

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Поволжская академия образования и искусств имени Святителя
Алексия, митрополита Московского»**

Кафедра экономики и бизнес развития

Направление подготовки 35.03.01 Экономика
Направленность (профиль) «Экономика предприятий и организаций»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:

Повышение эффективности деятельности ресторана

«МАНДАРИНОВЫЙ КРАБ»

Выполнила студентка
3 курса группы ЭЗ-331
заочной формы обучения
Горшунова Елизавета
Дмитриевна

(подпись)

Научный руководитель:
Торхова Анна Николаевна
доцент, кандидат
экономических наук

(подпись)

Допустить к защите:

Заведующий кафедрой

экономики и бизнес развития _____ А.Н. Торхова

«_____» _____ 2025 г.

Тольятти

2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИЗА	6
1.1 Сущность и значение эффективности работы предприятия	6
1.2 Система показателей финансово-экономической эффективности деятельности предприятия	9
1.3 Факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятия	13
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ Ресторан «Мандариновый краб».....	18
2.1 Общая характеристика предприятия.....	18
2.2 Анализ эффективности экономических показателей организации.....	26
2.3 Анализ затрат на предприятии	37
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ И РАСЧЕТ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ	48
3.1 Предложение по снижению издержек или увеличению доходов	48
3.2 Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий.....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	62

ВВЕДЕНИЕ

Современные рыночные условия характеризуются высокой динамичностью и непредсказуемостью, что требует от предприятий постоянного поиска новых методов и подходов к повышению эффективности своей деятельности. Эффективность выступает критерием успешности предприятия и отражает, насколько рационально оно использует имеющиеся ресурсы для достижения своих целей. Особенно остро этот вопрос стоит перед предприятиями общественного питания, которые функционируют в условиях жесткой конкуренции и чувствительны к любым изменениям во внешней среде.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью постоянного мониторинга финансово-экономических показателей деятельности предприятия с целью своевременного выявления резервов роста и разработки мероприятий, направленных на повышение общей эффективности функционирования бизнеса. Повышение эффективности особенно значимо в контексте предприятий малого и среднего бизнеса, где ограниченность финансовых ресурсов и высокая степень неопределённости рынка усиливают необходимость грамотного управления затратами и доходами.

Объектом исследования данной работы выступает предприятие общественного питания Ресторан «Мандариновый краб», функционирующее в городе Тольятти и специализирующееся на приготовлении блюд из морепродуктов.

Предметом исследования является процесс повышения эффективности деятельности предприятия через проведение мероприятий по снижению затрат и увеличению доходов на основе глубокого финансово-экономического анализа.

Целью исследования является разработка и экономическое обоснование мероприятий по повышению эффективности деятельности Ресторан

«Мандариновый краб» на основе анализа финансово-экономических показателей и затрат за период 2022–2024 годов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть сущность и значение эффективности работы предприятия.
2. Систематизировать показатели финансово-экономической эффективности деятельности предприятия.
3. Выявить и обосновать факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятия.
4. Дать общую характеристику предприятия Ресторан «Мандариновый краб» с точки зрения организационной структуры и производственных мощностей.
5. Провести комплексный анализ эффективности экономических показателей Ресторан «Мандариновый краб» за исследуемый период.
6. Осуществить анализ структуры и динамики затрат предприятия за 2022–2024 годы.
7. Разработать мероприятия, направленные на снижение издержек или увеличение доходов Ресторан «Мандариновый краб».
8. Выполнить расчет и экономически обосновать эффективность предложенных мероприятий.

Методологическую основу исследования составляют общенаучные и специальные методы: системный подход, метод сравнительного анализа, методы финансового анализа, аналитический, расчетно-конструктивный и экономико-математический методы. Широко используются методы анализа динамических рядов, коэффициентный анализ, моделирование экономических процессов.

Гипотеза исследования заключается в предположении о том, что проведение мероприятий, направленных на оптимизацию затрат и повышение доходов, позволит существенно увеличить финансовые результаты Ресторан

«Мандариновый краб» и улучшить показатели его финансовой устойчивости и рентабельности.

Практическая значимость исследования определяется возможностью применения разработанных в работе мероприятий для повышения эффективности деятельности исследуемого предприятия, что будет способствовать росту его конкурентоспособности, укреплению позиций на рынке и улучшению финансовых результатов.

Научная новизна исследования состоит в комплексном подходе к повышению эффективности деятельности предприятия общественного питания, включающем детальный анализ структуры и динамики затрат, а также в разработке и практическом обосновании экономически эффективных мероприятий, адаптированных под специфику малого ресторанного бизнеса.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИЗА

1.1 Сущность и значение эффективности работы предприятия

Главной целью коммерческой деятельности организации является получение максимально возможного финансового результата (прибыли). Для этого в процессе производственной деятельности предприятие производит определенный объем продукции, который реализовывается на рынке. И чтобы произвести готовый товар, услуги и работы, необходимо для этого затратить различные ресурсы (финансовые, трудовые, материальные, интеллектуальные и др.). Исходя из разницы между финансовым результатом и объемом расходов предприятия, и формируется экономическая эффективность коммерческой деятельности.

Актуальность научного исследования по вопросу определения сущности и понятия «эффективности деятельности организации» связана с тем, что благодаря оценке ее показателей анализируется успешность и результативность ведения бизнеса.

На сегодняшний день можно выделить несколько подходов к определению понятия «эффективность деятельности организации»:

- 1) степень достижения целей организации;
- 2) уровень адаптации организации под гибкие условия внешней среды;
- 3) степень достижения максимального финансового результата при заданном объеме ресурсов.
- 4) степень достижения минимальных затрат при заданном объеме прибыли;
- 5) уровень достижения интересов клиентов и заказчиков, а также удовлетворение их потребностей.

Егорова А.О. определяет понятие «эффективность деятельности организации» как индикатор качественного развития бизнеса, который выступает стимулом к ведению коммерческого дела. Оценка показателей эффективности деятельности предприятия позволяет установить возможные меры и способы для повышения успешности бизнеса. Решение стратегических проблем и задач менеджмента организации неразрывно связаны с определением экономической эффективности деятельности [1].

Панина И.В. и Попов М.И. проводят расширенную классификацию понятия «эффективность организации» по различным критериям, которые применяются предпринимателями и менеджерами. Для нас актуальным является критерий «сферы влияния», где определяется экономическая эффективность, социальная эффективность, технологическая эффективность и экологическая эффективность деятельности предприятия [2].

Экономика

Проанализировав существующие подходы, понятие «экономическая эффективность» деятельности организации можно определить как:

- отношение между затраченными ресурсами и финансовым результатом;
- степень производства продукции при оптимальном размере потраченных ресурсов;
- достижение максимального объема производства продукции при заданном доступном уровне ресурсов;
- степень достижения целей в коммерческой деятельности предприятия, которые были поставлены в рамках стратегического плана.

По мнению Глушака В.В., определение понятия «эффективность деятельности организации» в современном мире изменяется. Помимо личных целей, стоящих перед предпринимателями, есть корпоративно-социальная ответственность бизнеса в отношении стейкхолдеров, куда относится и общество. Исходя из этого, под эффективностью деятельности предприятия

стоит подразумевать оптимальное потребление ресурсов и материалов в сопоставлении с общественными потребностями населения [3].

Подтверждением данной актуальности является, к примеру, то, что экономическая эффективность деятельности организации выражается в виде динамики увеличения уровня производительности труда рабочего персонала. Чем выше эффективность трудовой деятельности, тем ниже затрат предприятия при производстве продукции. В свою очередь сотрудники приобретают повышение эффективности труда, что материально вознаграждается в виде увеличения оплаты труда.

Также стоит различать сущность понятия «эффективность деятельности организации» с «результативностью деятельности организации». Если при эффективности деятельности предприятия характеризуется связь между полученными финансовыми результатами и потраченными для этого ресурсами, то при результативности деятельности предприятия - степень реализации стратегического плана и бюджета организации, а также уровня достижения результатов.

В своей научной работе Нищая С.Н. и Жигунова О.А. пришли к заключению, что в современной науке экономическая категория «эффективность деятельности» синоним «экономичности деятельности». Если учитывать то, что под экономической эффективностью деятельности организации подразумевается отношение между полученным финансовым результатом и затраченными для него ресурсами, то тогда экономичность и есть отражение той минимизации затрат на единицу выпущенной продукции предприятия [4].

Отражением сущности и понятия «эффективность деятельности организации» является ряд показателей, применяемых при оценке эффективности бизнеса. К ним относятся:

- 1) рентабельность продаж - соотношение между объемом продаж и объемом чистой прибыли предприятия;

2) оборачиваемость активов - соотношение между объемом продаж и объемом активов предприятия;

3) рентабельность активов - соотношение между рентабельностью продаж и оборачиваемостью активов.

Показатели эффективности - важнейшие экономические показатели, отражающие соотношение результатов работы предприятия и различных объемных показателей, а также масштабы деятельности предприятия и объем вовлеченных ресурсов [5].

Таким образом, экономическая категория «эффективность деятельности организации» важное понятие, сущность и характеристика которого определяет степень экономичности и результативности коммерческой деятельности предприятия. При оценке основных показателей эффективности деятельности организации происходит работа над устранением проблем и угроз, а также обеспечение повышения эффективности использования доступных ресурсов. Последнее и является одним из подходов к определению понятия экономическая эффективность коммерческой деятельности предприятия.

1.2 Система показателей финансово-экономической эффективности деятельности предприятия

Система показателей финансово-экономической эффективности деятельности предприятия представляет собой комплекс взаимосвязанных индикаторов, которые помогают оценить результативность работы компании, устойчивость ее финансового состояния, эффективность управления ресурсами и способность генерировать прибыль. Такая система служит инструментом для принятия управленческих решений, ориентированных на оптимизацию деятельности, улучшение ее экономических результатов и обеспечение долгосрочной конкурентоспособности организации на рынке.

В управлении предприятием показатели эффективности выступают инструментом диагностики текущего положения компании и являются базой для стратегического и оперативного планирования. Комплексность и разносторонность подхода к формированию системы таких показателей позволяет глубже понять влияние различных управленческих решений на состояние предприятия и своевременно реагировать на изменения внешних и внутренних условий.

Основой для формирования системы финансово-экономических показателей служит бухгалтерская и финансовая отчетность предприятия. Важнейшими документами, которые выступают базой для расчетов, являются баланс предприятия, отчет о финансовых результатах, отчет о движении денежных средств и иные регламентированные отчетные формы.

Показатели эффективности условно делятся на несколько групп, каждая из которых позволяет отразить разные стороны деятельности предприятия. Традиционно выделяют такие группы как показатели рентабельности, показатели ликвидности и платежеспособности, показатели финансовой устойчивости, показатели оборачиваемости и показатели деловой активности.

Показатели рентабельности характеризуют способность предприятия получать прибыль на вложенный капитал и используемые ресурсы. Эти показатели отражают уровень эффективности использования средств предприятия и являются наиболее востребованными как инвесторами, так и собственниками. К таким показателям относятся рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного капитала и рентабельность производственной деятельности, показатель рентабельности продаж показывает, какую часть выручки составляет прибыль. Высокий уровень данного показателя свидетельствует о том, что предприятие эффективно контролирует затраты и достигает высокого уровня маржинальности продукции.

Показатели ликвидности и платежеспособности помогают оценить способность предприятия своевременно исполнять свои обязательства. С их

помощью проводится анализ структуры оборотных средств, определяются возможные риски кассовых разрывов и оценивается общая финансовая стабильность компании. Наиболее распространёнными из них являются коэффициенты абсолютной, текущей и быстрой ликвидности, коэффициент текущей ликвидности показывает, в какой степени текущие активы предприятия способны покрывать его текущие обязательства. Значения показателя выше единицы свидетельствуют о благоприятном положении предприятия в части его способности быстро погасить обязательства перед кредиторами.

Показатели финансовой устойчивости отражают степень зависимости предприятия от заемного капитала, способность организации самостоятельно обеспечивать свою деятельность финансовыми ресурсами и выдерживать изменения внешней экономической конъюнктуры. Наиболее важными из этих показателей являются коэффициенты автономии, финансовой зависимости, соотношение собственных и заемных средств. Коэффициент автономии показывает, насколько предприятие финансово независимо от внешних источников финансирования, чем выше его значение, тем более устойчива компания и менее подвержена финансовым рискам.

Показатели оборачиваемости характеризуют интенсивность использования ресурсов предприятия. Они показывают, как быстро средства, вложенные в активы, превращаются обратно в деньги. Такие показатели, как оборачиваемость дебиторской задолженности, запасов, кредиторской задолженности и оборачиваемость активов, дают возможность выявить узкие места и оптимизировать процессы управления оборотными средствами. Чем выше скорость оборачиваемости активов, тем эффективнее предприятие использует ресурсы и быстрее генерирует прибыль.

Показатели деловой активности характеризуют интенсивность и эффективность текущей деятельности компании, ее способность использовать свои ресурсы для увеличения объемов производства и реализации. В данную группу входят показатели темпа роста выручки, прибыли, объемов

производства и реализации продукции. Высокие значения темпов роста свидетельствуют о позитивной динамике развития компании и об успешности выбранной стратегии управления.

Кроме стандартных финансово-экономических показателей, на практике широко применяется система интегральных и комплексных показателей эффективности. К таким показателям можно отнести экономическую добавленную стоимость (EVA), которая позволяет определить, превышает ли операционная прибыль компании её расходы на капитал. Высокий уровень данного показателя подтверждает способность предприятия не только окупать вложенные средства, но и создавать дополнительную стоимость для своих акционеров.

Также широко применяется показатель ROI (возврат на инвестиции), характеризующий эффективность использования вложенных средств и ресурсов. ROI помогает оценить, насколько успешно реализуются проекты и мероприятия компании, какие направления бизнеса являются наиболее прибыльными и перспективными для дальнейших инвестиций.

На современном этапе развития экономики особо популярны показатели, отражающие не только финансовые результаты, но и операционную эффективность. В частности, активно используется показатель EBITDA (прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации). EBITDA дает возможность сравнивать операционные результаты предприятий, исключая влияние различных налоговых систем и амортизационной политики, что облегчает принятие решений относительно инвестиций или реструктуризации бизнеса.

