

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА И ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ БИЗНЕС-КАФЕ

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис
заочной формы обучения, группы 09001460
Гриценко Анны Сергеевны

Научный руководитель
ст. преп. Аноприева Е.В.

БЕЛГОРОД 2019

Аннотация

В данной выпускной квалификационной работе проведено обоснование проекта открытия бизнес-кафе в городе Белгороде.

Наименование предприятия: ООО «Джобс».

Место нахождения: 308012, Белгородская область, г. Белгород, Харьковский переулок, 36а, СК «Приоритет». Регион нахождения предприятия представляет собой территорию бизнес-центров.

Организационно-правовая форма реализации проекта: ООО (Общество с ограниченной ответственностью), учрежденное одним физическим лицом.

Цель реализации проекта: создание высокодоходного предприятия в сфере общественного питания, ориентированного на сотрудников бизнес-центров с оказанием услуг по копированию и ламинированию, а также аренде конференц-зала.

Инвестиционные вложения: 2 076 146 рублей.

Срок окупаемости – 7 месяцев.

Основные финансово-экономические показатели проекта:

– дисконтированная текущая стоимость проекта (PV) составила 8 058 827,2 руб.;

– чистый приведенный доход (NPV) – 5 982 681,2 руб.;

– внутренняя норма доходности (IRR) – 90 %, предполагает получение предприятием прибыли, которую можно было бы получить, положив денежные средства под 90 % годовых;

– индекс рентабельности (PI) – 3,9 руб., показывает, что на один рубль в производстве приходится 2,9 руб. чистой прибыли;

– срок окупаемости инвестиций (PP) – 7 мес.;

– дисконтированный срок окупаемости инвестиций (DPP) – 8 месяцев;

– коэффициент эффективности инвестиций (ARR) – 163 %.

Основываясь на рассчитанных показателях можно говорить о высокой привлекательности данного проекта.

Содержание

Введение.....	4
1. Описание бизнеса.....	6
2. Анализ отрасли и локального рынка.....	14
3. Организация производства и управление предприятием.....	31
4. Маркетинговый план.....	55
5. Финансовый план. Оценка эффективности проектных мероприятий.....	66
Заключение.....	81
Список использованных источников.....	84
Приложение.....	90

Введение

Развитие малого бизнеса в России является одним из ведущих драйверов экономики, важнейшим инструментом социального развития, роста благосостояния населения, повышения уровня доверия в отношениях общества и государства. Для старта бизнеса важно грамотное планирование, и формирование бизнес-плана позволит предпринимателю четко прописать все свои действия пошагово, поэтапно, указав все доходы и расходы.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что рынок общественного питания выглядит весьма перспективным для создания нового бизнеса. Все больше людей предпочитают питаться «вне дома».

Проблематика исследования заключается в том, что в условиях российской экономики, все еще характеризующейся нестабильностью, а порой и непредсказуемостью развития, изучение вопросов бизнес-планирования приобретает существенную значимость.

Объектом исследования настоящей работы выступает бизнес-кафе в городе Белгород. Предметом исследования является бизнес-план инвестиционного проекта по созданию кафе при бизнес-центре «Джобс».

Целью данной работы является обоснование проекта открытия бизнес-кафе в городе Белгороде. Для достижения поставленной цели были поставлены и выполнены следующие задачи:

- изучить теоретические основы создание предприятия общественного питания;
- провести анализ отрасли общественного питания Белгородской области и локального рынка, в рамках которого будет осуществлять деятельность предприятие;
- разработать рекомендации по выбору концепции заведения, месту его нахождения, организационно-правовой формы, системы налогообложения;
- разработать рекомендации по организации создания заведения общественного питания: разработать организационный, маркетинговый и финансовый

планы;

– рассмотреть схемы оценки коммерческой эффективности инвестиционного проекта и его основных показателей;

– оценить эффективность предложенных мероприятий и инвестиционного проекта в целом.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы явились достижения отечественной и зарубежной науки в области бизнес-планирования. В ходе работы проработана и изучена общая и специальная литература, статьи в периодических изданиях, а также использовалась информация интернет-сайтов.

Информационную базу исследования составили законодательные акты: Гражданский кодекс Российской Федерации, Налоговый кодекс Российской Федерации, Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», ГОСТ 30389-2013. Межгосударственный стандарт. «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования», объявления о сдаче в аренду коммерческой недвижимости в г. Белгород, данные о состоянии рынка, представленные на портале бизнес-навигатора МСП, информацию о действующих кафе и ресторанах г. Белгород в справочнике 2gis и пр.

В ходе написания работы и исследовании предмета использовались такие методы, как: анализ, аналогия, обобщение, а также наблюдение, сравнение, моделирование, анкетирование, а также приемы и инструменты математической статистики: сбор и группировка статистических данных; анализ рядов динамики.

Выпускная квалификационная работа состоит из аннотации, введения, пяти глав, заключения, списка использованных источников (литературы).

Апробация результатов исследования может быть проведена при создании бизнес-кафе в г. Белгород.

1. Описание бизнеса

Собственником создаваемой организации будет являться физическое лицо, которое станет единственным и учредителем, и руководителем (директором) предприятия в сфере общественного питания. Настоящее предприятие будет являться объектом частной собственности.

Основным видом деятельности предприятия в соответствии с Общероссийским классификатором видов экономической деятельности ОК 029-2014 (КДЕС ред. 2), утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст будет являться деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания (код ОКВЭД 56.10)[25]. Эта группировка включает:

- услуги по предоставлению питания потребителям, независимо от того, подаются ли они в специальных местах общепита или в ресторанах самообслуживания, едят их в помещении, забирают с собой или заказывают для доставки на дом;

- подготовку и подачу пищи для непосредственного потребления с транспортных средств или передвижных лавок;

- деятельность ресторанов, кафе, ресторанов быстрого обслуживания, мест с предоставлением еды на вынос, вагончиков для продажи мороженого, передвижных вагончиков для продажи пищи, деятельность по приготовлению пищи в торговых палатках;

- деятельность ресторанов и баров, связанную с доставкой продуктов питания потребителям отдельными подразделениями предприятия.

Для реализации настоящего проекта будет зарегистрировано юридическое лицо – организация, которая обладает обособленным имуществом, может от своего имени приобретать гражданские права и обязанности, выступать истцом и ответчиком в суде и арбитражном суде. Предприятие будет являться коммерческой организацией, основной целью деятельности которой является получение прибыли.

В качестве организационно-правовой формы выбрано общество с огра-

ниченной ответственностью (ООО) – учрежденное одним или несколькими юридическими и/или физическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли. Участники несут ответственность по обязательствам общества в случае его банкротства в размере принадлежащих им долей в уставном капитале. Это основное отличие от регистрации в форме индивидуального предпринимателя, который несет ответственность за свою деятельность всем своим личным имуществом [3]. Устав предприятия приведен в приложении 1.

Полное наименование юридического лица: Общество с ограниченной ответственностью «Джобс».

Место государственной регистрации: 308012, Белгородская область, г. Белгород, Харьковский переулок, 36а, СК «Приоритет» [44].

Данный бизнес-центр открылся сравнительно недавно, лишь половина офисных помещений сдана в аренду, соответственно, по мере заполнения рабочих мест сотрудники станут нуждаться в услугах нашего заведения: во вкусной еде и качественном свежесваренном кофе. Также заведение будет привлекательным для фрилансеров, живущих в близлежащих районах, которым необходимы комфортные условия для работы, и удобным для начинающих предпринимателей с их потребностью в услугах конференц-зала.

Согласно базе данных о продаже и аренде жилой, загородной и коммерческой недвижимости Cian.ru, на 2 этаже бизнес-центра «СК Приоритет» по адресу Харьковский переулок, 36а предлагается в аренду помещение площадью 125 м².

Это место является перспективным с точки зрения развития бизнеса, так как находится в деловом районе города. В шаговой доступности расположены смотровая площадка, конгресс-отель АМАКС, а также бизнес-центры «Владимирский» и «Кедр», работники которых также могут быть заинтересованы в заведении.

Основными стратегическими целями и задачами проекта являются:

– создание высокодоходного предприятия в сфере общественного пи-

тания;

– удовлетворение потребности сотрудников и работников близлежащих предприятий и организаций, в качественной и здоровой пище.

Бизнес-идея проекта заключается в создании кафе «Джобс», которое полностью удовлетворит потребности сотрудников данного бизнес-центра в вкусной и здоровой пище с быстрой подачей, качественном кофе, а также даст возможность проведения деловых встреч и презентаций.

В рамках данного проекта кафе понимается как место, объединяющее людей, где можно встретиться с друзьями и деловыми партнерами, поработать на своем ноутбуке за чашечкой кофе. Также кафе предоставляет сервис по черно-белой и цветной печати, сканированию, ламинированию документов, проведению бизнес-презентаций.

Наименование кафе «Джобс» – это множественное число от английского слова «job» – работа, рабочее место. Также название ассоциируется с именем американского предпринимателя, изобретателя и промышленного дизайнера Стива Джобса, основателя корпорации Apple, гения в областях бизнеса, инноваций и дизайна продуктов.

Сейчас многие приходят поработать в кафе – воспользоваться бесплатным Wi-Fi или выпить чашку чая и кофе с партнером. Однако, владельцы кафе не всегда в восторге от таких посетителей, да и атмосфера обычного кафе не способствуют сосредоточенности на работе.

Цель данного бизнес-кафе – предоставить каждому желающему рабочее место и возможность для профессионального развития, общения с идейно близкими людьми. Каждое место будет оборудовано скоростным интернетом и удобным столом для работы. Кроме того, атмосфера кафе способствует саморазвитию клиентов – в кафе периодически будут организованы мастер-классы, семинары и другие мероприятия для клиентов и с их участием.

Численность населения в 2018 году составило 391 554 человек. Вокруг города образовалась Белгородская агломерация с численностью населения более 0,5 млн. человек. Населения в возрасте 14-30 лет составляет 29,7 %,

средний возраст белгородца – 40 лет. Численность экономически активного населения – 194,6 тысяч человек [41].

Экономическую эффективность проекта должен обеспечить правильный выбор место расположения кафе. Планируется открытие бизнес-кафе в районе, характеризующемся высоким уровнем деловой активности, рядом с бизнес-центрами, офисами крупных компаний города.

Согласно данным 2gis.ru на территории г. Белгород располагается 33 бизнес-центра. Наибольшей деловой активностью характеризуются проспект Ватутина и улица Щорса, что очень перспективно с точки зрения открытия бизнес-кафе. Схема расположения бизнес-центров в данном районе представлена на рисунке 1.1.

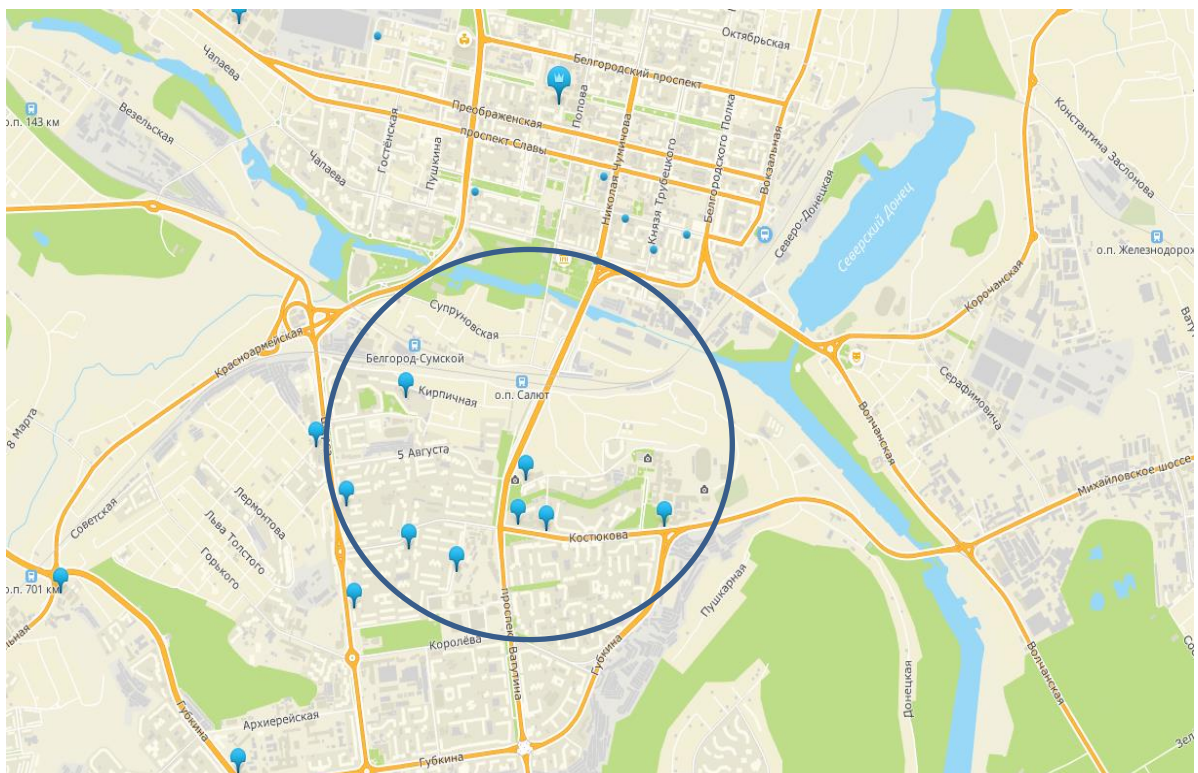


Рис.1.1. Расположение бизнес-центров на карте г. Белгород

По данным бизнес-навигатора МСП [17], в данном районе проживает 22 тыс. человек, большинство из которых относятся к категории среднеобеспеченных. Доля пользователей услугами кафе быстрого обслуживания составляет около 35%. Средний чек на услуги кафе быстрого обслуживания в

данном районе составляет около 210 руб., ресторанов – со средним чеком от 500 рублей, что представлено на рисунке 1.2.

Население

Средний чек, руб.	212.11
Доля пользователей, %	35.52
Многоквартирных жилых домов	100
Частных домов	289
Домохозяйств	8 661
Всего проживающих, чел	22 074

Потребители в разрезе доходных групп



Рис. 1.2. Характеристика рыночной ниши

Можно сделать вывод о наличии потребности в данном районе в предприятии общественного питания, которое бы предлагало следующие виды услуг:

- быстрое обслуживание;
- полезную еду высокого качества, где каждое блюдо готовится индивидуально для конкретного клиента, не используются заготовки длительного хранения, консерванты и искусственные добавки;
- демократичные цены;
- стильный интерьер.

Все эти признаки объединяет формат fast-casual – новый для России формат заведений общественного питания. Его главное достоинство – возможность удовлетворить в одном заведении за сравнительно небольшую цену сразу две потребности гостя: поесть и провести время.

Для реализации бизнес-проекта планируется аренда помещения на 2 этаже бизнес-центра «СК Приоритет» по адресу Харьковский переулок, д. 36а площадью 125 м². Помещение сдается на длительный срок, предполагает

свободную планировку, хороший вид на город. Ставка арендной платы составляет ставка 8 268 руб. за м²/год, включая НДС.

Эффективность работы кафе зависит от качества поставщиков. Закупка продуктов у поставщиков является первой стадией цикла производства. Кафе приходится работать с многочисленными поставщиками, организуя снабжение сырьем, полуфабрикатами. Эффективно организованное снабжение способствует ритмичной работе производства [10, с. 24].

Договора на услуги поставщиков, организующих охрану помещения, противопожарную безопасность, а также обеспечение здания коммунальными услугами и Интернетом, заключены арендодателем и плата за их обеспечение будет вноситься ему, согласно договору аренды (приложение 2).

Для обеспечения деятельности бизнес-кафе будут заключены договора на поставку оборудования и продуктов питания, перечень которых представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Перечень договоров и контрактов ООО «Джобс» с партнерами

Предприятие	Тип контракта
ООО «Ресторан-Сервис»	Поставка профессионального оборудования для кафе, ресторана: витрины, производственные столы, холодильные шкафы, мебель для зала, посуда и оборудование
ООО «ДЭФО»	Поставка мебели для служебного помещения
ООО «Ситилинк»	Поставка компьютерной техники и МФУ
ООО «Кофейный мир»	Поставка зернового кофе, чая и сиропов
ИП «БелДиет»	Поставка десертов
ООО «Прохлада»	Доставка питьевой воды

Договора с партнерами приведены в приложениях 3-9.

Компания будет применять упрощенную систему налогообложения, объект налогообложения – доходы за вычетом расходов, налоговая ставка – 15%.

Упрощенная система налогообложения – один из налоговых режимов, который подразумевает особый порядок уплаты налогов и ориентирован на

представителей малого и среднего бизнеса. Преимущества упрощенной системы налогообложения (УСН):

- освобождение от обязанности предоставлять бухгалтерскую отчетность в Федеральную Налоговую Инспекцию. Это является существенным аргументом и заметно упрощает саму процедуру ведения бухгалтерского учета компании;

- упрощенное ведение налогового учета. В книге доходов и расходов необходимо отражать только те хозяйственные операции, которые влияют на формирование расчетной базы;

- оптимизация налогового бремени - три крупнейших налога заменяются на один;

- собственник обладает возможностью выбора объекта, по которому рассчитывается налог, – «доходы» или «доходы минус расходы»;

- налоговым периодом, в соответствии с НК РФ признается календарный год, поэтому декларации подаются 1 раз в год [43].

