которые непосредственно работают с системой, а также руководителей, которые исполняют функцию контроля.

А.И. Кучеренко предлагает рассчитывать оборачиваемость стола отношением общего количества гостей к количеству столов в ресторане [23]. Это стратегически важный показатель при определении правильного зонирования помещения и работы сотрудников.

Чем меньше по времени занят стол в ресторане, тем выше его оборачиваемость, и, как следствие, растет выручка ресторана. Помимо оборачиваемости стола, на количество чеков в ресторане влияют маркетинговые показатели, такие, как узнаваемость бренда, лояльность и профессионализм команды работников ресторана.

Чтобы оценить загрузку ресторана, необходимо знать:

- количество посетителей;
- количество чеков;
- выручку.

Наценка в ресторане зависит от категории блюда и всех входящих в него ингредиентов. Наценка на блюда составляет около 400%, а на напитки может достигать до 1000% [16]. Единой формулы для формирования размера наценки не существует. Формирование цены определяется рыночными факторами, среди которых главным является ориентация на цены конкурентов.

Ресторан получает доход от продажи блюд и напитков в зале на территории своего заведения. При организации собственной службы доставки у ресторана появляется возможность получения дополнительного дохода с этого сервиса. В среднем служба доставки приносит дополнительные доходы в размере 10-25% к выручке ресторана [23, с.140].

Сетевые рестораны имеют свои особенности. Сетевые рестораны ориентируются на обеспечение постоянного трафика. В связи с этим они являются недорогими. Возможность оставлять цены на низком уровне в ресторанах появляется за счет экономии на затратах. Экономия на затратах является основным принципом существования сетевых ресторанов.

Экономия на затратах становится возможной за счет единой поддержки маркетинга, логистики, кадровой политики и других сфер. Централизованный закуп продуктов для приготовления блюд и напитков существенно снижает затраты на него. Оптовый закуп продуктов дает возможность снижения закупочных цен.

Единые требования к сотрудникам для ресторанов сети позволяют минимизировать время и затраты на их обучение. Отдел маркетинга в сетевых ресторанах работает не на обширную рекламу заведения для знакомства потребителей с ней, а на поддержание имиджа и привлечения дополнительного потока клиентов.

Жизненный цикл сетевого ресторана намного больше, чем у авторских концептуальных ресторанов. Это возможно за счет выдержанного стиля во всех заведениях: оформления интерьера, названия, меню и общей концепции. Основной ориентир сетевых ресторанов – клиенты, для которых посещение заведений является обыденным и повседневным занятием.

В кризисные периоды у сетевого бизнеса большая устойчивость по сравнению с единичными ресторанами. Сложность в создании сетевого бизнеса – это стандартизация всех процессов. Во всех заведениях одной сети все рестораны должны быть одинакового качества выпускаемой продукции, единые стандарты обслуживания. Стандартное качество приготовления блюд и четкий контроль за качеством обеспечивает наличие заготовочного цеха либо фабрики кухни. Еще одна функция заготовочного цеха – обеспечение экономии для всей сети ресторанов.

Сетевые рестораны для своих заведений выбирают места с высоким городским трафиком: вблизи с торговыми центрами, рядом с остановками общественного транспорта, с городскими парковками в центре города.

Реакция на внешние изменения у сети ресторанов более медленная, чем у одиночных ресторанов, поскольку все изменения необходимо вводить централизованно. Это занимает больше времени, возникает риск денежных потерь.



Возможность развиваться в системе франчайзинга является дополнительным преимуществом сети ресторанов. Одиночным рестораном практически невозможно развиваться в данном направлении. Данное направление приносит дополнительный доход сети ресторанов, а также позволяет стремительно развиваться, в том числе и в других странах.

Управление сетью ресторанов имеет определенные сложности. Совершенствование процессов управления осуществляется путем внедрения автоматизированных систем.

Размер планируемой выручки и прибыли для каждого ресторана индивидуален. При этом сумма выручки всех ресторанов должна быть равна общей планируемой сумме выручки. Прибыль сети ресторанов планируется по такому же принципу, как и выручка.

ООО «Ресто» существует на рынке с 2006 года. В 2009 г. ресторан стал самой крупной ресторанной компанией в г. Тольятти.

Основным видом деятельности является обеспечение населения услугами общественного питания.

Общественное питание выполняет три взаимосвязанные функции: производство готовой продукции, ее реализацию и организацию потребления. Ассортимент реализуемой продукции достаточно широкий. Реализуются фирменные блюда, кондитерские изделия и напитки. Сеть ресторанов имеет мульти - брендовое меню с блюдами кухонь из разных уголков мира.

У компании есть собственная фабрика - кухня, на которой производятся полуфабрикаты и кондитерские изделия, поставляемые в рестораны. Это позволяет экономить ресторанам на закупке сырья, а также на рабочей силе.

В данный момент сеть ресторанов насчитывает более 1500 сотрудников. Предприятие позиционирует себя на рынке общественного питания, как сеть ресторанов с доступными ценами и разнообразным меню.

Организационная структура управления ресторана «Ресто» представлена на рисунке 3.

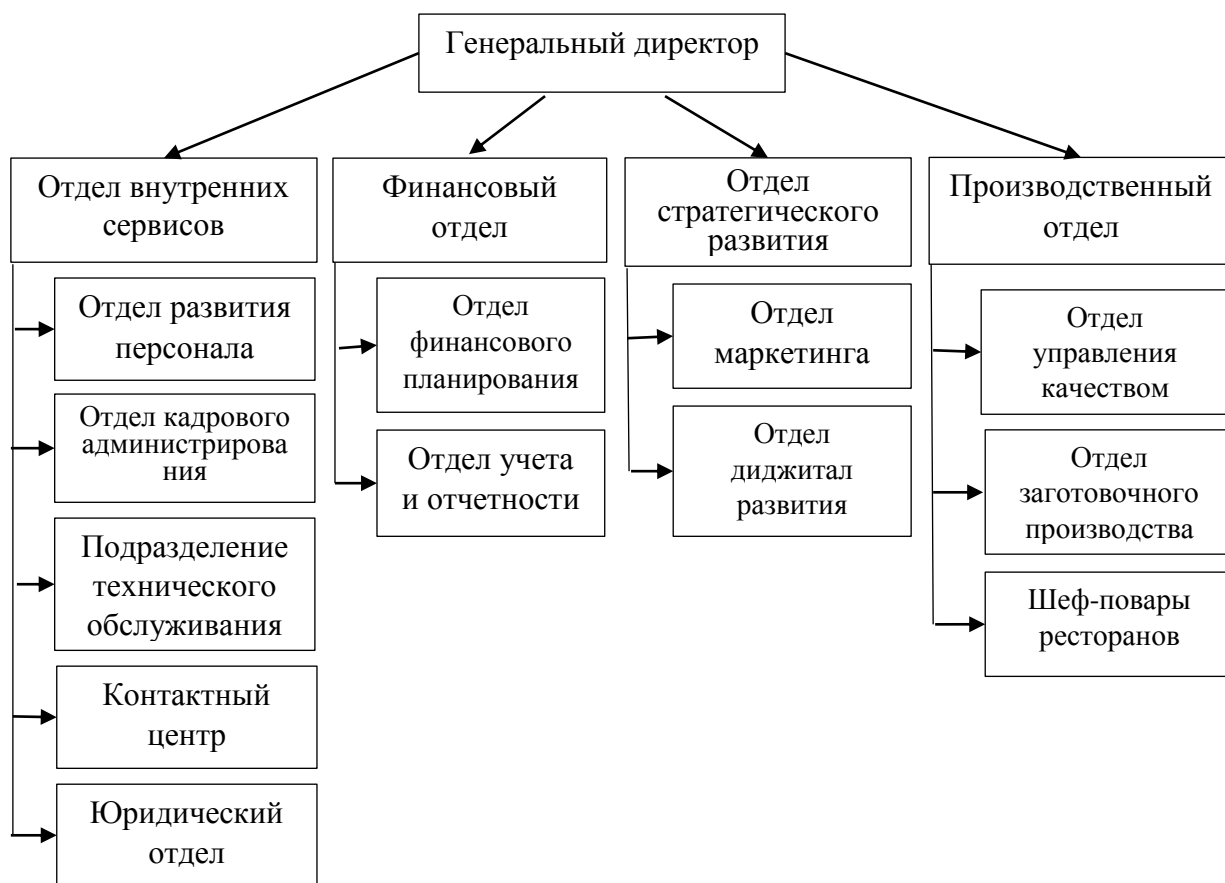


Рисунок 3 - Организационная структура управления ООО «Ресто»

В качестве базовой стратегии ООО «Ресто» определена стратегия фокусирования: в выбранном сегменте, предприятие использует стратегию дифференциации. Данная стратегия ориентирована на продажи. К целевой аудитории ресторана можно отнести людей 20 - 50 лет, семьи, жителей со средним уровнем доходов.

В таблице 4 представлены основные финансовые результаты деятельности ООО «Ресто» на основании отчетности в приложениях А и Б.

Таблица 4 – Финансовые результаты деятельности ООО «Ресто», млн. руб.

Наименование показателя	Значение показателя			Отклонения			
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс. 2018/2017	Абс. 2019/2018	Относ. 2018/2017	Относ. 2019/2018
Выручка	2408	2596	2808	188	212	107,81	108,17
Себестоимость продаж	1686	1810	2126	124	316	107,35	117,46

Продолжение таблицы 4

Наименование показателя	Значение показателя			Отклонения			
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс. 2018/ 2017	Абс. 2019/ 2018	Относ. 2018/ 2017	Относ. 2019/ 2018
Управленческие и коммерческие расходы	244	274	294	30	20	112,29	107,29
Прибыль от продаж	478	512	388	34	-124	107,11	75,78
Прочие доходы и расходы	120	123	146	3	23	102,5	118,69
Прибыль до налогообложения	598	635	534	37	-101	106,19	84,09
Чистая прибыль	428	508	479	80	-29	118,69	94,29
Рентабельность продаж, %	20	20	14	0	-6	100	70

Наглядно общая динамика финансовых результатов ООО «Ресто» представлена на рисунке 4.

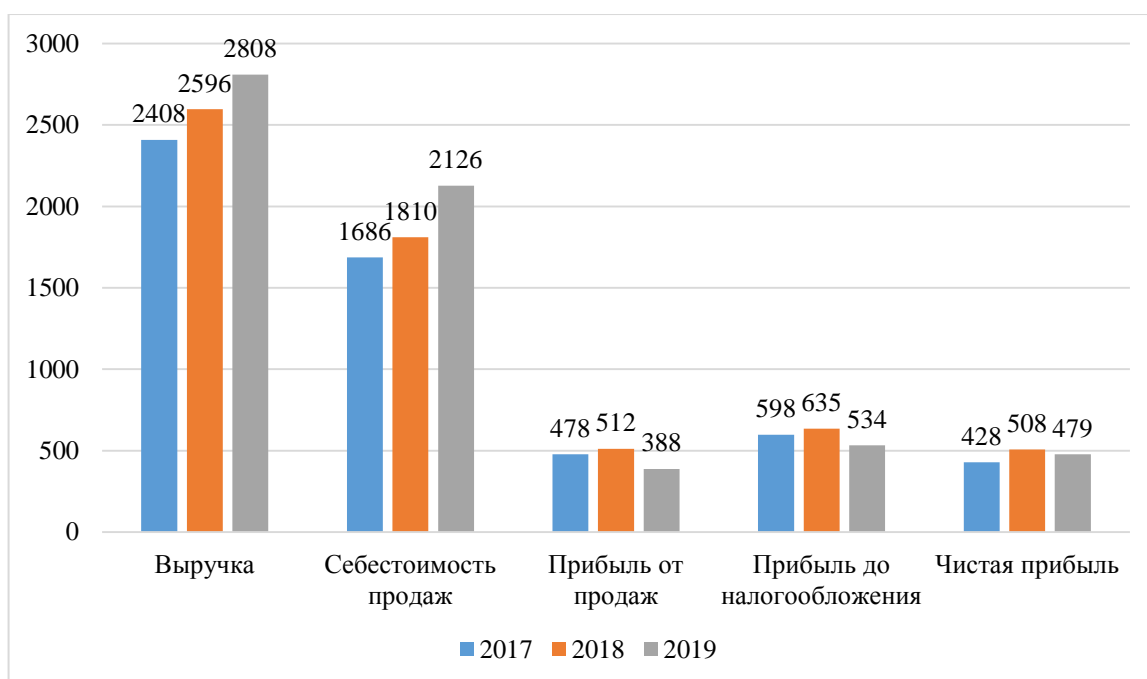


Рисунок 4 – Динамика финансовых результатов ООО «Ресто», млн. руб.