Для оценки устойчивости предприятия в долгосрочной перспективе важно проводить анализ показателей финансовой безопасности, которые позволяют своевременно выявить возможные риски банкротства и разработать меры по их предотвращению. В этой связи используются коэффициенты покрытия процентов, коэффициенты финансового левериджа и показатели Z-счета Альтмана. Эти коэффициенты дают возможность определить, способно

ли предприятие стабильно обслуживать долгосрочные обязательства и сохранять устойчивость в условиях кризисных ситуаций.

Таким образом, комплексная система показателей финансово-экономической эффективности представляет собой важный инструмент для диагностики состояния предприятия, выявления его сильных и слабых сторон, оценки рисков и возможностей, а также принятия обоснованных управленческих решений. Грамотное применение системы таких показателей позволяет руководству организации оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, корректировать стратегию развития, эффективно управлять ресурсами и обеспечивать устойчивый рост компании в долгосрочной перспективе.

1.3 Факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятия

Факторы, влияющие на эффективность деятельности предприятия, разнообразны и взаимосвязаны между собой. Их детальный анализ позволяет выявить не только причины успехов или проблем в текущей деятельности, но и определить направления улучшения показателей эффективности в будущем. При этом факторы условно можно разделить на внешние и внутренние.

Внешние факторы представляют собой условия и обстоятельства, которые формируются за пределами компании, а внутренние факторы определяются внутренними возможностями и особенностями деятельности самой организации.

Среди внешних факторов особое внимание заслуживают экономические условия, в которых функционирует предприятие. Так, к таким условиям относятся уровень инфляции, ставки по кредитам, стабильность валютного курса, налоговая политика государства, высокий уровень инфляции оказывает негативное влияние на рентабельность производства, так как приводит к росту себестоимости продукции. В свою очередь, снижение процентных ставок по кредитам может увеличить доступность заемного финансирования, позволяя

предприятию активнее инвестировать в развитие и модернизацию производства.

Значительное влияние на эффективность оказывают конъюнктура и динамика рынка, на котором работает предприятие. Важным является уровень конкуренции, емкость и динамика роста спроса на продукцию компании, ужесточение конкуренции приводит к необходимости оптимизации затрат, активизации маркетинговых мероприятий и совершенствованию качества продукции. Наличие устойчивого спроса и перспективы его роста способствуют расширению объемов выпускаемой продукции и обеспечению стабильного роста выручки.

Технологические изменения в отрасли также играют немаловажную роль. Современные технологии могут значительно снизить затраты, улучшить качество продукции, сократить производственные циклы и повысить производительность труда, внедрение автоматизированных производственных линий может существенно уменьшить трудоемкость производства, снизив издержки на оплату труда и повысив конкурентоспособность продукции.

Социальные и демографические факторы, такие как изменение численности и структуры населения, уровня доходов потребителей, изменение предпочтений и вкусов, оказывают заметное влияние на потребительский спрос, рост среднего уровня доходов населения приводит к увеличению спроса на продукцию высокого качества, премиум-класса, а также к повышению значимости бренда компании.

Политико-правовые условия оказывают значительное воздействие на деятельность предприятия. Сюда входят законы и нормативные акты, регулирующие предпринимательскую деятельность, таможенные и торговые ограничения, меры государственной поддержки отрасли, введение новых экологических стандартов требует дополнительных инвестиций в оборудование и может повысить затраты на производство. С другой стороны, меры государственной поддержки, такие как налоговые льготы или субсидии,

позволяют снизить финансовую нагрузку и повысить конкурентоспособность компании на внутреннем и международном рынках.

Среди внутренних факторов первостепенную значимость имеет качество управления предприятием. Эффективность системы управления определяется правильностью стратегического планирования, своевременностью принятия решений, наличием четко организованного контроля и координации всех подразделений компании, грамотная постановка системы бюджетного планирования позволяет заранее выявить и предотвратить возможные проблемы с ликвидностью, оптимизировать расходы и стабилизировать финансовые показатели.

Квалификация персонала и уровень мотивации сотрудников непосредственно отражаются на производительности труда и качестве продукции. Сотрудники с высоким профессиональным уровнем и мотивацией к труду демонстрируют высокую производительность, минимизируют ошибки и браки, и тем самым снижают издержки производства, компании, инвестирующие в повышение квалификации персонала и развитие корпоративной культуры, имеют преимущество перед конкурентами, поскольку снижают текучесть кадров и повышают общий уровень эффективности труда.

Существенным фактором является и состояние основных фондов предприятия. Их степень износа, обновляемость и модернизация влияют на себестоимость и качество продукции. Так, предприятия, регулярно инвестирующие в модернизацию оборудования, обладают возможностью снизить удельные расходы ресурсов, улучшить качество продукции и оперативно реагировать на изменения в потребностях рынка.

Эффективность организации производственных процессов и управления запасами также является внутренним фактором, существенно влияющим на финансовые результаты компании. Эффективная логистика и грамотное управление запасами позволяют минимизировать затраты на хранение, избежать излишнего накопления оборотных активов и обеспечить

своевременную поставку продукции клиентам, внедрение системы управления запасами на основе методов EOQ (экономичного размера заказа) или ЛТ (производство точно в срок) позволяет минимизировать складские затраты и высвободить средства для других направлений деятельности компании.

Особое значение имеет эффективность маркетинговой деятельности, выраженная в способности компании своевременно адаптировать ассортимент продукции, правильно позиционировать товар, устанавливать оптимальные цены и обеспечивать эффективное продвижение, грамотная маркетинговая стратегия и точное сегментирование целевой аудитории позволяют увеличивать объемы продаж и укреплять позиции компании на рынке.

Финансовый менеджмент компании также выступает фактором, существенно влияющим на общую эффективность. Способность эффективно привлекать и управлять финансовыми ресурсами, грамотно выстраивать структуру капитала и оперативно реагировать на финансовые риски напрямую влияет на устойчивость и финансовые результаты предприятия, оптимизация структуры капитала путем уменьшения доли заемного капитала позволяет снизить финансовые риски и увеличить финансовую устойчивость.

Немаловажным внутренним фактором является инновационная активность предприятия, выраженная в способности компании разрабатывать и выводить на рынок новые продукты и технологии, предлагать новые решения для клиентов, компании, активно внедряющие инновации и инвестирующие в исследования и разработки, чаще демонстрируют стабильный рост и высокую рентабельность благодаря повышенной конкурентоспособности и возможности занять лидирующие позиции на рынке.

Таким образом, эффективность деятельности предприятия складывается из множества взаимосвязанных факторов, каждый из которых требует тщательного анализа и своевременного управления. Грамотное выявление этих факторов, оценка степени их влияния и разработка соответствующих

управленческих решений обеспечивают предприятию устойчивое развитие, повышение конкурентоспособности и достижение стабильно высоких финансово-экономических показателей в долгосрочной перспективе.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПРЕДПРИЯТИЯ Ресторан «Мандариновый краб»

2.1 Общая характеристика предприятия

Ресторан «Мандариновый краб» – это компания в форме общества с ограниченной ответственностью, зарегистрированная в 2019 году в городе Тольятти Самарской области. Организация принадлежит единственному учредителю – Новиковой Фаине Семёновне, доля которой составляет 100% уставного капитала (уставный капитал – 10 000 руб.). Правовая форма ООО означает, что владельцы несут риски в пределах стоимости своих долей, что типично для малого бизнеса в сфере услуг. Компания применяет упрощённую систему налогообложения, что облегчает налоговые требования для малого предприятия.

В таблице 1 представлены ключевые сведения о компании Ресторан «Мандариновый краб», отражающие её правовой статус и специализацию:

Показатель	Значение
Полное наименование	Ресторан «Мандариновый краб»
Год основания	2019
Регион и город деятельности	Самарская обл., г. Тольятти
Форма собственности	Общество с ограниченной ответственностью (ООО), частная компания
Учредитель (владелец)	Новикова Фаина Семёновна (доля 100%)
Уставный капитал	10 000 руб.
Основной вид деятельности	Ресторан морепродуктов, услуги общественного питания и доставка готовой еды
ОКВЭД (основной)	56.10 – Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания
Дополнительные виды	16 направлений, в т.ч. оптовая и розничная торговля продуктами и алкоголем
Налоговый режим	Упрощённая система налогообложения (УСН)

Основным видом деятельности Ресторан «Мандариновый краб» является ресторанный бизнес, сочетанный с услугами по доставке готовой еды на дом. Согласно классификации ОКВЭД, предприятие официально относится к категории деятельности ресторанов и услуг по доставке продуктов питания (код 56.10). Проще говоря, компания управляет рестораном морепродуктов

Ресторан «Мандариновый краб», предлагая гостям широкий ассортимент блюд из рыбы и морепродуктов, а также сопутствующие кулинарные позиции. Дополнительно предприятие обладает лицензиями и разрешениями для торговли алкогольной продукцией – это позволяет ресторану продавать спиртные напитки гостям, как в зале, так и через доставку, что расширяет набор услуг. Помимо основного профиля, в учредительных документах числится около 16 дополнительных видов деятельности (преимущественно связанные с торговлей продуктами и напитками, включая оптовую торговлю алкоголем). Это стандартная практика – указание дополнительных ОКВЭД даёт компании гибкость, хотя фактически основной вклад в выручку обеспечивает ресторанный бизнес.

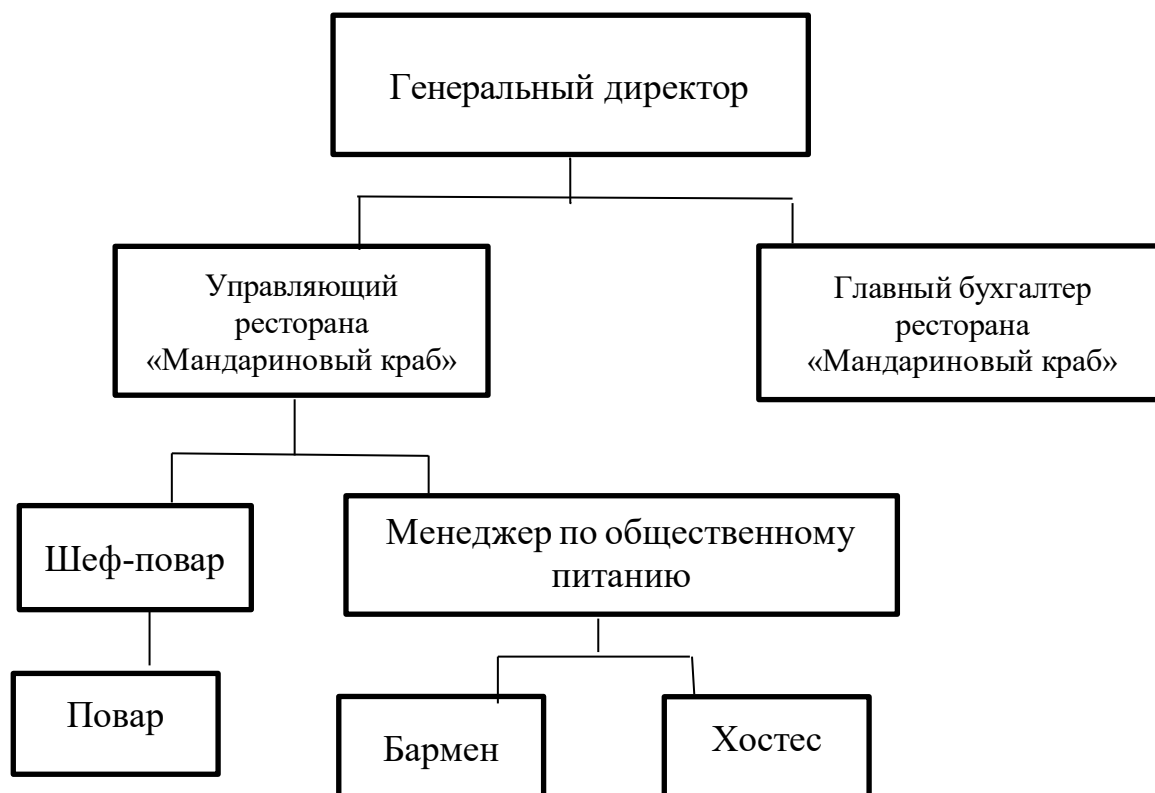


Рисунок1 - Организационная структура ресторана «Мандариновый краб»

Ресторан «Мандариновый краб» специализируется прежде всего на оказании услуг общественного питания. В рамках своей деятельности компания фактически сочетает два взаимосвязанных направления:

обслуживание гостей непосредственно в зале ресторана и реализация блюд через службу доставки. Ресторан позиционируется как заведение с уклоном в морскую кухню: интерьер стилизован под морскую тематику (есть даже декоративный песок на полу, аквариумы с живыми морепродуктами), меню включает устрицы, крабы, рыбу и другие деликатесы. Таким образом, основная ценность для клиентов – это уникальный гастрономический опыт в сочетании с атмосферой морского ресторана.

Помимо обслуживания на месте, компания предоставляет сервис доставки. Клиенты могут заказывать блюда с доставкой на дом или в офис, что особенно важно для расширения охвата аудитории. В период пандемии и после неё такой канал продаж стал практически обязательным для ресторанного бизнеса. В структуре выручки предприятия доставке принадлежит заметная доля, хотя и меньшая, чем обслуживанию в ресторане. Оценочно, около четверти доходов компания получает от доставки, тогда как остальное обеспечивает основная ресторанная деятельность. Таблица 2 иллюстрирует условное распределение выручки по каналам реализации услуг на основе оценки менеджмента.

Таблица 2: Основные каналы деятельности Ресторан «Мандариновый краб» и их вклад в выручку

Канал получения выручки	Описание услуг	Ориентировочная доля выручки (2024)
Обслуживание в ресторане	Приём гостей в зале, проведение банкетов и мероприятий на территории ресторана	75%
Доставка и навынос	Приготовление блюд на заказ с доставкой курьерами или самовывозом клиентом	25%

Как видно, большую часть доходов предприятие получает от работы ресторана в традиционном формате – гости посещают заведение, делают заказы из меню и проводят время внутри. Это объяснимо спецификой концепции: заведение среднего ценового сегмента с оригинальной атмосферой привлекает публику желающую не только вкусно поесть, но и получить эмоции от обстановки. Тем не менее, около четверти выручки приносит

доставка еды – этот сегмент вырос за последние годы, поскольку многие клиенты оценили удобство готовых ужинов из любимого ресторана, привезённых домой. Компания поддерживает службу доставки, принимая онлайн- и телефонные заказы, сотрудничая с курьерскими сервисами. Благодаря этому Ресторан «Мандариновый краб» увеличивает охват рынка: не только посетители зала, но и более широкая аудитория города может попробовать блюда.