Питание в бизнес-кафе будет организовано по стандарту ресторанов FastCasual – «быстрый и демократичный». Этот формат является наиболее перспективным сейчас как в Европе, так и в России. Этот формат находится между фаст-фудом и демократичным рестораном, и является наиболее быстро растущим сегментом в индустрии общественного питания. Главное достоинство формата – возможность в одном заведении за сравнительно небольшую цену как поесть, так и провести время. Посетителей привлекает в первую очередь более вкусная и разнообразная еда, чем в фаст-фуде, и более быстрое обслуживание, чем в ресторане. Для открытия заведения данного формата требуются небольшие по площади помещения и наличие фабрики-кухни. С ресторанами этот формат объединяет наличие многоразовой посуды и стильные интерьеры. Каждое блюдо готовится индивидуально для конкретного клиента, при приготовлении используются продукты высокого качества. Общие черты с фаст-фудом – ограниченное меню, быстрота обслужи-

вания, приемлемая цена, демократичная атмосфера, стандартизация управленческих процессов, меню и деталей интерьера.

Таким образом, можно говорить о том, что согласно бизнес-плану, предприятие готово к выходу на рынок. Для успешной реализации бизнес-идеи были учтены основные факторы:

- география рынка – в ходе рассмотрения было выявлено, что кафе будет располагаться в бизнес-районе города, специфика его деятельности полностью соответствует требованиям имеющегося контингента;
- массовая реклама – в рамках проекта предполагается организация активной рекламной кампании кафе для привлечения клиентов;
- качество продукции – на предприятии будут использоваться только продукты хорошего качества, в том числе имеющие сертификаты.

2. Анализ отрасли и локального рынка

Кризисная ситуация в российской экономике больно ударила по рынку общественного питания. В условиях обвала национальной валюты, действия продовольственного эмбарго и роста издержек компаний, происходивших на фоне снижения потребительской активности населения и перехода на более экономичные покупательские стратегии, многим компаниям пришлось сокращать розницу, избавляясь от малоэффективных точек, а некоторым – и вовсе уйти с рынка.

В настоящее время выделяют следующие типы предприятий общественного питания: ресторан, бар, столовая, закусочная, предприятия другого типа [1].

За май 2015 – май 2016 гг. российский рынок покинули 25 сетей общественного питания, из которых 5 – иностранные игроки [35]. В то же время именно точки глобальных сетей занимают львиную долю в структуре российского рынка общепита по количеству заведений. На международных операторов приходится 41,7 % всех ресторанов в стране. Самые высокие темпы экспансии уже не первый год показывает шведская сеть «Sibylla». За май 2015 – май 2016 гг. в России открылось 286 точек бренда, а общее число заведений оператора в стране достигло 2 270 штук.

Следует отметить и других крупнейших международных игроков. Так, «KFC», «BurgerKing» и «McDonald's» увеличили представленность в России соответственно на 93, 84 и 69 точек питания. В числе преимуществ подобных иностранных компаний – сила бренда и многолетний опыт сетей, позволяющий наладить безупречные бизнес-процессы в каждом вновь открытом ресторане.

Наиболее устойчивым к кризису оказался сегмент фаст-фуд ресторанов, что не удивительно в условиях снижения доходов населения и ориентации на демократичные форматы общепита. Согласно данным опроса РБК.research, востребованность данного сегмента среди опрошенных россиян

за последние два года возросла – с 68% в 2014 году до 74,3% в 2016 году, – что отчасти обусловлено перетоком аудитории из более дорогих форматов. Тем не менее, чтобы отстоять имеющиеся позиции, рестораторам пришлось приложить немало усилий по оптимизации бизнес-процессов и увеличению активности посетителей. Кроме того, ужесточился контроль со стороны государственных органов, а также усилилась конкуренция среди предприятий общественного питания всех классов, появились новые критерии качества оказываемых услуг [12, с. 140].

Начиная с 2017 года, наблюдается рост рынка общественного питания в России. В 2018 г. рост рынка связывают с чемпионатом мира по футболу, который спровоцировал летнее оживление сегментов: фаст- и стритфуда, питания в транспорте, баров и пабов - темпы роста оказались вдвое выше, чем годом ранее [34]. «Показатель увеличился, несмотря на то, что потребители стараются экономить и индекс потребительской уверенности во второй половине прошлого года понизился», – говорит эксперт рынка фуд-сервиса российского офиса NPD Марина Лапенкова [40]. Успех обеспечили регионы: если в Москве и Санкт-Петербурге посещаемость заведений общепита выросла всего на 4% и 0,6% соответственно, то в регионах – на 12%.

По словам Марины Лапенковой, весь прошлый год операторы рынка общепита активно занимали свободные ниши в больших городах, хотя последние несколько лет уделяли основное внимание Москве и Санкт-Петербургу. Проведение чемпионата поспособствовало открытию разнообразных точек фастфуда не только в столице, но и положило начало разнообразию соответствующих заведений в регионах и областях. «Ценовая политика этого сегмента в большей степени соответствует возможностям жителей регионов, где доходы скромнее, чем в Москве и Санкт-Петербурге», – отмечает эксперт. Доля фастфуда по итогам прошлого года составила 46 %, столько же было и в 2017 году. В 2018 году этот сегмент вырос на 13 %. Он оказался самым быстрорастущим. На втором месте кофейни, которые показали прирост в 5 %. Отрицательная динамика у традиционных ресторанов:

сокращение составило 6 %, а доля этого сегмента сократилась до 26 % [40].

Тенденция смещения спроса в сторону фастфуда сохранится и в 2019 году. Экономическая ситуация способствует развитию демократичных по цене и уровню сервиса форматов. Ограничение расходов на питание вне дома и рост требований посетителей будут поддерживать развитие интенсивно развивающегося в России сегмента fastcasual.

Рестораторы и шеф-повара после масштабного международного события ЧМ 2018, еще больше начали уделять внимание национальной кухне, включать в меню блюда, которыми славится регион или город. Самые продвинутые повара сегодня стремятся взаимодействовать с локальными продуктами и видят себя частью процесса по работе над русской кухней. Ресторанам удалось показать иностранцам, что в России много интересных продуктов и заведений с хорошим сервисом и вкусной едой, поэтому эта тенденция будет продолжать развиваться и в текущем году.

Кофейная индустрия – молодая и прогрессивная, здесь свои тренды в развитии. В 2019 году сетевые и франчайзинговые проекты будут, как и прежде, актуальны. Такой формат будет только расти, однако, повышение конкуренции потребует от участников рынка свежего взгляда: от повышения качества кофе до продуманной маркетинговой стратегии. Вместе с тем своя аудитория будет и у независимых кофеен с уникальной идеей, качественной гастрономической линией и четкой концепцией – мест, где важной становится не только возможность выпить хорошую чашку кофе, но и сопроводить ее новыми вкусовыми сочетаниями.

Тренд, охвативший почти любую сторону нашей жизни, в равной степени соотносимый и с миром кофе – это автоматизация. Новинки оборудования для кофеен направлены на получение стабильного результата там, где может сыграть человеческий фактор. При этом человек – бариста, остается важным звеном, перераспределяя освободившееся время и ресурс на сервис, и внимание к потребителю, а ведь это необходимая тенденция для любой отрасли индустрии гостеприимства.

Рынок продукта настоящего проекта относится к рынку общественного питания г. Белгорода. Оборот общественного питания города Белгорода в 2018 году составил 1166,2 млн. руб., что в сопоставимых ценах на 3,7% больше, чем в соответствующем периоде предыдущего года. Средний чек увеличился на 3% и составил 450 рублей (без учета заведений фастфуда). Количество посетителей выросло при этом на 10%, в основном за счет таких заведений как кафе и фастфуды. Динамика представлена на рисунке 2.1 [36].

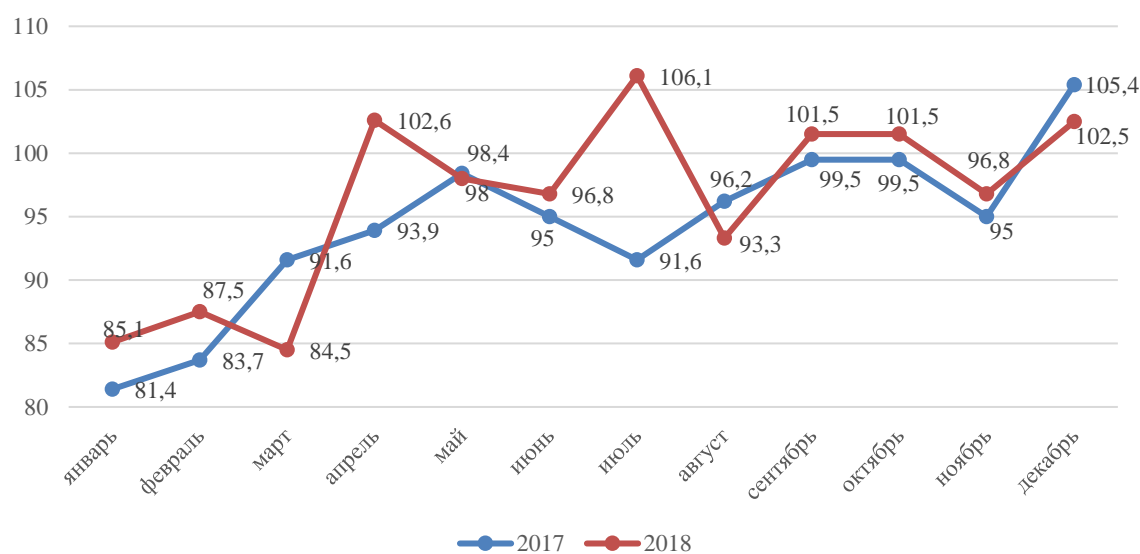


Рис. 2.1. Оборот предприятий общественного питания города Белгород по месяцам за 2017 и 2018 гг., млн. руб.

В таблице 2.1 проведен анализ рынка общественного питания г. Белгород за 2015-2018 гг.

Таблица 2.1

Анализ рынка общественного питания г. Белгород за 2015-2018 гг.

Тип	2015 г.		2016 г.		2017 г.		2018 г.		2018 г./2015 г.	
	млн. руб.	Уд.вес, %	млн. руб.	Уд.вес, %	млн. руб.	Уд.вес, %	млн. руб.	Уд.вес, %	Аб-сол.	Уд.вес, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Фастфуд	328,4	11,2	121,1	4,9	210,4	18,6	291,6	25,0	-36,8	13,8
Стритфуд	208,2	7,1	158,2	6,4	73,5	6,5	70,0	6,0	-138,2	-1,1

Продолжение табл. 2.1

Кафе	1527,5	52,1	1448,3	58,6	583,7	51,6	549,3	47,1	-978,2	-5
Ресторан	571,7	19,5	511,6	20,7	204,7	18,1	205,3	17,6	-366,4	-1,9
Столовая	296,1	10,1	232,3	9,4	58,8	5,2	50,1	4,3	-246,0	-5,8
Итого	2931,8	100	2471,5	100	1131,2	100	1166,2	100	- 1765,6	-

Структура рынка общественного питания г. Белгорода в 2018-2019 гг. представлена 127 фастфудами, 31 стритфудом, 179 кафе, 89 кофейнями, 89 ресторанами и 21 столовой [23]. Наглядно структура рынка общественного питания представлена на рисунке 2.2.



Рис. 2.2. Структура рынка общественного питания г. Белгород по состоянию на 01.05.2019 г., ед.

В городе Белгороде поддерживается тенденция страны по смещению пользовательских приоритетов в сторону более низкого ценового сегмента. Среди трендов в г. Белгороде можно отметить рост интереса к здоровой пище, а также заведениям с «открытой» кухней.

На текущий момент офисным сотрудникам доступен широкий спектр услуг, связанных с удовлетворением их потребностей в еде на протяжении рабочего дня. Работники бизнес-центров имеют широкие возможности до-

ступа как к близлежащим точкам предприятий общественного питания, так и к многочисленным службам доставки еды, где представлена самая разнообразная кухня. С целью заинтересовать потенциальных клиентов, было разработано уникальное в формате г. Белгорода решение, объединяющее в себе черты кофейни и удобного рабочего пространства.

В условиях жесткой конкуренции и невысокой покупательской способности населения норма прибыли на рынке фастфудной продукции не превышает 30%, ресторанов – не более 70%. Большую рентабельность имеют дополнительные услуги, предоставляемые заведениями.

По данным 2gis.ru, на рынке г. Белгород функционирует 606 предприятий в сфере общественного питания [19]. Рынок общественного питания Белгорода в сегменте фастфуд представлен двумя группами игроков: сетевыми и независимыми пунктами общественного питания.

Сетевые компании:

– отечественные: «Оранжевый остров» – 41 торговая точка и 6 ресторанов быстрого питания; «Потапыч» – 13 кафе; «Ням-Ням» – 4 кафе; «Дом хлеба» – 7 точек;

– зарубежные бренды: «Subway» – 3 кафе; «McDonald's» – 3 кафе; «KFC» - 3 кафе; «BurgerKing» - 3 кафе.

В рассматриваемом районе г. Белгорода действует 5 основных конкурентов:

- кафе-столовая «Вкусненько», Харьковский переулок, 36 д.;
- гастробар «Сидрерия», Костюкова, 36 г.;
- кофейня «5 элемент», Костюкова, 34 в.;
- пекарня «Буланжери» №2, Костюкова, 36 г.;
- служба доставки азиатской еды «Фарфор», Харьковский переулок, 36а.

Одним из важных показателей эффективности деятельности предприятия общественного питания является средний чек.

Средний чек – это размер выручки, деленный на количество чеков за определенный промежуток времени.

Анализ среднего чега позволяет рассмотреть:

- степень лояльности клиентов предприятий общественного питания;
- ценовую категорию предприятий;
- способы оплаты товара;
- уровень покупательской способности;
- эффективность маркетинговых стратегий.

В сфере общественного питания существуют свои особенности расчет среднего чека:

– по каждой категории блюд берется самая дешевая и самая дорогая позиция меню, в каждой группе вычисляется среднее и потом суммируется. Например, если рассчитывается средний чек обеда, то за эталон берется два основных блюда, десерт и напиток. Полученная сумма средних значений в каждой группе делится на 4 – количество групп компонентов обеда;

– второй вариант – вся выручка за день суммируется и делится на количество чеков;

– выручка делится на количество гостей, а не на количество чеков;

– выбираются средние по стоимости позиции меню, которые входят в состав завтрака, обеда и ужина. Например, обед состоит из трех компонентов: К1, К2 и К3. Берется 3 средних по цене варианта компонента К, складывается между собой и делится на 3, получается среднее значение К1. Так поступают с остальными компонентами обеда. Суммируются три К средних и делится на три составляющих обеда. Получается средний чек обеда [46].

Конкуренция на рынке общественного питания достаточно высока. Именно поэтому так важно постоянно получать информацию о процессах и изменениях, происходящими с игроками этого рынка, что обуславливает необходимость регулярного проведения маркетинговых исследований [8, с. 77].

В рассматриваемом районе города Белгород действует 5 основных конкурентов. Анализ конкурентов по таким критериям, как вместимость заведения, формат, средний чек, меню и дополнительные услуги представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Анализ конкурентов в районе места нахождения бизнес-кафе

Наименование, адрес	Формат	Вместимость	Средний чек	Меню	Дополнительные услуги
«Вкусненько», Харьковский переулок, 36д	Кафе-столовая	До 15 мест	180 руб.	Фри-фло	-
«Сидрерия», Костюкова, 36г	Гастро-бар	До 70 мест	600руб.	Европейская, испанская кухня Бизнес-ланч Винная карта	Живая музыка
«5 элемент», Костюкова, 34в	Кофейня	До 10 мест	110 руб.	Десерты	Настольные игры, развлечения для детей
«Буланжери» №2, Костюкова, 36г	Пекарня	До 25 мест	200 руб.	Хлебобулочные изделия, десерты	Кондитерские изделия на заказ
«Фарфор»	Служба доставки азиатской кухни	Только доставка	300 руб.	Суши и роллы, супы и горячие блюда азиатской кухни	Широкий выбор акционных сетов на большие компании

Согласно проведенному анализу большинство заведений, представленных в данном районе, относятся к категории ресторанов со средним чеком от 280 руб.

Рассмотрев основных конкурентов предприятия, определим основные конкурентные преимущества создаваемого кафе по сравнению с конкурентами.

ми региона предполагаемого нахождения на основе SWOT-анализа.

Технология SWOT-анализа – инструмент стратегического анализа, использующий для оценки конкурентоспособности компании [48], выявления ее сильных и слабых сторон по сравнению с потенциальными конкурентами. SWOT-анализ предприятия приведен в приложении 10.

Сильные стороны предприятия – факторы, способствующие росту привлекательности компании по сравнению с конкурентами. Росту привлекательности кафе способствует разнообразие меню, оптимальное соотношение «цена-качество», а также возможность совмещения рабочего пространства с пространством для отдыха для клиентов.