На основании данных таблицы 3 и рисунка 4, можно сделать следующий вывод: выручка предприятия в 2019 году увеличилась на 212 млн. руб. или 8,17% по сравнению с предыдущим годом. Себестоимость

продаж в отчетном году выросла на 316 млн. руб. или 17,46%. Чистая прибыль в 2019 году показала тенденцию снижения на 29 млн. руб. или 5,71% по сравнению с 2018 годом.

Рентабельность продаж в 2019 году снизилась на 6% вследствие снижения прибыли от реализации продукции.

Следующим объектом исследования является ООО «Причал», представляющий собой современный ресторан, который расположен на набережные города Тольятти. Отличительной чертой ресторана становится то, что на протяжении своей деятельности, он много раз становилось призером многочисленных конкурсов среди ресторанов и кафе.

Сегодня ресторан предоставляет огромное количество блюд из разных кухонь мира, которые можно приобрести как в самом ресторане, так и заказать на дом. Ресторан имеет концептуальный интерьер, который также привлекает потребителя.

Миссия компании: предоставление блюд разных кухонь для населения.

Стратегические цели развития ООО «Причал»:

1. Привлечение широких слоев населения к пользованию услугами компании.
2. Создание качественной еды для населения разного достатка.
3. Предоставление возможности покупки блюд разной кухни, повышение интереса к услугам.
4. Формирование устойчивого интереса потребителя.
5. Постоянное развитие спектра предложений.

Для реализации стратегических целей развития компания ставит перед собой следующие стратегические задачи:

1. Расширение сети услуг на территории России.
2. Разработка и выполнение программы обучения персонала современным принципам работы с персоналом.
3. Выделение приоритетных групп пользователей и модернизация форм их обслуживания.

4. Комплекс мероприятий по продвижению компании на рынке.

5. Широкое информирование о готовящихся акциях.

Организационная структура ООО «Причал» представлена на рисунке 5.

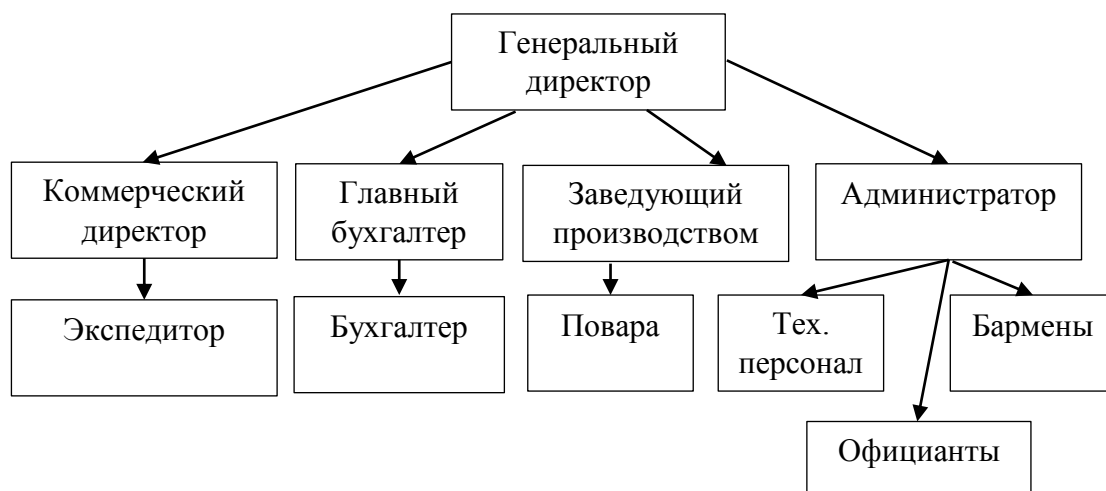


Рисунок 5 - Организационная структура ООО «Причал»

В таблице 6 представлены основные финансовые результаты деятельности ООО «Причал» на основании отчетности в приложениях В и Г.

Таблица 6 - Финансовые результаты деятельности ООО «Причал», млн. руб.

Наименование показателя	Значение показателя			Отклонения			
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс. 2018/ 2017	Абс. 2019/ 2018	Относ. 2018/ 2017	Относ. 2019/ 2018
Выручка	914	955	1081	41	126	104,48	113,19
Себестоимость продаж	612	658	744	46	86	107,51	113,06
Управленческие и коммерческие расходы	78	81	89	3	8	103,84	109,87
Прибыль от продаж	224	216	248	-8	32	96,42	114,81
Прочие доходы и расходы	48	39	42	-9	3	81,25	107,69
Прибыль до налогообложения	176	177	206	1	29	100,56	116,38
Чистая прибыль	140	141	164	1	23	100,56	116,38
Рентабельность продаж, %	15,40	14,82	15,24	-0,58	0,42	96,25	102,81

Наглядно общая динамика финансовых результатов ООО «Причал» представлена на рисунке 6.

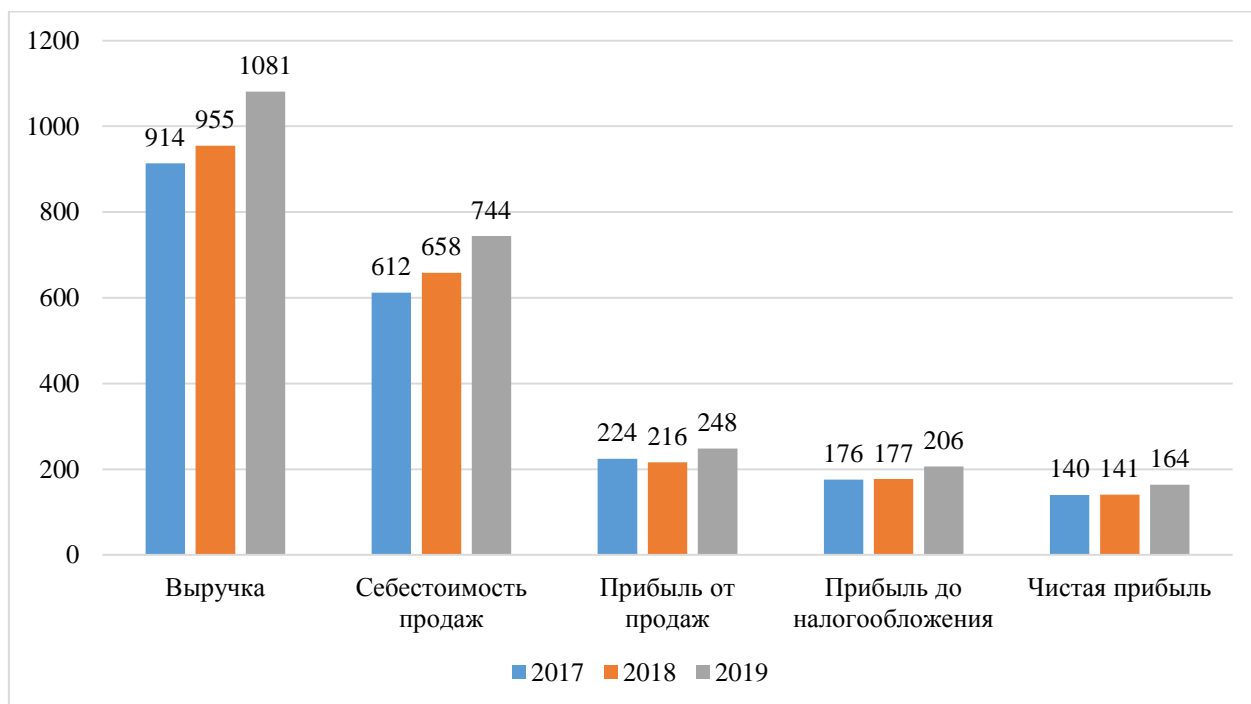


Рисунок 6 – Динамика финансовых результатов ООО «Причал», млн. руб.

Анализируя таблицу 4 и рисунок 5, можно сказать, что выручка и себестоимость предприятия в отчетном году увеличились на 13,19% и 13,06% соответственно. Чистая прибыль ООО «Причал» в 2019 году выросла на 23 млн. руб. или 16,38%. Рентабельность продаж также увеличилась на 0,42%. Данные параметры характеризуют деятельность предприятия с положительной стороны.

ООО «Верона» осуществляет свою деятельность в сфере общественного питания. Основными направлениями деятельности ресторана являются:

- организация производства и реализация продуктов питания;
- обслуживания гостей и постояльцев, организация обедов, бизнес-ланчей и ужинов;
- организация и обслуживание торжеств, семейных обедов, поминок, корпоративных вечеров;

- проведение мастер-классов для детей;
- услуги по организации досуга;
- услуги по организации музыкального обслуживания;
- разработка персонального меню для клиентов.

Интерьер всего ресторана оформлен в классическом стиле, где представлены: пастельная цветовая палитра, множество зеркал, мебель из натуральных материалов, тяжелые шторы, подсвечники, хрустальные люстры.

В большом обеденном зале ресторана располагается бар, где предоставляется большой выбор напитков (горячие и холодные) и десертов собственного производства. В организации работает всего 68 сотрудников (ресторан, шашлычная, магазин). В ресторане все обслуживание осуществляется официантами. Гости из карты-меню блюд и напитков выбирают то, что им больше всего нравится.

Организационная структура ООО «Верона» представлена на рисунке 7.

