



# P&L ресторана

Отчет о прибылях и убытках  
Пособие для руководителей Операционного  
департамента





**EBITDA** – это ключевой показатель, по которому акционеры компании оценивают результаты работы компании за год, результаты работы топ-менеджмента и всего управленческого аппарата

$$\text{EBITDA} = \text{Прибыль} = \text{Доходы} - \text{Расходы}$$

**EBITDA** показывает насколько эффективно работает подразделение или группа подразделений (территория, регион, дивизион)

**EBITDA** является квалифицирующим критерием для премирования всех уровней менеджмента компании

Ежегодно компании ставится цель по EBITDA в процессе принятия бюджета:

- Годовая цель на 2016 год – **2,4 млрд. рублей**
- Компания уже достигла в 2015 году – **1,3 млрд. рублей**

В бюджете компании поставлены цели по EBITDA для каждого ресторана

**EBITDA (СОКР. ОТ АНГЛ. EARNINGS BEFORE INTEREST, TAXES, DEPRECIATION AND AMORTIZATION) — АНАЛИТИЧЕСКИЙ ПОКАЗАТЕЛЬ, РАВНЫЙ ОБЪЁМУ ПРИБЫЛИ ДО ВЫЧЕТА РАСХОДОВ ПО ВЫПЛАТЕ ПРОЦЕНТОВ И НАЛОГОВ, И НАЧИСЛЕННОЙ АМОРТИЗАЦИИ!**



## EBITDA (2)

	Факт
Выручка ресторанов	1 375 250
Себестоимость	(565 690)
Маржинальный доход	809 561
Расходы ресторанов	(672 036)
Зарплата ресторанов	(241 203)
Аренда ресторанов	(231 662)
Роялти и маркетинг	(129 897)
Прочие расходы ресторанов	(69 275)
<b>EBITDA Ресторанов</b>	<b>137 524</b>
Прочие доходы	8 576
Управленческие и коммерческие расходы (SG&A)	(86 487)
Зарплата SG&A	(55 944)
Аренда офисов	(2 888)
Прочие расходы SG&A	(27 655)
EBITDA до расходов на открытие и маркетинг	59 613
Расходы на открытие	-
Расходы на закрытие	-
EBITDA до расходов на маркетинг	59 613
Маркетинговый фонд	61 649
Реклама и развитие бренда офис	(61 107)
Расходы прошлых лет по маркетингу	-
<b>EBITDA компании</b>	<b>60 155</b>

*EBITDA разного уровня*

**Зона ответственности  
OPS**

**Зона ответственности  
ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА**



**Контролируемая операционная прибыль** – показатель для оценки операционного управления ресторанами

В отличие от EBITDA, из состава расходов исключены те расходы, на величину которых не могут повлиять сотрудники и руководители ресторанов:

- Аренда – контролируется Департаментов Развития, как правило условия закреплены договором, подписанным до открытия ресторана
- Роялти и маркетинг – начисляется согласно договору франчайзинга
- Банковские расходы – управляются Казначейством, согласно подписанных договорам на инкассацию и эквайринг

$$\text{Контролируемая операционная прибыль} = \text{EBITDA} + \text{Аренда} + \text{Роялти} + \text{Маркетинг} + \text{Банковские расходы}$$

**Все остальные расходы должны являться предметом совместной работы Операционного департамента и ЦФО, ответственных за статью по контролю и постоянной оптимизации**



## Доходы и расходы включаются в P&L по методу начислений

- **Начисления (расходы)** – это стоимость всех товаров / услуг и зарплата персонала, использованных в работе ресторана в текущем месяце
- **Оплаты** – это перевод денег за поставленные товары / услуги и выплата зарплаты персоналу

### Пример:

*Ресторан использовал электроэнергию 37200 кВт\*ч за январь, 1 кВт\*ч стоит 4,29 рубля.*