Слабые стороны выявляют основные факторы, тормозящие развитие кафе. Так как предприятие только начинает свою деятельность, его слабой стороной является отсутствие репутации на рынке и клиентской базы, а также слабая узнаваемость потребителями.

Возможности показывают основные направления, в которых может развиваться предприятия в целях дальнейшего повышения популярности, тем самым повышая уровень прибыльности и конкурентоспособности кафе. Учитывая слабую информированность потребителей, к возможным мероприятиям относятся различные маркетинговые мероприятия, такие как: проведение акций, мастер-классов и семинаров, создание сайта и т.д.

Угрозы предприятия – возможный перечень факторов, которые способны повлиять на организацию деятельности предприятия. Угрозами для предприятия является отсутствие заинтересованности потребителей, внешние экономические и политические угрозы, а также угрозы, связанные с производственным процессом на предприятии.

Рассматривая SWOT-анализ предприятия можно сделать вывод о том, что проект имеет серьезные шансы для успешной реализации.

PEST-анализ используется для оценки влияния рыночных и потребительских трендов на продажи и прибыль компании. В рамках собственных исследований рынка был проведен PEST-анализ - это маркетинговый ин-

струмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Методика PEST-анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли. Результаты PEST-анализа представлены в приложении 11.

По результатам проведенного анализа можно сделать вывод о том, что внешние факторы имеют благоприятное воздействие на развитие настоящего проекта.

Одним из методов определения конкурентной позиции создаваемого предприятия является Модель анализа пяти конкурентных сил М. Портера. Конкурентный анализ отрасли по М. Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции М. Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений.

М. Портер в своей модели 5 конкурентных сил описывает 3 параметра, которые должны учитываться при анализе конкуренции на рынке:

- уровень угрозы со стороны товаров-субститутов (или товаров-заменителей);
- уровень внутри отраслевой конкуренции;
- угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка [48].

Оценим угрозы со стороны товаров-заменителей конкурентов с помощью таблицы 2.3.

Таблица 2.3

Угрозы со стороны товаров-заменителей

Параметры оценки	Оценка параметров		
	3	2	1
Товары-заменители «цена-качество»	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но их доля мала	не существуют
		2	
Итоговый балл	2		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Среди предприятий-конкурентов, предлагающих товары-заменители можно выделить столовую «Вкусненько», при этом преимуществом нашего кафе по сравнению с конкурентом является выгодное расположение (в помещении бизнес-центра), а также расширенный ассортимент по сравнению с конкурентом.

Оценим уровень внутриотраслевой конкуренции в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Уровень внутриотраслевой конкуренции в регионе

Параметры оценки	Оценка параметров		
	3	2	1
1	2	3	4
Количество игроков	высокий уровень насыщения рынка	средний уровень насыщения рынка (3-10)	небольшое количество игроков (1-3)
		2	
Темп роста рынка	стагнация или снижение объема рынка	замедляющийся, но растущий	высокий
		2	
Уровень дифференциации продукта на рынке	компании продают стандартизированный товар	товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	продукты компаний значительно отличаются между собой
			1

Продолжение табл. 2.4

1	2	3	4
Ограничения в повышении цен	жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности для повышения цен	есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	всегда есть возможность к повышению цен для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			1
Итоговый балл	6		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

В регионе местонахождения будущего кафе осуществляет свою деятельность 5 организаций-конкурентов, что говорит о средней насыщенности рынка. Учитывая снижение темпов роста предприятий общественного питания в страновом разрезе, можно говорить о замедленных темпах роста в данной сфере. На территории района находятся кафе, столовая, доставка суши и пиццы и пекарня, поэтому продукция заведений может перекликаться, но при этом продукция предприятий значительно отличается между собой.

Оценим угрозу входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров в приложении 12.

Рассматривая оценку высоты входных барьеров для предприятий общественного питания можно говорить о высоком уровне угрозы входа новых игроков – не все ниши данного рынка заняты, учитывая разностороннюю направленность ассортимента предприятий, изменение цен один из них существенно не влияет на ценовую политику другого, при этом отсутствие строгого контроля со стороны государства позволяет появляться новым предприятиям общественного питания на рынке данного региона.

Следующим шагом при рассмотрении модели является оценка рыночной власти покупателей на рынке. Учитывая, что предприятие только начинает свою деятельность, оценим покупателей с точки зрения действующих конкурентов предприятия в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Оценка рыночной власти покупателей на рынке

Параметры оценки	Оценка параметров		
	3	2	1
1	2	3	4
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80 % продаж приходится на нескольких клиентов	незначительная часть клиентов держит около 50 % продаж	объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			1
Склонность к переключению на товары субституты	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
		2	
Чувствительность к цене	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значительной разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего товара на рынке	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
		2	
Итоговый балл	7		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
5-12 баллов	Высокий уровень угрозы ухода клиентов		

Учитывая месторасположение предприятий (территория бизнес-центров), можно говорить о равномерном распределении объема продаж между клиентами. Месторасположение предприятий также оказывает существенное влияние на предпочтения потребителей, если на предприятии, находящемся в бизнес-центре, в котором работают потребители, произойдет незначительный рост цен покупатель, в большинстве своем, не будет к нему чувствителен.

Третьим шагом в оценке является оценка угроз для бизнеса со стороны поставщиков предприятия (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Оценка угрозы для бизнеса со стороны поставщиков

Параметры оценки	Оценка параметров	
	2	1
Количество поставщиков	незначительное количество поставщиков или монополия	широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	высокие издержки при переключении на других поставщиков	низкие издержки при переключении на других поставщиков
		1
Итоговый балл	4	
4 балла	Низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	Средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	Высокий уровень влияния поставщиков	

Учитывая, что организация выбрала для поставок продуктов и иных ресурсов зарекомендовавших себя среди потребителей поставщиков, риск угрозы деятельности организации со стороны поставщиков является минимальным.

Четвертым шагом является сведение результатов анализа для определения угроз и формирования конкурентной стратегии (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Результаты анализа пяти конкурентных сил М. Портера

Параметр	Значение	Описание	Направление работ
1	2	3	4
Угроз со стороны товаров-заменителей	Средний	Организация будет производить продукции, у которой есть аналоги	Организация работ по повышению преимущественных качеств продукции предприятия
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	На рынке у предприятия имеются конкуренты, при этом рынок не является монопольным и есть возможность повышения цен	Постоянный анализ конкурентов и разработка личного имиджа предприятия

Продолжение табл.2.7

1	2	3	4
Угрозы со стороны новых игроков	Высокий	На рынке могут постоянно появляться новые игроки при условии отсутствия предприятия-монополиста и частичного контроля рынка органами государственной власти	Постоянный анализ новых компаний на рынке, проведение дополнительных мероприятий по привлечению клиентов
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Значение данного уровня показателя говорит о возможности потери клиентов организациями, при этом данный фактор для новых предприятий можно рассматривать как положительный в разрезе пополнения клиентской базы	Организация активной пиар-кампании предприятия, повышение заинтересованного клиентов новой продукцией, а также услугами и акциями
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Наличие большого количества поставщиков позволит кафе в дальнейшем, проанализировав данный рынок, выбрать для себя новых или повысить эффективность работы с имеющимися с помощью разного рода акций и снижения цен

Таким образом, согласно модели М. Портера, у создаваемого предприятия есть все возможности для развития в данной отрасли и получения высокой прибыли. При этом необходимо уделять внимание анализу изменений рынка и применять своевременные меры по стабилизации своей деятельности.

Организация эффективной деятельности предприятия общественного питания невозможно без оценки потребительских предпочтений в данном регионе. Кафе будет располагаться на одном из этажей бизнес-центра.

Регион нахождения организации практически полностью состоит из бизнес-центров, следовательно, основным потребительским контингентом предприятия является персонал данных бизнес-центров:

- Бизнес-центр «СК Приоритет» (Харьковский переулок, 36а);
- Бизнес-центр (Харьковский переулок, 36г);
- Бизнес-центр (Харьковский переулок, 36д);
- Бизнес-центр «Кедр» (ул. Костюкова, 34в);
- Бизнес-центр «Владимирский» (ул. Костюкова, 36г).

Среднее количество персонала в каждом бизнес-центре – 400 чел., для определения вкусовых предпочтений персонала бизнес-центров было проведено выборочное анкетирование 30 чел. каждого бизнес-центра региона. Образец анкеты приведен в приложении 13.

Согласно данным анкетирования, основной контингент исследуемых составляют следующие работники:

- мужчины в возрасте от 30 лет с уровнем дохода от 40 тыс. руб., предпочитающие сытную еду, быструю в приготовлении. Отдают предпочтение европейской кухне, качественному свежесваренному кофе, десерты заказывают редко;

- женщины в возрасте от 23 лет, которые работают с первичным документооборотом, с уровнем дохода от 18 тыс. руб. Предпочитают легкие салаты, десерты и сладкие напитки (кофе, газировку и коктейли);

- женщины в возрасте от 30 лет с уровнем дохода от 50 тыс. руб. Выбирают домашнюю еду и чайные напитки.

В рамках анкетирования опрошенным был задан вопрос о суммах, потраченных ими в заведениях общественного питания. На питание в общественных заведениях опрошенные могут потратить:

- до 150 руб. – 22 чел.;
- 150-300 руб. – 48 чел.;
- 300-500 руб. – 42 чел.;
- от 500 до 800 руб. – 23 чел.;
- от 800 руб. – 15 чел.;
- от 800 руб. – 15 чел.

В рамках анкетирования опрошенным был поставлен вопрос – как вы относитесь к открытию кафе, находящегося в шаговой доступности. 75 % опрошенных положительно отнеслись к открытию кафе в пределах их шаговой доступности (рис. 2.2).

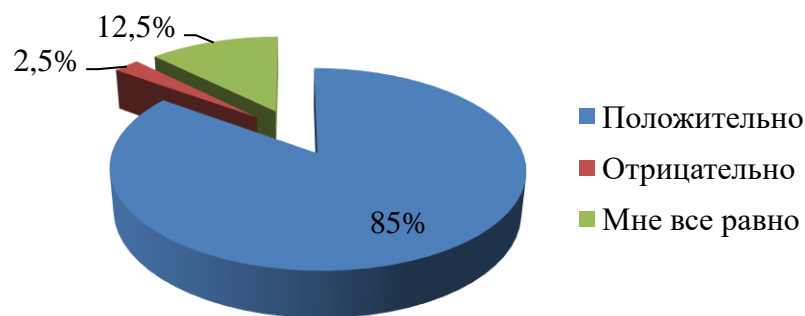


Рис. 2.2. Структура ответов на вопрос об открытии кафе

Таким образом, можно прийти к выводу, что рынок предприятий общественного питания является стабильно развивающимся, при этом в последнее время можно наблюдать снижение тенденции к росту. Локальный рынок, в рамках которого будет осуществлять деятельность кафе, также насыщен предприятиями общественного питания – столовыми, кафе, ресторанами, а также сетевыми заведениями, при этом на рынке есть незанятые ниши, что способствует развитию новых предприятий. Положительным моментом является выбор месторасположения кафе – территория бизнес-центров с фиксированным количеством потенциальных клиентов, положительно относящихся (по данным анкетирования) к открытию нового предприятия общественного питания. Для привлечения клиентов необходимо сделать основной акцент на свои лучшие характеристики и критерии по сравнению с конкурентами. Чаще всего таким образом поступают предприятия быстрого обслуживания, намекая, что их еда обладает более высоким качеством, чем у предприятий конкурентов, или же производители товаров и услуг. Вне зависимости от того, в каком сегменте работает предприятие, оно должно иметь преимущества над конкурентами[15, с. 105].

3. Организация производства и управления на предприятии

Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего предприятия [14, с. 90].

Организация деятельности кафе «Джобс» зависит от целей, сформулированных учредителем, в данном случае, основными целями в рамках деятельности организации являются:

В первый год открытия:

- занятие определенной доли рынка среди предприятий общественного питания;
- рост объемов продаж за счет рекламной кампании организации;
- расширение списка предлагаемых организацией услуг.

В последующие периоды:

- повышение уровня прибыльности организации;
- возврат инвестиционных вложений.

Реализация целей в первый год открытия, начиная с занятия определенной доли рынка среди предприятий общественного питания, предполагает реализацию организационных мероприятий по:

- регистрации кафе;
- поиску необходимо для его работы помещения;
- организации ремонтных работ (по необходимости);
- покупке мебели и оборудования;
- запуске рекламной кампании;
- найму персонала, а также его обучению.

Сроки реализации мероприятий, а также их последовательность их реализации можно рассмотреть с помощью диаграммы Ганта.

Диаграмма Ганта – это инструмент планирования, управления задачами, который придумал американский инженер Генри Гант (Henry Gantt). Выглядит это как горизонтальные полосы, расположенные между двумя осями:

списком задач по вертикали и датами по горизонтали.

На диаграмме видны не только сами задачи, но и их последовательность. Это позволяет ни о чём не забыть и делать всё своевременно [22].

Последовательность реализации мероприятий, а также сроки реализации приведены на рисунке 3.1.

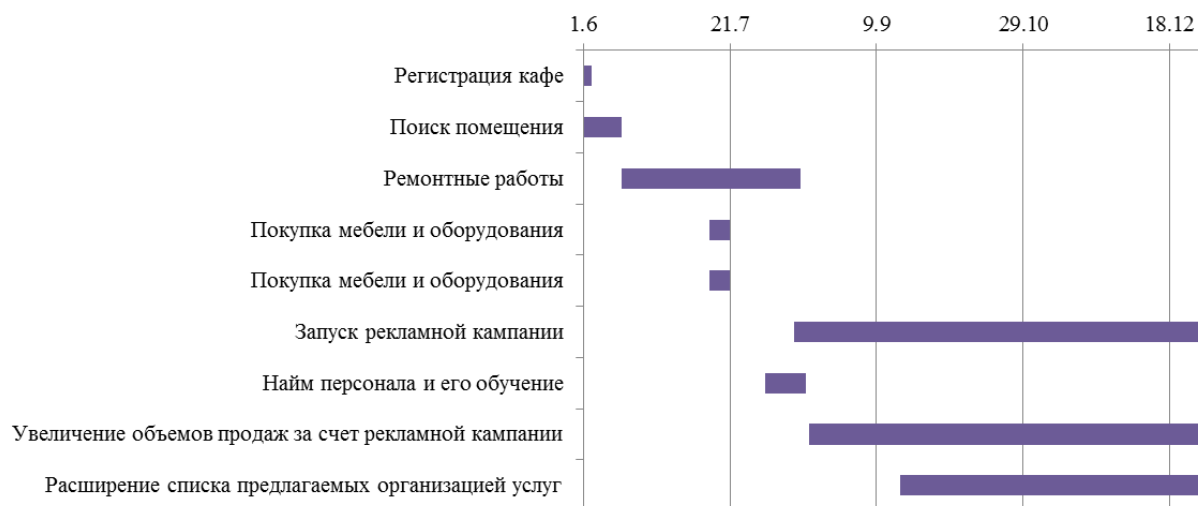


Рис. 3.1. Диаграмма Ганта

Согласно диаграмме Ганта, сроки реализации мероприятий выглядят следующим образом:

- регистрация кафе – 1 – 4 июня;
- поиск помещения – 1 – 14 июня;
- ремонтные работы – 14 июня – 14 августа;
- покупка мебели и оборудования – 14 июля – 21 июля;
- запуск рекламной кампании – с 12 августа;
- найм персонала и его обучение – 2 августа – 16 августа;
- увеличение объемов продаж за счет рекламной кампании – с 17 августа (дата открытия кафе);
- расширение списка предлагаемых организацией услуг – с 17 сентября.

К перечню услуг, дополнительно привлекающих потребителей, отно-

сятся услуги по ксерокопированию и распечатке документов, а также аренда конференц-зала. В дальнейшем перечень предлагаемых услуг можно расширить.

Кафе «Джобс» будет иметь единственного собственника, зарегистрированного в качестве юридического лица. Для индивидуального предпринимателя разрешены не все виды деятельности, нет учредительных документов и уставного фонда, а также за результаты деятельности он отвечает всей своей собственностью, несет личную уголовную ответственность, поэтому оптимальной организационно-правовой формой для моего бизнеса является общество с ограниченной ответственностью (ООО).

Процесс создания ООО в Белгородской области занимает 3 рабочих дня:

- подготовка необходимо пакета документов – 1 час;
- регистрация в ИФНС по г. Белгороду – 3 рабочих дня;
- открытие расчетного счета в банке – до 1 дня;
- получение лицензии – 30 дней.

Рассчитаем стоимость регистрации предприятия в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Стоимость регистрации кафе

Процедура	Стоимость, руб.
Уплата госпошлины	4 000
Нотариальные расходы	1 500
Изготовление печати	200
Лицензирование	40 000
Патент на торговлю	5 000
Уставный капитал	10 000
Итого	60 700

Таким образом, расходы на регистрацию кафе составят 60 700 рублей.

Арендуемое помещение предполагает свободную планировку. Поме-

щение площадью 125 м². будет зонировано следующим образом:

- 3 санузла (2 для посетителей, 1 для персонала) – 12 м²;
- цех приготовления горячих и холодных блюд – 25 м²;
- складское помещение – 5 м²;
- служебное помещение для сотрудников кафе за зоной рецепции – 10 м²;
- конференц-зал с системой видеоконференц-связи, совмещающий собой функции с переговорной – 15 м²;
- входная зона и бар – 10 м²;
- зал для гостей – 46 м²;
- стойка с МФУ и ламинатором – 2 м².