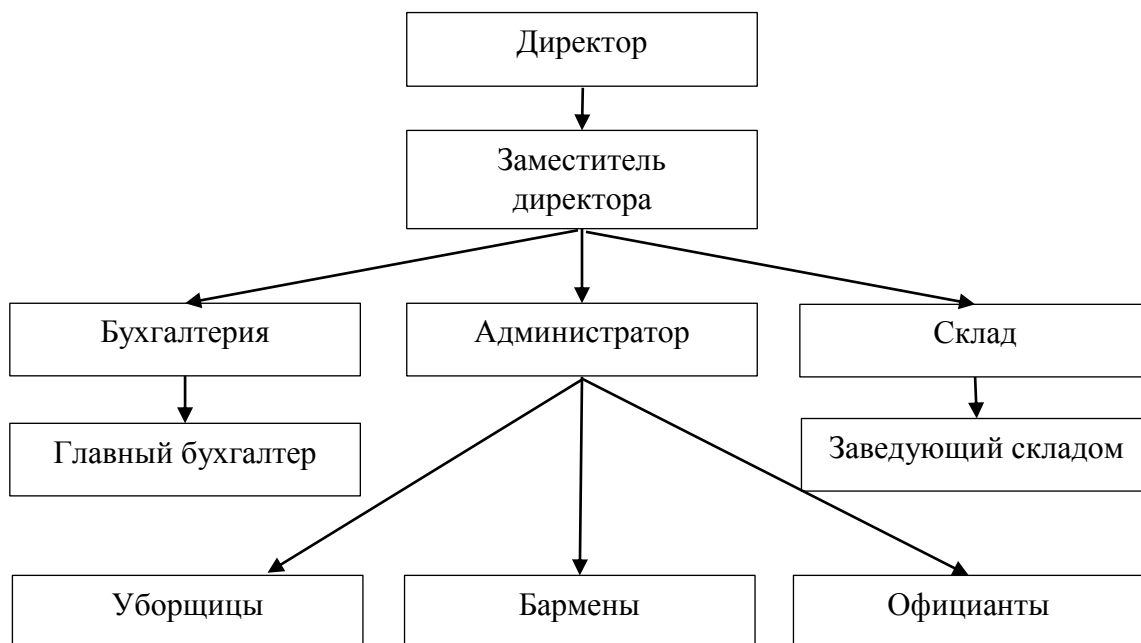


Рисунок 7 - Организационная структура ООО «Причал»

В таблице 7 представлены основные финансовые результаты деятельности ООО «Верона» на основании отчетности в приложениях Д и Е.

Таблица 7 - Финансовые результаты деятельности ООО «Верона», млн. руб.

Наименование показателя	Значение показателя			Отклонения			
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абс. 2018/ 2017	Абс. 2019/ 2018	Относ. 2018/ 2017	Относ. 2019/ 2018
Выручка	965	1097	1165	132	68	113,67	106,19
Себестоимость продаж	722	781	990	59	209	108,17	126,76
Управленческие и коммерческие расходы	23	48	57	25	9	208,69	118,75
Прибыль от продаж	220	268	118	48	-150	121,81	44,02
Прочие доходы и расходы	92	83	107	-9	24	90,21	128,91
Прибыль до налогообложения	312	351	225	39	-126	112,50	64,10
Чистая прибыль	200	282	233	82	-49	141	82,62
Рентабельность продаж, %	20,72	25,70	20	4,98	-5,70	124,03	77,80

Наглядно общая динамика финансовых результатов ООО «Верона» представлена на рисунке 7.

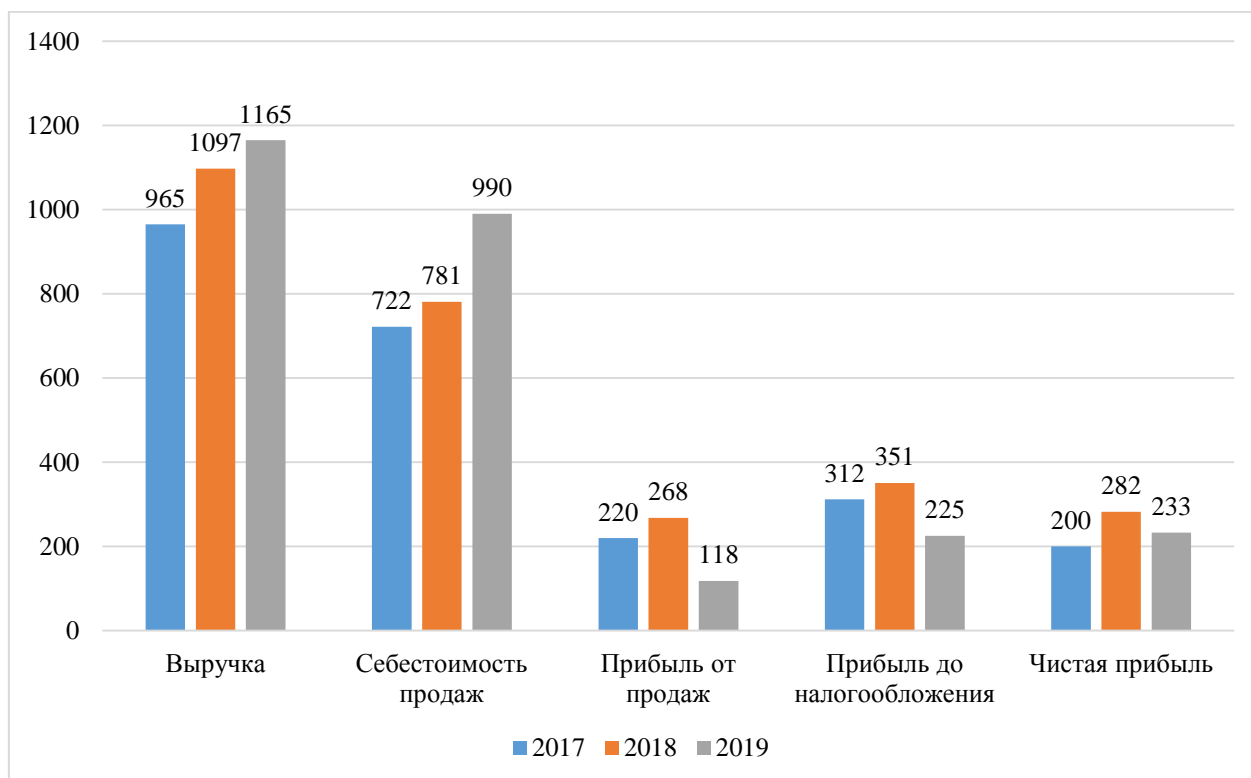


Рисунок 7 – Динамика финансовых результатов ООО «Верона», млн. руб.



Анализируя таблицу 6 и рисунок 7, можно сказать, что выручка и себестоимость предприятия в отчетном году увеличились на 6,19% и 26,76% соответственно. Чистая прибыль ООО «Верона» в 2019 году снизилась на 49 млн. руб. или 17,38%. Рентабельность продаж также снизилась на 5,7%. Данные параметры характеризуют деятельность предприятия как не вполне эффективную.

Таким образом, выполненное исследование позволило выявить специфические особенности ресторанного бизнеса. Отличительными признаками ресторанного бизнеса являются: мобильность; особые требования к помещениям; короткая продолжительность финансового цикла; обширный рынок трудовых ресурсов; незначительные затраты на подготовку и повышение квалификации кадров; высокая степень риска при планировании. Выявленные особенности ресторанного бизнеса определяют специфику финансового планирования деятельности ресторанов.

## **2.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ресторанов**

Общая среднегодовая выручка всех ресторанов составляет 2 604 млн. руб./год. Каждый ресторан имеет свой план по выручке, который рассчитывается, исходя из местоположения ресторана и количества посадочных мест. В каждом ресторане количество посадочных мест определяется с учетом размеров помещения, исключая подсобные помещения, кухню. Рассматриваемые предприятия имеют не менее 48, но не более 250 посадочных мест.

В таблице 6 показано соотношение отдельных элементов затрат ООО «Ресто» в общей сумме расходов.

Выполненный анализ показал, что структура себестоимости не претерпела значительных изменений.

Таблица 8 – Анализ динамики структуры затрат ООО «Ресто» по элементам за 2017 – 2019 гг.

Элементы затрат	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	сумма, млн. руб.	удельный вес, %	сумма, млн. руб.	удельный вес, %	сумма, млн. руб.	удельный вес, %
Материальные затраты	732	38	779	37	904	37
Затраты на оплату труда	602	31	649	31	702	29
Страховые взносы	205	11	218	10	247	10
Амортизация основных фондов	73	4	73	4	73	3
Прочие затраты	318	16	365	18	494	20
Полная себестоимость	1686	100	1810	100	2126	100

В 2019 году увеличение себестоимости на 316 млн. руб. или 17,46% вызвано увеличением суммы затрат по всем элементам. Удельный вес прочих затрат вырос в сравнении с предыдущими периодами на 2%, при этом затраты на оплату труда снизились на 2%. Наибольший удельный вес занимают материальные затраты, которые составляют 37% от всей себестоимости продукции. Следовательно, важным направлением в снижении затрат является поиск резервов сокращения данных расходов.

В таблице 9 представлена динамика показателей эффективности деятельности ООО «Ресто».

Таблица 9 – Основные показатели эффективности ООО «Ресто»

Наименование показателя	Значение показателя			Плановое значение
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Коэффициент изменения уровня издержек, %	-	-	6	4
Коэффициент списания продуктов ресторана, %	8	11	19	10

Продолжение таблицы 9

Наименование показателя	Значение показателя			Плановое значение
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	
Коэффициент роста розничного оборота предприятия, %	-	7	8	10
Прибыль на одного сотрудника, тыс. руб./чел.	37	38	32	41
Средний чек, руб./чел.	547	508	501	620
Количество блюд на 1 посетителя, шт.	2,6	2,4	2,5	3
Доля зарплаты в расходах ресторана, %	45	45	42	30
Коэффициент загрузки ресторана %	78	79	81	90
Оборачиваемость стола	52,5	54,8	42,1	70

Показатель коэффициента списания продуктов в 2019 г. составил 19%, что превышает плановое значение почти в 2 раза. Это прямым образом сказывается на росте закупочной стоимости продуктов в ресторанах.

Плановое значение роста розничного оборота составляет 10%. В анализируемом периоде коэффициент розничного оборота показывает тенденцию роста (в 2019 году составил 8%, что на 1% больше, чем в предыдущем году), однако он не достигает планового значения.

Доля затрат на заработную плату персонала составляет в 2019 году 42% при плановом значении 30%. Динамика показателя прибыли на каждого сотрудника отрицательна (в 2019 году составляет 32%, что на 6% ниже уровня 2018 года). Сотрудники ресторанов не достигают установленного планом уровня показателей. Сумма среднего чека снижается (в 2019 году составляет 501 руб./чел., что на 7 руб./чел. ниже уровня 2018 года и на 46 руб./чел. ниже уровня 2017 года). Показатель количества блюд на одного посетителя также указывает на низкую сумму среднего заказа (в 2019 году – 2,5 шт. на 1 человека, что на 0,1 шт. ниже уровня 2017 года).

В таблице 10 представлен анализ динамики затрат ООО «Причал».

Таблица 10 – Анализ динамики затрат ООО «Причал» по элементам за 2017 – 2019 гг.

Элементы затрат	Сумма затрат, млн. руб.			Относительное отклонение, %		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Материальные затраты	732	779	904	6	16	23
Затраты на оплату труда	602	649	702	8	8	17
Страховые взносы	205	218	247	6	13	20
Амортизация основных фондов	73	73	73	-	-	-
Прочие затраты	318	365	494	15	35	55
Полная себестоимость	1686	1810	2126	7	17	26

Полученные данные показывают, что с каждым годом сумма расходов увеличивается. Если в 2018 году сумма расходов по отношению к предыдущему году увеличилась на 7%, то в 2019 г. прирост расходов вырос в два раза по отношению к 2018 году и составил 17%. В 2019 году сумма расходов увеличилась на 26% по сравнению с базовым периодом (с 2017 г.).

В 2019 году по сравнению с 2018 годом растут затраты на оплату труда на 8% и страховые взносы на 13% в связи с увеличением переменной части фонда оплаты труда. Сумма амортизационных отчислений остается неизменной в течение всего анализируемого периода.

