

УДК 336.25

***АНАЛИЗ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ФИНАНСОВОЙ
ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ***

Дупленко Н.Г.

к.э.н., доцент,

Балтийский федеральный университет им. И. Канта,

Калининград, Россия

Аннотация

В статье представлены направления и инструменты анализа финансовой политики предприятия с учетом специфики сферы общественного питания. При этом особое внимание уделено таким направлениям, как управление капиталом, управление текущими издержками и политика управления оборотными средствами. В качестве примера приведен и подробно описан комплекс предложений по совершенствованию финансовой политики одного из ресторанов г. Калининграда.

Ключевые слова: предприятие общественного питания, ресторанный бизнес, общественное питание, управление капиталом, финансовая политика.

***ANALYSIS AND WAYS OF IMPROVEMENT OF FINANCIAL POLICY OF
THE CATERING COMPANY***

Duplenko N.G.

PhD, Associate Professor,

Immanuel Kant Baltic Federal University,

Kaliningrad, Russia

Annotation

The article presents the directions and tools of analysis of the financial policy of the enterprise, taking into account the specifics of the catering sector. At the same time,

special attention is paid to such areas as capital management, current cost management and working capital management policy. As an example, a set of proposals to improve the financial policy of one of the restaurants in Kaliningrad is given and described in detail.

Key words: catering company, restaurant business, catering, capital management, financial policy.

В экономической науке к настоящему времени сложилась парадоксальная ситуация – никто не отрицает важности для организаций эффективной финансовой политики, и в то же время уделяется крайне недостаточно внимания методологическим аспектам оценки ее эффективности. Как правило, финансовую политику организации оценивают по ее финансовым результатам [6, 37]. Нельзя отрицать, что показатели финансового состояния являются важнейшим критерием при оценке финансовой политики, однако, ограничивая анализ их расчетом, мы получаем ситуацию «черного ящика», когда остаются скрытыми причины, обусловившие тот или иной уровень ее эффективности.

Чтобы стать действительно полезным инструментом менеджмента, анализ финансовой политики должен включать оценку эффективности всех ее компонентов, важных для предприятия. Как правило, к ним относят налоговую, учетную, ценовую, амортизационную, кредитную, инвестиционную и дивидендную политику, а также политику управления капиталом, текущими издержками и оборотными средствами [3, 32].

Каждый из этих компонентов достаточно сложен для проведения анализа. В частности, при оценке эффективности управления текущими издержками необходимо провести операционный анализ, оценить возможности минимизации издержек, оптимальность соотношения постоянных и переменных затрат; при оценке эффективности дивидендной политики – сделать вывод об оптимальности пропорций между текущим потреблением прибыли и ее капитализацией.

На первых этапах анализа необходимо исключить направления финансовой политики, которые не являются важными для исследуемого предприятия.

Для предприятий общественного питания, основная часть имущества которых взята в аренду, несущественным может быть такой компонент, как амортизационная политика. Если у предприятия единственный учредитель, которым принято решение инвестировать прибыль в его дальнейшее развитие, то теряет свою актуальность дивидендная политика. Учетная политика часто также может не иметь большого значения, поскольку достаточно специфический вид и масштаб деятельности предприятий общественного питания далеко не всегда позволяют добиться заметного эффекта за счет выбора допустимых законодательством вариантов учетной политики [4, 169; 9, 160].

В то же время ряд направлений финансовой политики остается важным для любого предприятия. Речь идет, в частности, о ценовой политике, политике управления текущими издержками и оборотными средствами.

В таблице 1 в качестве примера представлены наиболее важные, по нашему мнению, инструменты анализа отдельных направлений анализа финансовой политики предприятия общественного питания.

Таблица 1 - Инструментарий анализа отдельных направлений финансовой политики предприятия

Направления финансовой политики	Инструменты анализа
Управление капиталом	<ul style="list-style-type: none">– Вертикальный и горизонтальный анализ структуры капитала (соотношение собственных и заемных средств, структура кредиторской задолженности и т.д.);– Анализ оборачиваемости капитала;– Оценка динамики валюты баланса;– Сравнение темпов роста собственного и заемного капитала и др.
Управление текущими издержками	<ul style="list-style-type: none">– Вертикальный, горизонтальный, трендовый анализ структуры затрат;– Факторный анализ себестоимости;– Анализ рентабельности продукции и др.

Политика управления оборотными средствами	<ul style="list-style-type: none"> – Анализ оборачиваемости запасов в разрезе товарных групп и отдельных позиций; – Оптимизация запасов путем использования «сырьевой матрицы» и др.
---	--

На основе опыта оценки эффективности финансовой политики предприятий общественного предприятия можно сделать вывод о том, что основной проблемой для многих предприятий является недостаточная эффективность управления оборотными средствами, что выражается в низкой оборачиваемости запасов и высокой дебиторской задолженности. Для решения данной проблемы необходимо рассмотреть возможности снижения запасов полуфабрикатов и сырья, повышения эффективности управления дебиторской задолженностью, снижения ее общего уровня путем улучшения работы с контрагентами [1, 58].