Рассчитаем количество посадочных мест для кафе. Специалисты при разработке проекта для заведения общественного питания ориентируются на площадь, предназначенную для одного посадочного места. Она составляет для кафе 1,6 м² и 1,8 м², если идет речь о ресторане. Учитывая площадь зала – 46 м², количество посадочных мест заведения составит:

$$46 / 1,6 = 28,75 \text{ или } 28 \text{ посадочных мест}$$

Столики заведения рассчитаны на 4 и 2 персоны, таким образом, в заведении будет установлено 5 столов по 4 места и 4 стола по 2 места. Также планируется организация конференц-зала на 8 посадочных мест для проведения совещаний и видео-конференций. Схема зонирования помещения приведена в приложении 14.

После заключения договора аренды с ООО «СК Приоритет» будет необходимо произвести ремонт помещения в соответствии с потребностями бизнес-кафе. В настоящее время в помещении имеется:

- один оборудованный санузел;
- кабельные линии интернета и телефонии;
- кафельное покрытие пола;

- окрашенный потолок;
- пожарная и охранная сигнализации;
- водоснабжение, канализационная и вентиляционная система.

Для функционирования кафе необходимо провести перепланировку помещения, а также произвести следующие работы:

- возведение перегородок;
- установка дверных проемов и дверей;
- отделка стен;
- роспись стены художником-графистом;
- монтаж вытяжки и расширение вентиляционной системы;
- организация светового решения в помещении;
- расширение системы водоснабжения и канализации, установка сантехнического оборудования.

Согласно перечню работ, а также техническим характеристикам помещения, после общения с консультантом строительной организации, находящейся по адресу: г. Белгород, ул. Макаренко, д. 22, офис 3 [39], были получены данные о стоимости работ с учетом затрат на материалы (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Расчет стоимости ремонта помещения кафе с учетом материалов

Статья затрат	Стоимость работы, руб.	Стоимость материалов, руб.	Итого, руб.
Организация санузлов (2 шт.)	92 942	371 767	464 709
Организация светового решения в помещении	31 350	125 400	156 750
Монтаж сантехники, водопровода, канализации	46 550	186 200	232 750
Роспись стены художником - графистом	-	-	2 600
Окраска стен	44 056	176 225	220 281
Установка дверных проемов и дверей	45 086	85 539	130 625
Установка перегородок	135 000	202 000	337 000
Всего, руб.	394 984	1 147 131	1 542 115
Скидка 10 % от предприятия			154 212
Итоговая стоимость ремонта			1 387 903

Стоимость работ по выполнению капитального ремонта помещения составит 1 542 115 руб., предприятие предоставляет скидку 10 %, после расчетов скидочных вычетов стоимость ремонтных работ с материалами составит 1 387 903 руб.

Для организации деятельности кафе необходимо обеспечить предприятие необходимой мебелью, оборудованием, а также кухонной и столовой утварью. Покупку оборудования для кафе предполагается осуществить у компании ООО «Ресторан-Сервис» [30]. Согласно сформированному меню кафе, а также определенному количеству посадочных мест, определим необходимый перечень и количество оборудования и мебели для реализации деятельности предприятия в приложении 15.

С учетом нормативов посадочных мест в зале будут располагаться:

- столы обеденные – 5 шт. с посадкой до 4 персон и 4 шт. с посадкой 2-х персон;
- стулья обеденные – 28 шт.;
- вешалки-стойки для одежды – 5 шт., 1 вешалка на 2 стола и одна вешалка в конференц-зал;
- барная стойка – 1 шт.
- стол кухонный – для хранения чашек, ложек, одноразовой посуды, а также приготовления коктейлей на рабочей поверхности и стол с раковиной - шт., для мытья фруктов, чашек в течении смены, а также использованного оборудования при приготовлении коктейлей;
- охлаждаемая витрина для десертов – 1 шт., будет располагаться в специальной нише под барной стойкой;
- холодильник витринный со стеклянной дверцей для хранения напитков, сиропов, молока и фруктов в баре – 1 шт.;
- кофемашина – 1 шт., для приготовления разнообразных видов кофе для клиентов кафе и на вынос;
- кофемолка – 1 шт.;

- барный набор – 2 шт., в который входит шейкер, джиггер, барменская ложка, 2 металлических гейзера, ступка, нож для цитрусовых и доска;
- блендер для приготовления коктейлей – 1 шт.
- МФУ черно - белый – 1 шт. и ламинатор – 1 шт. для оказания дополнительных услуг клиентам кафе.

Конференц-зал кафе предполагает наличие:

- проектора – 1 шт., и настенного экрана – 1 шт. для проведения семинаров, видео - конференций;
- офисного конференц-стола – 1 шт.;
- офисных стульев – 7 шт.;
- магнитно-маркерной доски для записей с маркером и губкой – 1 шт.;

Туалет заведения будет обеспечен сушилками для рук, зеркалами, ведрами для мусора, а также предметами первой необходимости.

В служебном помещении для персонала будут находиться: стол (для отчитки меню официантами, обедов персонала), двумя стульями, гардеробным шкафом и мусорным ведром, а также утюгом и гладильной доской.

Рассмотрим техническую оснащенность кухни кафе:

- плита электрическая четырехсекционная – 1 шт. Учитывая ассортиментный ряд кафе, большинство блюд может не готовиться поваром из-под ножа, а быть разогрето перед подачей (использование заготовок), как, например, суп-пюре грибной. Учитывая, что все блюда меню термически обрабатываются на плите, четыре секции будет достаточно для организации рабочего процесса. Преимуществом данной плиты является отсутствие строгой ограниченности варочной поверхности, что позволяет установить на одну секцию до трех кастрюль или сковородок;
- морозильная камера – 1 шт.;
- холодильник – 2 шт., один холодильник планируется использовать для хранения заготовок и полуфабрикатов, второй – для хранения продуктов;
- стол кухонный – 3 шт., приготовление горячих блюд, холодных и

стол для раздачи;

- вытяжка – 1 шт.;
- стеллаж для посуды – 1 шт.;
- полка для тарелок – 2 шт.;
- микроволновая печь – 1 шт.;
- ванна моечная трехсекционная – 1 шт.

Кроме того, кухню и зал необходимо обеспечить необходимой посудой и инвентарем для организации бесперебойного и качественного обслуживания.

Кабинет директора и бухгалтера должен быть обеспечен:

- рабочим столом – 1 шт., стол будет выбран таким образом, чтобы вмещать двух сотрудников одновременно для экономии пространства;
- компьютерами с операционной системой – 2 шт.;
- программой 1С для контроля деятельности предприятия со стороны директора и бухгалтера, а также формирования отчетностей предприятия – 1 шт.;
- стеллажом для текущего документооборота – 1 шт.;
- стульями офисными – 2 шт.;
- ведром для мусора – 1 шт.;
- сейфом – 1 шт.;
- принтером – 1 шт.

Конфигурация «1С: Предприятие 8. Ресторан» позволяет автоматизировать работу одиночных и сетевых предприятий: ресторанов, кафе, баров, столовых, подразделений питания в гостинично-ресторанных комплексах, развлекательных центрах и прочие предприятия питания. В программном продукте реализованы функциональные возможности, позволяющие автоматизировать продажу и обслуживание посетителей.

Решение «1С: Предприятие 8. Ресторан» является продуктом класса front-end и выполняет следующие функциональные возможности: работа без

«бэк-офиса», fast-food – быстрое самообслуживание, составление многозального плана заведения при помощи встроенного редактора, различные варианты оплаты заказов, автоматизация контроля работы персонала, составление отчетности и анализ работы предприятия.

Согласно данным расчетов, сумма затрат на мебель, оборудование и посуду кафе составит 1 911 636 рублей.

Первоначальные инвестиционные затраты на открытие кафе включают в себя:

- затраты на регистрацию;
- затраты на мебель, оборудование и посуду;
- рекламная кампания предприятия.

Расчет суммы инвестиционных затрат на открытие кафе приведен в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Сумма инвестиционных затрат проекта

Статья затрат	Сумма, руб.
Затраты на регистрацию	60 700
Покупка мебели	295 976
Покупка технического оборудования	1 483 283
Покупка посуды	122 636
Инвентарь	9 751
Затраты на рекламу	103 800
Итого	2 076 146

По данным расчета в таблице можно говорить о том, что сумма инвестиционных затрат для открытия кафе составит 2 076 146 рублей.

График работы организации выглядит следующим образом:

- понедельник – пятница – с 9:00 до 18:00;
- суббота – с 9:00 до 14:00.

Производственная структура организации – это структура его подразделений и цехов для организации непрерывной и эффективной деятельности.

Согласно нуждам кафе, структура его подразделений выглядит следующим образом (рис. 3.2).

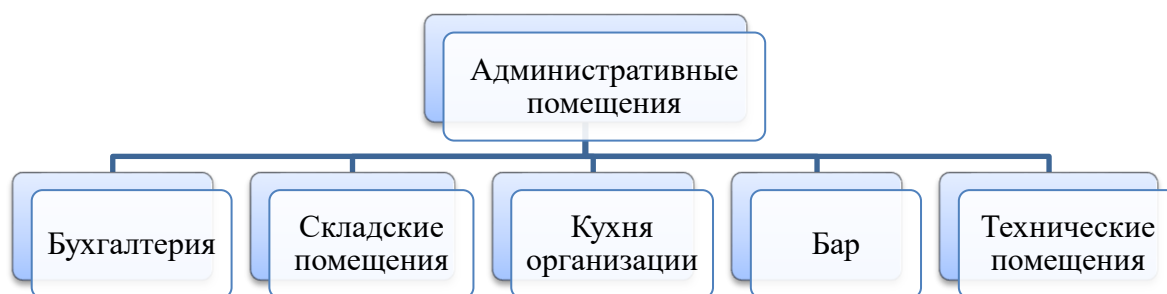


Рис. 3.2. Производственная структура организации

Подразделения организации можно разделить на: основные, вспомогательные и обслуживающие.

К основным подразделениям кафе «Джобс» относятся кухня организации, а также бар, т.е. подразделения, которые непосредственно влияют на производство продукции в организации.

К вспомогательным подразделениям организации относятся руководство, бухгалтерия, а также администратор, выделенные в административный отдел организации. Данный отдел взаимодействует с поставщиками (директор), решают конфликтные ситуации в зале (администратор), т.е. способствуют эффективной работе кафе.

Обслуживающие подразделения включают в себя складское помещение, которые обеспечивает кухню и бар продуктами, а также технические помещения, в которых хранится инвентарь уборщиц, обеспечивающих порядок во всех помещениях кафе.

Все подразделения организации взаимосвязаны: директор и администратор оказывают непосредственное влияние и организуют контроль за всеми цехами кафе, бухгалтерия рассчитывает заработную плату персонала и т.д.

Важной ответственной задачей для кафе является создание репутации предприятия высокого качества обслуживания. Высокое качество обслужи-

вания гостей обеспечивается коллективными усилиями работников всех служб кафе, постоянным и эффективным контролем со стороны администрации, проведением работы по совершенствованию форм и методов обслуживания, изучению и внедрению передового опыта, новой техники и технологии, расширению ассортимента и совершенствованию качества предоставляемых услуг [7, с. 67].

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 3.3.



Рис. 3.3. Организационная структура предприятия

Для организации эффективной деятельности заведения необходимо нанять следующий персонал:

- административный персонал: директор, администратор, бухгалтер;
- основной персонал: повара, официанты, бариста;
- технические работники: уборщицы.

В связи с небольшим штатом персонала предприятие будет иметь линейную структуру. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

Руководство всеми работами, включая формирование ассортимента, осуществляет сам владелец кафе, который выполняет роль директора. Также директор сам будет заниматься формированием плана проведения мероприятий, установлением партнерских связей с поставщиками.

Администратор кафе организует работу персонала (бариста, официанта, уборщика), контролирует качество обслуживания, решает возможные конфликтные ситуации. В функции администратора также входят инвентаризация, работа с поставщиками, своевременная закупка новых партий товара по заявке повара.

В состав смены будут входить администратор, повар, помощник повара, официант и бариста. Документооборотом будут заниматься директор и бухгалтер.

Персонал организации должен соответствовать ряду требований, основные из которых приведены в приложении 16.

Численность персонала кафе будет выглядеть следующим образом:

1. Официанты – 3 чел. Согласно нормам обслуживания, одним официантом может обслуживаться до 24 посетителей [31], так как в зале 28 посадочных места, необходимость в официантах составит:

$$28 / 24 = 1,2 \text{ или } 1 \text{ официант}$$

Следовательно, для организации деятельности, предприятию необходимо:

- 1 официант со сменным графиком 2/2, а в обеденное время - 2 официанта;
- уборщица – 2 человека, один работник в смену с графиком 2/2;
- бариста – 2 человека, один работник в смену с графиком 2/2;
- администратор – 1 человек, суббота-воскресенье – выходной;
- повара – 2 человека, один работник в смену с графиком 2/2, дополнительно помощник повара работает в обеденное время для повышения эф-

фактивности отдачи заказов.

– бухгалтер – 1 человек, суббота-воскресенье – выходной.

График работы персонала приведен в приложении 17.

Заработная плата персонала – почасовая, кроме ставки бухгалтера предприятия, расчет начислений приведен в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Расчет заработной платы персонала предприятия

Должность	Ставка	Количество работников, чел.	З/п в месяц, руб.
Бухгалтер	-	1	30 000
Администратор	140 руб./час	1	28 000
Официант	144 руб./час	1	16 416
Официант	144 руб./час	1	14 112
Официант	144 руб./час	1	14 400
Бариста	135 руб./час	1	15 390
Бариста	135 руб./час	1	13 230
Уборщица	100 руб./час	1	12 000
Уборщица	100 руб./час	1	10 200
Повар	160 руб./час	1	18 240
Повар	160 руб./час	1	15 680
Помощник повара	140 руб./час	1	14 000

Кроме заработной платы работодатель оплачивает обязательные страховые взносы государству, которые составляют 30 % от суммы заработной платы персонала [37]. В сумму обязательных страховых взносов входят:

- ОПС – 22%;
- ВНиМ – 2,9%;
- ОМС – 5,1%.

Зная месячные затраты на заработную плату персонала, произведём расчёт фонда заработной платы в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Фонд заработной платы персонала предприятия, руб.

Персонал	месяц	2019 год	2020 год	2021 год
Бухгалтер	30 000	120 000	360 000	360 000
Администратор	28 000	112 000	336 000	336 000
Официант	16 416	65 664	196 992	196 992
Официант	14 112	56 448	169 344	169 344
Официант	14 400	57 600	172 800	172 800
Бариста	15 390	61 560	184 680	184 680
Бариста	13 230	52 920	158 760	158 760
Уборщица	12 000	48 000	144 000	144 000
Уборщица	10 200	40 800	122 400	122 400
Повар	18 240	72 960	218 880	218 880
Повар	15 680	62 720	188 160	188 160
Помощник повара	14 000	56 000	168 000	168 000
Итого	201 668	806 672	2 420 016	2 420 016
Социальные отчисления (30 %)	60 500,4	242 001,6	726 004,8	726 004,8
Всего	262 168,4	1 048 673,6	3 146 020,8	3 146 020,8

Согласно данным табл. 3.5, затраты кафе на выплату заработной платы и страховые отчисления в первый месяц работы составят 262 168,4 руб. Учитывая, что кафе откроется в августе, в первый год деятельности предприятие будет работать 4 месяца, следовательно, заработная плата персонала также рассчитывается в первый год на 4 месяца.

Расположение на территории делового квартала предполагает иной тайминг приготовления и подачи блюд - они должны быть значительно быстрее. Сотруднику офиса на обед выделен всего час с учетом того, что ему нужно дойти до кафе и успеть вернуться на рабочее место. Время обеда для сотрудников бизнес-центра находится в пределах с 12:00 до 14:00. Среднее время обеда сотрудника находится в пределах 40 минут, то есть за время обеда планируется 3 временных смены посетителей. Таким образом, за время обеда проходимость кафе будет равняться:

$$28 \times 3 = 84 \text{ чел.}$$

Во внеобеденное время в кафе можно выпить кофе, поработать за ком-

пьютером, поэтому время приема пищи значительно увеличится.

Для расчета количества посетителей кафе в день необходимо установить оборачиваемость одно посадочного места:

$$\text{Оборачиваемость} = \frac{60}{t}, \quad (1)$$

где:

60 – количество минут в одном часе;

t – время приема пищи одним гостем в минутах.

В соответствии с вычисленными показателями рассчитаем среднее количество посетителей кафе в день в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Расчет количества посетителей кафе в будние дни

Время работы кафе	Оборачиваемость одного места	Загрузка зала, %	Количество посетителей, чел.
9:00-10:00	0,5	50	7
10:00-11:00	0,5	30	4
11:00-12:00	0,5	50	7
12:00-13:00	1,5	100	42
13:00-14:00	1,5	100	42
14:00-15:00	0,75	90	19
15:00-16:00	0,75	50	11
16:00-17:00	0,5	50	7
17:00-18:00	0,5	30	4
Всего			143

Таким образом, количество посетителей в кафе с понедельника по пятницу составит около 143 человек. Кроме клиентов зала, предполагается организация продажи кофе на вынос. Предполагается, что количество клиентов данной услуги составит около 40 % от общего количества клиентов кафе:

$$143 \times 0,4 = 57 \text{ клиентов}$$

Общее количество потребителей составит 200 клиентов в день с понедельника по пятницу.