Материальные затраты увеличиваются с каждым годом: в 2018 году на 6% по сравнению с 2017 годом, в 2019 году на 16% по сравнению с 2018 годом. Рост материальных затрат обозначает, что ресторанам необходимо искать резервы для снижения покупной стоимости продукции.

Критически выросли прочие затраты, в 2019 году на 55% по отношению к базовому периоду.

В таблице 11 представлен подробный анализ по статьям затрат ООО «Верона».

Таблица 11 – Анализ себестоимости продукции по статьям затрат ООО «Верона» 2017 – 2019 г.

Наименование показателя	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	сумма, млн. руб.	уд. вес, %	сумма, млн. руб.	уд. вес, %	сумма, млн. руб.	уд. вес, %
Покупная стоимость продукции	732	40	779	40	904	40
Фонд оплаты труда со страховыми взносами	925	45	1009	45	1087	42
Затраты на содержание персонала	5	-	5	-	8	-
Арендная плата и коммунальные платежи	35	2	35	2	35	2
Амортизация оборудования	73	4	73	4	73	3
Расходы на рекламу и маркетинг	120	7	140	7	270	12
Оплата муниципальных услуг	1	-	1	-	1	-
Оплата прочих обязательств	12	1	14	1	13	1
Оплата банковских услуг	26	1	27	1	29	1
Итого	1686	100	1810	100	2126	100
В том числе: постоянные расходы	503	41	495	40	605	39
переменных расходы	1183	59	1315	60	1521	61

Переменные расходы имеют наибольший удельный вес в себестоимости продукции ресторана (59% в 2017 году, 60% в 2018 году, 61% в 2019 году). Сумма затрат на закупку продуктов и фонда оплаты труда в совокупности превышает 80% всех расходов ресторана. Следовательно, поиск резервов снижения себестоимости должен быть направлен в область уменьшения данных расходов. Сумма издержек предприятия, в первую очередь, влияет на размер получаемой прибыли. Определены статьи расходов, которые необходимо сокращать для увеличения операционной прибыли. В свою очередь, полная себестоимость продукции ресторана определяется значением установленных и расчетных показателей.

Таким образом, выполненный анализ комплекса показателей выявил рост числа посетителей ресторана, в сравнении с предыдущими периодами,

при снижении суммы среднего заказа и увеличении времени, проведенного посетителем в ресторане.

### **2.3 Оценка системы финансового планирования и прогнозирования ресторанов**

Установка планируемых значений финансовых показателей осуществляется собственниками или специализированными подразделениями компании.

В ООО «Ресто» плановую выручку предприятия устанавливает генеральный директор компании исходя из полученных результатов за предыдущий период. Устанавливается значение плановой выручки путем прибавления 10% к полученному результату предыдущего года.

Плановый уровень рентабельности составляет 25%. Данное значение устанавливается собственниками предприятия из расчета необходимой прибыли.

Средний чек рассчитывается отделом маркетинга. Расчет среднего чека включает в себя:

- ABC-анализ продаж ресторанов;
- выявление диапазона сумм самого дешевого и дорогого заказов;
- отдельный расчет диапазонов для дневного и вечернего времени;
- исключение банкетных заказов из расчетов;
- корректировка получившейся суммы с учетом маркетинговых активностей и продаж по доставке.

Отдел кадрового производства отвечает за нагрузку персонала ресторанов. Высчитывая плановое количество смен, отдел кадрового администрирования ориентируется на:

- штатное расписание;
- число праздничных и выходных дней в планируемом году;
- квалификацию сотрудников.

Плановая численность персонала определяется отделом кадрового администрирования исходя из:

- планового количества смен;
- квалификации сотрудников;
- потока клиентов в каждом ресторане.

В ООО «Причал» норму списания продукции устанавливает отдел производства с учётом качества закупаемых продуктов, квалификации персонала, калькуляционных карт и все технологии приготовления блюд.

Средняя ставка торговой наценки определяется отделом маркетинга. Для установления значения торговой наценки отдел маркетинга проводит:

- ABC- анализ блюд;
- анализ ценообразования основных конкурентов ресторанов;
- анализ стоимости закупаемой продукции;
- анализ себестоимости выпускаемой продукции
- анализ среднего заказа клиентом.

Среднемесячная заработная плата одного работника рассчитывается отделом учета и отчетности. Среднее значение заработной платы принимается на уровне предыдущего года.

Одним из ключевых показателей является количество посетителей ресторанов. В ООО «Верона» данный показатель рассчитывается отделом финансового планирования, исходя из планируемых значений среднего чека и планируемой выручки ресторанов.

Показатель количества посадок рассчитывается отделом финансового планирования исходя из планируемых значений количества посетителей и количества столов всей сети ресторанов.

Отдел кадрового администрирования рассчитывает среднесписочную численность персонала исходя из планируемых значений численности персонала, количества смен и количества ресторанов.

Заработная плата и страховые взносы рассчитываются отделом учета и отчетности исходя из планируемой среднесписочной численности персонала и планируемой средней заработной платы.

Материальные затраты рассчитываются отделом экономического планирования на основе планируемой закупочной стоимости и планируемой суммой списания продукции.

Закупочная стоимость реализуемой продукции планируется отделом производства, основываясь на данных планируемой выручки и средней торговой наценки.

Сумма списания продукции планируется отделом производства, исходя из планируемой выручки и нормы списания продукции.

Прочие расходы планирует отдел экономического планирования на последнем этапе финансового планирования. Сумма прочих расходов определяется разницей между себестоимостью и суммой заработной платы, страховых взносов, материальных затрат и амортизационных отчислений.

Процедуры определения значений планируемых показателей ООО «Причал» представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Процедура определения значений планируемых финансовых показателей в ООО «Причал»

Наименование показателя	Исходная информация	Ответственное подразделение
Плановая прибыль, млн. руб.	Рассчитывается путем отношения плановой выручки к плановому уровню рентабельности	Отдел финансового планирования
Плановая выручка, млн. руб.	Принимается на уровне предыдущего года + 10%	Собственник предприятия
Плановый уровень рентабельности, %	Фиксировано 25%	Собственник предприятия
Средний чек, руб./чел.	Рассчитывается сумма среднего заказа по данным предыдущего года	Отдел маркетинга
Ставка торговой наценки, %	Принимается на уровне предыдущего года	Отдел маркетинга



Продолжение таблицы 12

Наименование показателя	Исходная информация	Ответственное подразделение
Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. руб./чел.	Принимается на уровне предыдущего года	Отдел учета и отчетности
Количество посетителей в сети ресторанов, тыс. чел.	Рассчитывается исходя из данных планируемого среднего чека и планируемой выручки	Отдел финансового планирования
Количество посадок, шт.	Рассчитывается исходя из планируемого количества столов и количества посетителей	Отдел финансового планирования
Среднесписочная численность персонала, чел.	Рассчитывается исходя из плановой численности персонала, нормативного количества смен и количества ресторанов	Отдел кадрового администрирования
Заработная плата и страховые взносы, млн. руб.	Рассчитывается основываясь на планируемых данных среднесписочной численности персонала и среднемесячной заработной платы	Отдел учета и отчетности
Материальные затраты, млн. руб.	Высчитывается суммой закупочной стоимости и суммой списания продукции	Отдел экономического планирования
Закупочная стоимость реализуемой продукции, млн. руб.	Рассчитывается на основе данных о планируемой выручке и средней торговой наценке	Отдел производства
Сумма списания продукции, млн. руб.	Планируется исходя из планируемой выручки и нормы списания продукции	Отдел производства
Прочие расходы, млн. руб.	Высчитывается разница между себестоимостью и суммой материальных затрат, зарплаты, страховых взносов и амортизационных отчислений	Отдел экономического планирования

В таблице 13 представлены отчетные показатели деятельности ООО «Ресто» за 2017 – 2019 гг.

Таблица 13 – Показатели деятельности ООО «Ресто» за 2017 – 2019 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			Отклонения			
	2017	2018	2019	Абс. 2018/ 2017	Абс. 2019/ 2018	Относ. 2018/ 2017	Относ. 2019/ 2018
Плановая прибыль, млн. руб.	650	670	690	20	20	103,08	102,99
Плановый уровень рентабельности, %	27	25	24	-2	-1	92,59	96,00
Средний чек, руб./чел.	605	590	560	-15	-30	97,52	94,92
Количество столов, шт.	1240	1320	1360	80	40	106,45	103,03
Плановая численность персонала в смене, чел.	60	61	64	1	3	101,67	104,92
Количество ресторанов, шт.	4	4	4	0	0	100,00	100,00
Норма списания продукции, %	8	11	19	3	8	137,50	172,72
Ставка торговой наценки, %	400	400	400	0	0	100,00	100,00
Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. руб./чел.	16	16	16	0	0	100,00	100,00
Торговая наценка, млн. руб.	1893	2044	2271	151	227	107,98	111,11
Плановая сумма выручки, млн. руб.	2420	2660	2920	240	260	109,92	109,77
Количество посетителей в сети ресторанов, тыс. чел.	4000	4500	5200	500	700	112,50	115,56
Заработная плата и страховые взносы, млн. руб.	925	1009	1087	84	78	109,08	107,73
Материальные затраты, млн. руб.	732	779	904	47	125	106,42	116,05
Закупочная стоимость реализуемой продукции, млн. руб.	539	487	350	-52	-137	90,35	71,87
Сумма списания продукции, млн. руб.	193	292	554	99	262	151,29	189,73
Прочие расходы, млн. руб.	318	365	494	47	129	114,78	135,34

Анализ текущего финансового планирования деятельности ООО «Ресто» показывает имеющийся потенциал для повышения эффективности.

В данный момент основными показателями, используемыми для финансового планирования, являются доля материальных затрат и доля фонда оплаты труда. Для объективного финансового планирования следует сформировать систему показателей, использование которой создаст предпосылки для выявления зоны роста предприятия.

Для увеличения прибыли ресторанов, в первую очередь, необходимо обратить внимание на материальные затраты предприятия. Выполненный анализ материальных затрат позволил выявить рост материальных затрат в 2019 году на 16% по отношению к предыдущему году. На это повлияли следующие факторы:

- рост прочих расходов (на 35,34% в отчетном году);
- увеличение списания продукции (на 89,73% в отчетном году).

Уменьшение коэффициента списания продукции возможно при проверке калькуляционных карт, поиске новых поставщиков и обучении сотрудников, взаимодействующих с продукцией.

Исходными данными для определения среднего чека являются планируемая сумма выручки и количество чеков в ресторане.

Планируемую выручку устанавливает собственник предприятия, ориентируясь на инфляцию, изменение цен на продукцию, ценовую политику предприятия и другие факторы. Число посетителей планируется на уровне предыдущего года.

Плановое значение числа посетителей следует устанавливать на уровне предыдущего года с учетом планируемой организации новых посадочных мест.

Средний чек рассчитывается путем отношения планируемой выручки к планируемому количеству посетителей.

В таблице 14 представлена фактическая и прогнозируемая выручка, размер среднего чека и количество гостей ООО «Верона».

Таблица 14 – Исходные данные для расчета среднего чека (факт и прогноз)

Наименование показателя	Значение показателя					Абс. отклонения	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2020/2019	2021/2019
Плановая прибыль, млн. руб.	650	670	690	710	730	20	20
Фактическая прибыль, млн. руб.	598	635	534	-	-	-	-
Плановая выручка, млн. руб.	2420	2660	2920	3210	3530	290	290
Фактическая выручка, млн. руб.	2408	2596	2808	-	-	-	-
Плановый средний чек, руб.	605	590	560	560	560	0	0
Фактический средний чек, руб.	547	508	501	-	-	-	-
Планируемое число посетителей, тыс. чел.	4000	4500	5200	5720	6290	520	520
Фактическое число посетителей, тыс. чел.	4402	5110	5604	-	-	-	-

Наглядно фактические и прогнозные данные ООО «Верона» представлены на рисунке 8.

