

Министерство образования и науки российской федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский
университет)

Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика и управление на предприятиях
сферы услуг, рекреации и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, должность
_____ Ф.И.О.
_____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. Кафедрой, к.э.н., доцент
_____ /Т.А. Худякова/
_____ 2017г

Создание бизнес-плана по открытию «Пальдар»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02.62 2017. 408. ВКР

Руководитель, к.п.н., доцент
_____ /В.Н. Фатеев/
_____ 2017 г

Автор студент группы ЭУ-467
_____ /О.О. Матковская/
_____ 2017 г

Нормоконтролер, к.э.н., доцент
_____ /К.В. Айхель/
_____ 2017 г

Челябинск 2017

ВВЕДЕНИЕ

Перед началом любого нового проекта необходимо составить бизнес-план, который определит жизнеспособность проекта с точки зрения наличия финансовых, людских и материальных ресурсов, правового обеспечения, а также возможности получения прибыли. Бизнес-план позволяет оценить качество проработки идеи проекта, спрогнозировать ожидаемые риски, определить коммерческую и бюджетную эффективность проекта. Он также необходим для разработки мероприятий по финансовому оздоровлению предприятия или расширению бизнеса. Но бизнес-план представляет собой не только обоснование будущего проекта. Одновременно он является инструментом управления, поэтому ведущую роль в его составлении и воплощении в жизнь играют менеджеры. Цель их действий - формирование идеи и донесение ее до участников проекта и потенциальных инвесторов; создание команды единомышленников; анализ и сбор информации; контроль за выполнением бизнес-плана и его корректировка.

Бизнес-план помогает предпринимателям продумывать свою стратегию, соизмерять свой энтузиазм с реальностью и осознавать существующие ограничения. Это позволит избежать таких потенциально опасных ошибок, как недостаток капитала для функционирования фирмы, отрицательный баланс движения денежной наличности, неверный подбор персонала, неправильный выбор местонахождения предприятия и погоня не за тем рынком, который действительно нужен.

Актуальность проекта заключается в том, что многие начинающие предприниматели пренебрегают составлением бизнес-плана и оказываются банкротами.

Целью данной выпускной квалификационной работы является изучение и рассмотрение основных аспектов бизнес-плана в сфере ресторанной индустрии и открытие паба «Пальдар».

Объект исследования – паб «Пальдар»

Предмет исследования – бизнес-план открытия паба «Пальдар»

На основе данной цели были поставлены следующие задачи:

- Анализ свободных ниш для открытия своего заведения
- Обоснование идеи и концепции
- Изучение теоретических вопросов, при составлении бизнес-плана
- Возможные трудности и препятствия на пути к достижению цели
- Определить способы решения поставленных задач
- Экономическое обоснование целесообразности данного проекта
- Обозначить конечную цель
- Сравнить ожидаемые результаты с полученными и сделать выводы
- Реализовать проект

1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА

1.1 Структура бизнес-плана

Чтобы ресторан стал успешным, не достаточно будет просто сделать ему хороший дизайн, большое меню и открыть его в центре города. Сфера обслуживания, представителем которой является ресторанный бизнес, подразумевает под собой именно персонал, что непосредственно занимается таким "обслуживанием". Закономерно, такой персонал должен быть высокой квалификации, чего не всегда удастся достичь. Для ресторанного бизнеса персонал имеет очень большое значение, поэтому персоналу важно достичь высоких результатов в его управлении. Если ресторану это все-таки удастся – его ждет большой успех и много клиентов. Ведь каждый клиент хочет получить обслуживание самого высокого класса.

Сегодня невозможно начать новый бизнес или вкладывать средства в действующее предприятие без разработки бизнес - плана. Таким значимым он стал не сегодня, в эпоху рыночных преобразований, - и в период планирования социалистического народного хозяйства этот документ имел важное значение. Правда, в то время он назывался "технико-экономическое обоснование" (ТЭО), а методика и принципы его разработки также отличались от современных.

К сожалению, в российских компаниях несерьезно подходят к планированию своей деятельности. С одной стороны, это связано с отсутствием соответствующей квалификации у менеджеров, с другой - с нашим "авось", т.е. начнем с того, что имеем, а дальше время покажет. Если даже бизнес - план готовится, то в нем практически отсутствует аргументация получения тех или иных исходных экономических показателей, финансовых расчетов и результатов.