Рассчитаем количество посетителей кафе в субботу в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Расчет количества посетителей кафе в субботу

Время работы кафе	Оборачиваемость одного места	Загрузка зала, %	Количество посетителей, чел.
9:00-10:00	0,5	30	4
10:00-11:00	0,5	30	4
11:00-12:00	0,75	50	10
12:00-13:00	1,5	100	42
13:00-14:00	1	100	28
Всего			88

По данным таблицы, проходимость кафе в субботу составит 88 клиентов. Количество клиентов кафе на вынос составит:

$$88 \times 0,4 = 35 \text{ чел.}$$

Общее количество посетителей в субботу составит 123 клиента.

Следовательно, количество посетителей кафе в месяц составит:

$$(200 \times 5 + 123) \times 4 = 4\,492 \text{ клиента.}$$

В год:

$$4\,492 \times 12 = 53\,904 \text{ клиента.}$$

Пищевые продукты и сырьё претерпевают необратимые изменения на разных стадиях технологического процесса на предприятиях общественного питания. Эти стадии включают:

- приём сырья и пищевых продуктов;
- хранение сырья;
- первичную обработку сырья;
- тепловую обработку и приготовление готовой продукции;
- реализацию готовой продукции;
- поддержание чистоты на кухне и в зале для гостей;

– вывоз мусора.

На проектируемом предприятии в связи с небольшим размером зала для гостей и меню будет применяться безцеховая структура производства. В рамках нормативно-методического обеспечения будут разработаны технологические карты для всех производимых блюд и напитков.

Большая часть закупок продуктов для нужд кухни будет производиться в ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» [29]. Поставки зёрен кофе и сиропов будут производиться в ООО «Кофейный мир» [26]. Данные компании обеспечивают поставки продуктов высокого качества для нужд кафе и ресторанов.

Основной целью деятельности предприятия общественного питания, в частности кафе, является удовлетворение потребности в пище населения (в нашем случае – работников бизнес-центра, в котором будет располагаться кафе, а также близлежащих бизнес-центров). Меню кафе должно быть быстрым в исполнении, при этом разнообразным и сытным, с учетом предпочтений работников бизнес-центров, выявленных в ходе анкетирования. Меню кафе разработано так, чтобы в ходе обслуживания клиентов можно было бы использовать ранее приготовленные заготовки (блинчики, сырники, смесь для окрошки и т.д.), при этом, не влияя на вкус и внешний вид блюд. Меню кафе приведено в приложении 18.

Меню кафе включает в себя: закуски, салаты, супы и горячие блюда, десерты, 4 из которых приняты на реализацию от поставщика продукции, а также широкий ассортимент напитков, от разнообразных видов кофе до морсов, соков и коктейлей.

Приготовление блюд основывается на технологических картах, используемых поварами, с указанием количества и состава продуктов, изменении их веса при тепловой и механической обработке и т.д. Данные карт позволяют контролировать вес конечного блюда, а также используемых продуктов, а также рассчитать себестоимость каждого блюда [42].

Технологические карты меню с учетом цен поставщиков приведены в приложении 19. Данные технологических карт кафе разработаны с помощью

онлайн-программы Шеф Эксперт 6.07.16 [47].

Количество блюд, реализуемых предприятием в течении дня определяется по формуле:

$$n = N \times m, \quad (2)$$

где:

m – коэффициент потребления блюд (для кафе – 2).

N – количество потребителей за сутки.)

$$N = 200 \times 2 = 400 \text{ блюд}$$

В субботу:

$$N = 123 \times 2 = 246 \text{ блюд}$$

В соответствии с предположительными вкусовыми предпочтениями клиентов кафе определим предположительное количество потребляемых блюд в приложении 20,21. Таким образом, зная предположительный ассортимент заказываемых блюд и их количество, определим перечень и объемы закупаемых продуктов для предприятия, а также сумму затрат на сырье в приложениях 22, 23.

На основании данных таблиц о затратах сырья и его ценах, определим сумму затрат на сырье в среднем в месяц:

$$(17\,151,6 \times 5 + 7\,876,9) \times 4 = 374\,539,6 \text{ рублей.}$$

Сумма затрат на сырье в год при этом составит 4 494 475,2 рублей.

Расчет амортизации основных фондов предприятия позволяет постепенно переносить стоимость имущественных объектов на себестоимость производимых изделий/услуг путем начисления ежемесячных сумм. Образованные за срок полезного использования (СПИ) объекта отчисления формируют амортизационный фонд организации, который затем используется для за-

мены устаревших изношенных объектов на новые.

Организация услуги «Кофе на вынос» предполагает закупку одноразовых стаканчиков для кофе. С учетом количества предположительных клиентов кафе в рамках услуги, рассчитаем необходимое количество стаканчиков:

$$(57 \times 5 + 35) \times 4 = 1\,280 \text{ стаканчиков в месяц.}$$

Средняя стоимость бумажного стаканчика с крышкой – 8 рублей, пластиковой мешалки – 0,5 рубля. Соответственно, сумма затрат на тару для организации услуги «Кофе на вынос» составит:

$$1\,280 \times (8 + 0,5) = 10\,880 \text{ рублей в месяц или } 130\,560 \text{ рублей в год.}$$

Чтобы рассчитать сумму амортизации ОПФ, потребуется определить группу объекта по Классификации ОС, утвержденной постановлением № 1 от 01.01.02 г. [2]. В соответствии с этим законодательным документом существует 10 групп классификационных групп – от первой со СПИ в 1-2 года до десятой со СПИ более 30 лет.

Кроме того, к расходным материалам кафе также нужно отнести: зубочистки, салфетки, бумажные полотенца для кухни.

Срок полезного использования основных фондов определяется как период эксплуатации ОС с целью получения экономической выгоды, то есть прибыли, или ради выполнения целей работы предприятия. СПИ устанавливается при приеме объекта на учет и может пересматриваться в пределах существующей группы в случаях проведения улучшающих работ по реконструкции/модернизации [4].

Для целей бухгалтерского и налогового учета на предприятии планируется использование линейного способа начисления амортизации – постепенного переноса стоимости ОС равными долями.

Для линейного способа амортизации сумма месячной амортизации рассчитывается по формуле:

$$A = \frac{C}{\frac{СПИ}{12}}, \quad (3)$$

где:

C – первоначальная, или восстановительная (в случае проведения переоценки) стоимость объекта ОС;

ОС – срок полезного использования ОС.

Согласно Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы, определим сумму амортизационных отчислений кафе в приложении 24.

Согласно данным, представленным в приложении, можно говорить о том, что сумма годовых амортизационных отчислений составит 382 056,7 рублей, при этом сумма месячных амортизационных отчислений составит 31 844,2 рублей.

Сумма арендной платы за помещение кафе составляет 8 268 руб. за м²/год, включая НДС. Учитывая, что площадь помещения составляет 125 м², годовая сумма арендной платы за помещение составит:

$$125 \times 8\,268 = 1\,033\,500 \text{ рублей.}$$

Сумма месячной арендной платы составит:

$$1\,033\,500 / 12 = 86\,125 \text{ рублей.}$$

Таким образом, сумма арендной платы за помещение составит 86 125 рублей в месяц. В рамках договора аренды предусматривается предоставление арендных каникул арендатору.

Под данным термином можно понимать определенный отрезок времени, в течение которого наниматель не платит арендную плату, либо платит некоторую ее часть. В законодательстве нет такого понятия, как «арендные каникулы», но при этом нормы не запрещают их устанавливать. В данном случае арендные каникулы предоставляются на время ремонта в помещении.

Ремонт помещения планируется провести за 2 месяца, следовательно, в первый год аренды сумма арендного платежа составит 344 860 рублей (табл. 3.8).

Таблица 3.8

Сумма арендной платы, руб.

Показатель	1 мес.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Сумма арендной платы	86 125	344 860	1 033 500	1 033 500

Наряду с оплатой самого найма помещения, арендатору необходимо дополнительно вносить оплату за фактическое потребление всех поставляемых ресурсов жизнеобеспечения.

Договором предусмотрено, что коммунальные платежи, а также платежи за охрану и Интернет оплачиваются арендодателем, арендатор в свою очередь возмещает арендодателю стоимость коммунальных услуг по арендованному помещению. Сумма платы зафиксирована в договоре аренды и составляет 27 500 руб. в месяц.

Кроме основного вида услуг, на предприятии планируется оказание услуг по ламинированию и печати документов, а также сдача в аренду конференц-зала.

Стоимость услуг по сканированию и печати выглядит следующим образом:

- печать черно-белая – 3 руб.;
- копирование – 3 руб.;
- сканирование – 5 руб.;
- ламинирование листа формата А5 – 25 руб.;
- ламинирование листа формата А4 – 35 руб.

Реализацией услуг будет заниматься администратор кафе, постоянно находящийся в зале, при его отсутствии – официант.

Поскольку ассортимент дополнительно предлагаемых услуг значительно широк, предлагается предположить, что сумма выручки в месяц от орга-

низации данных услуг составит 30 000 рублей.

К затратам, связанными с оказанием услуг по копированию и ламинированию можно отнести:

- заправку картриджей принтера – 1 раз в месяц;
- покупку бумаги для принтера – 6 упаковок в месяц;
- пленка для ламинирования – 1 упаковка в месяц.

Стоимость услуг по аренде конференц-зала составит 600 рублей/час. Учитывая, что предприятие в настоящее время не является узнаваемым, предлагается учитывать минимально возможный вариант аренды – 3 раз в месяц на 3-4 часа.

Зная основные статьи затрат по видам деятельности, составим смету текущих затрат. Учитывая, что в первый год деятельность предприятия начнется в августе, предприятие в 2019 г. будет работать всего 4 месяца.

Смета текущих затрат предприятия приведена в таблице 3.9

Таблица 3.9

Смета текущих затрат кафе, руб.

Статьи затрат	1 мес.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Затраты на сырье	374 539,6	1 498 158,4	4 494 475,2	4 494 475,2
Амортизационные отчисления	31 844,2	127 376,8	382 056,7	382 056,7
Заработная плата персонала	201 668	806 672	2 420 016	2 420 016
Социальные отчисления	60 500,4	242 001,6	726 004,8	726 004,8
Арендная плата	86 125	344 860	1 033 500	1 033 500
Коммунальные платежи, Интернет и охрана	27 500	110 000	330 000	330 000
Реклама	55 300	221 200	663 600	663 600
Затраты, связанные с услугой «Кофе на вынос»	10 880	43 520	130 560	130 560
Затраты на услуги по ламинированию и копированию	4 100	16 400	49 200	49 200
Расходный материал	8 925	35 700	107 100	107 100
Покупка оборудования	-	-	3 025	13 975
Итого	861 422,2	3 445,888,8	10 339 537,7	10 350 487,7

Основываясь на данных таблицы 3.9 можно говорить о том, что сумма затрат ежемесячных текущих затрат предприятия составит 861 422,2 рублей, а в первый год реализации – 3 445 888,8 рублей. Во втором году предпола-

ется замена оборудования, срок полезного использования которого истечет – утюга, сушилок для рук, а также магнитной доски в конференц-зале на новые.

Для управления доходами ресторана, для начала, необходимо качественно провести анализ продаж, выявить наибольшие и наименьшие доли продаж по блюдам [51, с. 48].

Формирование цен в меню кафе будет осуществляться исходя из затрат предприятия на сырье, а также наценок предприятия. Согласно Кузнецовой И.М., данное кафе относится к «первому классу», т.е. имеет разнообразный ассортимент блюд и напитков, широкий ассортимент напитков (в данном случае в основном кофе), а также обладает гармоничным и комфортным интерьером [11, с. 84].

Предприятия, относящиеся к первой категории, могут устанавливать торговую наценку на ассортимент блюд меню в пределах 150 %, на готовые десерты, принятые к реализации – 50 %, на напитки, принятые к реализации – 20 % к цене. Данный уровень наценок носит рекомендательный характер и выносится на рассмотрение директора предприятия [24].

С учетом средней наценки, а также цен конкурентов, определим уровень цен в меню кафе (приложение 25,26).

Таким образом, выручка предприятия в месяц составит:

$$(52\,264 \times 5 + 29\,432) \times 4 = 1\,163\,008 \text{ рублей.}$$

Общая сумма выручки предприятия будет складываться из суммы дохода от основной деятельности, а также оказания дополнительных услуг. Рассмотрим динамику выручки предприятия в таблице 3.10.

Таблица 3.10

Динамика выручки организации

Показатель	1 мес.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1	2	3	4	5
Выручка от основной деятельности	1 163 008	4 652 032	13 956 096	13 956 096

Продолжение табл. 3.10

1	2	3	4	5
Выручка от услуг по копированию и ламинированию	30 000	120 000	360 000	360 000
Выручка от сдачи конференц-зала в аренду	7 200	28 800	86 400	86 400
Итого	1 200 208	4 800 832	14 402 496	14 4902 496

По данным таблицы можно сделать вывод, что сумма выручки предприятия в первый месяц работы составит 1 200 208 рублей, а, соответственно, в первый год работы – 4 800 832 рубля. Росту денежных доходов предприятия способствует не только правильная политика в области ценообразования, но и активная маркетинговая стратегия кафе.

4. Маркетинговый план

Маркетинговые исследования – это деятельность, направленная на анализ и сбор информации, которые необходимы для проведения маркетинговой политики. Эти исследования начинают и завершают целостный цикл маркетинговых мероприятий. Благодаря маркетинговым исследованиям, предприятие уменьшает риски в своей деятельности [9, с. 25]

Маркетинг в общественном питании – это эффективное управление процессом производства и продажи изготавливаемой продукции и оказания услуг, способствующие наиболее полному удовлетворению спроса потребителей товаров (работ, услуг) при стремлении необходимых требований качества, экономической и социальной эффективности[6, с. 12].

В условиях рынка при трактовке понятия «качество» в центре внимания находится личность потребителя. При оценке качества услуги потребитель сравнивает то, что ему предоставили, с тем, что он желал бы получить. [13, с. 177].

Настоящий проект предполагает использование стратегии рыночной специализации. При данной стратегии компания концентрирует все усилия на определенной группе покупателей и создаёт высокую лояльность к продукту за счет удовлетворения всех потребностей целевой группы:

- организации переговорной зоны;
- кафе;
- развитие услуги «кофе на вынос».

Ассортиментная политика предприятия разработана на основе предпочтений моей целевой аудитории. Им необходима сытная вкусная еда быстрая в приготовлении, а также выбор закусок и салатов. Оно дополнено разнообразными десертами, напитками и широким ассортиментом чая и кофе высокого качества.

Рассматривая вкусовые предпочтения опрошенных в рамках анкетирования, при составлении меню необходимо учитывать спрос на:

- кофе и кофейные напитки – 80 % опрошенных;
- десерты – 65 % опрошенных;
- салаты – 75 % опрошенных;
- горячие блюда – 90 % опрошенных.

Ассортиментный минимум кафе исходя из запросов потенциальных клиентов составит (табл. 4.1):

Таблица 4.1

Ассортимент кафе

Категория блюд	Количество, ед.	% от общего числа
1	2	3
Закуски	3	7,5
Салаты	3	7,5
Первые блюда	3	7,5
Горячие блюда	4	10
Гарниры	4	10
Десерты	6	15
Кофе	5	12,5
Чай	2	5
Сок	4	10
Морс	1	2,5
Минеральная вода	1	2,5
Молочные коктейли	2	5
Сладкие газированные напитки	1	2,5
Хлебобулочные изделия	1	2,5
Итого	40	100

Таким образом, ассортиментный ряд кафе предполагает первоначально организацию продаж 40 наименований продукции. При этом особое внимание уделяется организации приготовления кофе, которое пользуется популярностью у офисных работников. Данный ассортиментный ряд не является совершенным и в последующем может изменяться в зависимости от предпочтений клиентов и желанию руководства и повара.

Ценовая политика выстроена на демократической основе, а также проанализированы цены конкурентов. Исходя из целей и стратегии маркетинга, а также с учетом эластичности спроса, установление цен будет осуществляться

методом «издержки + прибыль», с учетом величины ожидаемого спроса и поведения конкурентов. Цены на продукцию будут рассчитываться исходя из уровня спроса и издержек и целевой прибыли.

Планируется, что дизайнерское пространство, вкусные блюда в меню, быстрое обслуживание, качественный свежесваренный кофе и разнообразие десертов станут точкой притяжения для работников ООО СК «Приоритет», а также других бизнес центров, находящихся в шаговой доступности.

Каналы распределения кофе находятся на нулевом уровне, т.е. происходит непосредственное общение производителя и потребителя. Кроме того, на предприятии реализуется уже готовая продукция, закупаемая у поставщиков (десерты, соки и безалкогольные напитки), то есть в рамках системы распределения кофе имеются также и одноуровневые каналы. Структура каналов распределения кофе приведена на рисунке 4.1.