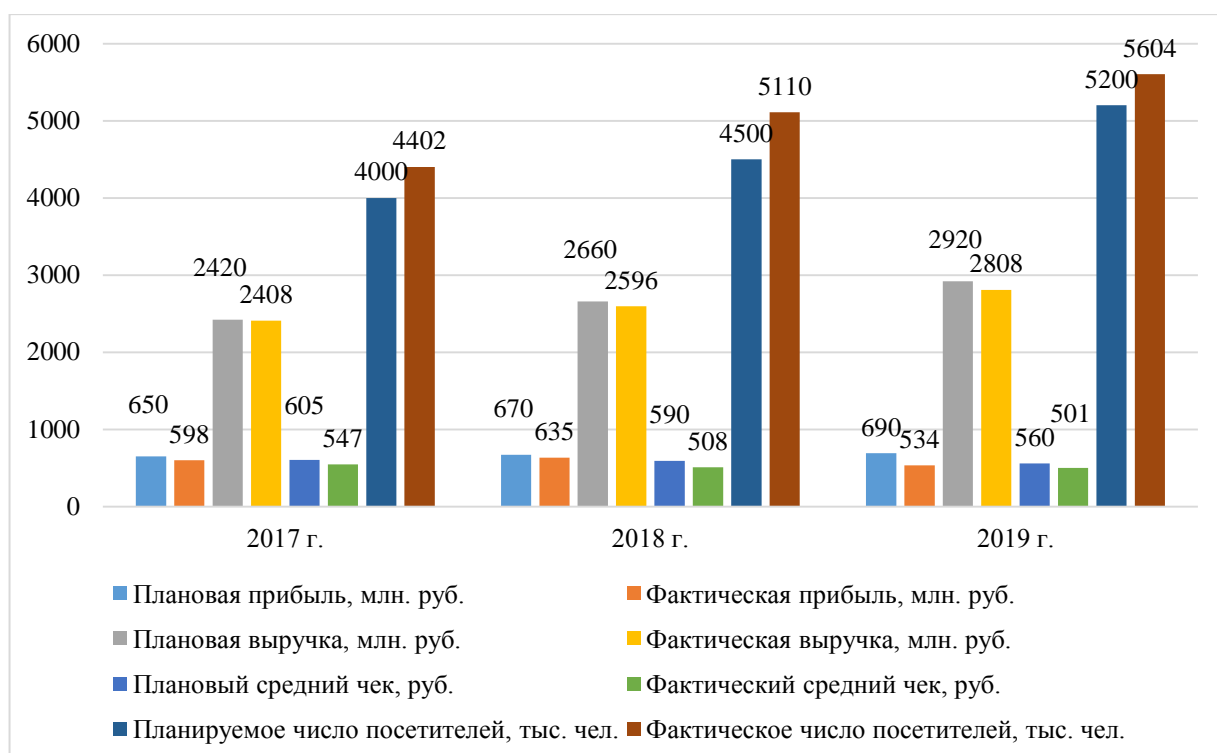


Рисунок 8 - Фактические и прогнозные данные сети ресторанов «Верона»

По отчетным данным, приведенным в таблице 14, можно сделать вывод о том, что количество посетителей ООО «Верона» ежегодно увеличивается (в 2018 году – на 708 тыс. чел., в 2019 году на 494 тыс. чел.), а значения прогнозируемого и фактического среднего чека снижаются. Плановый средний чек в 2018 году снизился на 15 руб., а в 2019 году – на 30 руб. Фактический средний чек в 2018 году снизился на 39 руб., а в 2019 году – на 7 руб. На количество посетителей предприятие может повлиять косвенно, используя рекламные акции.

Таким образом, установка планируемых значений финансовых показателей ресторанов осуществляется собственниками или специализированными подразделениями компании. Прогноз финансовых показателей на следующий период осуществляется на основе показателей за отчетный период, умноженных на прогнозный коэффициент.

### **3 Пути совершенствования модели финансового планирования и прогнозирования предприятий ресторанного бизнеса**

#### **3.1 Разработка модели финансового планирования и прогнозирования деятельности ресторанов**

Сеть ресторанов в качестве базового показателя при планировании использует значение суммы планируемой выручки. Результатом операционной деятельности любого предприятия является прибыль. В связи с этим представляется целесообразным для финансового планирования деятельности предприятия построение модели показателей на основе формулы расчета прибыли. Сумма прибыли рассчитывается по формуле (20):

$$П = \text{Выр} - С, \quad (20)$$

где П – прибыль, млн. руб.;

Выр – выручка от продаж, млн. руб.;

С – себестоимость продукции, млн. руб.

Все показатели деятельности сети ресторанов следует дифференцировать на две группы:

- нормативные показатели, значения которых устанавливаются самой организацией, исходя из интересов собственника компании, специфики хозяйственной деятельности;

- показатели, значения которых определяются расчетным путем.

Применение нормативного метода в планировании должно базироваться на использовании научно обоснованных нормативов. Разработке нормативов предшествует глубокий анализ деятельности предприятия.

Целесообразно закрепить разработку конкретных нормативов за определенными структурными подразделениями управления. Состав нормативов представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Состав нормативов для финансового планирования деятельности сети ресторанов ООО «Ресто»

Наименование показателя	Условное обозначение	Ответственное подразделение управления
Плановая прибыль, млн. руб.	П	Отдел финансового планирования
Плановый уровень рентабельности, %	Р	Собственник предприятия
Средний чек, руб./чел.	СрЧ	Отдел маркетинга
Количество столов, шт.	Кст	Отдел стратегического развития
Нормативное количество смен, шт.	Кс	Отдел кадрового администрирования
Нормативная численность персонала в смене, чел.	Нч	Отдел кадрового администрирования
Количество ресторанов, шт.	Кр	Отдел стратегического развития
Норма списания продукции, %	Нс	Отдел производства
Ставка торговой наценки, %	Стн	Отдел маркетинга

Нормативная сумма прибыли и нормативный уровень рентабельности устанавливается генеральным директором предприятия, исходя из потребностей бизнеса и запросов инвесторов.

При расчете планируемых затрат целесообразно установить максимально допустимую сумму каждой составляющей в издержках сети ресторанов.

Средний чек является нормативным показателем. Выполненный отделом маркетинга анализ позволяет установить нормативное значение суммы среднего чека с учетом диапазона сумм самого дорогого и самого дешевого заказа.

Нормативное значение количества столов и количества ресторанов устанавливает отдел открытия ресторанов с учетом планируемого открытия ресторанов в будущем году.

Нормативное количество смен устанавливает отдел кадрового администрирования на основании штатного расписания и квалификации персонала.

Численность персонала в смене является нормативным показателем, устанавливаемым отделом кадрового администрирования исходя из планового количества смен и квалификации персонала.

При установлении нормы списания продукции следует учитывать ее прямое влияние на изменение материальных затрат. Учитывая рост цен, нормы на отходы производства, следует ориентироваться на установленное нормативное значение 10%.

Ставка торговой наценки является нормативным показателем устанавливаемым отделом маркетинга на уровне предыдущего года.

Среднемесячная заработная плата 1 работника является нормативным показателем в сети ресторанов. Устанавливает значение отдел учета и отчетности на уровне предыдущего года.

Предложенные нормативы становятся основой планирования доходов и расходов сети ресторанов. Для этого предложена модель расчета доходов и расходов организации. Показатели, используемые для построения модели, представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Показатели, используемые для построения модели доходов и расходов сети ресторанов ООО «Ресто»

Наименование показателя	Условное обозначение	Формула расчета
Плановая прибыль, млн. руб.	П	Нормативное значение - 690
Плановый уровень рентабельности, %	Р	Нормативное значение - 25
Средний чек, руб./чел.	СрЧ	Нормативное значение - 530
Количество столов, шт.	Кст	Нормативное значение - 1360
Нормативное количество смен, шт.	Кс	Нормативное значение - 2
Нормативная численность персонала в смене, чел.	Нч	Нормативное значение - 45



Продолжение таблицы 16

Наименование показателя	Условное обозначение	Формула расчета
Количество ресторанов, шт.	Кр	Нормативное значение - 3
Норма списания продукции, %	Нс	Нормативное значение - 10
Ставка торговой наценки, %	Стн	Нормативное значение - 400
Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. руб./чел.	СрЗП	Нормативное значение - 16
Торговая наценка, млн. руб.	Тн	$T_n = \Phi_{от} + П + Пр$
Плановая сумма выручки, млн. руб.	Выр	$Выр = П * 100 / Р$
Количество посетителей в сети ресторанов, тыс. чел.	Кп	$Кп = Выр / СрЧ$
Количество посадок, шт.	Кпос	$Кпос = (Кп / Кст) / 365$
Среднесписочная численность персонала, чел.	Сп	$Сп = Нч * Кс * Кр$
Заработная плата и страховые взносы, млн. руб.	ФОТ	$ФОТ = 1,3 (Сп * СрЗП * 12)$
Материальные затраты, млн. руб.	МЗ	$МЗ = З + Сп$
Закупочная стоимость реализуемой продукции, млн. руб.	З	$З = Выр (1 + Стн)$
Сумма списания продукции, млн. руб.	Спп	$Спп = Выр / 100 * Нс$
Прочие расходы, млн. руб.	Пр	$Пр = С/с - ФОТ - МЗ$

Плановое значение числа посетителей следует устанавливать с учетом размера планируемой выручки нормативного значения среднего чека. Для достижения планируемого числа посетителей необходимо работать над увеличением загрузки ресторана и оборачиваемостью стола.

Загрузка ресторана должна быть не менее 90% для того, чтобы успевать работать с потоком посетителей. Для достижения максимальных результатов столы в ресторане должны быть постоянно заняты.

Показатель количество посадок прямым образом зависит от оборачиваемости стола. Оборачиваемость стола показывает, сколько раз за день был использован каждый стол. Возможно увеличение оборачиваемости

стола за счет сокращения времени ожидания заказа. Оборачиваемость стола должна быть не менее 70%. Данное значение рассчитано, исходя из нормативно установленного размера среднего чека и планируемого числа посетителей.

Показатель количество посадок рассчитывает отдел финансового планирования на основании нормативного количества столов и планируемого количества посетителей.

Плановая численность персонала определяется на основе нормативной численности персонала в смене, нормативного количества смен и количества ресторанов в сети.

Заработная плата всех сотрудников зависит от финансовых результатов предприятия. Плановая сумма затрат на заработную плату и страховые взносы определяется, исходя из планируемой численности персонала и нормативного размера среднемесячной заработной платы.

Плановый размер материальных затрат определяется отделом экономического планирования как сумма планируемых затрат на закупку продуктов и на списание продукции.

Планируемые затраты на закупку продуктов рассчитываются отделом производства на основе данных о планируемой выручке и средней торговой наценке.

Плановая сумма списания продукции планируется отделом производства, исходя из значений планируемой выручки и нормы списания продукции.

Таким образом, для применения нормативного метода финансового планирования необходима разработка нормативов. Формированию нормативов должен предшествовать глубокий анализ деятельности сети ресторанов, выявление факторов, влияющих на уровень установленных нормативов. Учитывая мобильность ресторанного бизнеса, следует организовать своевременную корректировку установленных нормативов.