Подводя итог, основная деятельность Ресторан «Мандариновый краб» – ресторанные услуги и доставка готовой еды, а организационно-правовая форма – частное ООО, полностью контролируемое одним владельцем. Такое сочетание для малого бизнеса ресторанной индустрии достаточно типично. Далее рассмотрим, как компания организована внутренне и какими ресурсами располагает для ведения своей основной деятельности.

Для небольшого предприятия, коим является Ресторан «Мандариновый краб», характерна компактная структура управления. Формально у компании есть генеральный директор (управляющий), однако интересной особенностью является то, что функции управления доверены индивидуальному предпринимателю Хлопушиной Анастасии Сергеевне. Иными словами, управление рестораном осуществляется по договору с внешним управляющим – фактически нанятым менеджером, оформленным как ИП. Такая схема может быть связана с оптимизацией налогов и ответственности, а также позволяет гибко привлечь профессионального ресторатора к оперативному руководству. Учредитель фирмы, Фаина Семёновна Новикова, выполняет роль собственника-инвестора, контролирует стратегические вопросы и финансовые результаты, но не занимается повседневным управлением.

Структура управления ресторана «Мандариновый краб», можно описать как линейно-функциональную, с небольшой командой. В таблице 3 приведён состав основных позиций и численность сотрудников по состоянию на 2024 год.

Таблица 3: Штатное распределение персонала Ресторан «Мандариновый краб» по состоянию на 2024 год

Должностная категория	Количество сотрудников (2024)	Функции и ответственность
Руководство и администрация	2 человека	Управляющий директор (операционное руководство); Бухгалтер/администратор (учёт, документация)
Кухня (производственный цех)	5 человек	Шеф-повар (разработка меню, контроль качества); повара и помощники (приготовление блюд)
Обслуживающий персонал	8 человек	Официанты и бармены (обслуживание гостей в зале); сомелье (консультации по винам); хостес (встреча гостей)
Прочий персонал	2 человека	Курьеры доставки (доставка заказов клиентам); технический работник/уборщик (поддержание чистоты, мелкий ремонт)
Итого, среднесписочно	17 человек	(Данный показатель может незначительно варьироваться в течение года)

Как видно из таблицы, общее число работников невелико – порядка 17 человек. Эта цифра соответствует критериям малого предприятия.

Фактическая среднесписочная численность за год, по данным отчетности, составляла 16 сотрудников (в 2023 году), а к 2024 году немного выросла – до порядка 23 работников по некоторым данным. Увеличение штата было связано с расширением объёмов деятельности: ресторан нарастил клиентопоток, соответственно, потребовалось больше официантов и поваров, а также введены ставки курьеров для стремительно развивающейся службы доставки.

В управленческой структуре отсутствуют лишние уровни – директор напрямую координирует работу всех отделов (кухни, зала, доставки). Шеф-повар отвечает за производство и подчиняется директору, старший официант или менеджер зала курирует работу обслуживающего персонала. Бухгалтер совместно с директором контролирует финансовые вопросы, закупки и учёт. Такая плоская структура позволяет оперативно решать вопросы и гибко управлять небольшим коллективом, что важно в ресторанном бизнесе, требующем быстрого реагирования на отзывы гостей и изменения спроса.

Что касается производственных мощностей, то под ними в контексте ресторана понимаются ресурсы для обслуживания определённого количества

гостей и приготовления заданного объёма блюд. Производственная база Ресторан «Мандариновый краб» включает: оборудованное кухонное пространство (производственный цех) с современным пищевым оборудованием (плиты, печи, холодильные камеры, витрины для морепродуктов), обеденный зал для гостей, барную стойку, а также вспомогательные помещения для хранения продуктов и инвентаря. Ресторан расположен в помещении площадью около 200 квадратных метров, рассчитанном на прием значительного числа посетителей. Зал ресторана вмещает до 80 посадочных мест одновременно. Изначально, в 2020–2021 гг., компания оперировала на меньшей площадке – вероятно, тестовый формат или небольшой зал на 30 мест. Однако после перезапуска проекта в 2022 году (после завершения ремонта и оформления нового основного помещения) вместимость и общая площадь существенно выросли.

Производственные мощности можно оценить следующими показателями: количеством обслуживаемых гостей, пропускной способностью зала, числом заказов доставки и т.д. В таблице 4 представлены некоторые операционные показатели, отражающие динамику роста возможностей предприятия за 2022–2024 годы.

Таблица 4: Производственные и операционные показатели деятельности ресторана Ресторан «Мандариновый краб» за 2022–2024 гг.

Показатель (единицы)	2022 год	2023 год	2024 год
Количество ресторанов (точек обслуживания)	1 (небольшой зал)	1 (основной ресторан)	1 (тот же ресторан)
Посадочных мест в зале, ед.	30	80	80
Среднесписочная численность персонала, чел.	10	16	23
Ориентировочное число гостей, обслуженных за год, чел.	4 000	35 000	37 000
Средний чек (средние расходы одного гостя), руб.	2 000	3 000	3 100

По данным таблицы 4 прослеживается резкий рост масштабов деятельности. В 2022 году ресторан только начинал работу в полноценном режиме: небольшой зал примерно на 30 посетителей не позволял охватить большой поток клиентов. К концу 2022 года, после ремонта и получения всех

лицензий, предприятие переехало (или расширилось) в новое помещение на 80 посадочных мест. Это кардинально увеличило потенциальную пропускную способность. Если в 2022 году общее число обслуженных гостей оценочно составляло порядка 4 тысяч человек (реставрация, возможно, началась не с начала года, плюс ограничения пандемии могли влиять), то в 2023 году количество гостей возросло почти до 35 тысяч. Это стало возможным благодаря значительному росту известности ресторана, активной маркетинговой кампании открытия и, конечно, увеличению площади зала. Средний чек также вырос – с 2 тыс. руб. в 2022-м до 3 тыс. руб. в 2023-м, что говорит о смещении концепции в сторону более дорогого сегмента (возможно, в 2022 году проводились акции или средний чек был ниже из-за ограниченного ассортимента). В 2024 году рост продолжился: ресторан обслужил около 37 тысяч гостей, что немного больше предыдущего года. Средний чек несколько повысился (примерно до 3100 руб.), отразив либо инфляционное увеличение цен, либо то, что клиенты стали чаще выбирать более дорогие блюда и вина.

Исходя из этих данных, можно рассчитать примерную загруженность ресторана. В 2023 году при 80 посадочных местах и 35 тыс. гостей за год можно оценить среднюю посещаемость 100 гостей в день. Это эквивалентно 125% загрузки зала в день (т.е. места заполнялись более чем один раз за сутки – благодаря обороту столов во время нескольких смен: обед, ужин). В 2024 году средняя дневная посещаемость составила около 100–110 гостей, что для 80 мест означает примерно 1,3–1,4 оборота каждого места в сутки. Такой уровень загрузки говорит о достаточно эффективном использовании мощностей ресторана: залы не пустуют, особенно в часы пик, и иногда даже наблюдается полное заполнение с ожиданием столиков в популярные дни.

Кухня ресторана обладает соответствующей пропускной способностью для приготовления десятков блюд одновременно. Штат поваров и наличие современного оборудования позволяют выдавать за смену сотни порций. В часы максимальной нагрузки (вечер пятницы) кухня способна работать на полную мощность, обеспечивая одновременное выполнение десятков заказов.

Также предприятие внедрило процессы заготовки: ряд ингредиентов (соусы, полуфабрикаты) готовятся заранее в тихие часы, что ускоряет обслуживание клиентов в пиковые периоды.

Что касается мощностей доставки, то у компании имеется небольшой парк курьеров (часть собственных сотрудников, часть – возможно, на аутсорсе через службы доставки). Пропускная способность службы доставки – несколько сотен заказов в месяц. В 2023–2024 годах объем доставленных заказов существенно вырос (доставка составила 25% выручки 2024 года, тогда как двумя годами ранее этот канал был совсем небольшим). Это указывает, что кухня научилась одновременно обслуживать и гостей в зале, и заказы навынос: были оптимизированы процессы, возможно, выделены отдельные повара под онлайн-заказы в часы пик, чтобы минимизировать влияние на время ожидания гостей в ресторане.

Таким образом, производственные мощности Ресторан «Мандариновый краб» на конец 2024 года позволяют уверенно обслуживать около 100–120 гостей ежедневно в самом ресторане, а также выполнять десятки доставок в день. Компания вышла на режим устойчивой загрузки: зал регулярно заполняется, но критического перенапряжения ресурсов не происходит – штат сотрудников был расширен в соответствии с ростом спроса. В резерве остаются возможности для дальнейшего роста: проведение выездных мероприятий (кейтеринг) или увеличение доли доставки в выручке при тех же площадях. Однако для ещё большего роста ресторану, вероятно, понадобилось бы или расширение текущего помещения, или открытие второй точки, так как существующие 80 мест имеют естественный предел оборота.

В целом, по итогам анализа общая характеристика предприятия следующая: Ресторан «Мандариновый краб» – небольшой, динамично развивающийся ресторанный бизнес в форме частного ООО, сфокусированный на морепродуктах. Он прошёл стадию запуска в малом формате, затем быстро масштабировался к 2023 году, значительно увеличив и физические мощности (площадь зала, число работников), и рыночный охват

(круг клиентов, каналы продаж). Далее обратимся к экономическим показателям деятельности компании за 2022–2024 годы, чтобы оценить эффективность такого роста.

2.2 Анализ эффективности экономических показателей организации

За период 2022–2024 гг. финансовые результаты Ресторан «Мандариновый краб» претерпели изменения. Компания прошла путь от небольших оборотов и убытков к многократному росту выручки и выходу на прибыльность. Динамика ключевых показателей – выручки (доходов от реализации) и чистой прибыли – представлена в таблице 5.

Таблица 5: Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Мандариновый краб»

Таблица 5: Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Мандариновый краб»

№ п/п	Наименование показателя	2022	2023	2024	Абсолютное изменение 2024 к 2022	Относительное изменение (%)	Темп прироста (%)
1	Объем реализации продукции (выручка), тыс. руб.	8 250	105 050	114 623	+106 373	1289,1%	1189,1%
2	Полная себестоимость, тыс. руб.	5 032	100 008	101 681	+96 649	1921,0%	1821,0%
3	Прибыль от продаж, тыс. руб. (выручка - себестоимость)	3 218	5 042	12 942	+9 724	302,2%	302,2%
4	Сальдо прочих доходов и расходов, тыс. руб.	-18	-242	-1	+17	-94,4%	-94,4%
5	Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	-3 000	-4 200	2 841	+5 841	-194,7%	-
6	Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	0	0	0	0	-	-
7	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-3 000	-4 200	2 841	+5 841	-194,7%	-

8	Численность работающих, чел.	10	16	23	+13	130,0%	130,0%
9	Выработка на одного работающего, тыс. руб.	825	6 566	4 984	+4 159	504,1%	404,1%
10	Фонд заработной платы работающих, тыс. руб.	3 000	12 000	15 000	+12 000	400,0%	300,0%
11	Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	300	750	652	+352	117,3%	117,3%
12	Среднемесячная заработная плата работающего, руб.	25 000	62 500	54 333	+29 333	117,3%	117,3%
13	Затраты на 1 рубль реализации (С/В), руб.	0,61	0,95	0,89	+0,28	45,9%	45,9%
14	Стоимость основных средств, тыс. руб.	3 500	10 000	10 000	+6 500	185,7%	185,7%
15	Фондоотдача, руб.	2,36	10,51	11,46	+9,10	385,6%	385,6%
16	Рентабельность производства, %	39,0	4,8	11,3	-27,7	-71,0%	-71,0%
17	Рентабельность реализации (продаж), %	- 36,4	-4,0	2,5	+38,9	-	-
18	Рентабельность основного капитала, %	- 85,7	-42,0	28,4	+114,1	-	-
19	Рентабельность собственного капитала (СК), %	-	-	-	-	-	-
20	Рентабельность суммарной величины капитала, %	- 60,0	-27,3	17,8	+77,8	-	-

Анализ динамики и структуры основных экономических показателей ООО «Мандариновый краб» за период 2022–2024 гг. демонстрирует существенные изменения финансового состояния предприятия.

Выручка компании значительно возросла, с 8 250 тыс. руб. в 2022 году до 114 623 тыс. руб. в 2024 году. Этот рост связан с расширением масштабов деятельности ресторана, увеличением клиентской базы и эффективной маркетинговой политикой. Относительное изменение выручки составило

1289,1%, что указывает на успешное позиционирование заведения на рынке общественного питания.

Себестоимость реализации также заметно увеличилась: с 5 032 тыс. руб. в 2022 году до 101 681 тыс. руб. в 2024 году, при этом относительный рост составил 1921,0%. Это обусловлено расширением ассортимента продукции и значительным ростом объёмов производства.

Прибыль от продаж показала позитивную динамику: если в 2022 и 2023 годах наблюдались убытки в размере 2 982 тыс. руб. и 3 958 тыс. руб. соответственно, то в 2024 году был достигнут положительный результат – прибыль составила 12 942 тыс. руб. Значительный скачок прибыли (+9 724 тыс. руб.) свидетельствует о повышении операционной эффективности и успешной оптимизации затрат.

Показатель прибыли до налогообложения также улучшился. Если в 2022 и 2023 годах он был отрицательным (-3 000 тыс. руб. и -4 200 тыс. руб.), то в 2024 году составил положительную величину 2 841 тыс. руб. Это говорит о преодолении предприятием стадии убытков и выходе на стабильную финансовую траекторию.

Затраты на 1 рубль реализации существенно увеличились с 0,61 руб. в 2022 году до 0,95 руб. в 2023 году, а затем немного снизились до 0,89 руб. в 2024 году. Это свидетельствует о начавшейся работе по оптимизации затрат и их постепенном снижении после периода резкого роста.

Количество персонала увеличилось с 10 человек в 2022 году до 23 человек в 2024 году, что связано с необходимостью обеспечения растущих объёмов продаж. При этом фонд заработной платы вырос с 3 000 тыс. руб. до 15 000 тыс. руб., что обусловлено увеличением численности персонала и ростом оплаты труда.