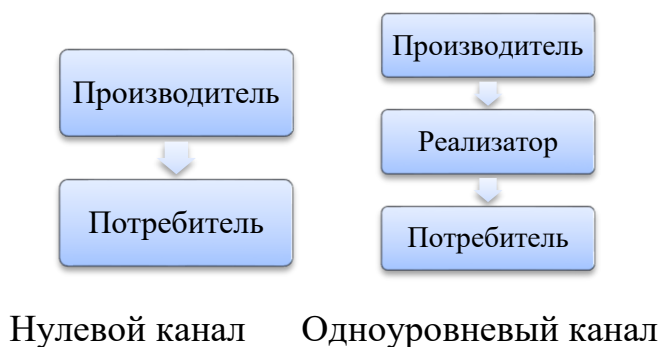


Рис. 4.1. Каналы распределения кофе

Основной целью создания каналов распределения на предприятии является получение прибыли. В первом случае организация выполняет роль производителя и реализатора собственной продукции, во втором – закупает готовую продукцию у поставщиков для дальнейшей реализации, выполняя при этом роль реализатора. В рамках системы распределения на предприятии будет использоваться стратегия протягивания. Она ориентирована на конечных потребителей продукции и призвана сформировать у них лояльность к товару, бренду и самой компании.

Для повышения заинтересованности потребителей (в данном случае – работников бизнес-центра) продукцией и услугами кафе необходимо разработать комплекс маркетинговых коммуникаций организации. В комплекс маркетинговых коммуникаций кафе входят:

– личные продажи – персонал кафе находится в непосредственном взаимодействии с клиентами, в зависимости от качества обслуживания, приветливости и лояльности официанта зависит прибыльность предприятия, вернется к ним потребитель или нет. Наши выводы подтверждаются и иностранными специалистами. Так, несколько лет назад американскими рестораторами были проведены исследования, в ходе которых была выявлена зависимость между качеством пищи и качеством обслуживания [49, с. 32], влияющая на общее впечатление посетителя от посещения ресторана. В ходе исследования было выявлено, что даже если в кафе блюда отличного качества, при грубом обращении клиент не захочет вернуться в данное заведение. Следовательно, одним из мероприятий по повышению заинтересованности потребителей услугами кафе является качественный отбор персонала, а также проведение инструктажа по азам общения с клиентами администратором кафе.;

– стимулирование сбыта – мероприятия акционного характера способствуют также повышению заинтересованности клиентов продукцией кафе. К мероприятиям акционного характера можно отнести: проведение акции «Шестой кофе бесплатно», предполагающей при предоставлении пяти чеков на кофе получить шестой бесплатно. Данную акцию предлагается проводить с первого месяца открытия кафе;

– рекламные мероприятия – реклама является одним из основных инструментов для повышения уровня узнаваемости организации, а также привлечения потенциальных клиентов.

Для определения комплекса рекламных мероприятий, которые будут использоваться в рамках рекламной кампании кафе, проанализируем рекламные кампании предприятий-конкурентов с помощью таблицы 4.2.

Таблица 4.2

Анализ маркетинговых мероприятий предприятий-конкурентов

Наименование, адрес	Красочная вывеска	Наличие групп в социальных сетях	Наличие рекламы на бумажных носителях	Наличие собственного сайта	Организация акционных мероприятий
«Вкусненько», Харьковский переулок, 36	+	-	-	-	-
«Сидрерия», Костюкова, 36г	+	+	+	-	+
«5 элемент», Костюкова, 34в	+	+	+	-	+
«Буланжери» №2, Костюкова, 36г	+	+	+	-	+
«Фарфор»	+	-	+	+	+

Рассматривая рекламную стратегию конкурентов кафе можно сделать вывод, что среди конкурентов самая активная маркетинговая стратегия у службы доставки «Фарфор» - предприятие имеет собственный сайт, листовки с рекламой продукции и заведения, красочную вывеску, а также ежемесячно проводит акционные мероприятия.

Кафе «5 элемент» также организует акционные мероприятия, в том числе – раздачу купонов со скидкой 10 % на кофе с собой, кроме того, в рамках кафе организовываются выступления певцов и саксофонистов, что тоже является методом привлечения клиентов в кафе.

Кафе «Сидрерия» также организует выступления для посетителей – Dj, кавер-группы и т.д., также в рамках кафе проходят бесплатные дегустации напитков заведения. Булочная – кондитерская «Буланжери» отличается своими скидочными программами – примером является снижение стоимости пирожных на 20 % для подписчиков своей группы.

Таким образом, основными рекламными мероприятиями кафе «Джобс» являются:

- организация красочной рекламной вывески кафе;
- создание и развитие групп предприятия в социальных сетях;
- изготовление рекламно-информационных листовок;
- осуществление программы «Седьмой кофе в подарок».

Основное направление деятельности кафе – потребление еды не отвлекаясь от рабочего процесса. Определившись с направлением позиционирования и четко определив свои намерения и желаемые конечные результаты, предприятию нужно довести выбранную позицию до целевых потребителей. Весь комплекс маркетинга предприятия нужно направить на поддержание позиционирования [50, с. 389].

Кроме того, можно использовать также метод потребительского сценария: администратор предлагает клиенту высказать в письменной и/или устной форме о его предпочтениях. Эта предлагаемая «книга отзывов» сопоставляется с существующим сценарием и выстраивается сопоставимая матрица существующих и предполагаемых услуг, вносятся коррективы и эффективные управленческие решения [5, с. 54].

Ко всем инструментам рекламного характера предъявляются следующие требования:

- все материалы, посвященные кафе должны быть яркими. Цветовая гамма всех материалов должна соответствовать цветовой гамме внутренней отделки кафе;
- все материалы не должны содержать текста больше, чем 20 слов (не считая блока с контактными данными). Если реклама не может донести суть за 20 слов, то и объект рекламирования вряд ли способен удивить;
- в материалах обязательно должны использоваться человеческие образы. Это должны быть приятные, симпатичные, обычные люди, но такие, чтобы с ними хотелось познакомиться;
- материалы не должны быть «просто так». Любая реклама должна давать ее получателю некий бонус.

Организация рекламных мероприятий по созданию листовок, вывески, а также других видов рекламы будет осуществляться рекламным агентством «Креатив», находящимся по адресу: г. Белгород, ул. Буденного, д.14, Торговый центр «Крокус», 2 этаж.

Входная группа кафе начинается с вывески, предлагается оформить вывеску объемными световыми буквами высотой 50 см. Пример вывески приведен на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Примерный дизайн вывески кафе

Стоимость вывески составляет 7500 рублей за одну букву, т.е. стоимость вывески составит 30 000 рублей.

Развитие групп в социальных сетях является одним из важных инструментов рекламной кампании кафе. Для достижения успеха очень важно, чтобы социальные сети работали с максимальной отдачей.

Кафе будет иметь сообщества в социальных сетях Вконтакте и Instagram. Пользователи должны иметь возможность задать свой вопрос или высказать претензию и получить оперативный и полный ответ от имени официального представителя кафе. Члены сообщества должны общаться друг с другом, делиться способами занятий, жизненным опытом и так далее.

Главной характеристикой эффективности работы группы будет являться активность ее пользователей. Причем, активность должна выражаться не только в «лайках» и «репостах», но и в количестве вопросов, комментариев, претензий от участников сообщества.

Продвижение в социальных сетях проходит двумя путями. Менее эффективный – это размещение рекламы. Самый эффективный способ продви-

жения Вконтакте – репосты пользователей сообщества. Преимущество репостов, во-первых, в том, что они бесплатны, во-вторых, в том, что они вызывают больше доверия у друзей разместившего репост, в-третьих, в целевой направленности. В друзьях у пользователя всегда будут либо его соседи по району, либо люди, разделяющие его увлечение спортом.

Instagram является важной социальной сетью в размере продвижения предприятия. Размещение стильных фото интерьеров, и сотрудников кафе позволит получить большое количество подписчиков. Сами гости кафе будут размещать свои фотографии, чем привлекать своих друзей из данной социальной сети. Instagram также очень хорошо подходит для проведения различных конкурсов среди членов клуба.

Создать группу в социальных сетях может любой пользователь данных сетей. Развитием групп в социальных сетях в кафе будет заниматься администратор кафе, в обязанности которого входит общение с клиентами, как существующими, так и с потенциальными.

Для привлечения потенциальных клиентов планируется раздача двусторонних листовок на улице. Изготовлением листовок также займется рекламное агентство:

- формат листовок – А6;
- тираж – 1 000 штук;
- цена за единицу – 2,2 руб.

Листовки несут информацию о меню кафе, предлагаемых услугах, а также информацию об акциях. Учитывая, что листовки будут двусторонние, с одной стороны будет располагаться меню заведения, с другой – лицевой стороны – адрес кафе, название и прочая информация. Пример оформления листовки кафе приведен в приложении 27.

Яркость и привлекательность должны наблюдаться не только в листовках кафе, но и в меню – оно должно быть ярким, понятным, а также поддерживать общую концепцию заведения – концепцию бизнес-кафе. Пример оформления меню приведен в приложении 18.

Проведение акции «Седьмой кофе в подарок» способствует удержанию клиентов, уже обедавших в кафе. Согласно условиям акции, при предъявлении чека (или чеков) о покупке шести кружек кофе вы получаете седьмую бесплатно. Данная акция будет проводиться начиная с первого месяца открытия кафе. Рассчитаем сумму затрат на проведение акции: средняя стоимость одной порции кофе – 100 рублей. Выдается бесплатный кофе – 1/6. Учитывая проходимость кафе, а также количество заказов кофе, сумма затрат на выдачу кофе составит:

$$128 \times 100 = 12\,800 \text{ руб. в неделю}$$

В месяц:

$$12\,800 \times 4 = 51\,200 \text{ рублей.}$$

Комплекс маркетинговых мероприятий приведен в таблице 4.3.

Таблица 4.3

Комплекс маркетинговых мероприятий кафе

Услуга	Исполнитель	Срок	Стоимость, руб.
Изготовление вывески	рекламное агентство «Креатив»	1 неделя	30 000
Изготовление меню	рекламное агентство «Креатив»	2 дня	11 400
Ведение групп в социальных сетях ВКонтакте и Instagram	Администратор кафе	в течении всего года	-
Изготовление рекламно-информационных листовок	рекламное агентство «Креатив»	2 дня	26 400
Проведение акции «Седьмой кофе в подарок»	администратор кафе, бариста	в течении года	614 400
Раздача листовок	нанимаемый работник	в течении года	36 000
Итого	-	-	718 200

Согласно данным таблицы, сумма расходов на рекламные мероприятия составит 718 200 руб.

Предлагаемые маркетинговые мероприятия являются как единовременными, так и осуществляемыми во весь период осуществления деятельности

кафе:

- вывеска – изготавливается один раз, но является рекламным средством весь период деятельности организации;

- ведение групп в социальных сетях – проводится ежедневно;

- изготовление листовок – 1 раз в 2 месяца, раздача – 3 раза в месяц.

При этом листовке также располагаются на столах кафе, а также барной стойке и доступны для клиентов.

- Проведение акции «седьмой кофе с собой» - проводится ежедневно, начиная с первого месяца работы кафе. Учитывая, что информация об акции расположена на листовках, в дополнительном изготовлении печатной продукции нет необходимости.

Структура рекламного бюджета организации приведена в таблице 4.4.

Таблица 4.4

Структура рекламного бюджета, %

Услуга	Стоимость, руб.
Изготовление вывески	4,2
Изготовление меню	1,6
Ведение групп в социальных сетях ВКонтакте и Instagram	-
Изготовление рекламно-информационных листовок	3,7
Проведение акции «Седьмой кофе в подарок»	85,5
Раздача листовок	5
Итого	100

Как видно из таблицы, основную долю маркетинговых затрат составляет проведение акции «Седьмой кофе бесплатно», при этом проведение данного рода мероприятий способствует активному привлечению клиентов кафе, и, тем самым, росту его популярности.

Реализация маркетинговой компании на предприятии предполагает рост объемов продаж предприятия, который составит в среднем рост выручки на 15 % ежегодно, что представлено в таблице 4.5

Таблица 4.5

Прогноз продаж предприятия, %

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Объем продаж, руб.	100	115	115

Таким образом, обобщив вышеизложенное можно сделать вывод, что в первый год реализации в рамках кафе планируется агрессивная маркетинговая компания по привлечению потенциальных клиентов и наработке клиентской базы. В рамках данной кампании планируется организация акций в кафе, развитие дополнительных услуг, а также привлечение внимания покупателей бумажной продукцией и внешним оформлением заведения.

5. Финансовый план. Оценка эффективности проектных мероприятий

Согласно расчетам, сумма капитальных затрат на открытие предприятия составит 2 076 146 рублей. Учитывая, что среди мер поддержки развития предприятий общественного питания Белгородской области имеется лишь кредитное поручительство, а гранта на развитие предприятия будет недостаточно – сумма денежных средств, выдаваемых в рамках гранда, составляет не более 300 000 рублей [20], предполагается взять кредит для организации бизнеса.

Некоторые банки охотно поддерживают начинающих бизнесменов на рынке общественного питания и предлагают выгодные кредиты для бизнеса с нуля:

– «Сбербанк России». На открытие кафе можно получить до 3 000 000 рублей (80 % финансов проекта). Процентная ставка начинается с 17,5 % годовых, кредит рассчитан до 3,5 лет. Специалисты банка оказывают дополнительные консультационные услуги по ведению бизнеса, ответят на все вопросы, как получить кредит малому бизнесу с нуля, при этом, не требуя оформления залога;

– «Промсвязьбанк». Сумма кредита – до 3 000 000 рублей сроком на 3 года. Требуется залог имущества и поручительство, зато взамен банк предлагает низкие процентные ставки – от 9% до 16 % годовых;

– «Альфа-банк». Банк готов выдать до 6 000 000 рублей, срок займа – до 3 лет. Залог не требуется, но в обязательном порядке нужно поручительство супруга. Условия предоставления кредита достаточно лояльны, а вот условия погашения не слишком – ставка по кредиту начинается с 18% годовых;

– «Восточный Экспресс-Банк». Сумма – до 1 000 000 рублей, срок – до 5 лет. Ставка – 22,5%, но отсутствуют дополнительные комиссии и достаточно быстрое рассмотрение кредитной заявки [27].

Оптимальным для предприятия является кредит для развития бизнеса в

«Сбербанке» с учетом отсутствия залога, достаточным для данного бизнеса ограничения по сумме кредита, а также сравнительно низким процентом по сравнению с конкурентами.

Так как у предприятия нет средств для организации деятельности в первый месяц открытия, необходимо отнести к сумме капитальных затрат затраты на сырье, рекламу, затраты на услугу «Кофе на вынос», затраты на услуги по ламинированию и копированию, а также расходные материалы:

$$2\,076\,146 + 374\,539,6 + 55\,300 + 10\,800 + 4\,100 + 8\,925 = 2\,529\,810,6 \text{ рублей.}$$

Рассчитаем сумму кредита, а также сумму переплаты с помощью кредитного онлайн-калькулятора [28]:

- сумма кредита – 2 529 811 рублей;
- процентная ставка – 17,5 % годовых;
- срок кредитования – 3 года;
- начало выплат – 12 июля 2016 г.
- ежемесячный платеж – 90 825 рублей;
- переплата по кредиту – 741 576 рублей;

Учитывая, что первый платеж по кредиту необходимо реализовать в июле, а первый доход от своей деятельности предприятие получит сентябре (17 сентября), директором кафе (его непосредственным учредителем) было принято решение о внесении необходимой суммы для погашения кредита в этот период на счет организации на безвозмездной основе, т.е. внесение 272 475 рублей.

Все проекты, которые реализует коммерческое предприятие, делятся на текущие и инвестиционные. Оба вида обладают принципиальными отличиями. На текущих проектах компания зарабатывает прибыль. Инвестиционная деятельность направлена на развитие новых проектов и позволяет извлекать прибыль исключительно в долгосрочной перспективе. При условии, что проект окажется успешным и позволит не только компенсировать первоначаль-

ные затраты, но и станет источником дополнительной прибыли. Каждая компания, которая занимается коммерческой деятельностью, может развивать новые проекты, которые требуют инвестиций. Чтобы осуществлять контроль за движением денежных средств, направленных на развитие нового проекта, создают отдельный бюджет. Он носит название инвестиционный. Инвестиционный бюджет содержит информацию о распределении финансовых ресурсов по установленным периодам, которые выделяет руководство или сторонние инвесторы для реализации проекта [18].

Инвестиционный бюджет включает в себя график оплаты первоначальных затрат, которые требуются для организации нового бизнеса. Этот документ детально показывает распределение капиталовложений, а также некоторые другие расходы. Это лицензирование, стартовая реклама, сертификация, оформление прочих разрешительных документов и т.д. Независимо от сферы деятельности компании данных расходов не избежать.

Рассмотрим инвестиционный бюджет проекта в таблице 5.1.