При анализе также могут быть выявлены направления финансовой политики, по которым в настоящее время проблемы отсутствуют, однако их можно сделать еще более эффективными.

В таблице 2 представлен пример комплекса предложений и рекомендаций по совершенствованию финансовой политики одного из калининградских ресторанов, разработанного по итогам проведенного анализа.

Таблица 2 - Предложения по совершенствованию финансовой политики ресторана

Направление	Предложения
Управление капиталом	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мониторинг кредитной емкости предприятия с целью оптимизации объема привлеченных заемных средств; 2. Формирование резервного капитала за счет части нераспределенной прибыли;
Управление текущими издержками	<ol style="list-style-type: none"> 3. Минимизация текущих издержек путем сокращения расходов на закупку, заключения долгосрочных контрактов на доставку, углубления переработки сырья и расширения собственного производства; 4. Улучшение контроля за результатами ежемесячных ревизий путем анализа причин образования недостач и излишков;
Политика управления оборотными средствами	<ol style="list-style-type: none"> 5. Оптимизация запасов сырья и полуфабрикатов;

	6. Внедрение системы мониторинга дебиторской задолженности и активизация усилий по сокращению задолженности дебиторов;
Ценовая политика	7. Адаптация модели затратного ценообразования к условиям высокой конкуренции на рынке путем активного использования инструментов ценностного ценообразования.

Рассмотрим некоторые из предложений более подробно.

Мониторинг кредитной емкости предприятия с целью оптимизации объема привлеченных заемных средств позволяет, во-первых, оптимизировать структуру капитала на этапе формирования годового бюджета, во-вторых, сбалансировать структуру заемного капитала, предугадать риски неплатежеспособности, принять правильное решение касательно привлечения заемных средств. В итоге это позволит повысить эффективность управления капиталом организации и улучшить его финансовую устойчивость [7, 93].

Для реализации данного предложения обычно не требуются ни финансовые затраты, ни привлечение дополнительных трудовых ресурсов. Оценка кредитной емкости часто осуществляется главным бухгалтером или другим компетентным специалистом в рамках своих должностных обязанностей.

Формирование резервного капитала за счет части нераспределенной прибыли позволяет использовать накопленные с его помощью средства для списания безнадежных долгов, убытков, обеспечения платежей капитального характера, покрытия непредвиденных потерь. При достаточности собственных оборотных средств резервный капитал может быть направлен в краткосрочные финансовые вложения.

Таким образом, резервный капитал позволяет повысить надежность работы предприятия и обеспечить соблюдение интересов третьих лиц. Это достаточно эффективный инструмент поддержания стабильности функционирования предприятия [8, 215]. Для реализации данного предложения также не требуются ни финансовые затраты, ни привлечение дополнительных трудовых ресурсов.

Углубление переработки сырья на анализируемом предприятии подразумевало создание обвалочного цеха. Во многих кафе и ресторанах инвестиции в создание такого цеха незначительны, а эффект заметен. Снижение себестоимости готовых блюд происходит благодаря переработке мясных туш собственными силами. На анализируемом предприятии экономия составила 657 тыс. рублей в первый год после создания обвалочного цеха.

Расширения собственного производства удалось добиться за счет создания кондитерского цеха. Собственное производство оригинальных десертов позволило не только снизить их стоимость, но и повысить качество. По экспертным оценкам, это позволило увеличить сумму среднего чека на семь процентов, кроме того, объем продаж дополнительно вырос на три процента за счет увеличения охвата аудитории.

Уменьшения потерь от порчи и недостач материальных ценностей можно добиться путем улучшения контроля результатов ежемесячных ревизий – проверки приходных накладных в программе на соответствие бумажным носителям, сверки актов списания, проработки технико-технологических карт и т.п.

Что касается оптимизации запасов сырья и полуфабрикатов, то в качестве первого шага было предложено провести анализ оборачиваемости запасов в разрезе товарных групп и отдельных позиций. Общий анализ не позволяет выявить проблемные позиции, по которым скапливаются сверхнормативные запасы [2, 42]. Необходимо выявление позиций, по которым особенно высок уровень запасов (как в стоимостном, так и в натуральном выражении), а также очень низкая оборачиваемость.

Вторым предложением по снижению уровня запасов сырья и полуфабрикатов было использование так называемой сырьевой матрицы.

«Сырьевая матрица» представляет собой список основных ингредиентов, которые используются при приготовлении блюд меню ресторана. Чем сложнее и

разнообразнее меню, тем больше такой список, что в свою очередь может привести к залежам или наоборот – дефициту и «стоп-листу» [5].

Разработка «сырьевой матрицы» не требует значительных усилий и финансовых вложений, ее можно сделать и с помощью программы MS Office Excel. Для этого в строки таблицы заносятся все блюда из меню, а в качестве колонок выступают основные ингредиенты блюда. «Основные», так как некоторые редкие специи, или, наоборот, слишком часто используемые масло или соль мало влияют на общий объем закупок, а сложность расчетов могут значительно увеличить. Далее нужно посчитать, в каком количестве блюд встречается каждый ингредиент. Для этого в колонку по строке блюда проставляется единица, если в данном блюде есть такой ингредиент.