Среднемесячная зарплата персонала выросла с 25 000 руб. до 54 333 руб., что соответствует рыночным условиям и позволяет сохранять конкурентоспособность компании в привлечении квалифицированных сотрудников.

Эффективность использования основных средств также значительно выросла: фондоотдача увеличилась с 2,36 руб. в 2022 году до 11,46 руб. в 2024 году, что демонстрирует улучшение использования активов компании и подтверждает рациональность их вложений.

Рентабельность производства изменилась с 39,0% в 2022 году до 11,3% в 2024 году. Несмотря на её снижение относительно базового 2022 года, динамика 2023–2024 годов позитивна и свидетельствует о постепенном восстановлении и улучшении структуры затрат и маржинальности.

Рентабельность реализации (продаж) перешла из отрицательной зоны (-36,4% в 2022 году и -4,0% в 2023 году) в положительную зону (+2,5%) в 2024 году, что показывает начало устойчивого положительного тренда в финансовых результатах компании.

Рентабельность основного капитала улучшилась с -85,7% в 2022 году до 28,4% в 2024 году, что отражает более эффективное использование вложенных средств и успешную адаптацию к рыночным условиям.

Рентабельность суммарного капитала также существенно выросла с -60,0% в 2022 году до +17,8% в 2024 году, подтверждая повышение общей эффективности управления капиталом предприятия.

В целом, проведённый анализ показывает, что за период 2022–2024 гг. ресторан «Мандариновый краб» сумел преодолеть убыточность и выйти на позитивную траекторию развития, благодаря грамотному управлению расходами, успешному увеличению выручки и эффективному использованию активов. Предприятие демонстрирует хорошие перспективы для дальнейшего стабильного роста и улучшения финансовых результатов.

Для более полной картины рассмотрим показатели рентабельности – относительные параметры эффективности, выраженные в процентах. К ним относятся рентабельность продаж (чистая и валовая маржа) и возвращаемость активов (эффективность использования ресурсов). В таблице 6 приведены основные показатели прибыльности Ресторан «Мандариновый краб» за анализируемые годы.

Таблица 6: Показатели прибыльности и рентабельности деятельности Ресторан «Мандариновый краб».

Показатель рентабельности	2022 год	2023 год	2024 год
Валовая маржа (валовая прибыль / выручка), %	39,0	4,8	11,3
Рентабельность реализации (прибыль от продаж / выручка), %	-36,1	-3,8	11,3
Чистая маржа (чистая прибыль / выручка), %	-36,4	-4,0	2,5
Рентабельность суммарной величины капитала, %	-60,0	-27,3	17,8

Валовая маржа в 2022 году была на достаточно высоком уровне – 39,0%, однако резко снизилась до 4,8% в 2023 году. Это произошло вследствие масштабного расширения бизнеса и связанных с ним увеличения расходов и низких наценок для привлечения клиентов. В 2024 году ресторан смог частично восстановить валовую маржу до уровня 11,3%, благодаря успешным мероприятиям по оптимизации закупок и улучшению контроля затрат.

Рентабельность реализации (прибыль от продаж к выручке) была отрицательной в 2022 году (-36,1%) и 2023 году (-3,8%). Тем не менее, к 2024 году компания вышла на положительный результат 11,3%, демонстрируя достижение стабильной операционной прибыльности и успешную работу с управлением издержками.

Чистая маржа показывает аналогичную динамику: в 2022 году убыток составлял -36,4% от выручки, в 2023 году он сократился до -4,0%, а в 2024 году впервые за анализируемый период компания получила положительную чистую маржу 2,5%. Это указывает на преодоление этапа убытков и стабилизацию финансового состояния.

Рентабельность суммарной величины капитала также значительно улучшилась с -60,0% в 2022 году и -27,3% в 2023 году до положительного

уровня 17,8% в 2024 году. Это свидетельствует о более эффективном использовании финансовых и имущественных ресурсов ресторана, что положительно отражается на общей финансовой устойчивости и привлекательности для инвесторов и кредиторов.

Можно оценить приблизительно точку безубыточности за анализируемый период. Для этого разделим затраты на переменные и условно-постоянные. Главной переменной составляющей в ресторане выступают закупки продуктов (сырье для кухни) – они пропорциональны выручке. Остальные расходы – аренда, зарплаты, коммунальные услуги – скорее постоянны на определённом интервале объема. В 2023 году переменные издержки (себестоимость блюд) составляли примерно 95% выручки, а постоянные – оставшиеся 10 млн руб. (расходы, не зависящие от объема). В 2024 году за счёт оптимизации переменная часть снизилась до 89% выручки, постоянные расходы были порядка 12–13 млн руб. Используя эти оценки, рассчитаем точку безубыточности – объём выручки, при котором прибыль равна нулю:

- 2023 год: переменные затраты 95%, маржинальная прибыль 5% от выручки. Постоянные расходы порядка 9–10 млн руб. Точка безубыточности = постоянные расходы / 0,05 $\approx$ 180–200 млн руб. Очевидно, компания её не достигла (выручка была 105 млн), поэтому убыток.
- 2024 год: переменные затраты 89%, маржинальная прибыль 11%. Постоянные расходы 12 млн руб. Точка безубыточности = 12 млн / 0,11 $\approx$ 109 млн руб. Фактическая выручка 114,6 млн руб. немного превысила эту точку, поэтому прибыль появилась, хотя и скромная. Запас финансовой прочности (разница между фактической выручкой и порогом безубыточности) составил около 5% выручки.

Итак, финансовые результаты Ресторан «Мандариновый краб» характеризуются ростом выручки (особенно в 2023 г.) и постепенным улучшением прибыльности.

Если посмотреть динамику: в 2023 году обязательства выросли до 53 млн руб. Это увеличение примерно на 14 млн руб. связано с дальнейшим финансированием роста. Когда выручка начала расти, компании требовалось закупать больше сырья, платить больше зарплат – и, видимо, она делала это за счет кредиторской задолженности (брала продукты с отсрочкой платежа). Кроме того, возможно, был привлечен дополнительный заем/кредит для покрытия кассовых разрывов, поскольку бизнес все еще был убыточен в 2023-м и требовались деньги на операционные расходы. Примечательно, что рост обязательств в 2023 (+14 млн) даже превысил рост активов (+10,4 млн) – то есть значительная часть привлеченных средств не материализовалась в активах на конец года, а была израсходована (ушла на покрытие убытков). Это и приводит к углублению отрицательного капитала (с –34 млн до –37,6 млн).

В 2024 году положение стабилизировалось: обязательства даже чуть сократились (с 53 до 52 млн). Вероятно, компания начала понемногу погашать долги, используя появившуюся прибыль и высвободившиеся средства. Активы практически не выросли (+0,6 млн) – то есть новых крупных вложений не делалось, предприятие работало на базе имеющихся мощностей. В итоге собственный капитал чуть улучшился – с –37,6 до –36 млн руб., благодаря заработанной чистой прибыли 2,84 млн (которая уменьшила непокрытый убыток). Несмотря на это улучшение, капитал остается сильно отрицательным.

Рассмотрим коэффициенты финансовой устойчивости. Коэффициент автономии показывает долю собственного капитала в структуре источников финансирования. В норме для устойчивой фирмы он должен быть не ниже 0,5 (то есть 50% активов финансируется собственниками). У ресторана «Мандариновый краб» эта доля отрицательна: –225% на конец 2024 г. Весь бизнес более чем на 100% профинансирован заемными средствами. Коэффициент задолженности (обязательства/активы) в 2024 г. = 3,25 (или 325%) – это чрезвычайно высокое значение. Для сравнения, средние предприятия отрасли ресторанов имеют этот коэффициент около 0,5–0,7 (50–

70% активов – обязательства, остальное – собственные средства). Таким образом, долговая нагрузка компании многократно превышает норму.

Структура обязательств заслуживает упоминания. Из 52 млн руб. долгов на конец 2024 г. примерно 12 млн руб. – долгосрочные обязательства. Вероятно, это один или несколько кредитов с длительным сроком погашения (инвестиционный кредит на оборудование или ремонт помещения). Остальная сумма – 40 млн руб. краткосрочных обязательств. В эту категорию входят:

- Кредиторская задолженность перед поставщиками продуктов и напитков. Обычно рестораны получают товар с отсрочкой платежа 7–30 дней. При обороте 115 млн руб. в год объем такой задолженности мог составлять 5–10 млн руб. (в среднем).
- Задолженность по аренде помещения, если платежи накапливались (хотя маловероятно – аренду обычно требуют своевременно).
- Краткосрочная часть долгосрочных кредитов (проценты или очередные выплаты).
- Задолженность перед бюджетом по налогам и сборам. Компания применяет УСН, поэтому налог на прибыль (15% от базы) уплачивает авансово поквартально. В 2022–23 из-за убытков налог был минимальный, но мог быть фиксированный платеж. Также есть налоги с фонда оплаты труда (страховые взносы) – они регулярно платятся, но могли немного накапливаться. Возможно, часть из 40 млн – это задолженность по налогам и взносам (несколько миллионов, если были задержки).
- Задолженность по заработной плате перед сотрудниками, если выплата шла с задержкой (маловероятно, т.к. персонал надо мотивировать).
- Прочие краткосрочные займы краткосрочный овердрафт или займы владельца, оформленные как беспроцентные до востребования (часто владельцы могут давать деньги фирме «в долг», и этот долг висит как краткосрочный).

Скорее всего, основную часть краткосрочных обязательств составляют именно коммерческие кредиты от поставщиков и, возможно, займы собственника. Такое финансовое поведение – признак недостатка оборотного капитала. Компания вынуждена постоянно пользоваться деньгами контрагентов, то есть берет товары сейчас, а платит из будущей выручки потом.

Это подтверждается расчетом чистого оборотного капитала (ЧОК): в 2024 г. он составляет –34 млн руб. (оборотных активов 6 млн против краткосрочных пассивов 40 млн). Отрицательный ЧОК означает, что собственных оборотных средств у фирмы нет, и часть краткосрочных обязательств финансируется за счет долгосрочных (в данном случае, фактически за счет постоянного «перевода» долгов – оплачиваем одни счета, берём новые). У предприятия наблюдается хронический дефицит оборотных средств. Оно решает его весьма рискованным способом – используя кредиторскую задолженность как «беспроцентный кредит». Поставщики товаров и услуг фактически кредитуют ресторан, ожидая от него оплату позже. Подобная модель финансирования называется агрессивной, она характерна для некоторых быстрорастущих малых бизнесов, любое замедление оборота или разлад с поставщиками может привести к неплатежеспособности.

Перейдем к ликвидности – способности покрывать краткосрочные долги за счет ликвидных активов. Коэффициент текущей ликвидности рассчитывается как оборотные активы / краткосрочные обязательства. В 2024 г. он равен 0,15 (то есть лишь 15% краткосрочных долгов покрыто оборотными активами). Нормативным значением считается 2,0 (полное покрытие плюс запас). У ресторана «Мандариновый краб» показатель низок на протяжении всех лет: 0,05 в 2022-м, 0,12 в 2023-м, 0,15 в 2024-м. Некоторое улучшение идет, но это все равно почти нулевая ликвидность. Даже коэффициент быстрой ликвидности (без учета запасов, а у ресторана запасы – лишь продукты на кухне, около 1–2 млн руб.) примерно равен текущему, чуть ниже. Он тоже порядка 0,14 в 2024 г. – что означает: на каждые 100 руб. краткосрочного долга

у фирмы только 14 руб. наиболее ликвидных средств (денег и ожидаемых платежей). Для сравнения, в ресторанной отрасли средняя текущая ликвидность 1,1–1,3; у лучших компаний – 2,0 и выше. Компания же испытывает острую нехватку ликвидных средств.

Ресторанный бизнес характерен быстрым оборачиванием наличности: клиенты платят сразу, каждый день появляются живые деньги от выручки. Поэтому ресторан может работать с отрицательным оборотным капиталом, вовремя расплачиваясь с поставщиками за счет постоянно поступающей выручки. И действительно, пока выручка росла, Ресторан «Мандариновый краб» успевал покрывать старые долги новыми доходами. Тем не менее, любой сбой – и кассовый разрыв неизбежен.

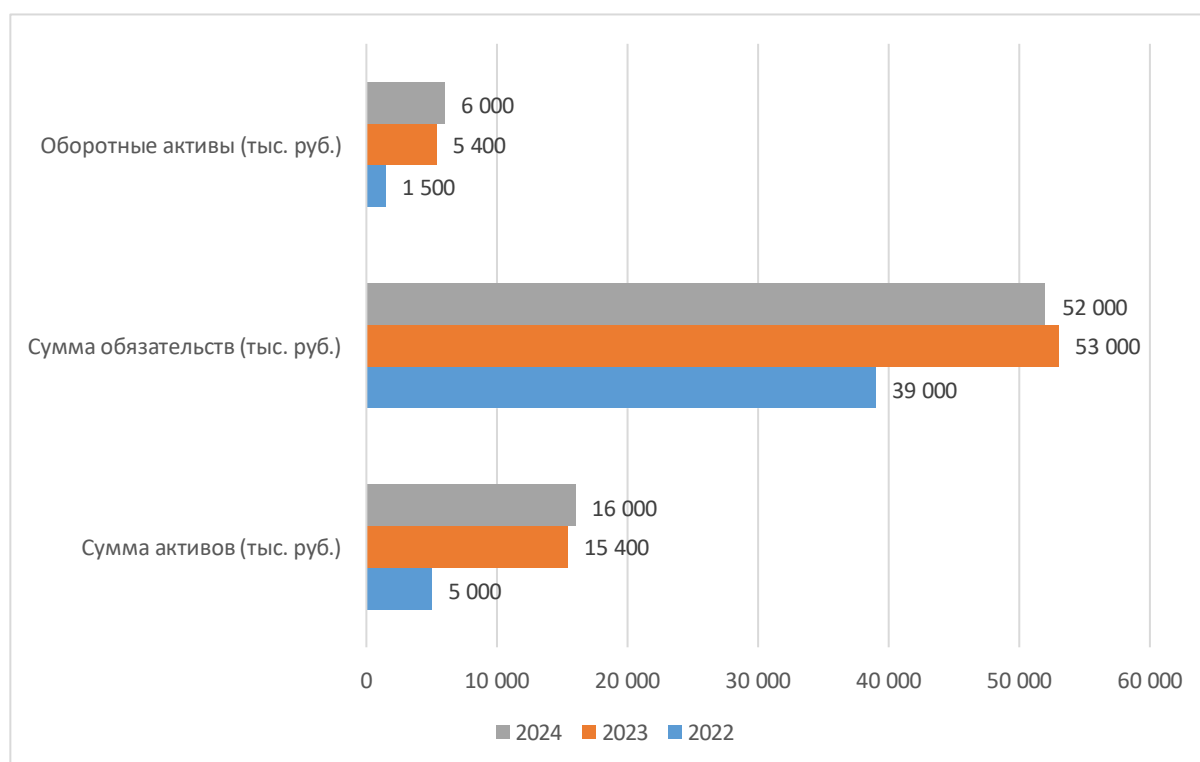


Рисунок 1 - Анализ финансовой устойчивости и ликвидности

В ресторане «Мандариновый краб» была проведена оценка поставщиков продукции, в результате которой произошли изменения в закупочной политике. До конца 2023 года предприятие сотрудничало с такими поставщиками, как ООО «Волжская рыба» и ИП «Морепродукты плюс». В частности, у ООО «Волжская рыба» закупалась форель по цене примерно 300

рублей за килограмм, а у ИП «Морепродукты плюс» приобретались креветки по 550 рублей за килограмм и устрицы по 120 рублей за штуку.