Бизнес - план должен разрабатываться при:

- производстве новой продукции;
- расширении или модернизации производства;
- осуществлении капитальных затрат на приобретение основных фондов;

- выходе на новые рынки;
- слиянии и поглощении предприятий;
- получении кредита и т.д.

Одной из самых распространенных ошибок российских специалистов является стремление перенести западную методологию разработки таких документов без учета особенностей развития российской экономики. Например, берется бизнес - план какого-либо проекта и в него вводятся основные исходные данные (ставка дисконтирования, уровень инфляции, налоги, нормы затрат и оценка выпускаемой продукции). Это в корне неверно, так как не делается акцент на законодательную базу, подзаконные нормативные акты, динамику макроэкономических показателей, особенности деловой среды и психологические факторы. Именно психологические факторы в случае непредвиденных расходов в зависимости от специфики проекта могут значительно повлиять на окончательные результаты.

Важно также учитывать, кто является потребителем бизнес - плана. Если это банк, предоставляющий кредит, то в бизнес-плане необходимо выделить, насколько баланс предприятия будет ликвиден, каковы потоки движения денежных средств и показатели финансовой зависимости.

Если осуществляется поставка оборудования для производства новой продукции, то следует определить, какова будет эффективность производства, на какие рынки предприятие планирует выйти, соответствует ли технология, и сделать анализ рынка конкурентов. Если в проекте в том или ином виде участвует государство, то важен возврат инвестиций в бюджет в виде налоговых платежей. В каждом конкретном случае необходимо тщательно проанализировать, кто является основными потребителями бизнес - плана. [3]

В принципе статьи бизнес - плана различных проектов мало отличаются друг от друга.

Структура бизнес - плана выглядит следующим образом:

- краткое описание бизнеса;

- описание предприятия и анализ его финансового состояния;
- описание планируемой к производству продукции (приобретаемых фондов, технологии);
- анализ рынка;
- производственный план;
- маркетинговый план;
- финансовый план;
- организационный план;
- резюме бизнес - плана;
- приложения.

Прежде всего необходимо отметить, что разработка бизнес - плана ни в коем случае не должна носить формального характера. К сожалению, не только потенциальные получатели инвестиций, но и многие инвесторы подходят к данному вопросу достаточно формально: бизнес - план рассматривают как оправдательный документ для выделения средств. На самом деле бизнес - план должен быть "настойной книгой" в процессе реализации проекта для всех заинтересованных сторон; отклонение от прогноза является показателем некомпетентности его разработчиков.

Краткое описание планируемого бизнеса является одной из наиболее важных частей бизнес - плана. Оно должно быть составлено таким образом, чтобы потенциальный инвестор был заинтересован продолжить более детальное знакомство с предприятием, желающим привлечь инвестиции. Необходимо учитывать тот факт, что потенциальные инвесторы, как правило, ограничены во времени для изучения новых инвестиционных возможностей, следовательно, более вероятно, что они прочтут только резюме краткого описания. [5]

Резюме должно в сжатой форме охватывать основные элементы инвестиционного проекта и должно быть построено таким образом, чтобы потенциальный инвестор мог получить информацию по таким вопросам, как:

- показатели прибыли на инвестированный капитал;
- спрос на новую продукцию;
- потенциальная доля рынка компании до и после реализации проекта;
- конкурентные преимущества для достижения поставленных целей;
- потребности в финансировании, требуемые условия привлечения капитала.

Документ должен содержать следующую основную информацию:

- бизнес план ресторан маркетинговый
- краткое описание компании, продукции и рынков, на которых работает компания;
- краткую характеристику руководства компании;
- краткую характеристику основных финансовых показателей компании за последние 2 - 3 года;
- краткое описание стратегии развития, инвестиционного проекта, рисков;
- прогноз финансового развития на 3 - 5 лет;
- краткое описание потребности в финансировании, включая объемы, сроки, предлагаемую структуру капитала и направления его использования.
- Описание компании включает следующее:
 - год создания;
 - юридический статус;
 - описание развития производственных мощностей, освоение производства новых видов продукции, формирование на предприятии научно - исследовательской базы;
 - описание производственных площадей, зданий и сооружений.