*Начисления - это сумма 37 200 минут × 4,29 руб. = 159 588 руб.*

*Платежи при этом могут совершаться заранее (авансом) и в погашении долга (постоплата).*

*В P&L будет расход в 159 588 руб., независимо оплатила компания долг или нет*

Начисления производятся на основании документов, выставленных поставщиками

(товарная накладная, акт выполненных работ)

**Акрулс** – это начисления, сделанные без документа поставщика, но на основании предположения ожидаемых расходов (на основании средних значений, расчетных значений или договоров)



# НДС (1)

**Налог на добавленную стоимость (НДС)** - налог который включен в цену товара /услуги и его платит конечный потребитель

Гость платит НДС в цене наших блюд

**Цена в чеке = Цена блюда + НДС**

- 10 % сэндвичи, мороженое, десерты
- 18 % пиво, газировка, картофель
- **13,2 % средневзвешенная**

**Входящий НДС должен быть уплачен компанией государству**

Компания приобретает товары и услуги с НДС включенным в стоимость, например:

- ИВЛ продукты
- РЕМРУС обслуживание кухни
- ЮСИЭС обслуживание касс

**Исходящий НДС должен быть возвращен компании государством**

**НДС который платит компания = НДС входящий - НДС исходящий**

**Таким образом НДС не является доходом или расходом компании поэтому должен быть исключен из расчета P&L**





## Примеры входящего и исходящего НДС

ООО "ТУЯ"  
г. Москва, ул. Красная Пресня, д. 4  
**Burger King**

---

ККТ № 002205                                  ИНН: 007703641882  
Заказ № 101964  
Станция 49\_KIOSK\_PRN

---

**\* КАССОВЫЙ ЧЕК \***

Крылышки Кинг бол	10%	*215.00
Барбекю Биф Ролл	10%	*175.00
Экстра халопеньос (4)	10%	*30.00
Пепси Кола б/л мал (0,5)	18%	*85.00
Количество товарных позиций		4

---

**ИТОГ    \*505.00**

В т.ч. НДС и налог с продаж

В т.ч. НДС 18%	*12.97
В т.ч. НДС 10%	*38.18

КАРТА № 427688\*\*\*\*\*8826

Поставщик: Филiaal Компании "РЯЗАНЬ ШОППИНГ МОЛЛ ЛИМИТЕД", ИНН 9909235800, КПП 622951001, 390020, Рязанская обл, Рязань г, Московское ш, дом № 65а, тел.: (495) 228-35-36, факс: (495) 228-35-36

Покупатель: Общество с ограниченной ответственностью "БУРГЕР РУС", ИНН 7719723690, КПП 770401001, 119002, Москва г, Арбат ул, дом № 29

№	Товары (работы, услуги)	Кол-во	Ед.	Цена	Сумма
1	Переменная часть: Энергоснабжение помещения за период 08.2015	37 200	кВт.ч	4,29	159 735,68
2	Переменная часть аренды: Водоснабжение хол. за период 08.2015	189	м3	19,30	3 647,70
3	Переменная часть аренды: Водоотведение за период 08.2015 по договору Р-ДА/201-2015 от 23.04.15	185	м3	14,95	2 626,55