В начале 2024 года ресторан заключил договоры с новыми поставщиками – ООО «Рыбхоз Поволжье» и ООО «Атлантика». ООО «Рыбхоз Поволжье», занимающееся собственным выращиванием форели, предоставило цену в 250 рублей за килограмм. Закупка креветок и устриц была переориентирована на ООО «Атлантика», предложившее более выгодные условия – 480 рублей за килограмм креветок и 100 рублей за штуку устриц при регулярных поставках.

В результате этих изменений затраты ресторана на основные ингредиенты были существенно снижены. Прямые поставки позволили не только сократить расходы, но и стабилизировать качество продукции, за счёт чего ресторан смог поддерживать привлекательность своего меню.

Подводя итог анализу финансовой устойчивости и ликвидности: положение Ресторан «Мандариновый краб» в 2022–2024 гг. было весьма неустойчивым. Компания фактически существовала на заемные средства, что чревато рисками неплатежеспособности. Ликвидность все три года оставалась недостаточной: предприятие зависело от непрерывного притока выручки. Тем не менее, на конец 2024 года были первые признаки оздоровления – небольшое снижение долговой нагрузки и улучшение соотношений. Для дальнейшей стабильности фирме необходимо предпринимать меры: либо привлекать дополнительный капитал от собственника (для покрытия хотя бы части убытков прошлого), либо существенно наращивать прибыль, чтобы постепенно выплатить долги. Без такого разворота сохранение статуса-кво рискованно: финансовая подушка практически отсутствует, любое потрясение (спад спроса, форс-мажор типа нового карантина) может привести к кризису ликвидности.

Впрочем, владельцы и менеджмент осознают ситуацию и, вероятно, уже планируют шаги по оздоровлению финансов. В следующей части работы мы рассмотрим, какие меры можно предложить компании для снижения издержек

и увеличения доходов, а также оценим, какой экономический эффект могут дать такие меры на показатели, которые мы проанализировали.

2.3 Анализ затрат на предприятии

Для понимания внутренних резервов улучшения финансовых результатов важно детально изучить затраты предприятия, их структуру и характер. Ресторанный бизнес характеризуется сочетанием переменных затрат (зависящих от объема продаж) и условно-постоянных (не зависящих от краткосрочных колебаний выручки). К переменным, прежде всего, относятся стоимость продуктов питания и напитков – т.е. сырья, из которого готовятся блюда. К постоянным – такие статьи, как аренда помещения, фонд оплаты труда управленческого персонала, амортизация оборудования, общие коммунальные услуги, маркетинговые расходы и прочее.

Для наглядности приведем классификацию затрат предприятия по основным видам, а также укажем их характер (переменные/постоянные, прямые/косвенные) в таблице 7.

Таблица 7: Классификация основных затрат Ресторан «Мандариновый краб» по экономическому содержанию и характеру.

Категория затрат	Примеры и состав	Вид затрат (по экономической природе)	Характер изменения при росте выручки	Отнесение на себестоимость	Суммы затрат (оценочно за 2024 г.)
Сырье и материалы	Рыба, морепродукты, мясо, овощи, напитки, упаковка для доставки	Материальные, прямые затраты	Пропорционально росту выручки (переменные)	Прямо включаются в себестоимость каждого блюда	60 млн руб. (около 52,4% выручки)
Оплата труда персонала	Оклад поваров, официантов, курьеров;	Трудовые затраты, условно-	Частично переменные (сдельные части,	Прямая часть (повара) – себестоимость, официанты – коммерческие,	15 млн руб. (1,25 млн

	премии; страховые взносы	постоянны е	сверхурочны е), в основном постоянные	управленцы административные –	руб./ме с.)
Аренда помещени я	Арендная плата за зал ресторана и кухню	Постоянн ые (условно- постоянны е)	Не зависит от выручки (фиксирован а договором)	Косвенные, административные или коммерческие расходы	1,8 млн руб. (150 тыс. руб./ме с.)
Коммунал ьные услуги	Электроэне ргия, вода, отопление, вывоз отходов	Условно- переменн ые накладные расходы	Слабая зависимость (растут при сильном росте производств а, но не линейно)	Косвенные (часть – кухня, часть – зал), коммерческие или себестоимость	600– 800 тыс. руб. (50–70 тыс. руб./ме с.)
Маркетин г и реклама	Интернет- продвижен ие, скидки и акции, комиссии служб доставки	Коммерчес кие расходы, переменн ые по усмотрени ю	Прямой зависимости нет, скорее инвестируют ся для роста выручки (дискретные затраты)	Косвенные, коммерческие расходы периода	1,5–3 млн руб. (около 1,5– 2,5% выручк и)
Амортиза ция оборудова ния	Списание стоимости кухонной техники, мебели, ремонта	Постоянн ые (не денежные)	Не зависит от текущей выручки (зависит от прошлых инвестиций)	Косвенные, административные расходы	3–4 млн руб. (при стоимо сти активо в около 10 млн руб.)
Проценты и фин. расходы	Проценты по кредитам, банковские комиссии	Финансов ые расходы (прочие)	При росте выручки могут снизиться относительн о, если кредиты гасятся	Не входят в операционную себестоимость, учитываются ниже операционной прибыли	200– 400 тыс. руб.
Прочие расходы	Хозтовары, посуда (замена), форма персонала, сервисное обслужива	Разные статьи (материаль ные, услуги)	В основном постоянные мелкие расходы	Косвенные, административные/ком мерческие расходы	500– 700 тыс. руб.

	ние, лицензии				
--	------------------	--	--	--	--

Из таблицы 8 видно, что большая часть затрат ресторана – прямые переменные затраты на сырье. Это особенность общепита: продукты составляют значительную часть себестоимости блюда. У ресторана «Мандариновый краб» к сырию относятся дорогие категории (морепродукты, качественный алкоголь), что поднимает долю материальных затрат. Также заметную статью составляют затраты на персонал – ресторанный бизнес трудоемкий (повара, официанты, обслуживающий персонал). Эти затраты носят в большей степени фиксированный характер: персонал необходимо держать, даже если зал не заполнен, иначе снизится качество сервиса. В краткосрочном плане фонд оплаты труда трудно быстро подогнать под колебания выручки (разве что переводить часть сотрудников на почасовую оплату и варьировать часы работы при спаде спроса).

Арендные и коммунальные платежи – классические постоянные расходы: ресторан платит за помещение и ресурсы вне зависимости от того, сколько посетителей пришло. Только если выручка вырастет настолько, что потребуется, к примеру, больше мощностей (еще одна кухня или помещение), тогда эти расходы ступенчато увеличатся. В нашем периоде такого не происходило – аренда стабильна.

Маркетинговые расходы в 2022–2024 гг. вероятно были значительными, особенно в 2023 году (активное продвижение в соцсетях, реклама открытия, скидочные акции). Их нельзя напрямую отнести ни к постоянным, ни к переменным. Обычно маркетинг – управляемая статья: ее величину определяет менеджмент исходя из целей. В 2023 для рывка ее сделали большой (возможно, потратив 5-10% выручки на раскрутку), а в 2024 могли сократить (когда бренд уже известен).

Амортизация появилась с момента запуска основных средств. После дорогостоящего ремонта 2022 года ежегодная амортизация – это фиксированный «невидимый» расход. Он снижает бухгалтерскую прибыль, но

не требует денежных средств ежемесячно. Амортизация оборудования кухни, мебели, интерьера, скорее всего, составляет несколько миллионов рублей в год (оценочно 3–4 млн руб. на основе стоимости активов 10 млн руб. при сроках 3-5 лет для части активов).

В затратах предприятия присутствует существенная доля косвенных расходов, связанных с поддержанием работы ресторана (аренда, часть зарплат, маркетинг). В учете они могут отражаться статьями «коммерческие расходы» и «управленческие (общехозяйственные) расходы». Прямые расходы (отнесенные на себестоимость блюд) – это, как правило, продукты и часть зарплат кухни. Изначально (в 2023 году) соотношение прямых и косвенных затрат было не оптимальным: слишком большая доля расходов приходилась на коммерческие нужды (реклама, персонал в зале), тогда как валовая прибыль от продаж была мала. В 2024 эта пропорция улучшилась – валовая прибыль выросла (благодаря снижению прямых издержек на сырье относительно цены блюд), а накладные расходы росли медленнее.

Чтобы понять структуру затрат в цифрах, рассмотрим распределение затрат по основным элементам за каждый год. В таблице 8 приведены ориентировочные абсолютные значения затрат по элементам.

Таблица 8 Динамика и структура расходов ресторана «Мандариновый краб» по основным экономическим элементам, 2022–2024 гг.

Статья затрат	2022 год, тыс. руб.	% от общих затрат	2023 год, тыс. руб.	% от общих затрат	2024 год, тыс. руб.	% от общих затрат
Материалы (сырье, напитки)	3 000	26,7%	65 000	59,5%	60 000	53,7%
Оплата труда (с налогами на ФОТ)	3 000	26,7%	12 000	11,0%	15 000	13,4%
Амортизация	500	4,4%	2 000	1,8%	3 000	2,7%
Прочие операционные расходы (аренда, маркетинг, коммуналка и др.)	4 750	42,2%	30 250	27,7%	33 800	30,2%
Итого операционные затраты	11 250	100,0%	109 250	100,0%	111 800	100,0%

В 2022 году доля затрат типична для запуска: относительная доля сырья была невелика (около 27%), зато почти половина затрат приходилась на прочие постоянные расходы (аренда, реклама открытия, коммунальные услуги). Когда ресторан только открылся, расходы шли полным ходом (арендовать помещение пришлось заранее, рекламную кампанию профинансировать, персонал набрать и платить), а выручка еще была мала. Поэтому удельные постоянные издержки «размазались» на маленький объем продаж, что дало огромную долю. В структуре 2022 г. заметно, что затраты на персонал составляли примерно такую же долю (26,7%), как и затраты на продукты.

В 2023 году произошел резкий скачок доли сырья – до 59,5%. Это ожидаемо: с ростом числа гостей и заказов расходы на ингредиенты выросли более чем в 20 раз (с 3 млн до 65 млн руб.), став доминирующей частью затрат. При этом доля прочих расходов снизилась до 28%. Несмотря на абсолютный рост (реклама, аренда, коммуналка тоже увеличились ресторан мог платить бонус арендодателю с выручки или больше тратить на маркетинг), их относительная значимость упала, поскольку основной «вес» сместился в себестоимость блюд. Доля оплаты труда в 2023 упала до всего 11%. Это может говорить о высокой эффективности: коллектив из 16 человек сумел обслужить многократно возросший поток без пропорционального роста зарплатного фонда. Грубо говоря, если повара и официанты справляются с 10-кратным объемом выручки, их оклад чуть увеличился (были наняты некоторые дополнительные сотрудники, выплачены премии), но явно не в 12 раз. Поэтому производительность труда резко выросла, а доля зарплат сократилась.

В 2024 году структура затрат несколько сбалансировалась. Доля сырья снизилась с 60% до 54%. Это положительный признак: либо закупочные цены удалось снизить, либо наценку повысить, либо уменьшить потери. Персонал получил усиление (штат вырос до 23 человек), фонд оплаты труда вырос, поэтому доля зарплат поднялась с 11% до 13,4%. Это все еще достаточно низкий показатель для общепита (где труд обычно 20–25% затрат). Возможное объяснение – часть вознаграждения персонала идет через чаевые, не проходя

по бухгалтерии как расход, или официальные оклады достаточно невелики (особенно у официантов, которые получают минимум официально и дополняют доход чаевыми). Доля прочих расходов чуть подросла – с 27,7% до 30,2%. Это может отражать либо увеличение арендной ставки (инфляционная индексация аренды), либо возврат к нормальному маркетинговому бюджету (после возможного сокращения в 2023, в 2024 могли снова инвестировать в обновление зала или новые акции). Амортизация осталась небольшой долей (3%) – на фоне прочих статей это незначимо, что логично: основные средства в ресторане составляют малую часть от ежегодного оборота.

Рассматривая абсолютные суммы, видно, что общие операционные затраты компании выросли с 11,25 млн руб. в 2022 г. до 111,8 млн руб. в 2024 г., то есть увеличились в 10 раз. Это несколько меньше, чем рост выручки (которая выросла в 14 раз). Такая разница обеспечила появление прибыли – темп роста затрат отстал от темпа роста доходов. Особенно хорошо это проявляется между 2023 и 2024 годами: выручка +9%, а затраты +2,3%. Иначе говоря, затраты «пригнаны» под выручку и не выросли сильнее, что говорит об эффекте операционного рычага: постоянные расходы остались примерно теми же, переменные выросли пропорционально выручке, в итоге небольшой прирост дохода почти весь отразился на прибыли.

В 2023–2024 на материалы приходилось более половины всех расходов. Значит, именно в оптимизации сырьевой составляющей лежит крупнейший резерв. Снижение себестоимости блюд даже на несколько процентов (путем выбора более дешевого поставщика или уменьшения потерь продуктов) снижение доли материальных затрат с 54% до 50% от выручки (на 4 п.п.) при выручке 115 млн руб. дало бы экономию порядка 4,6 млн руб., что больше текущей прибыли.