Таблица 5.1

Инвестиционный бюджет проекта

Этап проекта	Стоимость этапа, руб.	Инвестиционные затраты, руб.		
		1 мес.	2 мес.	3 мес.
Регистрация кафе	60 700	60 700		
Ремонтные работы	1 387 903	462 634,3	462 634,3	462 634,3
Покупка мебели и оборудования	1 911 646		1 911 646	
Запуск рекламной кампании	103 800			103 800
Итого	3 464 049	523 334,3	2 374 280,3	566 434,3

Основная часть инвестиционного финансирования проекта организована в первые три месяца после регистрации предприятия. В первый месяц были реализованы мероприятия по регистрации кафе, а также начат ремонт на территории арендованного помещения, во втором месяце – продолжился ремонт и было куплено оборудование и мебель для работы кафе. Ремонтные работы закончились на третьем месяце реализации проекта и были объеди-

нены с рекламной кампанией кафе перед открытием.

Согласно маркетинговой стратегии предприятия, ежегодный прирост выручки кафе составит 15 %. Рассмотрим динамику выручки в разрезе маркетинговой стратегии в таблице 5.2.

Таблица 5.2

Динамика выручки предприятия с учетом маркетинговой стратегии

Показатель	1 мес.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Выручка предприятия	1 200 208	4 800 832	16 562 870,4	19 047 301

Рост суммы выручки предприятия, то есть увеличение пропускной способности кафе, также влияет на рост затрат:

- на сырье и материалы – рост выручки предприятия связан с увеличением продаж, следовательно, затраты на продукты также увеличатся;
- заработной платы персонала – увеличение пропускной способности повышает нагрузку на персонал;
- рост затрат на услугу «Кофе на вынос»;
- рост затрат на услуги по ламинированию и копированию;
- рост затрат на расходные материалы.

Рассмотрим изменение суммы затрат предприятия в соответствии с маркетинговой стратегией предприятия в таблице 5.3.

Таблица 5.3

Динамика суммы текущих затрат кафе с учетом маркетинговой стратегии

Статьи затрат	1 мес.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1	2	3	4	5
Затраты на сырье	374 539,6	1 498 158,4	5 168 646,5	5 943 943,5
Амортизационные отчисления	31 844,2	127 376,8	382 056,7	382 056,7
Заработная плата персонала	201 668	806 672	2 783 018,4	3 200 471,2
Социальные отчисления	60 500,4	242 001,6	834 905,5	960 141,4
Арендная плата	86 125	344 860	1 033 500	1 033 500
Коммунальные платежи, Интернет и охрана	27 500	110 000	330 000	330 000
Реклама	55 300	221 200	663 600	663 600

Продолжение табл. 5.3

1	2	3	4	5
Проценты по кредиту	20 599,3	82 397,2	247 191,6	247 191,6
Затраты, связанные с услугой «Кофе на вынос»	10 880	43 520	150 144	172 665,6
Затраты на услуги по ланимированию и копированию	4 100	16 400	56 580	65 067
Расходный материал	8 925	35 700	123 165	141 639,8
Покупка оборудования	-	-	3 025	13 975
Итого	882 021,5	3 528 286	11 775 832,7	13 154 251,8

По данным таблицы можно сделать вывод, что сумма затрат кафе при условии повышения выручки на 5 % ежегодно составит 11 775 832,7 рублей.

Зная сумму затрат предприятия, а также динамику выручки от всех видов деятельности, рассчитаем сумму чистой прибыли предприятия.

Прибыль - важнейший показатель для любого бизнеса, и неважно, из государственного или коммерческого сегмента. Другими словами, сущностью бизнеса является производство товаров или услуг, которые можно продать для получения финансовой прибыли. Чтобы определить вашу чистую прибыль необходимо вычесть из выручки от продаж товаров и услуг их себестоимость.

Основным показателем эффективности любого бизнеса является чистая прибыль (net profit). Размер чистой прибыли показывает, сколько денег остается у компании после вычета себестоимости товаров и услуг и всех других расходов [45].

Сумма чистой прибыли предприятия в первый месяц реализации проекта составит 270458,5 рублей, в первый год реализации – 1 081 664 рубля.

Расчет чистой прибыли предприятия представлен в таблице 5.4.

Таблица 5.4

Расчет суммы чистой прибыли предприятия

Показатель	1 мес.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1	2	3	4	5
Выручка предприятия	1 200 208	4 800 832	16 562 870,4	19 047 301
Затраты на сырье	374 539,6	1 498 158,4	5 168 646,5	5 943 943,5

Продолжение табл. 5.4

Амортизационные отчисления	31 844,2	127 376,8	382 056,7	382 056,7
Заработная плата персонала	201 668	806 672	2 783 018,4	3 200471,2
Социальные отчисления	60 500,4	242 001,6	834 905,5	960 141,4
Арендная плата	86 125	344 860	1 033 500	1 033 500
Коммунальные платежи, Интернет и охрана	27 500	110 000	330 000	330 000
Реклама	55 300	221 200	663 600	663 600
Проценты по кредиту	20 599,3	82 397,2	247 191,6	247 191,6
Затраты, связанные с услугой «Кофе на вынос»	10 880	43 520	150 144	172 665,6
Затраты на услуги по ланимированию и копированию	4 100	16 400	56 580	65 067
Расходный материал	8 925	35 700	123 165	141 639,8
Покупка оборудования	-	-	3 025	13 975
Себестоимость	882 021,5	3 528 286	11 775 832,7	13 154 251,8
Прибыль до налогообложения	318 186,5	1 272 546	4 787 037,7	5 893 049,2
Налог на прибыль (15 %)	47 728	190 882	718 056	883 957,4
Чистая прибыль	270 458,5	1 081 664	4 068 981,7	5 009 091,8

Эффективность деятельности предприятия можно рассмотреть на основании данных бухгалтерской отчетности: отчета движении денежных средств (приложение 28), бухгалтерского баланса (приложение 29), а также отчета о финансовых результатах деятельности предприятия (приложение 30).

Рассматривая отчет о движении денежных средств предприятия можно говорить о том, что данный инвестиционный проект эффективен, на что указывает суммарный итог денежных потоков предприятия от различных видов деятельности.

По данным бухгалтерского баланса предприятия мы видим, что свою деятельность предприятие будет осуществлять за счет заемных средств банка, при этом займ является долгосрочным, что в данном случае является положительным фактором.

Отчет о финансовых результатах предприятия показывает, что уже в первый месяц своей деятельности предприятие принесет прибыль и покроет все затраты на организацию производственной деятельности. Следовательно,

проанализировав отчетность предприятия сделать вывод, что его деятельность является прибыльной, даже с учетом преимущественного заемного финансирования.

Сумма чистых денежных доходов предприятия кроме прибыли включает в себя сумму денежных средств, направленных на покрытие износа основных фондов – амортизационные отчисления. Рассчитаем сумму чистого денежного потока предприятия в таблице 5.5.

Таблица 5.5

Расчет чистого денежного потока предприятия

Показатель	1 мес.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Чистая прибыль	270 458,5	1 081 664	4 068 981,7	5 009 091,8
Амортизационные отчисления	31 844,2	127 376,8	382 056,7	382 056,7
Чистый денежный поток	302 302,7	1 209 040,8	4 451 038,4	5 391 148,5

Рассматривая данные таблицы можно говорить о том, что чистый денежный поток предприятия в первый месяц работы составит 302 302,7 рублей, в первый год – 1 209 040,8 рублей.

В международной практике оценка эффективности инвестиций проводится на основе следующих принципов:

- получаемая прибыль сопоставляется с размером исходных инвестиций;
- инвестируемый капитал, так же как и входящий денежный поток, приводится к настоящему времени или определенному расчетному году, то есть дисконтируется;
- дисконтирование входящих и исходящих денежных потоков проводится по различным ставкам, в зависимости от особенностей конкретного инвестиционного проекта.

Сравнить цену денег сегодня и через определенный отрезок времени, то есть их покупательную способность можно с помощью операции дисконтирования.

Дисконтирование – это приведение к настоящему моменту времени

стоимости денежных потоков, ожидаемых в будущем. Другими словами, речь идет о сегодняшней стоимости будущих денег. Все расчеты опираются на экономический закон, который утверждает, что стоимость денег со временем неизменно убывает. Чтобы избежать потерь от удешевления денег, необходимо все будущие денежные потоки привести к текущему времени. Это касается не только прибыли, но и убытков.

Ключевым элементом приведения потоков денег является ставка, по которой изменяется дисконтируемый показатель. Она дает инвестору понимание того, какую можно ожидать норму прибыли по конкретному проекту. При определении ставки принимается во внимание целый ряд факторов, таких как: инфляционная составляющая; банковский процент по тому или иному виду вклада; ставка рефинансирования; уровень доходности по активам безрисковым; дополнительную прибыль за риск; стоимость капитала средне-взвешенную и др.

Примем ставку дисконтирования на уровне 20% (безрисковая ставка по депозитам сбербанка 7,5 % [16], плюс риски 12,5 %.).

Зная ставку дисконтирования, приведем стоимость денежных поток к реальной в таблице 5.6.

Таблица 5.6

Расчет дисконтированных денежных потоков

Показатель	1 мес.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Чистый денежный поток	302 302,7	1 209 040,8	4 451 038,4	5 391 148,5
Ставка дисконтирования, %	20	20	20	20
Коэффициент дисконтирования	1	1	0,8333	0,6444
Дисконтированный денежный поток	302 302,7	1 209 040,8	3 375 730,3	3 474 056,1

Определив денежные потоки и ставку дисконтирования, можно рассчитать следующие показатели, которые также являются критериями принятия решения при выборе наиболее предпочтительного проекта из всех имеющихся альтернатив:

1. PV (Present Value) – дисконтированная текущая стоимость - итоговая

сумма доходов и расходов (денежного потока) на всех этапах проекта.

Дисконтированная текущая стоимость определяется по формуле:

$$PV = \sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{(1+r)^i}, \quad (4)$$

где:

NCF_i – чистый денежный поток на расчетный период;

r – принятая ставка дисконтирования (или стоимость привлеченного капитала).

$$PV = 1\,209\,040,8 + 3\,375\,730,3 + 3\,474\,056,1 = 8\,058\,827,2 \text{ рублей.}$$

Так как показатель дисконтированной текущей стоимости больше 0, проект считается прибыльным и его можно взять на реализацию.

2. NPV (Net Present Value) – чистый приведенный доход – итоговая сумма доходов и расходов (денежного потока) на всех этапах проекта, приведенная к текущей стоимости. При прочих равных условиях выбирают проект с большим чистым дисконтированным доходом.

Чистый приведенный доход рассчитывается по формуле:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{(1+r)^i} - I_{nv}, \quad (5)$$

где:

NCF_i – чистый денежный поток на расчетный период;

I_{nv} – размер начальных инвестиций

r – принятая ставка дисконтирования (или стоимость привлеченного капитала):

$$NPV = 8\,058\,827,2 - 2\,076\,146 = 5\,982\,681,2 \text{ рублей.}$$

3. IRR (Internal Rate of Return) – внутренняя норма доходности – показатель, численно равный ставке дисконтирования, при которой чистый дис-

континированный доход равен 0. Для определения этого показателя нужно привести предыдущее равенство к следующему виду:

$$\sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{(1+IRR)^i} - I_{nv} = 0 \quad (6)$$

Экономический смысл IRR заключается в следующем:

- чем выше значение этого показателя, тем выше доходность инвестиций;
- показывает максимальную цену (например, процентную ставку по кредиту при использовании заемных средств), по которой имеет смысл привлекать средства, чтобы проект оставался прибыльным [38].

Расчет данного показателя произведем с помощью таблице 5.7.

Таблица 5.7

Денежный поток инвестиционного проекта, руб.

Год	Значение показателя
2019 г.	- 2 076 146
	1 209 040,8
2020 г.	3 375 730,3
2021 г.	3 474 056,1
IRR	90 %

Показатель IRR демонстрирует, на сколько выгодной является деятельность предприятия. Значение IRR, равное 90 % предполагает получение предприятием прибыли, которую можно было бы получить, положив денежные средства под 90 % годовых.

4. PI (Profitability Index) – индекс рентабельности – отношение приведенной стоимости проекта к затратам, показывает во сколько раз увеличиться вложенный капитал в ходе реализации проекта. При прочих равных условиях выбирают проект с более высокими показателями рентабельности.

Индекс рентабельности рассчитывается по формуле:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{NCF_i}{(1+r)^i}}{I_{nv}} \quad (7)$$

При $PI > 1$ инвестиции считаются рентабельными.

$$PI = \frac{8\,058\,827,2}{2\,076\,146} = 3,9 \text{ руб.}$$

Значение показателя, равное 3,9 руб. показывает, что на один рубль в производстве приходится 2,9 руб. чистой прибыли, что говорит об эффективности проектных мероприятий.

Теперь рассмотрим статистические методы оценки эффективности инвестиций. Они использовались еще до появления и распространения концепции дисконтирования денежных потоков и до сих пор применяются достаточно широко. Это объясняется, во-первых, простотой расчетов, а во-вторых, возможностью получения дополнительной информации, что никогда не бывает лишним, когда речь идет об инвестициях:

1. Расчет окупаемости при оценке эффективности инвестиций.

Окупаемость инвестиций может быть оценена по следующим параметрам:

- PP (Payback Period) – срок окупаемости инвестиций – временной промежуток, в течение которого сумма полученных доходов сравнивается с суммой затрат. При прочих равных условиях выбирают проект с меньшим сроком окупаемости.

Расчет срока окупаемости инвестиций проводят по следующей формуле:

$$PP = \frac{\text{Размер первоначальных инвестиций}}{\text{Среднегодовые денежные поступления от реализации}} \text{ (лет)} \quad (8)$$

Этот показатель позволяет определить, возместятся ли инвестиции в течение срока экономического жизненного цикла инвестиционного проекта, а также когда инвестор может рассчитывать на получение прибыли. Рассчитаем срок окупаемости инвестиций проекта с помощью таблице 5.8.

Таблица 5.8

Расчет срока окупаемости инвестиций

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Чистый денежный поток	1 209 040,8	3 375 730,3	3 474 056,1
Инвестиции	2 076 146		
Чистый денежный поток нарастающим итогом	-867 105,2	2 508 625,1	5 982 681,2

$$PP = \frac{867\,105,2}{4\,661\,151,6} = 0,25 \times 12 \text{ мес.} = 3,04 + 4 = 7 \text{ мес.}$$

Срок окупаемости инвестиционных вложений в проект составит 7 месяцев, с учетом того, что в первый год своей работы предприятие будет осуществлять свою деятельность 4 месяца.

– DPP (Discounted Payback Period) – дисконтированный срок окупаемости инвестиций – временной промежуток, в течении которого сумма дисконтированных полученных доходов сравнивается с суммой затрат. Проект считается эффективным, если сумма дисконтированных потоков от его реализации превышает сумму первоначальных инвестиций, а также если срок окупаемости не превышает пороговую величину.

Расчет дисконтированного срока окупаемости проводят по следующей формуле:

$$DPP = \frac{\text{Размер первоначальных инвестиций}}{\text{Среднегодовые дисконтированные денежные поступления от реализации}} \text{ (лет)} \quad (9)$$

Расчет дисконтированного срока окупаемости проекта приведен в таблице 5.9.

Таблица 5.9

Расчет дисконтированного срока окупаемости инвестиций

Показатель	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1	2	3	4
Дисконтированный денежный поток	1 209 040,8	3 375 730,3	3 474 056,1

1	2	3	4
Инвестиции	2 076 146		
Чистый денежный поток нарастающим итогом	-867 105,2	2 508 625,1	5 982 681,2

$$DPP = \frac{867\,105,2}{3\,884\,137,6} = 0,26 \times 12 = 3,1 + 4 = 7,1 \text{ или } 8 \text{ мес.}$$

Таким образом, срок окупаемости проекта после дисконтирования составит 8 мес.

3. Коэффициент эффективности инвестиций (ARR) показывает прибыльность инвестиционного проекта:

$$ARR = \frac{CF_{\text{ср}}}{IC}, \quad (10)$$

где:

$CF_{\text{ср}}$ – среднегодовая чистая прибыль,

IC – инвестиционные затраты.

Значение коэффициента эффективности инвестиций в рамках данного проекта составит:

$$ARR = \frac{1\,081\,664 + 4\,068\,981,7 + 5\,009\,091,8}{2\,076\,146} = 1,63 \text{ или } 163 \%$$

Следовательно, доходность проекта составляет 163 %, что говорит о высоком уровне эффективности реализации проектных мероприятий.

Реализация бизнес-проекта оказывает влияние не только на финансовое состояние владельца бизнеса, но и на окружающую среду – бюджет региона, социальную жизнь населения.

Бюджетная эффективность проекта определяется как влияние открытия данного бизнеса на изменения в бюджете региона. В рамках деятельности предприятия в бюджет Белгородской области поступают следующие виды денежных средств:

– плата за пользование коммунальными ресурсами;

- налоговые отчисления (налог на прибыль, НДФЛ);
- отчисления во внебюджетные фонды региона.

Рассчитаем бюджетную эффективность проекта на основании данных о деятельности предприятия в первый год открытия:

$$110\ 000 + 104\ 867,4 + 190\ 882 + 242\ 001,6 = 647\ 751 \text{ рубль}$$

Следовательно, кафе в первый год после своего открытия способно повысить доходность бюджета Белгородской области на 647 751 рубль.