Итого: **166 208,93**

Сумма НДС: **29 917,61**

Всего к оплате: **196 126,54**

Всего наименований 3, на сумму 196 126,54 руб

Сто девяносто шесть тысяч сто двадцать шесть рублей 54 копейки

# СТРУКТУРА PL РЕСТОРАНА



Наименование статьи	Данные помесячно		
	Январь 2016		
	Факт	Бюджет	Δ, %
<b>Выручка ресторанов</b>	<b>1 375 250</b>	<b>1 645 471</b>	<b>-16,4%</b>
Себестоимость	(565 690)	(668 325)	-15,4%
<i>% от Выручки</i>	-41,1%	-40,6%	-0,5%
<b>Маржинальный доход</b>	<b>809 561</b>	<b>977 146</b>	<b>-17,2%</b>
<i>% от Выручки</i>	58,9%	59,4%	-0,5%
<b>Расходы ресторанов</b>	<b>(660 445)</b>	<b>(785 921)</b>	<b>-16,0%</b>
<i>% от Выручки</i>	-48,0%	-47,8%	-0,3%
<b>Зарплата ресторанов</b>	<b>(229 612)</b>	<b>(287 161)</b>	<b>-20,0%</b>
<i>% от Выручки</i>	-16,7%	-17,5%	0,8%
<b>Аренда ресторанов</b>	<b>(231 662)</b>	<b>(261 085)</b>	<b>-11,3%</b>
<i>% от Выручки</i>	-16,8%	-15,9%	-1,0%
<b>Роялти и маркетинг</b>	<b>(129 897)</b>	<b>(155 622)</b>	<b>-16,5%</b>
<i>% от Выручки</i>	-9,4%	-9,5%	0,0%
Роялти	(68 763)	(82 274)	-16,4%
Маркетинговый фонд	(61 135)	(73 348)	-16,7%
<b>Прочие расходы ресторанов</b>	<b>(69 275)</b>	<b>(82 053)</b>	<b>-15,6%</b>
<i>% от Выручки</i>	-5,0%	-5,0%	-0,1%
<b>ЕБИТДА Ресторанов</b>	<b>149 115</b>	<b>191 224</b>	<b>-22,0%</b>
<i>% от Выручки</i>	10,8%	11,6%	-0,8%

**FC (Food Cost)**

**LC (labor Cost)**





Наименование статьи	Данные ежемесячно		
	Январь 2016		
	Факт	Бюджет	Δ, %
<b>Выручка ресторанов</b>	<b>1 375 250</b>	<b>1 645 471</b>	<b>-16,4%</b>
<i>Выручка с НДС включая программы лояльности</i>	1 558 230	1 863 909	-16,4%
<i>(-) Начисления баллов по программам лояльности</i>	(27 121)	-	
<i>(-) Комиссия по программам лояльности</i>	(6 123)	-	
<i>Выручка с НДС без программ лояльности</i>	1 524 986	1 863 909	-18,2%
Ндс по выручке от реализации в ресторанах	(149 736)	(218 438)	-31,5%
Выручка от реализации в ресторанах	1 375 250	1 645 471	-16,4%



**Выручка = Количество чеков × Средний чек - НДС**

**Выручка** фиксируется в момент пробития чека, независимо от способа оплаты гостем денег: наличная или безналичная (карты), оплата баллами программ лояльности

НДС по выручке составляет в среднем по компании 13,2 %

Если гость рассчитывается баллами, то сумма баллов наравне с наличными и безналичными деньгами **включается в выручку**

Если гость накапливает баллы, то компания становится должна программам лояльности то есть возникает **расход**, который вычитается из выручки

По программе лояльности Спасибо (Сбербанк) предусмотрено условие: за 1 рубль баллов, списанных в оплату чека, взимается комиссия 1,5 копейки. Сумма комиссии также включается в **расход**, уменьшающий выручку