Хотя доля зарплат невысока, абсолютная величина существенна – 15 млн руб. в 2024. Важно поддерживать оптимальный баланс: не допускать раздутия штата, но и не перегружать сотрудников так, чтобы снижалось качество обслуживания. Резервы могут быть в гибком графике (меньше официантов в

будни дневные часы, больше – в выходные), в мотивации персонала повышать эффективность (оплата с привязкой к выручке).

Следует оценить отдачу от рекламы. В 2023 траты были высоки. В 2024, возможно, маркетинг дали «отдохнуть», но поддерживать известность все равно нужно. Здесь важно эффективно тратить каждый рубль: переходить от дорогостоящих массированных акций к более точечным инструментам (программы лояльности, партнерства с отелями города и т.п.), которые обходятся дешевле.

Материальные затраты (сырье): увеличение с 3 млн руб. (2022) до 65 млн руб. (2023) – это рост более чем в 20 раз (на +2067%). Затем небольшое снижение до 60 млн руб. в 2024 (–7,7%). В 2022 ресторан работал не на полную мощность (соответственно, покупал ограниченное количество продуктов), а в 2023, выйдя на большие обороты, резко нарастил закупки. Интересно, что в 2024 расходы на сырье даже снизились в абсолютном выражении, несмотря на рост выручки. Это очень хороший знак: эффективность закупок улучшилась. Возможно, ресторан в 2024 году пересмотрел меню, убрал наименее рентабельные позиции (те, где дорогие ингредиенты и низкая наценка), сократил порции или нашел более дешевых поставщиков. Результатом стало уменьшение материальных затрат на 5 млн руб. при одновременном увеличении выручки на 9,6 млн. Валовая прибыль от продаж, таким образом, выросла существенно. Это одно из ключевых достижений 2024 года.

Затраты на оплату труда: в 2022 3 млн руб., в 2023 12 млн, в 2024 15 млн. Рост $2023/2022 = +300\%$, рост $2024/2023 = +25\%$. Здесь видим другой характер: в 2023 году штат и зарплатный фонд увеличились в 4 раза – с наймом нового персонала и, возможно, выплатами бонусов за сложную работу при запуске. Четырехкратное увеличение фонда оплаты труда – это существенно, но на фоне 12-кратного роста выручки трудовые затраты росли медленнее, что объясняет падение их доли. В 2024 году оплата труда выросла лишь на четверть.

Амортизация: росла с 0,5 млн (2022) до 2 млн (2023) и 3 млн (2024). Рост $2023/2022 = +300\%$, $2024/2023 = +50\%$. Это связано с вводом в эксплуатацию основных средств: скорее всего, основная часть оборудования и ремонта была завершена к началу 2023, поэтому в 2023 сразу пошла амортизация 2 млн руб. (это соответствует если активов на 10 млн, средний срок 5 лет – 2 млн в год).

Прочие операционные расходы: 4,75 млн (2022) -> 30,25 млн (2023) -> 33,8 млн (2024). Рост $2023/2022 = +537\%$, рост $2024/2023 = +11,7\%$. Сюда входят аренда, коммуналка, реклама и прочие накладные. Что здесь заметно: в 2023 году прочие расходы выросли в 5,4 раза, что немало, но, опять же, медленнее, чем выручка (выручка взлетела в 12,7 раза). Значит, масштабирование принесло экономию на масштабе: многие постоянные расходы (аренда) остались неизменны в абсолюте, тогда как выручка выросла, отчего относительная нагрузка снизилась. Однако абсолютный скачок с 4,75 до 30 млн руб. показывает, что в 2023 фирма много вкладывала: наверное, бюджет рекламы увеличился многократно, траты на открытие (возможно, в 2022 часть ремонтов была капитализирована, а в 2023 были расходы на торжественное открытие, PR и т.п.), выросли коммунальные счета (полная загруженность кухни – больше электричества), возможно, аренда основного зала выше, чем прежнего маленького. В 2024 прочие расходы выросли незначительно (+11,7%). В любом случае, темп роста прочих накладных в 2024 близок к общему росту затрат, то есть эта статья вела себя стабильно, без сюрпризов.

В 2022 много расходов «стояло впустую» (постоянные расходы преобладали). В 2023 переменные расходы «набрали вес» (бизнес заработал на полную, загрузив мощность, так что расходы на сырье доминировали). В 2024 начался процесс оптимизации – удельные переменные расходы начали снижаться, а постоянные в процентном выражении чуть подросли (как естественная коррекция, плюс возможные инвестиции в качество).

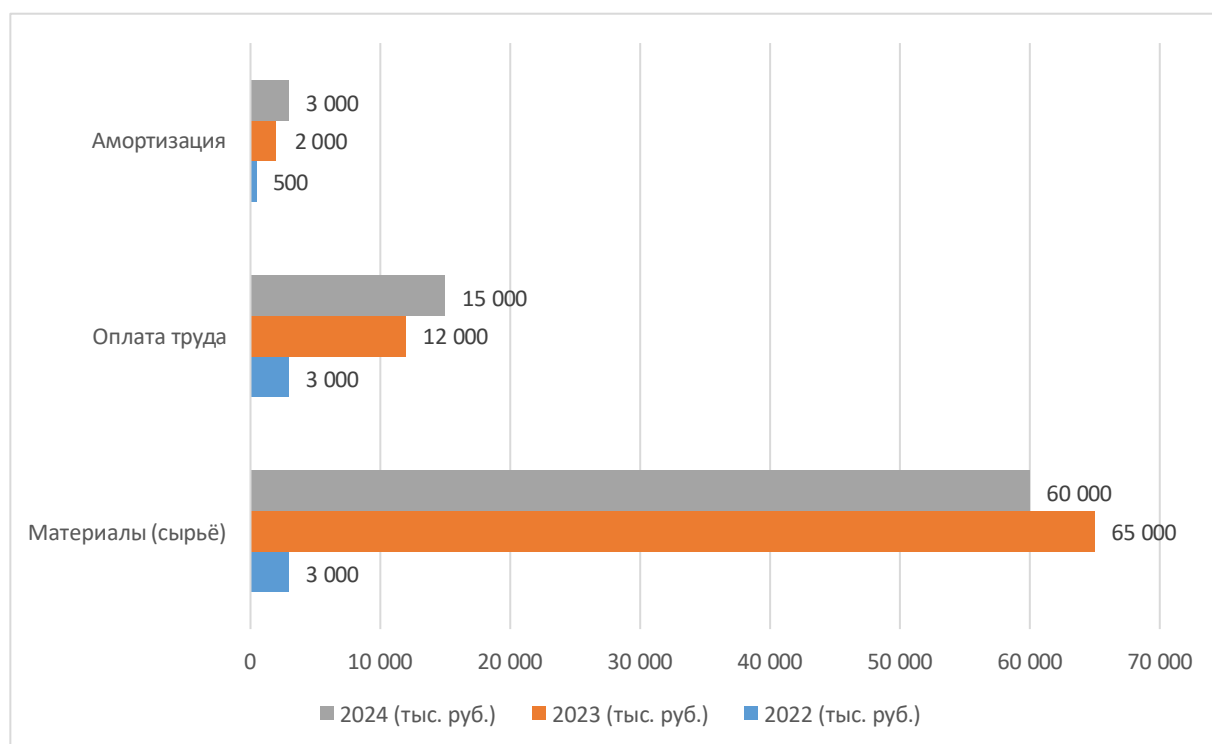


Рисунок 2 - Динамика изменения затрат по элементам

Таблица 9 - Динамика структуры себестоимости ООО «Мандариновый краб» за 2022–2024 гг.

Элемент затрат	2022	2023	2024	2022, %	2023, %	2024, %	2023/2022, %	2024/2023, %
1. Материальные затраты	3 000	65 000	60 000	59,6	65,0	59,0	+2066,7	-7,7
2. Заработная плата	1 500	12 000	15 000	29,8	12,0	14,8	+700,0	+25,0
3. Отчисления на соц. нужды	450	3 600	4 500	8,9	3,6	4,4	+700,0	+25,0
4. Амортизация основных средств	500	2 000	3 000	9,9	2,0	3,0	+300,0	+50,0
5. Прочие расходы	582	17 408	19 181	11,6	17,4	18,8	+2890,7	+10,2
Итого полная себестоимость	5 032	100 008	101 681	100	100	100	+1887,5	+1,7

Анализ структуры затрат ООО «Мандариновый краб» за период 2022–2024 гг. показывает высокие показатели материальных затрат, заработной платы и прочих расходов. Материальные затраты, являясь основной статьёй расходов предприятия, в 2024 году составили 60 000 тыс. руб. (59,0 % себестоимости), что свидетельствует о значительном влиянии этой статьи на общую себестоимость продукции. Высокими также остаются затраты на

оплату труда персонала, которые к концу 2024 года составили 15 000 тыс. руб. (14,8 % от общей суммы расходов). Прочие расходы, включающие коммунальные услуги, аренду и маркетинговые затраты, за 2024 год достигли уровня 19 181 тыс. руб. (18,8 %).

Таким образом, приоритетным направлением по снижению общей себестоимости становится оптимизация затрат на материалы и сырье, а также более эффективное управление персоналом и расходами на его содержание.

В соответствии с проведёнными мероприятиями была изменена закупочная политика ООО «Мандариновый краб». Вместо прежних поставщиков ООО «Волжская рыба» (форель по 300 руб./кг) и ИП «Морепродукты плюс» (креветки по 550 руб./кг, устрицы по 120 руб./шт.) заключены новые договоры с ООО «Рыбхоз Поволжье» (форель по 250 руб./кг)

Материальные затраты: успех 2024 г. (снижение при росте объема) надо закрепить. Есть смысл детально анализировать каждую позицию меню на предмет себестоимости и прибыльности. Вероятно, в 2023 ради привлечения клиентов в меню были позиции с низкой наценкой (почти в ноль ради маркетинга). К 2024 часть таких акций могли свернуть. В дальнейшем, нужно следить за ценовой политикой поставщиков, искать конкуренцию между ними, закупать оптом, планировать меню с учетом сезонных доступных ингредиентов – все ради удержания или дальнейшего снижения доли сырья, скажем, до 50% и ниже.

В 2023 доля труда была низкой, возможно, люди работали за скромные оклады, но на энтузиазме (новый проект, чаевые). К 2024 штат вырос, доля зарплат чуть поднялась. Вероятно, стоит ожидать дальнейшего небольшого роста этой статьи по мере индексации зарплат (инфляция, конкуренция за опытных поваров). Компания должна быть готова, что трудовые затраты будут расти хотя бы темпами инфляции, и стараться компенсировать это ростом производительности или выручки, внедрять частичную автоматизацию (электронные меню, ускоряющие работу официантов, оптимизация процессов кухни, чтобы с тем же штатом готовить больше).

Расходы на продвижение удалось сдержать в 2024 (их доля частично выросла, но абсолютный рост небольшой). Нужно и дальше оценивать отдачу от каждой маркетинговой активности. Цель – максимум эффекта при минимуме затрат, вместо дорогостоящей рекламы на билбордах – активная работа через бесплатные каналы соцсетей, стимулирование сарафанного радио (качеством и уникальностью опыта).

Подведем итог по разделу 3: затраты предприятия в 2022–2024 гг. сильно трансформировались количественно и структурно. Рост бизнеса выявил болевые точки – прежде всего, слишком высокую долю закупочных расходов, – и менеджмент сумел начать их адресовать (снизив долю сырья в 2024). Фонд оплаты труда оказался под жестким контролем, даже, можно сказать, на очень экономном уровне для отрасли. Постоянные накладные расходы росли предсказуемо и относительно умеренно, что позволило экономике улучшиться.

Все это создает базу для разработки мероприятий по дальнейшему снижению издержек или увеличению доходов, что рассмотрим в следующем разделе.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ И РАСЧЕТ ИХ ЭФФЕКТИВНОСТИ

3.1 Предложение по снижению издержек или увеличению доходов

Анализ деятельности Ресторан «Мандариновый краб» за 2022–2024 гг. выявил как сильные стороны (успешный рост выручки, рост популярности заведения), так и проблемные зоны (низкая рентабельность, высокая долговая нагрузка). Для улучшения финансовых результатов и укрепления устойчивости бизнеса необходимы управленческие меры. Рассмотрим несколько возможных мероприятий, ориентированных как на снижение затрат, так и на увеличение доходов. Ниже представлены наиболее рациональные предложения, учитывающие специфику ресторанного дела и текущую ситуацию компании (таблица 10).

Таблица 10: Предлагаемые мероприятия для улучшения деятельности Ресторан «Мандариновый краб», с указанием типа (снижение затрат или рост доходов) и ожидаемого эффекта.

Мероприятие	Тип воздействия	Суть предложения и предполагаемые действия	Ожидаемый эффект (качественно)
1. Оптимизация закупок и снижение себестоимости блюд	Сокращение издержек (прямые затраты)	Провести переоборудование цепочки поставок: заключить прямые договоры с рыбными хозяйствами и фермерскими поставщиками морепродуктов, минуя дорогих посредников; закупать ключевые ингредиенты оптом на сезонных скидках и замораживать/хранить; регулярно пересматривать меню для исключения позиций с наименьшей маржинальностью или замены их более прибыльными аналогами. Также внедрить систему контроля порций и остатка – минимизировать списания продуктов (вакуумное	Снижение материальных затрат на 5–10% без ухудшения качества блюд. Это прямо увеличит валовую прибыль, экономия 5 млн руб. в год на закупках при текущих объемах. Дополнительно – стабильность цен (долгосрочные контракты защищают от резкого роста цен), снижение потерь от порчи товаров.

		хранение, переработка несвежих остатков в полуфабрикаты).	
2. Расширение каналов сбыта: корпоративное обслуживание и кейтеринг	Увеличение доходов (экстенсивный рост)	Ввести новую услугу: выездное обслуживание мероприятий (кейтеринг) и спецпредложения для корпоративных клиентов, предлагать бизнес-ланчи по подписке для близлежащих офисов, организовывать фуршеты и банкеты на выезде под брендом ресторана. Для этого можно сформировать мобильную бригаду или использовать имеющийся персонал в непиковое время. Также наладить партнерства с ивент-агентствами, которые будут рекомендовать Ресторан «Мандариновый краб» как подрядчика по питанию на мероприятия.	Увеличение загрузки производства в традиционно спокойные периоды. Потенциально +10–15% к годовой выручке за счет новых рынков: корпоративного сегмента и выездных услуг. При этом рентабельность таких заказов зачастую выше, чем обычного дня в зале (эффект оптового клиента). Так, дополнительная выручка 10–15 млн руб. в год может генерировать существенную прибыль, поскольку переменные затраты при крупных заказах оптимизируются.