Использование предложенной модели позволяет планировать доходы и расходы сети ресторанов на основе сформированных нормативов.

### **3.2 Финансовое планирование и прогнозирование деятельности ООО «Ресто» с использованием предложенной модели**

Модель планирования деятельности предполагает, что в первую очередь рассчитывается плановая прибыль, а затем планируемая выручка.

В таблице 17 представлены результаты расчета показателей деятельности ООО «Ресто» за 2017 – 2019 гг. с использованием предложенной модели.

Таблица 17 – Показатели деятельности сети ресторанов «Ресто» за 2017 – 2019 гг., рассчитанные с использованием предложенной модели

Наименование показателя	Значение показателя		
	2017	2018	2019
Плановая прибыль, млн. руб.	650	670	690
Плановый уровень рентабельности, %	25	25	25
Средний чек, руб./чел.	530	530	530
Количество столов, шт.	1240	1320	1360
Нормативное количество смен, шт.	2	2	2
Нормативная численность персонала в смене, чел.	45	45	45
Количество ресторанов, шт.	31	33	34
Норма списания продукции, %	10	10	10
Ставка торговой наценки, %	400	400	400
Торговая наценка, млн. руб.	1736	1748	1755
Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. руб./чел.	16	16	16

Продолжение таблицы 17

Наименование показателя	Значение показателя		
	2017	2018	2019
Плановая сумма выручки, млн. руб.	2600	2680	2760
Количество посетителей в сети ресторанов, тыс. чел.	4905	5056	5207
Количество посадок, шт.	10	10	10
Среднесписочная численность персонала, шт.	2790	2970	3060
Заработная плата и страховые взносы, млн. руб.	696	741	764
Материальные затраты, млн. руб.	864	932	1005
Закупочная стоимость реализуемой продукции, млн. руб.	604	664	729
Сумма списания продукции, млн. руб.	260	268	276
Прочие расходы, млн. руб.	390	337	301

Расчетные показатели определены на базе нормативов, установленных отделами сети ресторанов, представленных в таблице 17.

Для оценки эффективности предложенной модели в таблице 18 представлено сравнение плановых показателей деятельности ООО «Ресто» за 2019 год, рассчитанных по действующей и предлагаемой методике.

Сравнительный анализ полученных данных показывает, что для достижения плановой прибыли плановый уровень выручки ООО «Ресто» мог составлять на 5% меньше, чем был установлен в отчетном периоде.

Таблица 18 – Сравнение плановых показателей деятельности сети ресторанов «Ресто» за 2019 г., рассчитанных различными методами

Наименование показателя	Значение показателя		Отклонение	
	действующая методика	предлагаемая методика	абсолютное, +/-	относительное, %
Плановая прибыль, млн. руб.	690	690	0	0

Продолжение таблицы 18

Наименование показателя	Значение показателя		Отклонение	
	действующая методика	предлагаемая методика	абсолютное, +/-	относительное, %
Плановый уровень рентабельности, %	24	25	1	4
Средний чек, руб./чел.	560	530	-30	5
Количество столов, шт.	1360	1360	-	-
Нормативное количество смен, шт.	2	2	-	-
Нормативная численность персонала в смене, чел.	64	45	-19	30
Количество ресторанов, шт.	34	34	-	-
Норма списания продукции, %	19	10	-9	-47
Ставка торговой наценки, %	400	400	-	-
Торговая наценка, млн. руб.	2271	1755	-516	23
Среднемесячная заработная плата 1 работника, тыс. руб./чел.	16	16	-	-
Плановая сумма выручки, млн. руб.	2920	2760	-160	5
Количество посетителей в сети ресторанов, тыс. чел.	5200	5207	7	-
Количество посадок, шт.	10	10	-	-
Среднесписочная численность персонала, шт.	4354	3060	-1294	30
Заработная плата и страховые взносы, млн. руб.	1087	764	-323	30
Материальные затраты, млн. руб.	904	1005	101	11
Закупочная стоимость реализуемой продукции, млн. руб.	350	729	379	108
Сумма списания продукции, млн. руб.	554	276	-278	50
Прочие расходы, млн. руб.	494	301	-193	19

Используя нормативное значение численности персонала в смене, предприятие сократит расходы на заработную плату и страховые взносы на 30%, что положительно скажется на достижении планируемой прибыли. В данный момент предприятие теряет прибыль из-за неправильного распределения рабочей силы. С учетом сокращения расходов на заработную плату и страховые взносы, закупочная стоимость продуктов может быть увеличена на 108%, что дает возможность предприятию покупать более качественные продукты. В то же время, модель подразумевает уменьшение списания продуктов на 50%. Это снижение рассчитано с использованием нормы списания продуктов в размере 10% от выручки сети ресторанов. Благодаря такому распределению затрат материальные издержки увеличатся всего на 11%.

Таким образом, применение нормативного метода финансового планирования деятельности ООО «Ресто» позволит выявить «узкие» места в работе ресторанов и составить план мероприятий по повышению эффективности. Предложенная модель позволяет рассчитать планируемую сумму затрат на год для достижения установленной суммы плановой прибыли. Применение разработанной системы финансового планирования деятельности создаст предпосылки для достижения сети ресторанов «Ресто» поставленных целей, направленных на сокращение расходов и увеличение операционной прибыли.

### **3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий**

Разработанный нормативный метод планирования и прогнозирования показатели деятельности для ООО «Ресто» базируется на использовании обоснованных нормативов. Разработке нормативов предшествовал глубокий анализ деятельности предприятия за 2017-2019 гг. На базе ООО «Ресто» целесообразно закрепить разработку конкретных нормативов за определенными структурными подразделениями управления.

Предложенные нормативы становятся основой планирования доходов и расходов сети ресторанов. Для этого предложена модель расчета доходов и расходов организации.

В таблице 19 представим прогнозный расчет эффективности деятельности ООО «Ресто» на 2020 год

Таблица 19 - Прогнозный расчет эффективности деятельности ООО «Ресто» на 2020 год, млн. руб.

Наименование показателя	Значение показателя			Отклонения		
	2019 план	2019 факт	2020 план	2019 факт – 2019 план	2020 план – 2019 план	2020 план – 2019 факт
Выручка	2760	2808	2948	48	188	140
Себестоимость продаж	2498	2126	2232	-72	34	106
Управленческие и коммерческие расходы	308	294	308	86	100	14
Прибыль от продаж	271	388	407	34	53	19
Прочие доходы и расходы	419	146	153	-190	-182	7
Прибыль до налогообложения	690	534	560	-156	-129	26
Чистая прибыль	552	479	502	-73	-49	23
Рентабельность продаж, %	25	14	25	-11	0	11

Таким образом, прогноз деятельности ООО «Ресто» на 2020 год включает: увеличение выручки предприятия на 140 млн. руб., себестоимости продаж на 106 млн. руб., прибыли от продаж на 19 млн. руб., чистой прибыли на 23 млн. руб.

Рост показателей деятельности сети ресторанов ООО «Ресто» был запланирован в условиях самоизоляции граждан и повышенной готовности Самарской области к распространению COVID-19.

В настоящих условиях, ограничивающих работу кафе и ресторанов, единственным верным решением, позволяющим сохранить бизнес, для ООО «Ресто» явилось переориентация на доставку готовых блюд. Это стало хорошей возможностью для роста и развития, так как руководство сети сумело оперативно организовать все рабочие процессы. Эта мера особенно

актуальна с учетом увеличения спроса на доставку еды, которое отмечают все профильные сервисы. Доставка готовой еды организована через сервисы Яндекс.Еда и Delivery Club.

Итак, выполненное исследование позволило выявить перечень показателей, используемых для характеристики эффективности ресторанного бизнеса. Определен перечень исходной информации и порядок расчета показателей. Выявлена зависимость показателей от различных факторов. Обоснована целесообразность использования в финансовом планировании деятельности сети ресторанов нормативного метода.



## Заключение

Одна из основных функций управления организацией – финансовое планирование и прогнозирование. Финансовое планирование взаимодействует с другими функциями управления, такими, как организация и координация деятельности, контроль, регулирование и стимулирование.

Процесс финансового планирования организует процесс реализации целей предприятия. Результатом процесса финансового планирования является достижение к концу планового периода обозначенных показателей.

Рассмотрение теоретических основ финансового планирования позволило выделить и охарактеризовать методы финансового планирования и прогнозирования организации.

В условиях рынка целью любой коммерческой организации является получение максимальной прибыли. Основную сумму прибыли коммерческая организация планирует получить от операционной деятельности. Операционная деятельность представляет собой основную деятельность предприятия по производству продукции и торговле покупными товарами.

Выполненное исследование теоретических основ финансового планирования и прогнозирования позволяет сформулировать вывод о том, что при выборе метода планирования в качестве инструмента управления деятельностью организации необходимым является выявление специфики деятельности коммерческой организации, выполнение детального анализа показателей, характеризующих ее эффективность.

Выполненное исследование позволило выявить специфические особенности ресторанного бизнеса: мобильность; особые требования к помещениям; короткая продолжительность финансового цикла; обширный рынок трудовых ресурсов; незначительные затраты на подготовку и повышение квалификации кадров; сложность планирования потока клиентов.

Операционная деятельность ресторанов приносит большую часть доходов и является основным видом деятельности организации.

Операционная деятельность ориентируется на рынок клиентов и требует постоянных вложений в хозяйственные операции.

Финансовое планирование и прогнозирование доходов ресторанного бизнеса заключается в планировании выручки ресторана. Для финансового планирования доходов в ресторанах в настоящее время используется метод экстраполяции. Плановая сумма доходов определяется на основе анализа данных предыдущих периодов. Выручка ресторана зависит от количества посетителей и суммы среднего чека. При планировании выручки находят произведение плановых значений данных показателей.

Финансовое планирование расходов основывается на результатах анализа расходов за предыдущие периоды.

Анализ особенностей формирования расходов в ресторанном бизнесе показал, что материальные затраты и заработная плата занимают наибольший вес в расходах ресторана. Необходимо проводить ежемесячно инвентаризацию и работникам кухни строго придерживаться калькуляционных карт.

Выявлено влияние внешних и внутренних факторов на формирование финансового результата операционной деятельности. При поиске путей увеличения финансового результата необходимо обращать внимание на внутренние факторы: снижать себестоимость и повышать качество продукции, внедрять новые технологии производства и эффективно использовать ресурсы производства и реализации.

Выявленные особенности ресторанного бизнеса не позволяют применять для оценки эффективности операционной деятельности общепринятые показатели.

Анализ оценки эффективности деятельности предприятий общественного питания выявил специфические показатели эффективности ресторанного бизнеса. У каждого показателя существуют достоинства и недостатки, но при оценке эффективности необходимо анализировать их значения в совокупности с другими показателями.

Таким образом, выполненное исследование позволило выявить перечень показателей, используемых для характеристики эффективности ресторанного бизнеса. Определен перечень исходной информации и порядок расчета показателей. Выявлена зависимость показателей от различных факторов. Обоснована целесообразность использования в финансовом планировании деятельности сети ресторанов нормативного метода.

Проблема финансового планирования деятельности остается одной из самых сложных и трудноразрешимых. В настоящее время ООО «Ресто» для финансового планирования деятельности использует метод экстраполяции. Представляется целесообразным применение для планирования операционной деятельности нормативного метода.