# ВЫРУЧКА (3)

## Пример расчета Выручки без НДС для P&L

### ВЫРУЧКА R-Keeper

Наличные + Безналичные + Оплата баллами

13 634 166 рублей

### Минус

Начисленные баллы

### Минус

205 043 рубля =  
543 Перекресток + 194 929 Спасибо  
+ 9571 Связной

### Минус

Комиссия по программе Спасибо

### Минус

11 926 рублей =  
795 044 Оплата Спасибо  $\times$  0,015

### Минус

НДС

### Минус

1 582 578 рублей

**ВЫРУЧКА БЕЗ НДС**

**11 834 619 рублей**

# СЕБЕСТОИМОСТЬ - FOOD COST (1)



Наименование статьи	Данные помесячно		
	Январь 2016		
	Факт	Бюджет	Δ, %
<b>Себестоимость</b>	<b>(565 690)</b>	<b>(668 325)</b>	<b>-15,4%</b>
<i>% от Выручки</i>	-41,1%	-40,6%	-0,5%
Прямая себестоимость	(507 181)	(592 155)	-14,3%
<i>% от Выручки</i>	-36,9%	-36,0%	-0,9%
Прочая себестоимость	(14 305)	(20 117)	-28,9%
<i>% от Выручки</i>	-1,0%	-1,2%	0,2%
Расходы на логистику	(44 203)	(56 053)	-21,1%
<i>% от Выручки</i>	-3,2%	-3,4%	0,2%
<b>Маржинальный доход</b>	<b>809 561</b>	<b>977 146</b>	<b>-17.2%</b>
<i>% от Выручки</i>	58.9%	59.4%	-0.5%



В P&L ресторана Прямая и Прочая себестоимость не содержат расходы на логистику, которые показываются отдельной строкой.

## 1. Прямая себестоимость

- 1) Фактическая закупочная стоимость ингредиентов, использованных для приготовления блюда (формируется по технологическим картам)
- 2) Расходные материалы (пакеты, подложки, жир, специи)

Основное влияние на величину прямой себестоимости в % оказывает:

- Product Mix - соотношение разных категорий блюд в выручке т.к. разные блюда имеют разную себестоимость – чем выше рейтинг маржинальных блюд тем ниже прямая себестоимость в % .
- Проникновение купонов, акций и скидок (нагетсы, второй Биг Кинг Экстра бесплатно, чизбургер привлекают посетителей, но имеют высокий FC) - чем выше рейтинг купонов, акций и скидок, тем выше прямая себестоимость в %.

Также на прямую себестоимость в % влияет:

- Закупочная стоимость продукции (валютный курс, инфляция, санкции, поставщик, сезонность)
- Ценовая категория ресторана (аэропорты)





## Пример себестоимости различных групп блюд и Product Mix

Группа товаров	Доля в продажах	FC %
Snacks	26,5%	33,5%
Beverages	21,9%	28,0%
Core beef	16,1%	46,1%
Premium beef	11,8%	42,2%
Premium chicken/fish	7,4%	36,8%
Ancillaries	5,2%	19,9%
Value beef	4,7%	54,1%
Value chicken/fish	3,4%	42,2%
Desserts	3,1%	45,2%
<b>Общий итог</b>	<b>100,0%</b>	<b>36,6%</b>



## Пример технологической карты

КАЛЬКУЛЯЦИОННАЯ КАРТОЧКА		Номер документа	Дата составления					
Расчет на 1 шт		Двойной Воппер с сыр	24.12.2013					
№ п/п	Продукты		Единица измерения		Цена, руб. коп.	Норма брутто	Норма нетто	Сумма, руб. коп.
	Наименование	Код	Наименование	Код по ОКЕИ				
1	Булочка Воппер 5" (81 гр)	55036	шт		9,75	1,000	1,000	9,75
2	Котлеты из говядины WHOPPER	58682	шт		35,80	2,000	2,000	71,60
3	Сыр Чеддер	51091	шт		3,83	2,000	2,000	7,66
4	Майонез 65%	51017	г		0,06	21,875	21,000	1,31
5	Салат Айсберг( идет в двух кейсах)	69061	г		0,27	21,000	21,000	5,67
6	Помидоры св.	59103	г		0,23	53,333	40,000	12,27
7	Огурцы маринованные кг	61084	г		0,05	20,000	10,000	1,00
8	Лук репчатый	59104	г		0,06	21,538	14,000	1,29
9	Кетчуп Хаинц	51065	г		0,06	15,301	14,000	0,92
10	Бумага оберточная Воппер	57300	шт		0,74	1,000	1,000	0,74
11	Салфетка бумажная	52228	шт		0,11	1,000	1,000	0,11
					Общая стоимость сырьевого набора, руб. коп.			112,32
					Стоимость одной порции, руб. коп.			112,32
					Выход в готовом виде, грамм			440 гр