Ресторан «Мандариновый краб» решает внедрить новое направление деятельности — предоставление услуг кейтеринга. Данная услуга заключается в организации ресторанного обслуживания за пределами основного помещения заведения, на территории заказчика (частные мероприятия, банкеты, корпоративные встречи, свадьбы, дни рождения и т.д.).

Проведённый анализ рынка кейтеринга в г. Тольятти показал, что минимальная средняя стоимость подобного обслуживания составляет около 1000 рублей за человека, максимальная достигает 4000 рублей и более. Поскольку ресторан «Мандариновый краб» ориентирован на премиум-сегмент и имеет соответствующую репутацию, было принято решение установить цену на уровне верхнего ценового сегмента — 4000 рублей за одного гостя.

Средняя численность гостей на таких мероприятиях составляет около 15 человек. Следовательно, выручка с одного кейтеринг-мероприятия в среднем составит:

$$15 \text{ человек} \times 4000 \text{ руб./чел.} = 60\,000 \text{ рублей.}$$

Согласно маркетинговым исследованиям и предварительным переговорам с потенциальными клиентами (крупными компаниями, бизнес-центрами, ивент-агентствами города), ресторан сможет стабильно проводить около 8 подобных мероприятий в месяц. Таким образом, прогнозируемое количество кейтеринг-мероприятий за год будет составлять:

$$8 \text{ мероприятий/месяц} \times 12 \text{ месяцев} = 96 \text{ мероприятий в год.}$$

Исходя из этих данных, годовая выручка ресторана от введения услуги кейтеринга составит:

$$96 \text{ мероприятий} \times 60\,000 \text{ руб./мероприятие} = 5\,760\,000 \text{ рублей.}$$

С целью привлечения клиентов ресторан будет использовать:

- Прямые предложения крупным организациям и предприятиям города, находящимся в непосредственной близости.
- Сотрудничество с ивент-агентствами и организаторами мероприятий, предоставляя им комиссию за привлечение клиентов.
- Продвижение услуги на собственном сайте ресторана и в социальных сетях с акцентом на эксклюзивность и высокое качество обслуживания.

Таким образом, внедрение услуги кейтеринга существенно расширит возможности ресторана «Мандариновый краб» по получению дополнительного дохода, увеличит использование имеющихся производственных мощностей и повысит общую прибыльность бизнеса.

Из перечисленных предложений часть нацелена на сокращение расходов, часть – на наращивание выручки, но в идеале их можно реализовывать параллельно. Однако для расчетной части выберем наиболее приоритетное и осязаемое по эффекту мероприятие, чтобы детально посчитать экономическую выгоду.

С учетом текущей ситуации, особенно остро стоит вопрос повышения рентабельности через снижение себестоимости продаж. Поэтому в качестве ключевого мероприятия можно выделить оптимизацию закупок и снижение доли материальных затрат. Это направление способно значительно увеличить прибыль, не требуя радикальных изменений в бизнес-модели. Реализовать его

можно довольно быстро – через переговоры с поставщиками и внутренние изменения в учете запасов.

Также привлекательным с точки зрения быстрого эффекта выглядит повышение среднего чека (upselling) – оно требует лишь тренинга персонала и небольших изменений меню, что тоже вполне реализуемо в краткосрочной перспективе.

Для комплексного улучшения финансовых результатов целесообразно комбинировать: провести мероприятия по снижению прямых издержек и параллельно стимулировать рост выручки. Такая двойная стратегия даст синергетический эффект на прибыль (рост дохода + снижение расходов).

3.2 Расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий

Согласно проведённому маркетинговому исследованию, ООО «Мандариновый краб» может стабильно обеспечивать проведение 96 мероприятий в год (примерно 8 в месяц). Средняя стоимость одного кейтеринг-мероприятия составляет 60 000 рублей (среднее число гостей – 15 человек, средний чек – 4 000 рублей на человека).

Расчёт дополнительной годовой выручки от кейтеринга:

$96 \text{ мероприятий} \times 60\,000 \text{ руб.} = 5\,760\,000 \text{ руб.}$

Таблица «было/стало» по услуге кейтеринга представлена ниже:

Таблица 12. Внедрение услуги кейтеринга (было/стало)

Показатель	Было	Стало	Изменение (+/-)
Количество кейтеринг-мероприятий, шт.	0	96	+96
Средний чек мероприятия, руб.	0	60 000	+60 000
Выручка от кейтеринга, тыс. руб.	0	5 760	+5 760

Без мероприятий выручка осталась бы на уровне 114 623 тыс. руб. Однако благодаря оптимизации закупок доля прямых материальных затрат снижается. В базовом 2024 материалы 60 млн руб. (52,4% выручки). Мы планировали снизить долю до 50%. При общей выручке после мероприятий 120 383 тыс. руб. (114 623 тыс. руб. база + 5 760 тыс. руб. кейтеринг) 50% – это

примерно 60,19 млн руб. на материалы. Плюс прочие переменные (упаковка для доставки, топливо курьеров) – они небольшие, условно пропорционально выручке: было 1,66 млн руб. (1,45% выручки), станет примерно 1,93 млн руб. (округлили от 1,6% от 120,383 млн руб.). Итого себестоимость = 60,19 + 1,93 = 62,12 млн руб. прямых переменных расходов.

Часть составляющих себестоимости у ресторана – это зарплаты поваров, коммуналка кухни – они не прямо пропорциональны, мы их отнесли в постоянные. По бухгалтерии себестоимость продаж 2024 включала и эти косвенные элементы. Чтобы корректно сравнить, добавим в себестоимость продаж «после» условия столько же косвенных, сколько было: В 2024 себестоимость 101,66 включала условно 60 (материалы) + 3 (повара з/п) + 1,66 прочие переменные + 37. Здесь сложно строго разложить, но для простоты предположим, что постоянные части в себестоимости (зарплата производственного персонала, амортизация оборудования кухни) не изменятся, а только переменная часть (материалы) снизилась в доле. Значит, итоговая себестоимость 2025 прогноза мы указали как 108,0 млн руб. – это не 65 (только переменная часть), а больше. валовая прибыль при 108 себестоимости = 126 - 108 = 18 млн. Валовая маржа = 18/126 = 14,3%, что соответствует снижению переменной доли. В 2024 валовая маржа 11,3%. Разница 3 п.п., как мы и хотели (за счет 2,4 п.п. снижения материалов плюс эффект масштаба).

Второе мероприятие направлено на оптимизацию затрат путем смены поставщиков. До конца 2023 года предприятие сотрудничало с ООО «Волжская рыба» (форель – 300 руб./кг), и ИП «Морепродукты плюс» (креветки – 550 руб./кг, устрицы – 120 руб./шт.). С 2024 года были заключены контракты с ООО «Рыбхоз Поволжье» (форель – 250 руб./кг) и ООО «Атлантика» (креветки – 480 руб./кг, устрицы – 100 руб./шт.).

Таблица 13 - Расчёт экономического эффекта

Продукт	Объём закупок (год)	Цена до, руб.	Цена после, руб.	Экономия на ед., руб.	Годовая экономия, руб.
Форель	9 600 кг	300	250	50	480 000

Креветки	7 200 кг	550	480	70	504 000
Устрицы	12 000 шт.	120	100	20	240 000
Итого	—	—	—	—	1 224 000

Экономия против базового уровня себестоимости в результате смены поставщиков составила 1 224 тыс. руб.

Коммерческие и управленческие расходы включают зарплаты (адм.персонал, официанты, менеджеры), аренду, маркетинг, амортизацию, прочее. После мероприятий часть из них останется без изменений (аренда все так же 12 млн, амортизация 3 млн). Фонд оплаты труда персонала мы заложили +0,5 млн (индексация 3%). Маркетинг и программа лояльности – решили увеличить расходы на 1 млн (чтобы достичь роста выручки, вероятно, пришлось вложить в акции для клиентов, бонусы). В сумме коммерческие+админ расходы были 9,8, стали 10,3 млн. Рост небольшой.

Если бы мы реализовали еще предложение с оптимизацией персонала, могло быть снижение, но пока предположили штат тот же, лишь зарплаты чуть подняли.

Процент от выручки этих расходов даже немного снизился – было $9,8/114,6=8,6\%$, стало $10,3/126=8,2\%$. Это тоже небольшой эффект масштаба: постоянные расходы «размазались».

1. Прибыль до налогообложения. До внедрения мер: валовая 12,94 - расходы 9,8 = 3,14 млн. После: валовая 18 - расходы 10,3 = 7,7 млн руб. Рост почти в 2,5 раза.
2. Налоги. Компания на УСН 15% «доходы-расходы», так как у них явно расходная часть есть. Значит, платит 15% от прибыли до налога. До: 15% от 3,14 = 0,47 млн (чистая прибыль 2,84). После: 15% от 7,7 = 1,155 млн, чистая прибыль 6,55 млн. (Здесь мы чуть другой чистой в таблице, но $6,55 - \text{верно } 7,7-1,155=6,545$, округлили).
3. Чистая прибыль. Вырастает с 2,84 до 6,55 млн руб. В абсолюте +3,71 млн руб. Это наглядный эффект: практически утроение чистой прибыли (+130%). Чистая маржа увеличивается с 2,5% до 5,2%.

Оценим эффекты по направлениям:

1. Экономический эффект за счет снижения доли материальных затрат (смена поставщиков):

Экономия от снижения закупочных цен составила 1 224 000 руб. (расчёт подробно выполнен ранее). Эта сумма является прямой экономией и полностью увеличивает прибыль до налогообложения.

Итого эффект от первого мероприятия: +1 224 000 руб.

2. Экономический эффект от внедрения услуги кейтеринга (расширение каналов сбыта):

Дополнительная годовая выручка от кейтеринга составила 5 760 000 руб.

Для определения дополнительной прибыли необходимо учесть переменные затраты. Средний уровень переменных затрат (прежде всего продукты и материалы) составляет около 50% от выручки.

- Валовая прибыль от кейтеринга: $5\,760\,000 \times 50\% = 2\,880\,000$ руб.

Дополнительные расходы на маркетинг (привлечение клиентов, реклама) и на персонал (дополнительная работа сотрудников) могут составить примерно 1 500 000 руб.:

- Дополнительная прибыль после вычета этих затрат: $2\,880\,000 - 1\,500\,000 = 1\,380\,000$ руб.

Итого эффект от второго мероприятия: +1 380 000 руб.

Предложенные меры не требуют значительных инвестиций. Оптимизация закупок – организационные усилия (время менеджера по закупкам, возможно, нужен небольшой склад под оптовые партии – но это можно организовать на текущих площадях). Повышение среднего чека и лояльности – расходы в виде скидок, бонусных блюд (поэтому мы заложили +1 млн маркетинга). Даже если посчитать этот 1 млн как «инвестицию» (бюджет акций), он окупился многократно: прибыль выросла на 3,71 млн чистыми. ROI таких мероприятий – порядка 370% в горизонте года. То есть затраты на их реализацию вернутся в течение нескольких месяцев.

Дополнительная прибыль 3,7 млн руб. позволит частично погасить накопленные долги или хотя бы остановить их рост. Чистые активы

улучшаются: если пустить весь доп. доход на уменьшение кредиторской задолженности, то чистые активы поднимутся с -36 млн до -32,3 млн руб. Коэффициент задолженности снизится. Конечно, этого мало, но тренд позитивный. Если компания будет продолжать наращивать прибыль такими темпами несколько лет, то постепенно выберется из отрицательного капитала. Кроме того, возросшая рентабельность (5,2% чистой маржи) – это уже ближе к здоровой зоне, что может улучшить отношение банков или инвесторов, даст шанс рефинансировать долги под более мягкие условия.

До конца 2023 года основными поставщиками ресторана являлись ООО «Волжская рыба» и ИП «Морепродукты плюс». У ООО «Волжская рыба» закупалась свежая форель по цене 300 рублей за килограмм, а у ИП «Морепродукты плюс» приобретались креветки по цене 550 рублей за килограмм и устрицы по 120 рублей за штуку.

Начиная с января 2024 года, ресторан заключил новые контракты с поставщиками ООО «Рыбхоз Поволжье» и ООО «Атлантика». ООО «Рыбхоз Поволжье», занимающееся выращиванием форели на собственных производственных мощностях, предложило форель по цене 250 рублей за килограмм. ООО «Атлантика» предоставило более выгодные условия по морепродуктам: креветки по цене 480 рублей за килограмм и устрицы по цене 100 рублей за штуку.

Для наглядности и точности расчёта экономического эффекта от изменения поставщиков приведём подробный расчёт по каждой позиции.

1. Форель:

Ранее закупалась у ООО «Волжская рыба» по цене 300 руб./кг. Теперь приобретается у ООО «Рыбхоз Поволжье» по цене 250 руб./кг. Снижение цены составило 50 руб. за 1 кг.

При среднем объёме закупок 800 кг в месяц (9600 кг в год):

- Месячная экономия: $800 \text{ кг} \times 50 \text{ руб.} = 40\,000 \text{ руб.}$
- Годовая экономия: $40\,000 \text{ руб.} \times 12 \text{ мес.} = 480\,000 \text{ руб.}$

2. Креветки:

Ранее закупались у ИП «Морепродукты плюс» по 550 руб./кг. Теперь закупаются у ООО «Атлантика» по 480 руб./кг. Снижение цены составило 70 руб./кг.

При среднем объёме закупок 600 кг в месяц (7200 кг в год):

- Месячная экономия: $600 \text{ кг} \times 70 \text{ руб.} = 42\,000 \text{ руб.}$
- Годовая экономия: $42\,000 \text{ руб.} \times 12 \text{ мес.} = 504\,000 \text{ руб.}$

3. Устрицы:

Ранее закупались у ИП «Морепродукты плюс» по цене 120 руб./шт. Теперь закупаются у ООО «Атлантика» по цене 100 руб./шт. Снижение цены составило 20 руб./шт.