При разработке модели планирования операционной деятельности ООО «Ресто» выполнен анализ текущего состояния компании. Выявлена отрицательная динамика операционной прибыли предприятия из-за роста переменных издержек. Сумма издержек предприятия, в первую очередь, влияет на размер получаемой прибыли. Определены статьи расходов, которые необходимо сокращать для увеличения операционной прибыли. В свою очередь, полная себестоимость продукции ресторана определяется значением установленных и расчетных показателей.

В ходе исследования выявлены показатели, характеризующие эффективность операционной деятельности ресторанов. Показатели дифференцированы на две группы:

- нормативные показатели, значения которых устанавливаются самой организацией, исходя из интересов собственника компании, специфики хозяйственной деятельности;

- показатели, значения которых определяются расчетным путем.

В работе приведены процедуры установления значений нормативных показателей, представлены формулы расчета показателей, определяемых расчетным путем.

Использование предложенной модели для расчета показателей деятельности ООО «Ресто» за 2019 г. и сравнение полученных расчетных значений показателей с фактическими позволяют сделать вывод о том, что для достижения плановой прибыли плановый уровень выручки ООО «Ресто» мог составлять на 5% меньше, чем был установлен в отчетном периоде. При соблюдении нормативного значения численности персонала в смене предприятие могло сократить расходы на заработную плату и страховые взносы на 30%, что положительно скажется на достижении планируемой прибыли.

Представленная модель предполагает достижение прибыли в размере 25% от суммы выручки. Рассчитаны все показатели, которые влияют на достижение необходимого результата.

Значение среднего чека и количества посадок за день помогут ресторанам правильно спланировать обучение персонала, зонирование зала.

Сокращение количества сотрудников на 30% позволит предприятию, без снижения качества обслуживания, достигать планируемых показателей. Снижение затрат на списание продуктов позволит предприятию улучшить качество закупаемых продуктов и тем самым улучшить качество выпускаемой продукции во всей сети ресторанов. С учетом сокращения расходов на заработную плату и страховые взносы, закупочная стоимость продуктов может быть увеличена на 108%, что дает возможность предприятию закупать более качественные продукты. В то же время, данная модель подразумевает уменьшение списания продуктов на 50%. Данное снижение рассчитано с использованием нормы списания продуктов в размере 10% от выручки сети ресторанов. Благодаря такому распределению затрат материальные издержки увеличатся всего на 11%.

Применение нормативного метода планирования операционной деятельности ООО «Ресто» позволит выявить «узкие» места в работе ресторанов и составить план мероприятий по повышению эффективности. Предложенная модель позволяет рассчитать планируемую сумму затрат на

год для достижения установленной суммы плановой прибыли. Использование модели планирования позволяет комплексно оценить деятельность предприятий ресторанного бизнеса.

Применение разработанной системы планирования операционной деятельности создаст предпосылки для достижения ООО «Ресто» поставленных целей, направленных на сокращение расходов и увеличение операционной прибыли.

## Список используемых источников

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145–ФЗ (ред. от 22.04.2020) // Консультант плюс: справочно-правовая система.
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 года N 51-ФЗ (ред. от 16.12.2019) // Консультант плюс: справочно-правовая система.
3. Налоговый Кодекс Российской Федерации от 5.08.2000 г. № 117–ФЗ (ред. от 01.04.2020) // Консультант плюс: справочно-правовая система.
4. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 г. № 402–ФЗ (ред. от 26.07.2019) // Консультант плюс: справочно-правовая система.
5. Басовский, Л.Е. Финансовый менеджмент [Текст] : учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 240 с.
6. Бровков, П. Ошибки в финансовой структуре, которые приводят к росту затрат и снижению прибыли [Текст] / П. Боровков // Финансовый директор. - 2016. - №6. - С. 26–32.
7. Бурцев, В.В. Через бюджетирование к эффективному менеджменту [Текст] / В.В. Бурцев // Финансовый менеджмент. - 2016. - № 1. - С. 10–13.
8. Вихров, А. Управленческий баланс, который будет понятен топменеджменту компании [Текст] / А. Вихров // Финансовый директор. - 2017. №7-8 (96). - С. 16–22.
9. Войко, А. Постановка системы бюджетирования на предприятии [Текст] / А. Войко // Финансовая газета. Региональный выпуск.— 2015. - № 2. - С. 36– 38.
10. Волкова, О.Н. Бюджетирование и финансовый контроль в коммерческих организациях [Текст] / О.Н. Волкова. - М.: Финансы и статистика, 2017. 272 с.
11. Воронченко, Т.В. Методические и практические аспекты [Текст] / Т.В. Воронченко // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2016. - № 1. - С. 3–5.

12. Гаврилова, О. Типичные ошибки процесса бюджетирования [Текст] / О. Гаврилова // Консультант. - 2015. - № 3. - С. 44–47.
13. Гарифулин, А. Совершенствование системы планирования и бюджетирования предприятия [Электронный ресурс] / А. Гарифулин // Справочник экономиста. - 2017. - №1. – Режим доступа: <http://www.profiz.ru>
14. Гарифулин, А.Ф. Платежный календарь как инструмент бюджетирования [Электронный ресурс] / А.Ф. Гарифулин // Плановоэкономический отдел. - 2016. - № 1.
15. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия [Текст] : учебник для вузов / В.Я. Горфинкель, Е.М. Купряков, В.П. Прасолова. - М., 2014. - 670 с.
16. Гребнюк, А. Объективная оценка финансовых результатов с помощью бюджета [Текст] / А. Гребенюк // Финансовый директор. - 2016. - №3 (92). - С. 16–21.
17. Гульпенко, К.В., Тумашик, Н.В. Теоретические аспекты развития учета [Текст] / К.В. Гульпенко, Н.В. Тумашик // Проблемы современной экономики. - 2017. - № 4. - С. 177–181.
18. Ермакова, Н.А. Использование бухгалтерских и управленческих методов в системе бюджетирования [Текст] / Н.А. Ермакова // Экономический анализ: теория и практика. - 2016. -№18(33) - С. 48–53.
19. Кленова, И. Какие ошибки в системе бюджетирования можно и нужно исправить [Текст] / И. Кленова // Финансовый директор. - 2016. - №9 (97). - С. 30–33.
20. Коваленко, И. Финансовое планирование для бизнеса с большим количеством ЦФО [Текст] / И. Коваленко // Финансовый директор. - 2016. - №12. - С. 38–43.
21. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование [Текст] / Horvath&Partners; пер. с нем. - 4-е изд. - М.: Альпина Паблишерз, 2015. – 269 с.

22. Костина, Г.Ю. Техника внедрения рабочей системы бюджетирования [Электронный ресурс] / Г.Ю. Костина // Планово-экономический отдел. - 2017. - № 2.

23. Кучеренко, А.И. Бюджетирование как метод финансового планирования деятельности организации [Текст] / А.И. Кучеренко // Справочник экономиста. - 2016. - №3. - С. 14-17.

24. Лихачева, О.Н., Щуров, С.А. Долгосрочная и краткосрочная финансовая политика предприятия [Текст] : учеб. пособие / Под. ред. И.Я. Лукасевича. - М.: Вузовский учебник, 2017. - 288 с.

25. Малькова, М. Бюджетирование: практический подход [Электронный ресурс] / М. Малькова // Планово-экономический отдел. - 2015. - № 1.

26. Немировский, И.Б., Старожукова, И.А. Бюджетирование. От стратегии до бюджета – пошаговое руководство [Текст] / И.Б. Немировский, И.А. Старожукова. - М.: издательский дом «Вильямс», 2016. - 510 с.

27. Никитина, Н. Проблемы постановки системы бюджетирования на предприятиях и пути их решения [Текст] : / Н. Никитина // Финансовая газета. - 2018. - № 9. - С. 37–40.

28. Политковская, И.В., Ермилова, Н.П. Актуальность применения современных технологий управления финансами [Текст] / И.В. Политковская, Н.П. Ермилова // Автотранспортное предприятие. - 2016. - № 9. - С. 35–37.

29. Продченко, И.А. Финансовый менеджмент [Электронный ресурс] : Дистанционный учебный курс (Учебно-методический комплекс). Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП / И.А. Продченко. - 2017.

30. Пушкина, С. Как работать с бюджетами в условиях нестабильности [Текст] / С. Пушкина // Финансовый директор. - 2016. - №7-8. - С. 114–117.

31. Раицкий, К.А. Экономика предприятия [Текст] : учебник / К.А. Раицкий. - М.: Маркетинг, 2015. - 696 с.



32. Репин, В.В. Финансовое планирование и управленческий учет: проблемы внедрения [Текст] / В.В. Репин // Финансовый менеджмент. - 2017. - № 4. - С. 36–39.

33. Савченко, О.С. Методические основы разработки бюджета страховой организации [Текст] / О.С. Савченко // Налогообложение, учет и отчетность в страховой компании. - 2017. - № 2. - С. 7–10.

34. Стоун, Д, Хитчинг К. Бухгалтерский учет и финансовый анализ: Подготовительный курс [Текст] / Пер. с англ. под общ. ред. к.э.н. Лисовика и к.ф.н. М.Б. Ярцева. - М.: Сирин, 2018. - 302 с.

35. Супрунова, Е.А., Миерманова, С.Т. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в автотранспорте [Текст] : учебное пособие / Е.А. Супрунова, С.Т. Миерманова. - Омск: Изд-во ИП Погорелова Е.В., 2014. - 258 с.

36. Тресков, С. Нестандартное решение для контроля доходов и расходов по видам деятельности [Текст] / С. Тресков // Финансовый директор. - 2018. - №9 (97). - С. 34–39.

37. Федосеев, А. Нестандартный подход к управлению и планированию финансовых результатов [Текст] / А. Федосеев // Финансовый директор. - 2016. - №9. - С. 32–37.

38. Хруцкий, В.Е., Гамаюнов, В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования [Текст] / В.Е. Хруцкий, В.В. Гамаюнов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 464 с.

39. Ширенбек, Х. Экономика предприятия [Текст] : учебник для вузов. 15-е изд. / Пер. с нем. под общ. ред. И.П. Бойко, С.В. Валдайцева, К. Рихтера. - СПб.: Питер, 2015. - 848 с.

40. Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России [Текст] / К.В. Щиборщ. - 2-е изд. перераб. и доп. - М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2015. - 592 с.

41. Экономика предприятия и отрасли промышленности [Текст] : Серия «Учебники, учебные пособия». 3-е изд. - Ростов на Дону: Феникс, 2015. - 608 с.

42. Collison Terry. Elements of an Effective Business Plan. A Comprehensive Guide to Business Incubation.-Athens, Ohio.- The National Business Incubation Assotiation, 2016, p. 221-230.

43. Kiser J. Cjmmumst Entrepreneuers. Unknown Jumavators im Global Economy. N.Y., 2019.

44. Drok T. E. On the role of financial planning, ensuring sustainable development of the enterprise / T. E. Drok, D. S. Shapar // Vopr. economics and management. - 2016. - No. 5.1. - p. 94-97

45. Kolke G.I. Enterprise Planning: Workshop / G.I. Kolke, A.N. Romanova. – M.: Publishing House, 2016. - 101 p.

46. The system of principles of financial planning and forecasting for effective budget management // Tomsk State University Journal. Sarat. state social. un-that. - 2015. - No. 2. - p. 65-69 [Electronic resource]. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-printsipov-finansovogo-planirovaniya-i-prognozirovaniya-dlya-effektivnogo-up>.

## Приложение А

### Отчет о финансовых результатах ООО «Ресто»

#### Отчет о финансовых результатах

за период с 1 января по 31 декабря **20 19** г.