## 2. Прочая себестоимость

- 1) Удаленность ресторана
- 2) Потери (брак готовых блюд, истечение срока хранения ингредиентов и блюд, падение на пол, технологические потери)
- 3) Недостачи и излишки, выявленные по результатам ежемесячной инвентаризации

### Основное влияние на величину прочей себестоимости оказывает

- минимизация брака и потерь
- использование автозаказа для оптимизации складского остатка (может привести к снижению списаний)
- соблюдение технологических стандартов, настройка и калибровка оборудования
- логическая инвентаризация – как инструмент контроля движения продукции в ресторане.



3. **Логистика (оплата перевозчику за доставку продуктов в ресторан)**
  - 1) Логистические тарифы ИВЛ
  - 2) Удаленность ресторана от распределительных центров ИВЛ
  - 3) Инфляция
  - 4) Цены на топливо
  - 5) Транспортный налог и другие сборы
  - 6) Частота заказов и наполненность грузового автомобиля

# МАРЖИНАЛЬНОСТЬ (1)



Пример расчета маржинальности:

## Ресторан

Наименование статьи	Данные помесячно		
	Январь 2016		
	Факт	Бюджет	Δ, %
Выручка ресторанов	1 375 250	1 645 471	-16,4%
Себестоимость	(565 690)	(668 325)	-15,4%
% от Выручки	-41,1%	-40,6%	-0,5%
Маржинальный доход	809 561	977 146	-17,2%
% от Выручки	58,9%	59,4%	-0,5%

$GM \% = 100\% - 41,1\% = 58,9\%$  (марж-ть в %)

$GP = 1\ 375\ 250 - 565\ 690 = 809\ 561$  (марж-ть в руб)

## Блюдо

Воппер	
Выручка без НДС, руб.	919 249
Себестоимость реализации, руб.	-369 007
Себ-ть реализации 1 блюда, %	40.14%
Себ-ть реализации 1 блюда, руб.	59.34
Марж-ть, руб.	550 242
Марж-ть 1 блюда, % (GM блюда)	59.86%
Марж-ть 1 блюда, руб. (GP блюда)	88.48
Количество блюд	6 219

## ТЕРМИНЫ

### на уровне ресторана:

- GM (gross margin) – маржинальность в %

$$GM \% = 100\% - \frac{\text{Общая Себестоимость}}{\text{Общая Выручка}} \times 100\%$$

- GP (gross profit) – маржинальность в руб

$$GP = \text{Выручка без НДС} - \text{Общая Себестоимость}$$

### на уровне блюда:

$$GM \% \text{ 1-го блюда} = 100\% - \frac{\text{СС реализации}}{\text{Ср. Цена без НДС}} \times 100\%$$

$$GP \text{ 1-го блюда} = \text{ср. Цена без НДС} - \text{ср. СС реализации 1-го блюда}$$



# МАРЖИНАЛЬНОСТЬ (2)



- Ресторан 1 формата AP имеет маржу лучше, чем Ресторан 2 того же формата
- Основные факторы: большая доля Обычных продаж; больше напитков с более высокой маржой; больше премиальных и основных говяжьих

## Ресторан 1 (AP)

Блюдо	Выручка без НДС	доля в выручке	Марж-ть, %
Напитки	7 513 582	25.58%	78.42%
Основные Говяжьи	4 686 146	15.96%	78.68%
Гарниры	3 785 323	12.89%	82.96%
Премиальные Говяжьи	3 369 182	11.47%	78.30%
Закуски	2 177 421	7.41%	81.86%
-	2 157 853	7.35%	78.24%
Основные Куриные/Рыб	1 834 740	6.25%	84.20%
Премиальные Куриные/	1 705 174	5.81%	84.50%
Десерты	983 357	3.35%	79.95%
Соусы	684 585	2.33%	87.42%
Салаты	440 637	1.50%	84.39%
Другое	32 912	0.11%	75.77%
<b>Общий итог</b>	<b>29 370 912</b>	<b>100.00%</b>	<b>80.34%</b>