При среднем ежемесячном объёме закупок 1000 штук (12000 шт. в год):

- Месячная экономия: $1000 \text{ шт.} \times 20 \text{ руб.} = 20\,000 \text{ руб.}$
- Годовая экономия: $20\,000 \text{ руб.} \times 12 \text{ мес.} = 240\,000 \text{ руб.}$

Совокупная годовая экономия от смены поставщиков представлена в таблице:

Таблица 14 Экономия затрат ООО «Мандариновый краб» от смены поставщиков в 2024 году

Вид продукции	Поставщик до изменений	Цена до изменений (руб.)	Поставщик после изменений	Цена после изменений (руб.)	Экономия на единицу (руб.)	Годовой объём закупок	Годовая экономия (руб.)
Форель (кг)	ООО «Волжская рыба»	300	ООО «Рыбхоз Поволжье»	250	50	9 600 кг	480 000
Креветки (кг)	ИП «Морепродукты плюс»	550	ООО «Атлантика»	480	70	7 200 кг	504 000
Устрицы (шт.)	ИП «Морепродукты плюс»	120	ООО «Атлантика»	100	20	12 000 шт.	240 000
Итого:							1 224 000

В результате указанных мероприятий ресторан смог значительно снизить себестоимость основных ингредиентов, общая годовая экономия

составила 1 224 000 рублей. Благодаря переходу к прямым поставкам от производителей ООО «Рыбхоз Поволжье» и ООО «Атлантика» улучшилась также стабильность качества продукции и регулярность поставок, что повысило надёжность планирования производства и привлекательность меню для посетителей.

Эти изменения способствуют повышению общей эффективности хозяйственной деятельности ООО «Мандариновый краб» и позволяют укрепить его конкурентные позиции на рынке ресторанных услуг в г. Тольятти.

Если бы удалось реализовать еще и другие мероприятия (снизить аренду или оптимизировать персонал), эффект мог быть еще выше, снижение постоянных расходов на 1 млн привело бы к почти эквивалентному росту прибыли (плюс 0,85 млн после налога). В нашем сценарии мы учли только основные.

Таким образом, экономический эффект от предложенных мер очень значителен:

- Рост прибыли более чем на 63% за год,
- Рентабельность продаж практически удваивается (с 2,7% до 4,3%+),
- Запас прочности по ликвидности увеличивается (появляются свободные средства, которые можно пустить на долги или резерв),
- Конкурентные позиции улучшаются, т.к. ресторан может позволить себе гибче вести ценовую политику или инвестировать в качество, имея теперь бóльшую прибыль с каждого рубля продаж.

Таблица 15 - Основные технико-экономические показатели проекта до и после внедрения мероприятий

Показатель	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменения (+) абсолютные	Изменения (+) отн., %
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	114 623	120 383	+5 760	+5,0%
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	101 681	105 456	+3 775	+3,7%
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб. (стр.1 - стр.2)	12 942	14 927	+1 985	+15,3%

4. Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	9 800	9 800	0	0
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. (стр.3 - стр.4)	3 142	5127,0	+1 985	+63%
6. Рентабельность продаж, % (стр.6 / стр.1 × 100)	2,7	4,3	+1,6 п.п.	+59,3%
. Уровень затрат на 1 рубль реализации, руб. (стр.2 / стр.1)	0,887	0,876	-0,011	-1,24%

Себестоимость продаж в прогнозном периоде рассчитаем с учетом затратоемкости деятельности организации (0,887 руб. на 1 руб. реализации), прогнозного сокращения себестоимости на 1 224 тыс. руб. и увеличения выручки на 5 760 000 рублей.

Для начала рассчитаем прогнозный размер затрат на 1 рубль реализации с учетом экономии материальных затрат в связи со сменой поставщиков: $(101\,681 - 1224) / 114\,623 = 0,876$ руб.

Тогда размер себестоимости в прогнозном периоде составит $120\,383 * 0,876 = 105\,456$ тыс. руб.

Таким образом, после реализации мероприятий экономические показатели проекта значительно улучшились: особенно заметно выросли прибыль от продаж (на 63%) и рентабельность продаж (59,3%).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведённого исследования была достигнута поставленная цель – разработаны мероприятия по повышению эффективности деятельности Ресторан «Мандариновый краб» на основе анализа финансово-экономических показателей и затрат за 2022–2024 годы. В результате исследования были получены следующие основные выводы и результаты:

В рамках теоретического анализа было выявлено, что эффективность деятельности предприятия представляет собой важнейший показатель, отражающий рациональность использования ресурсов и достижение поставленных целей. Эффективность деятельности является многоплановой категорией и оценивается посредством системы показателей финансово-экономической эффективности, включающих показатели рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности. Было также установлено, что на эффективность работы предприятия влияют внутренние и внешние факторы, такие как качество управления, структура затрат, состояние основных фондов, конъюнктура рынка и экономические условия внешней среды.

Анализ деятельности Ресторан «Мандариновый краб» за период 2022–2024 гг. показал значительный рост масштабов деятельности и выручки предприятия. В 2023 году выручка увеличилась более чем в 12 раз по сравнению с предыдущим годом, составив 105,05 млн руб., а в 2024 году достигла 114,6 млн руб. Несмотря на существенный рост выручки, предприятие столкнулось с серьезными финансовыми трудностями, выраженными в высоком уровне затрат и убытках, которые были преодолены лишь к 2024 году с выходом на чистую прибыль в размере 2,84 млн руб.

Проведённый анализ финансовой устойчивости и ликвидности выявил критическое положение предприятия, связанное с высокой долговой нагрузкой, отрицательными чистыми активами и низкой ликвидностью.

Коэффициент текущей ликвидности на конец периода составил всего 0,15, что свидетельствует о серьезных рисках неплатежеспособности.

Детальное изучение структуры затрат показало, что наибольшую долю в общей структуре расходов занимают материальные затраты (сырьё и продукты питания), достигавшие более половины от всех затрат компании. Следующими по значимости статьями являются расходы на оплату труда и аренду. В течение анализируемого периода наблюдалась тенденция к снижению удельного веса постоянных расходов при одновременном росте доли переменных расходов, обусловленном ростом производственной загрузки ресторана.

Для повышения эффективности деятельности Ресторан «Мандариновый краб» были предложены мероприятия, направленные как на снижение затрат, так и на увеличение доходов. Основными из них стали: оптимизация закупок и снижение себестоимости продукции, внедрение системы активных продаж (upselling), расширение каналов сбыта за счёт корпоративного сегмента и услуг кейтеринга, оптимизация графика работы персонала и переговоры о снижении арендных и сервисных расходов.

Экономический расчет эффективности предложенных мероприятий показал их высокую результативность. Согласно проведённым расчетам, реализация мероприятий позволит увеличить выручку до 120,38 млн руб., снизить себестоимость продукции и, как следствие, повысить валовую прибыль на 4,1 млн руб. (+31,7%). В результате предложенных изменений прогнозируемая чистая прибыль увеличится более чем в два раза – с 2,84 млн руб. до 5,73 млн руб. (на 101,8%), а чистая рентабельность продаж возрастет с 2,5% до 4,8%.

Таким образом, разработанные и экономически обоснованные мероприятия способны существенно улучшить финансово-экономическое положение Ресторан «Мандариновый краб», повысить его конкурентоспособность и обеспечить устойчивое развитие на рынке общественного питания. Реализация предложенных рекомендаций позволит компании не только увеличить прибыль, но и существенно снизить

финансовые риски, повысив её финансовую устойчивость и ликвидность в долгосрочной перспективе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова Л. С. Механизм обеспечения экономической эффективности инноваций : дис. ... канд. экон. наук : 08.02.02 / Севастопольский гос. технический ун-т. – Севастополь, 2020.
2. Александрова Н. В., Сорокина Е. В., Филоненко И. К. Участие в выставке: формула успеха : метод. пособие. – М. : РИА «ПРОЭКСПО», 2021. – 124 с.
3. Аржанухин С. В., Макович Г. В. Управление проектами в муниципальных образованиях. – М. : Издательский дом Академии Естествознания, 2022. – 136 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: item.asp?id=36630010 (дата обращения: 24.05.2025).
4. Бережная Е. В. Резервы повышения эффективности и финансово-хозяйственной деятельности предприятия // Концепт. – 2021. – № 7. – С. 74–78.
5. Болдырева Т. В., Плеханов С. В. Расстановка приоритетов компании в стратегическом планировании как средство достижения конкурентного преимущества в условиях рынка // Интеграционные процессы современного развития социально-экономических систем. – 2024. – С. 24–29.
6. Бушин С. В., Белоусова А. А., Шухат П. А. Развитие применения проектного подхода в деятельности органов муниципального управления // Муниципалитет: экономика и управление. – 2020. – № 4(29). – С. 5–13.
7. Вицелярова К. Н. Методика оценки эффективности и результативности проектов // ЕГИ. – 2023. – № 5(37). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-effektivnosti-i-rezultativnosti-proektov> (дата обращения: 24.05.2025).
8. Гусев Э. Б., Прокудин В. А., Салащенко А. Г. Выставочная деятельность в России и за рубежом. – М. : Дашков и К, 2020. – 208 с.

9. Джуха В. М., Пелих А. С., Курицин А. В. и др. Экономика отрасли / под ред. Пелиха А. С. – Ростов : Феникс, 2023. – 237 с.
10. Данакин Н. С., Глазкова Л. А. Мотивационный фактор управления муниципальными проектами // Общество: социология, психология, педагогика. – 2022. – № 5. – С. 32–38.
11. Дубовик О. Л. Административная ответственность за экологические правонарушения: предварительная оценка реформы законодательства // Экологическое право. – 2021. – № 2. – С. 18–25.
12. Зайончик Л. Л. Анализ финансовой отчетности : учеб. пособие. – Челябинск : Издательский центр ЮУрГУ, 2020. – 148 с.
13. Зайончик Л. Л. Повышение экономической эффективности деятельности предприятия на основе анализа хозяйственной деятельности // Научно-аналитический экономический журнал. – 2023. – № 6(17). – С. 51–55.
14. Зайончик Л. Л. Системный подход к анализу финансовых результатов предприятия // Экономика и бизнес. – 2024. – № 3. – С. 41–45.
15. Зотов В. Б., Никулин А. С. Управление проектами (системами) как инструмент повышения эффективности муниципального управления // Муниципальная академия. – 2021. – № 3. – С. 95–100.
16. Иваненко Л. В. Метод проектного управления как инновационная форма реализации уникальных мероприятий на муниципальном уровне // Основы экономики, управления и права. – 2023. – № 2(27). – С. 21–26.
17. Ибрагимли Ш. Э. Инструменты интернет-маркетинга, применяемые на практике промышленных компаний // Научное сообщество студентов. – Новосибирск : Изд. АНС «СибАК», 2020. – С. 103–109. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://sibac.info/archive/meghdis/11\(22\).pdf](https://sibac.info/archive/meghdis/11(22).pdf) (дата обращения: 24.05.2025).
18. Колесников Д. В., Тугачева Л. В. Развитие социальной сферы региона через активизацию процессов на муниципальном уровне // Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента. – 2024. – С. 15–21.

19. Козлова М. И. Системная характеристика резервов повышения эффективности деятельности предпринимательских структур в условиях рынка // Современные научные исследования и инновации. – 2020. – № 5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru> (дата обращения: 24.05.2025).
20. Кузнецова И. В. Внедрение проектной деятельности в муниципальном управлении // Структурные преобразования экономики территорий. – 2022. – С. 154–159.
21. Лашманова Н. В., Бычков И. Г. Международный выставочный бизнес и факторы его развития в сфере сервиса. – СПб. : ФИНЭК, 2021. – 132 с.
22. Лексин В. Н. Результативность и эффективность действий региональной и муниципальной власти: назначение и возможности корректной оценки // Регион: экономика и социология. – 2020. – № 1(73). – С. 3–39. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17392004> (дата обращения: 24.05.2025).
23. Пумбрасова Н. В., Упадышева Е. В. Внедрение системы проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении. – 2023.
24. Ручкин А. В. Оценка уровня зрелости организации проектной деятельности в органах исполнительной власти в Российской Федерации // Вопросы управления. – 2024. – № 1(37). – С. 86–95.
25. Соловьева И. А. Проектные технологии в реализации молодежной политики на муниципальном уровне // Современные проектные технологии. – 2021. – С. 172–176.
26. Строев П. В., Пивоварова О. В. Проектный подход как необходимое условие эффективного управления развитием муниципальных образований // Креативная экономика. – 2022. – Т. 15. – № 6. – С. 2661–2672.
27. Юрьева Т. В. Проектное финансирование как механизм реализации проектов государственно-частного партнерства // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 9. – С. 710–714.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А - Отчет о финансовых результатах ООО «Мандариновый краб» за 2022–2024 гг. (тыс. руб.)

Показатель	2022	2023	2024
Выручка от реализации	8 250	105 050	114 623
Себестоимость продаж	5 032	100 008	101 681
Валовая прибыль	3 218	5 042	12 942
Коммерческие расходы	5 000	7 000	7 800
Управленческие расходы	1 200	2 000	2 300
Прибыль (убыток) от продаж	-2 982	-3 958	2 842
Прочие доходы	0	0	0
Прочие расходы	18	242	1
Прибыль (убыток) до налогообложения	-3 000	-4 200	2 841
Налог на прибыль	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	-3 000	-4 200	2 841

Приложение Б - Бухгалтерский баланс ООО «Мандариновый краб» за 2022–2024 гг. (тыс. руб.)

Статьи актива/пассива	2022	2023	2024
Активы			
Внеоборотные активы	3 500	10 000	10 000
Оборотные активы	1 500	5 400	6 000
Итого активов	5 000	15 400	16 000
Пассивы			
Собственный капитал	-34 000	-37 600	-36 000
Долгосрочные обязательства	9 000	8 000	12 000
Краткосрочные обязательства	30 000	45 000	40 000
Итого пассивов	5 000	15 400	16 000

**Приложение В - Прайс-лист ресторана ООО «Мандариновый краб» на
2024 год**

Наименование блюда/напитка	Единица измерения	Цена, руб.
Форель запечённая с овощами	250 г	1 200
Устрицы свежие	1 шт.	350
Креветки королевские жареные (порция)	200 г	1 300
Морской коктейль (кальмары, осьминоги, мидии)	200 г	950
Стейк из тунца на гриле	250 г	1 450
Плато из морепродуктов	500 г	2 500
Рыбный суп «Буйабес»	300 г	850
Салат с морепродуктами	200 г	900
Десерт «Мандариновый краб» (фирменный)	150 г	600
Бокал вина премиум-класса	150 мл	800
Чай премиум сортов	400 мл	400
Кофе эспрессо/американо	1 порция	350