Форма по ОКУД  
Дата (число, месяц, год)

Организация Общество с ограниченной ответственностью «Ресто» по ОКПО  
Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН  
Вид экономической деятельности общественное питание по ОКВЭД  
Организационно-правовая форма/форма собственности ООО  
Общество с ограниченной ответственностью по ОКОПФ/ОКФС  
Единица измерения: млн. руб. по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2019
384 (385)		

Пояснения <sub>1</sub>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За <u>январь–декабрь</u> 20 <u>19</u> г. <sup>3</sup>	За <u>январь–декабрь</u> 20 <u>18</u> г. <sup>4</sup>
			Выручка <sup>5</sup>
	Себестоимость продаж	( 2126 )	( 1810 )
	Валовая прибыль (убыток)		
	Коммерческие расходы	( 240 )	( 220 )
	Управленческие расходы	( 54 )	( 54 )
	Прибыль (убыток) от продаж	388	512
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	( )	( )
	Прочие доходы	291	254
	Прочие расходы	( 135 )	( 131 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	534	635
	Текущий налог на прибыль	( 106 )	( 127 )
	в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	428	508

Продолжение приложения А  
**Отчет о финансовых результатах**

за период с 1 января по 31 декабря **20 18** г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью «Ресто» по ОКПО  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН  
 Вид экономической деятельности общественное питание по ОКВЭД  
 Организационно-правовая форма/форма собственности ООО  
Общество с ограниченной ответственностью по ОКОПФ/ОКФС  
 Единица измерения: млн. руб. по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2018
384 (385)		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За <u>январь–декабрь</u>	За <u>январь–декабрь</u>
		<u>20 18</u> г. <sup>3</sup>	<u>20 17</u> г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	2596	2408
	Себестоимость продаж	( 1810 )	( 1686 )
	Валовая прибыль (убыток)		
	Коммерческие расходы	( 220 )	( 190 )
	Управленческие расходы	( 54 )	( 54 )
	Прибыль (убыток) от продаж	512	478
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	( )	( )
	Прочие доходы	254	244
	Прочие расходы	( 131 )	( 124 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	635	598
	Текущий налог на прибыль	( 127 )	( 119 )
	в т. ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	508	479

## Приложение Б

### Бухгалтерский баланс ООО «Ресто»

#### Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2019 г.

	Дата (число, месяц, год)	Коды		
Форма по ОКУД		0710001		
Дата (число, месяц, год)		31	12	2019
Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью «Ресто»</u> по ОКПО				
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН			
Вид экономической деятельности <u>общественное питание</u> по ОКВЭД	ОКВЭД			
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>ООО</u> по ОКОПФ/ОКФС	ОКОПФ/ОКФС			
Единица измерения: млн. руб.	по ОКЕИ			
Местонахождение (адрес) _____				

Пояснения <sub>1</sub>	Наименование показателя <sup>2</sup>	На <u>31 декабря</u> <u>2019</u> г. <sup>3</sup>	На 31 декабря <u>2018</u> г. <sup>4</sup>	На 31 декабря <u>2017</u> г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	7	7	
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	7	7	
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	26	26	17
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	25	25	3
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	161	161	211
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II	212	212	231
	<b>БАЛАНС</b>	219	219	231

Продолжение приложения Б

Пояснения 1	Наименование показателя 2	На 31 декабря 20 19 г. 3	На 31 декабря 20 18 г. 4	На 31 декабря 20 17 г. 5
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6</b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	40	40	40
	Собственные акции, выкупленные у акционеров			
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	132	132	91
	Итого по разделу III	172	172	131
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV			
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			6
	Кредиторская задолженность	33	33	80
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства	14	14	14
	Итого по разделу V	47	47	100
	<b>БАЛАНС</b>	219	219	231

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах ООО «Причал»

#### Отчет о финансовых результатах

за период с 1 января по 31 декабря **20 19** г.

	Коды		
Дата (число, месяц, год)	0710002		
Форма по ОКУД	31	12	2019
Организация _____ ООО «Причал» _____ по ОКПО			
Идентификационный номер налогоплательщика _____ ИНН			
Вид экономической деятельности _____ общественное питание _____ по ОКВЭД			
Общество с ограниченной ответственностью _____ по ОКОПФ/ОКФС			
Единица измерения: млн. руб. _____ по ОКЕИ	384 (385)		

Наименование показателя	Код	За январь – декабрь 2019 г.	За январь – декабрь 2018 г.
Выручка	2110	1081	955
Себестоимость продаж	2120	(744)	(658)
Валовая прибыль (убыток)	2100	337	297
Коммерческие расходы	2210		
Управленческие расходы	2220	(89)	(81)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	248	216
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330		
Прочие доходы	2340		
Прочие расходы	2350	(42)	(39)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	206	177
Текущий налог на прибыль	2410	(42)	(36)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
Изменение отложенных налоговых активов	2450		
Прочее	2460		
Чистая прибыль (убыток)	2400	164	141

## Продолжение приложения В

### Отчет о финансовых результатах

за период с 1 января по 31 декабря 2018 г.

Дата (число, месяц, год)

Форма по ОКУД

Организация \_\_\_\_\_ ООО «Причал» \_\_\_\_\_ по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН

Вид экономической деятельности \_\_\_\_\_ общественное питание \_\_\_\_\_ по ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_ Общество с ограниченной ответственностью \_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС

Общество с ограниченной ответственностью \_\_\_\_\_ по ОКЕИ

Единица измерения: млн. руб.

Коды		
0710002		
31	12	2019
384 (385)		

Наименование показателя	Код	За январь – декабрь 2018 г.	За январь – декабрь 2017 г.
Выручка	2110	955	914
Себестоимость продаж	2120	(658)	(612)
Валовая прибыль (убыток)	2100	297	302
Коммерческие расходы	2210		
Управленческие расходы	2220	(81)	(78)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	216	224
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320		
Проценты к уплате	2330		
Прочие доходы	2340		
Прочие расходы	2350	(39)	(48)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	177	176
Текущий налог на прибыль	2410	(36)	(36)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421		
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430		
Изменение отложенных налоговых активов	2450		
Прочее	2460		
Чистая прибыль (убыток)	2400	141	140



## Приложение Г

### Бухгалтерский баланс ООО «Причал»

#### Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2019 г.

Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_

Форма по ОКУД \_\_\_\_\_

Организация \_\_\_\_\_ ООО «Причал» \_\_\_\_\_ по ОКПО \_\_\_\_\_

Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН \_\_\_\_\_

Вид экономической деятельности \_\_\_\_\_ общественное питание \_\_\_\_\_ по ОКВЭД \_\_\_\_\_

Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_ Общество с ограниченной ответственностью \_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС \_\_\_\_\_

Единица измерения: млн. руб. \_\_\_\_\_ по ОКЕИ \_\_\_\_\_

Местонахождение (адрес) \_\_\_\_\_

Коды		
0710001		
31	12	2019
384		

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110			
Результаты исследований и разработок	1120			
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	1487	2605	1962
Доходные вложения в материальные ценности	1160			
Финансовые вложения	1170			
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190			
Итого по разделу I	1100	1487	2605	1962
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	2728	2202	1048
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220			
Дебиторская задолженность	1230	583	1200	1965
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1489	992	245
Прочие оборотные активы	1260	86	138	
Итого по разделу II	1200	4886	4532	3258
<b>БАЛАНС</b>	1600	6373	7137	5220

Продолжение приложения Г

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340			
Добавочный капитал	1350			
Резервный капитал	1360			
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	354	450	850
Итого по разделу III	1300	1045	1141	1541
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1410	3440	3840	618
Отложенные налоговые обязательства	1420			
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400	3440	3840	618
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	450	650	950
Кредиторская задолженность	1520	650	691	1110
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
Оценочные обязательства	1540	788	815	1001
Прочие обязательства	1550	0	0	0
Итого по разделу V	1500	1888	2156	3061
<b>БАЛАНС</b>	1700	6373	7137	5220

## Приложение Д

### Бухгалтерский баланс ООО «Верона»

Бухгалтерский баланс		Коды		
на <u>31 декабря</u> 20 <u>19</u> г.		0710001		
		31	12	2019
Организация	Общество с ограниченной ответственностью «Верона»	по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН		
Вид экономической деятельности	общественное питание	по ОКВЭД		
Организационно-правовая форма/форма собственности	ООО	по ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: млн. руб.		по ОКЕИ		
Местонахождение (адрес)		384		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	31	На 31 декабря	На 31 декабря
		На <u>декабря</u>	20 <u>18</u> г. <sup>4</sup>	20 <u>17</u> г. <sup>5</sup>
		20 <u>19</u> г. <sup>3</sup>		
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства			
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	0	0	0
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	0	0	52
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	6586	205	1318
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	3881	1316	691
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II	10467	1521	2061
	<b>БАЛАНС</b>	10467	1521	2061

Продолжение приложения Д

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	31 На <u>  </u> декабря 20 <u>  </u> 19 <u>  </u> г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20 <u>  </u> 18 <u>  </u> г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20 <u>  </u> 17 <u>  </u> г. <sup>5</sup>
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ <sup>6</sup></b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров			
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	5335	421	1734
	Итого по разделу III	5345	431	1744
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV	0	0	0
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	0	0	0
	Кредиторская задолженность	5122	1090	317
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	5122	1090	317
	<b>БАЛАНС</b>	10467	1521	2061

Руководитель \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20    20    г.

## Приложение Е

### Отчет о финансовых результатах ООО «Верона»

Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 20 18 г.

	Форма по ОКУД	Коды		
Дата (число, месяц, год)	0710002			
Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью «Верона»</u> по ОКПО	31	12	2018	
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН			
Вид экономической деятельности <u>общественное питание</u>	по ОКВЭД			
Организационно-правовая форма/форма собственности _____ по ОКОПФ/ОКФС				
Единица измерения: тыс. руб.				384
				по ОКЕИ

Пояснения	Наименование показателя	Январь - За <u>Декабрь</u> 20 <u>18</u> г.	Январь - За <u>Декабрь</u> 20 <u>17</u> г.
	Выручка	1097	965
	Себестоимость продаж	(781)	(722)
	Валовая прибыль (убыток)	316	243
	Коммерческие расходы		
	Управленческие расходы	(48)	(23)
	Прибыль (убыток) от продаж	268	220
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате		
	Прочие доходы		
	Прочие расходы	(83)	(92)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	351	312
	Текущий налог на прибыль	(69)	(112)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	282	200

## Продолжение приложения Е

### Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь **20 19** г.

	Дата (число, месяц, год)	Коды	
Форма по ОКУД		0710002	
		31	12
		2019	
Организация <u>Общество с ограниченной ответственностью «Верона»</u>	по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН		
Вид экономической деятельности <u>общественное питание</u>	по ОКВЭД		
Организационно-правовая форма/форма собственности _____	по ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: млн. руб.	по ОКЕИ	384	

Пояснения	Наименование показателя	Январь - За <u>Декабрь</u> 20 <u>19</u> г.	Январь - За <u>Декабрь</u> 20 <u>18</u> г.
	Выручка	1165	1097
	Себестоимость продаж	(990)	(781)
	Валовая прибыль (убыток)	175	316
	Коммерческие расходы		
	Управленческие расходы	(57)	(48)
	Прибыль (убыток) от продаж	118	268
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате		
	Прочие доходы		
	Прочие расходы	(107)	(83)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	245	351
	Текущий налог на прибыль	(12)	(69)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	233	282