Блюдо	Выручка без НДС	доля в выручке	Марж-ть, %
Обычн.продажи	26 122 375	88.94%	80.64%
Обед	1 957 145	6.66%	77.74%
Купон	1 101 817	3.75%	77.63%
Акция	189 575	0.65%	81.27%
<b>Общий итог</b>	<b>29 370 912</b>	<b>100.00%</b>	<b>80.34%</b>

## Разница

GM %	доля в выручке
1.47%	2.44%
0.06%	2.83%
1.24%	-0.64%
-0.93%	1.78%
1.72%	-3.56%
0.42%	-1.47%
-0.86%	-0.16%
-0.24%	-1.48%
1.92%	0.40%
0.24%	-0.04%
-0.07%	0.19%
-6.18%	-0.30%

## Разница

GM %	доля в выручке
-0.06%	11.39%
-3.98%	-3.87%
-2.67%	-2.29%
14.89%	-5.23%

## Ресторан 2 (AP)

Блюдо	Выручка без НДС	доля в выручке	Марж-ть, %
Напитки	5 153 416	23.14%	76.94%
Основные Говяжьи	2 924 329	13.13%	78.62%
Гарниры	3 012 679	13.53%	81.72%
Премиальные Говяжьи	2 158 474	9.69%	79.23%
Закуски	2 444 976	10.98%	80.14%
-	1 963 485	8.82%	77.82%
Основные Куриные/Рыб	1 426 435	6.40%	85.06%
Премиальные Куриные/	1 622 826	7.29%	84.74%
Десерты	655 523	2.94%	78.03%
Соусы	528 107	2.37%	87.18%
Салаты	290 797	1.31%	84.46%
Другое	91 890	0.41%	81.95%
<b>Общий итог</b>	<b>22 272 937</b>	<b>100.00%</b>	<b>79.94%</b>

Блюдо	Выручка без НДС	доля в выручке	Марж-ть, %
Обычн.продажи	17 272 631	77.55%	80.70%
Обед	2 346 521	10.54%	81.72%
Купон	1 345 476	6.04%	80.30%
Акция	1 308 309	5.87%	66.39%
<b>Общий итог</b>	<b>22 272 937</b>	<b>100.00%</b>	<b>79.94%</b>



Наименование статьи	Данные ежемесячно		
	Январь 2016		
	Факт	Бюджет	Δ, %
<b>Зарплата ресторанов</b>	(241 203)	(287 161)	-16,0%
<i>% от Выручки</i>	-17,5%	-17,5%	<b>-0,1%</b>
Оплата труда персонала ресторанов	(229 612)	(250 080)	-8,2%
Ночная уборка ресторана	(10 532)	(18 681)	-43,6%
Резерв по отпускам ресторанов	(1 059)	(18 401)	-94,2%

**Labor Cost (Затраты на персонал) =  
ФОТ с налогами / Выручка (без НДС)**

**НАЛОГ И:** **13% - НДФЛ - страховые ВЗНОСЫ**



## ФОТ ресторана складывается из следующих частей:

### 1) Оплата труда штатных сотрудников (с налогами)

- Управленческий персонал (директор, зам директора, менеджер смены)
- Линейный персонал (повара, кассиры, тренеры-инструкторы)

в том числе их:

- Оклады
- Премии
- Оплата очередных отпусков
- Оплата учебных отпусков
- Оплата больничных листов
- Оплата отпусков по беременности и родам