Социальные результаты проекта отражают вклад проекта в улучшение социальной среды:

- повышение уровня жизни населения – в связи с открытием кафе уровень доходов населения в первый год его реализации увеличился на 806 672 рубля;

- повышение обеспеченности населения услугами предприятий общественного питания – открытие кафе способствует повышению обеспеченности населения услугами предприятий общественного питания в первый год реализации на 4 800 832 рубля.;

- улучшение образа жизни населения – в рамках проекта обеспечены работой 12 человек, что способствует снижению уровня безработицы. Количество безработных в регионе на 2017 г. составит 32,1 тыс. чел.:

$$\frac{12}{32\ 100} * 100\% = 0,04 \%$$

Следовательно, уровень безработицы в регионе в ходе реализации проекта уменьшится на 0,04 %.

В ходе своей деятельности предприятия сталкиваются с множеством рисков. В рамках снижения рисков в ходе деятельности необходимо проводить тщательный мониторинг персонала и поставщиков, а также ситуации на рынке, и в зависимости от полученных результатов, принимать стратегические решения для снижения уровня рисков в ходе своей деятельности. Ос-

новные риски, с которыми может столкнуться предприятие общественного питания в ходе своей деятельности приведены в таблице 5.10.

Таблица 5.10

Анализ рисков проекта

Название риска	Описание риска	Степень влияния	Фактор решения
Строительный	Различные проблемы, которые могут возникнуть в ходе ремонта	низкий	Наличие значительного числа компаний, способных осуществить ремонт кафе в срок и максимально качественно
Технический	Возникновение сложностей с поставкой и настройкой оборудования	средний	Данный риск минимизируется тщательным выбором поставщика оборудования и его гарантиями
Человеческий	Отсутствие необходимого числа работников необходимой квалификации	средний	Если кафе станет популярным, многие специалисты сами захотят в нем работать
Организационный	Возникновение форс-мажорных ситуаций в процессе производства	низкий	Наличие высококвалифицированных специалистов в месте реализации проекта
Коммерческий	Отсутствие продаж продукции по заявленным ценам	средний	Большое количество потенциальной аудитории при низком уровне конкуренции

Основываясь на вышеприведенных расчетах можно сделать вывод, что открытие кафе в данном регионе принесет прибыль своему владельцу, при этом повысив уровень социально-экономического развития региона в целом. Мониторинг рынка общественного питания, а также непосредственных поставщиков и персонала предприятия позволит снизить рискованность в ходе деятельности организации и способствует бесперебойной работе кафе.

Заключение

В представленной работе рассмотрена идея создания предприятия общественного питания – кафе «Джобс», общей площадью 125 м² по адресу: 308012, Белгородская область, г. Белгород, Харьковский переулок, 36а, СК «Приоритет».

Рынок продукта настоящего проекта относится к рынку общественного питания г. Белгорода. Оборот общественного питания города Белгорода в 2018 году составил 1 166,2 млн. руб., что в сопоставимых ценах на 3,7% больше, чем в соответствующем периоде предыдущего года. Средний чек увеличился на 3% и составил 450 рублей (без учета заведений фастфуда). Количество посетителей выросло при этом на 10%, в основном за счет таких заведений как кафе и фастфуды. Локальным рынком для предприятия является территории бизнес-центров, на котором действует 5 основных конкурентов. Согласно проведенному анализу большинство заведений, представленных в данном районе, относятся к категории ресторанов со средним чеком от 280 руб.

Концепция создаваемого заведения – бизнес-кафе для работников бизнес-центров, в котором можно не только пообедать или поужинать, но и поработать за компьютером, отсканировать или заламинировать документы, а также арендовать зал с проектором для проведения семинаров, видеоконференций и совещаний.

Выбор концепции кафе связан с предполагаемым местом его открытия – регион нахождения организации практически полностью состоит из бизнес-центров, следовательно, основным потребительским контингентом предприятия является персонал данных бизнес-центров: бизнес-центр «СК Приоритет» (Харьковский переулок, 36а), бизнес-центр (Харьковский переулок, 36г), бизнес-центр (Харьковский переулок, 36д), бизнес-центр «Кедр» (ул. Костюкова, 34в), бизнес-центр «Владимирский» (ул. Костюкова, 36г).

Формой организации предприятия является общество с ограниченной

ответственностью (ООО), так как для индивидуального предпринимателя разрешены не все виды деятельности, нет учредительных документов и уставного фонда, а также за результаты деятельности он отвечает всей своей собственностью, несет личную уголовную ответственность. Компания будет применять упрощенную систему налогообложения, объект налогообложения – доходы за вычетом расходов, налоговая ставка – 15%.

Для организации деятельности в соответствии с потребностями кафе планируется нанять персонал в количестве 11 чел., а также организовать их работу исходя из уровня загруженности зала в течение дня. Расходы на продукты рассчитаны на основании технологических карт предприятия, а также цен поставщиков.

В рамках маркетинговой кампании предприятия предлагается организация как единоразовых мероприятий, таких как установка вывески, так и периодических – раздача листовок, проведение акции «6-е кофе бесплатно».

Финансирование деятельности организации будет осуществляться как за счет заемных, так и за счет собственных средств предприятия. Для организации деятельности кафе планируется взять кредит в размере 2 529 811 рублей под 17,5 % годовых, при этом, для организации бесперебойных выплат кредитной задолженности перед банком, планируется внесение собственником денежных средств на оплату кредита в течение 3-х месяцев – периода, когда кафе еще не будет получать доход. Данная сумма определяется как взнос учредителя на расчетный счет компании.

Проведя анализ коммерческой эффективности инвестиционного проекта, были получены следующие результаты:

- дисконтированная текущая стоимость проекта (PV) составила 8 058 827,2 руб.;
- чистый приведенный доход (NPV) – 5 982 681,2 руб.;
- внутренняя норма доходности (IRR) – 90 %, предполагает получение предприятием прибыли, которую можно было бы получить, положив денежные средства под 90 % годовых;

- индекс рентабельности (PI) – 3,9 руб., показывает, что на один рубль в производстве приходится 2,9 руб. чистой прибыли;
- срок окупаемости инвестиций (PP) – 7 мес.;
- дисконтированный срок окупаемости инвестиций (DPP) – 8 месяцев;
- коэффициент эффективности инвестиций (ARR) – 163 %, что говорит о высокой доходности реализуемых мероприятий.

Реализация бизнес-проекта оказывает влияние не только на финансовое состояние владельца бизнеса, но и на окружающую среду – бюджет региона, социальную жизнь населения. Кафе в первый год после своего открытия способно повысить доходность бюджета Белгородской области на 647 751 руб., в связи с открытием кафе уровень доходов населения в первый год его реализации увеличился на 806 672 рубля, повысится уровень обеспеченности населения услугами предприятий общественного питания – открытие кафе способствует повышению обеспеченности населения услугами предприятий общественного питания в первый год реализации на 4 800 832 руб., в рамках реализации проекта уровень безработицы в регионе в ходе реализации проекта уменьшится на 0,03 %.

Основываясь на вышеприведенных данных можно сделать вывод, что открытие кафе в данном регионе является прибыльным и окупиться в короткие сроки, при этом повысив уровень социально-экономического развития региона в целом. Мониторинг рынка общественного питания, а также непосредственных поставщиков и персонала предприятия позволит снизить рискованность в ходе деятельности организации и способствует бесперебойной работе кафе.

Список использованных источников

1. ГОСТ 31985-2013 Услуги общественного питания. Термины и определения // Справочная система «Консультант Плюс». Разд. Документы.
2. О Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы: постановление Правительства РФ: от 01.01.2002 № 1 (ред. от 28.04.2018)// Справочная система «Консультант Плюс». Разд. Документы.
3. Об обществах с ограниченной ответственностью: федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) // Справочная система «Консультант Плюс». Разд. Документы.
4. Положение по бухгалтерскому учету «Учет основных средств»: утверждено Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 30.03.2001 № 26н // Справочная система «Консультант Плюс». Разд. «Документы».
5. Гличев А.В. Качество, эффективность, нравственность. М.: Премиум Инжиниринг, 2009, с. 54.
6. Дегтярева Н.М., Пипко Е.Г. Управление качеством в условиях конкуренции. Тольятти: ПТИС, 2009. с. 12.
7. Ефимова Н. Е. Гостиницы и рестораны: учебное пособие. СПб.: Арка, 2012. 158 с.
8. Котова О. Н. Ассортиментная политика ресторана в период кризиса // Маркетинговая деятельность в организациях в условиях современного экономического развития: российская и зарубежная практика: сборник научных трудов по материалам I Международной научно-практической конференции 25 февраля 2016 г. Н. Новгород: Профессиональная наука, 2016. с. 77 – 84.
9. Котова О. Н., Старикова А. В. Практикум по маркетингу: учебное пособие. Кемерово: КемГУ, 2010. 148 с.
10. Крылова Л.В. Организация ресторанного хозяйства: уч. пособ. для студ. направления подготов. 6.140101 «Гостинично-ресторанное дело» дн. и заоч. форм обучения. Донецк: ДонНУЭТ, 2013.

11. Кузнецова И. М. Определение продажных цен на продукцию собственного производства организациями общественного питания [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Пермь, декабрь 2012 г.). Пермь: Меркурий, 2012, с. 83-89.

12. Курганская Н. И. Планирование и анализ производственной деятельности предприятия: учебное пособие; Ростов н/Д.: Феникс, 2008. 311с.

13. Мордовченков, Н. В., Панина, М. В. Повышение качества труда на предприятиях машиностроения (теория, опыт, практика): Монография. Н. Новгород: ВГИПУ, 2006.

14. Харитоновна П.В. Анализ концептуальной сложности понятия и сущности предпринимательской культуры//Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд, 2011. № 10(1) с. 90-95.

15. Юзеф Сала. Маркетинг в общественном питании / пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 2006.

16. Банк России принял решение снизить ключевую ставку на 25 б.п., до 7,50 % годовых //Центральный банк Российской Федерации. Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/press/keypr/> (дата обращения: 22.06.2019)

17. Бизнес-навигатор МСП. Бесплатный сервис для помощи предпринимателям. Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://navigator.smbn.ru/st/53/retail/77/98/> (дата обращения: 1.05.2019)

18. Бюджет инвестиционный: понятие, структура, финансирование и затраты [Электронный ресурс]. URL: <http://fb.ru/article/470409/byudjet-investitsionnyiy-ponyatie-struktura-finansirovanie-i-zatratyi> (дата обращения: 6.06.2019)

19. Государственная информационная система. Перечень ресторанов общественного питания [Электронный ресурс]. URL: <https://2gis.ru/belgorod/search/поеть?queryState=center%2F36.587115%2C50.595297%2Fzoom%2F11> (дата обращения: 6.05.2019)

20. Гранты начинающим / Микрофинансовая компания Белгородский

областной фонд поддержки малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]. URL: http://old.mb31.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=1442:0.472381418079493&catid=9&Itemid=110 (дата обращения: 2.06.2019)

21. ДЕФО. Офисная мебель [Электронный ресурс]. URL: <https://belgorod.defo.ru> (дата обращения: 10.05.2019)

22. Диаграмма Ганта – инструмент для тех, кто не любит срывать сроки. // Лайфхакер [Электронный ресурс]. URL: <https://lifehacker.ru/diagramma-ganta/> (дата обращения: 10.05.2019)

23. Заведения и услуги в г. Белгороде. Фаст фуд в Белгороде [Электронный ресурс]. URL: <https://belgorod.hipdir.com/fast-fud/> (дата обращения: 6.05.2019)

24. Как сформировать цены на продукцию собственного производства и товары, реализуемые объектами общественного питания. // «Главный бухгалтер». Электронный журнал. № 2, 2014. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gb.by/izdaniya/glavnyi-bukhgalter/kak-sformirovat-tseny-na-produktsiyu-sob> (дата обращения: 10.05.2019)

25. Коды ОКВЭД. Системн. требования: AdobeAcrobatReader. URL: <https://код-оквэд.рф/search.html> (дата обращения: 3.05.2019)

26. Кофейный мир – реализация кофе, чая, оборудования, сиропов и лимонадов. Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <http://кофейныймир31.рф> (дата обращения: 22.05.2019)

27. Кредит для бизнеса в ресторанной отрасли [Электронный ресурс]. URL: <https://ifbp.ru/kredit/biznes-kredit/323-kredit-dlja-biznesa-v-restorannoy-otrasli.shtml> (дата обращения: 20.06.2019)

28. Кредитный калькулятор / Финансовый супермаркет banki.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://www.banki.ru/services/calculators/credits/?mode=2¤cy=RUB&rate=17.5&period=36&paymentType=1&monthlyCommissionType=1&onceCommission=0&onceCommissionType=1&startDate=12.7.2019&amount=2529811#results> (дата обращения: 20.06.2019)

29. ООО «МЕТРО Кэш энд Керри». Официальный сайт. Каталог продукции [Электронный ресурс]. URL: <https://bel.metro-cc.ru/category/produkty> (дата обращения: 20.05.2019)

30. ООО «Ресторан-Сервис». Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rsbel.com> (дата обращения: 20.05.2019)

31. Предприятия общественного питания. Нормативы и налоги. / Информационно-правовой портал Norma [Электронный ресурс]. URL: https://www.norma.uz/raznoe/predpriyatiya_obshchestvennogo_pitaniya (дата обращения: 14.06.2019)

32. Прохлада – Доставка воды в офис. Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://prohlada.net> (дата обращения: 20.06.2019)

33. Рекламное агентство «Креатив». Студия веб-дизайна. Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vkreative.ru> (дата обращения: 13.06.2019)

34. Российский рынок общественного питания. Тренды индустрии питания вне дома, 1-ый квартал 2018 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/worldwide/russia/russian-language/food-service-russia-q1-2018/> (дата обращения: 10.05.2019)

35. Российский сетевой рынок общественного питания. Аналитический обзор./ РБК. Москва, 2016. Систем. требования: AdobeAcrobatReader. URL: http://alfabank.rbc.ru/media/research/file/Общепит_спецверсия.pdf (дата обращения: 8.05.2019)

36. Сравнительный анализ основных показателей социально-экономического развития города Белгорода и областных центров ЦФО и ЦЧР. / Администрация города Белгорода. МАУ «Институт муниципального развития и социальных технологий», 2018. Систем. требования: AdobeAcrobatReader. URL: http://www.beladm.ru/media/publication_backbone_media/2018/9/5/tsfo-i-tschr.pdf (дата обращения: 8.05.2019)

37. Страховые взносы на 2019 год./ Главная книга – журнал и сервисы для бухгалтеров [Электронный ресурс]. URL: <https://glavkniga.ru/>

situations/k509363 (дата обращения 10.06.2019)

38. Стоит ли вкладывать деньги или как определить эффективность инвестиций / Компания Pasprofit. Финансовый консалтинг [Электронный ресурс]. URL: <http://pasprofit.ru/jekonomicheskaja-ocenka-principy-jeffektivnosti-finansovyh-investicij.html> (дата обращения: 19.06.2019)

39. Строительная организация г. Белгорода [Электронный ресурс]. URL: <http://belgorod.s-nk.ru> (дата обращения: 10.05.2019)

40. Темпы роста рынка общепита в 2018 году удвоились / Reteiler. Ежедневные коммуникации [Электронный ресурс]. URL: <https://retailer.ru/tempy-rosta-rynka-obshherita-v-2018-godu-udvoilis/> (дата обращения: 8.05.2019)

41. Территориальный орган государственной статистики по Белгородской области. Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/adg/ru/statistics/population/ (дата обращения: 8.05.2019)

42. Технологические карты, рецептуры для ресторана, кафе и столовой [Электронный ресурс]. URL: <https://технологички.рф> (дата обращения: 20.05.2019)

43. Упрощенная система налогообложения / Федеральная налоговая служба. Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nalog.ru/rn77/taxation/TAXES/usn/> (дата обращения: 2.06.2019)

44. ЦИАН. Сайт объявлений недвижимости [Электронный ресурс]. URL: <https://belgorod.cian.ru/rent/commercial/205059499/> (дата обращения: 10.05.2019)

45. Чистая прибыль предприятия.// Главный инженер [Электронный ресурс]. URL: <http://chiefengineer.ru> (дата обращения: 19.06.2019)

46. Что такое средний чек по продажам и как его посчитать? [Электронный ресурс]. URL: <https://arsales.in.ua/chto-takoe-srednij-chek/> (дата обращения: 18.05.2019)

47. Шеф Эксперт. Правильные документы для общепита [Электронный ресурс]. URL: <https://www.chefexpert.ru/downloads/> (дата обращения:

20.05.2019)

48. PowerBranding [Электронный ресурс]. URL: <http://powerbranding.ru/shablony/> (дата обращения: 16.05.2019)

49. Eigler P., Langeard E. Services as Systems: Marketing Implications // P.Eigler, E. Langeard, C. H. Lovelock, J.E.G.Bateson, R. F. Young (eds.). Marketing Consumer Services: New Insights. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1977. P. 83–103.

50. Kotler P. Marketing management/Philip Kotler, Kevin Lane Keller. - 14th ed. p. cm. Includes bibliographical references and index. ISBN 978-0-13-210292-6.

51. Nidls B., Anderson X., Koldooll D. Book keeping principles // Nidls B. Prentice xaell, 2000.

Приложение