В результатах анализа выявляются две крайности: редкое использование ингредиента и, наоборот, слишком частое. В первом случае редкий ингредиент вызывает потенциальные риски потерь. Он входит в одно-два блюда и, пока их не заказали, может портиться, терять товарный вид. Чем чаще вхождение ингредиента в блюда меню, тем это лучше для его оборачиваемости. Но все это справедливо только до тех пор, пока не наступает так называемое сырьевое однообразие. Оптимальной является ситуация, когда по сырьевой матрице получается вхождение от четырех до девяти. Это позволит обеспечить хорошую оборачиваемость ингредиента и при этом сохранит разнообразие меню.

Результатом использования «сырьевой матрицы» в управлении рестораном является сокращение списка закупаемых продуктов и общая оптимизация оборачиваемости запасов.

Следующим предложением по совершенствованию политики управления оборотными средствами на анализируемом предприятии было внедрение системы мониторинга дебиторской задолженности и активизация усилий по сокращению задолженности дебиторов.

В этой связи хотелось бы отметить, что достаточно часто используемые предприятиями общественного питания программные продукты не имеют

Дневник науки | www.dnevniknauki.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-68405 ISSN 2541-8327

функционала, необходимого для оперативного контроля за дебиторской задолженностью и эффективной работы с дебиторами, поэтому одной из рекомендаций может стать использование дополнительной узкоспециализированной программы для данной цели. На рынке представлено достаточно таких программ, в том числе условно-бесплатных (с бесплатным использованием для одного рабочего места). Встроенные в систему автоматические системы отчетов позволяют выгрузить информацию по объему дебиторской задолженности, приходящейся на каждого клиента, и срокам просрочки.

Что касается ценовой политики, то на анализируемом предприятии используется затратная модель ценообразования «себестоимость плюс процент наценки». Предложение состояло в адаптации существующей модели к условиям высокой конкуренции на рынке путем ввода дополнительных инструментов, позволяющих приблизить модель ценообразования к ценностным моделям. А именно, ввод «блюда дня» (скрытая форма распродажи), акции «1+1=3», использование «психологических приманок» - ограничение вариантов выбора, привлечение внимания к блюдам с помощью ярких фотографий, использование названий блюд, вызывающих воспоминание о детстве, традициях и т.д. [10]

Реализация комплекса перечисленных предложений позволяет повысить эффективность всех значимых направлений финансовой политики предприятия общественного питания.

Библиографический список:

1. Бердникова Л.Ф., Одарич В.В. К вопросу об анализе эффективности использования дебиторской и кредиторской задолженности / Л.Ф. Бердникова, В.В. Одарич // Карельский научный журнал. - 2016. - Т. 5. № 4 (17). - С. 56-59.
2. Василенко М.Е., Алексеева Л.Ф., Малышева В.В. К вопросу об управлении затратами на предприятии в условиях финансового кризиса / М.Е. Василенко,

- Л.Ф. Алексеева, В.В. Малышева // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2017. - Т. 6. № 1 (18). - С. 41-44.
3. Дюпина Л.Ф., Бровко А.С., Дикунова М.С. Основы формирования финансовой политики предприятия / Л.Ф. Дюпина, А.С. Бровко, М.С. Дикунова // Актуальные проблемы гуманитарных и социально-экономических наук. - 2016. - Т. 10. № 4. - С. 32-33.
4. Лисовая Т.В. Учетная политика предприятия и влияние ее формирования на финансовые результаты деятельности / Т.В. Лисовая // Вестник современных исследований. 2018. № 11.4 (26). С. 169-170.
5. Мтвралашвили Г. Матрица и кроссинг продуктов / Г. Мтвралашвили // РесторановедЪ. - 2016. - №5 [Электронный ресурс]. — Режим доступа — URL: http://restoranoved.ru/magazins/magazine_5_2016/ (Дата обращения 21.03.2019).
6. Суслова И.А. Финансовая политика предприятия / И.А. Суслова // Центральный научный вестник. - 2018. - Т. 3. № 7 (48). - С. 37-38.
7. Ушаков В.Я., Буневич К.Г. Методика обоснования решений по формированию финансовой политики предприятия / В.Я. Ушаков, К.Г. Буневич // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. - 2015. - № 1 (12). - С. 92-96
8. Федотова М.Ю., Новичкова О.В. Анализ и оценка эффективности финансовой политики организации / М.Ю. Федотова, О.В. Новичкова // Аудит и финансовый анализ. - 2015. - № 4. - С. 212-219.
9. Фролова О.А., Данилова Е.В. Влияние учетной политики на финансово-хозяйственную деятельность организации / О.А. Фролова, Е.В. Данилова // Вестник НГИЭИ. - 2016. - № 12 (67). - С. 158-163.
10. Чибугаева С.Г., Андрианова Н.В. Ценовая политика предприятия / С.Г. Чибугаева, Н.В. Андрианова // Молодой ученый. - 2015. - № 12 (92). - С. 521-523.