кроме отпусков по уходу за ребенком до 1,5 и 3х лет

### 2) Оплата услуг компаний, предоставляющих рядовой персонал

### 3) Оплата ночной уборки в ресторане:

- почасовая оплата услуг ночных уборщиков

или

- фиксированная оплата по договору клининга

### 4) Резерв по отпускам штатных сотрудников



## ФОТ АУП с налогами = (ПОСТОЯННАЯ ЧАСТЬ + ПРЕМИЯ) / 0,87 \* 1,302

при полной отработке согласно производственному календарю

Должность	Постоянная часть (оклад "на руки«)	Премия ежемесячная (по КЭР)	Сумма итого "на руки"	Сумма итого с налогами
Директор ресторана	66 000 ₹	12 000 ₹	66000 + 12000 = 78 000 ₹	78000 / 0,87 * 1,302 = 116 731 ₹

13% -  
НДФЛ

30,2% -  
социальные  
налоги

### Постоянная часть =

оклад по трудовому договору +

20% премия +

надбавка за категорию ресторана и результативность





## ФОТ АУП с налогами = (ПОСТОЯННАЯ ЧАСТЬ + ПРЕМИЯ) / 0,87 \* 1,302

при неполной отработке согласно производственному календарю

например

01-14.06.2016 - очередной ежегодный отпуск 14 календарных дней  
15-30.06.2016 - 12 рабочих смен (96 рабочих часов)

Должность	Постоянная часть (оклад "на руки«)	Норма часов по производственному календарю	Отработано часов по табелю	Оплата очередного ежегодного отпуска	Премия ежемесячная (КЭР)	Сумма итого "на руки" за месяц	Сумма итого с налогами
Директор ресторана	66 000 ₽	176 часов	96 часов	27 500 ₽	6 000 ₽	66000 ₽ /176*96 + 27500 ₽ + 6000 ₽	104 010 ₽

Сумма может варьироваться, т.к. считается как средний заработок за последние 12 месяцев  
69500 ₽





**ФОТ штатных ЧБ с налогами =**  
**((Часовая ставка \* Количество часов) + ПРЕМИЯ) / 0,87**

Должность	Оклад "на руки"	<b><u>*1,302</u></b>		Сумма итого "на руки" за месяц	Сумма итого с налогами
		Отработано	Премия		
Член бригады	110 ₺ / час	196 часов	2 000 ₺	110 * 196 = 21560 ₺	32265 ₺



## Пример расчета ФОТ по аутстаффингу

Должность	Часы по табелю	?	Ставка для компании	=	Стоимость для компании	-	НДС	=	ФО Т
Кассир I категории	262		156 ₽		40 872 ₽		6 235 ₽		34 637 ₽
Кассир II категории	110		199 ₽		21 890 ₽		3 339 ₽		18 551 ₽
уборщик (ночное время)	300		115 ₽		34 500 ₽		5 263 ₽		29 237 ₽

18% -  
НДС

$$\text{НДС} = \frac{\text{Стоимость для компании} \times 18}{118}$$



## Резерв на оплату отпусков

- Согласно Трудовому Кодексу РФ каждый сотрудник имеет право на 28 дней оплачиваемого отпуска
- В связи с этим компания создает резерв для оплаты отпусков сотрудникам. Резерв означает что сумма «бронируется» за работником и будет выплачена ему в тот момент когда:
  - 1) *сотрудник уйдет в отпуск (вместо зарплаты)*
  - 2) *сотрудник уволится (неотгуленный отпуск)*

Каждый месяц компания отчисляет в резерв 1/12 часть от 28 дней годового отпуска (2,33 дня), умноженные на среднедневной заработок

Поскольку попадая в резерв, деньги перестают принадлежать компании, то **они являются расходами и включаются в состав P&L**. При этом:

- 2) *Если сотрудники не ходят в отпуск и работают => резерв растет => растут расходы компании => в P&L со знаком «-»*
- 3) *Если сотрудники используют отпуск => резерв снижается => снижаются расходы компании => в P&L со знаком «+»*



Основное влияние на величину Эксплуатационных платежей оказывают:

- Объем потребления ресурсов – экономный расход электричества, воды
- График включения/выключения оборудования – вытяжной и приточной системы, фритюрных ванн, тостеров и т.д.
- Объем вывоза мусора

Аренда ресторанов
Постоянная арендная плата
Постоянная арендная плата
Эксплуатационные расходы и коммунальные платежи
Коммунальные и эксплуатационные расходы
Вывоз мусора, утилизация отходов
Пропуска



Поскольку компания использует мировую франшизу Burger King согласно договору, ежемесячно происходит начисление роялти

**Роялти** делится на 2 части:

- 1) Собственно Роялти - безусловный платеж правообладателю 5 % от выручки без НДС
- 2) Маркетинговый фонд – сумма средств, предназначенная на обязательное расходование для продвижения бренда на территории РФ

Данная сумма резервируется в P&L ресторана (акрулс), но за ней не стоит реальных расходов ресторанов.

Отчисления в фонд формируются:

- В размере 0 % выручки - ключевые рестораны («flagships»)
- 2 % выручки - аэропорты
- 5 % выручки - все остальные

Маркетинговый фонд расходуется на ТВ-рекламу, наружную рекламу, локальный маркетинг



**Прочие расходы ресторанов** – это зона совместной ответственности OPS ресторана и ЦФО (центров финансовой ответственности) офиса

**ЦФО** – это департамент офиса в лице его руководителя, которое отвечает за планирование, контроль и исполнение бюджета компании по группе статей, вмененных в его ответственность

**Ресторан** является заказчиком и инициатором расходов по той или иной статье





Расходы по эксплуатации ресторанов
Аутстаффинг технического персонала
Доставка грузов, такелаж
Инвентарь (до 1000 руб) <b>ДЕЙСТВУЮЩИЕ РЕСТОРАНЫ</b>
Затраты по летним площадкам (монтаж, хранение)
Испытание энергоустановок
Ковровые покрытия (обслуживание и замена)
Техника безопасности
Ремонт мебели
Ремонт рекламных конструкций
Текущий ремонт помещений и конструкций
Техническая экспертиза оборудования
ТО и расходные материалы инженерное оборудование
ТО противопожарной системы
ТО и ремонт прочее оборудование
ТО и расходные материалы технологическое оборудование
Уборка и благоустройство прилегающей территории
Разрешительная документация (МЧС)



Расходы на информационные технологии
Интернет гостевой в ресторанах
Мобильная связь рестораны
Оплата за доступ к контентным информационным системам
Расходные материалы компьютерной и оргтехники
Ремонт касс, менюбордов и прочего ИТ оборудования ресторанов
Стационарная связь и интернет рестораны
ТО кассовое оборудование
ТО систем видеонаблюдения
Техподдержка операционных ИТ-систем
ТО системы Drive Thru



Расходные материалы
POS-материалы
Канцтовары рестораны
Моющие средства и хозтовары
Униформа и спецодежда персонала
Украшение ресторана



Расходы на персонал
Охрана труда и аттестация рабочих мест
Доставка персонала
Корпоративные мероприятия рестораны
Локальный рекрутинг
Медосмотр и медобслуживание
Подарки сотрудникам рестораны
Аренда служебного жилья
ДМС



Расходы на соблюдение стандартов операционной деятельности
Консультационные услуги (OPS)
Санитарная обработка помещений и СЭС
Сертификация/экспертиза видов деятельности
Расходы на безопасность
Охрана ресторанов
Юридические и консультационные услуги
Разрешительная документация (Роспотребнадзор)
Разрешительная документация (Росприроднадзор)
Командировочные расходы
Командировочные расходы (рабочие поездки)
Представительские расходы
Представительские расходы компании
Штрафы
Штрафы связанные с эксплуатацией ресторанов
Расходы на услуги банков
Оплата услуг за инкассацию
Размен
Комиссия за эквайринг