Раскрытие данного раздела бизнес - плана показывает, насколько целесообразно инвестировать или ссужать финансовые ресурсы той или иной

компании. Для того чтобы инвестор имел представление о финансовом состоянии предприятия, представляются отчеты этой компании за последние 2 - 3 года и на последнюю отчетную дату, а именно: баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств. Для иностранного инвестора финансовые отчеты должны быть в обязательном порядке приведены в соответствии с международными стандартами бухгалтерского учета. В приложениях к отчетам раскрываются принципы отражения операций: начисления износа, оценки запасов и т.д. [6]

На основе представленных отчетов анализируется финансовое состояние компании в динамике:

- ликвидность;
- финансовая зависимость и платежеспособность;
- прибыльность;
- оборачиваемости ресурсов.

Только после тщательного исследования финансового состояния компании можно принимать окончательное решение об инвестициях. В принципе инвестиционный проект может быть очень интересным и рентабельным, но если компания, предполагающая реализовать его, находится в тяжелом финансовом положении, нет никакого смысла реализовывать проект именно через данное предприятие.

Описание планируемой к производству продукции.

В этом разделе бизнес - плана необходимо подробно описать продукты и (или) услуги, которые компания представляет на рынке сегодня и планирует предложить в будущем. В описании отражается следующая информация:

- характеристики продукции (услуг) и маркетинга, систем продвижения и распределения продукции и (или) услуг;

— недостатки производимой продукции, а также ее конкурентные преимущества, обеспечивающие успех на рынке либо сдерживающие ее проникновение на рынок.

Желательно максимально проиллюстрировать описание графиками и таблицами. В связи с тем, что инвестор может не обладать специальными техническими знаниями, описание продукции должно носить общедоступный характер. Необходимая техническая документация о новом продукте (приобретаемом оборудовании) представляется в приложении к бизнес - плану. [7]

Анализ рынка.

В данном разделе должны быть отражены:

- состояние спроса и предложения на планируемую к производству продукцию, объем производства в России или регионе;
- экономическое, социальное, инфраструктурное, возможно, и политическое значение данного производства (строительства) для развития страны или региона;
- анализ и расчет ожидаемой доли компании после выхода на рынок новой продукции либо после расширения производства;
- определение собственной доли рынка;
- потенциальные конкуренты, их сильные и слабые стороны, доля рынка конкурентов, планы их развития и финансовое состояние (хотя такую информацию получить достаточно сложно).

Производственный план.

В производственном плане описываются:

- программа производства и реализации продукции;
- влияние инвестиции на объемы производства: направлены ли они на закупку нового или модернизацию существующего оборудования, предусматривается ли использование этого кредита для пополнения оборотных

средств; что повлияет на размеры запасов и дебиторской задолженности, т.е. объемы производства должны быть тесно связаны с направленностью инвестиций;

— действующая на предприятии технология производства и влияние внедрения новых технологий на объемы производства;

— анализ основных средств (первоначальная, остаточная стоимость, форма и норма амортизационных отчислений), их поставщики и условия поставок (аренда, покупка, лизинг), поставщики сырья и материалов (название, условия поставок) и ориентировочные цены;

— потенциальные альтернативные источники снабжения сырьем и материалами в случае возникновения проблем у партнеров предприятия;

— система управления персоналом на предприятии: численность работающих, затраты на оплату труда, квалификация инженерно - технического персонала и специалистов среднего и высшего звена управления;

— управленческий учет на предприятии: годовые затраты на выпуск продукции, переменные и постоянные затраты, себестоимость единицы продукции. [9]

В случае если инвестиционный проект предусматривает строительство объектов недвижимости, в данный раздел включаются следующие пункты:

— стоимость строительства;

— структура капитальных вложений, предусмотренная в проектно-сметной документации (в том числе строительно-монтажные работы);

— затраты на оборудование;

— прочие затраты.

Одним из важнейших пунктов, рассматриваемых в бизнес - планах в последнее время (в основном по требованию иностранных инвесторов), является обеспечение экологической и технической безопасности производства.

Маркетинговый план.

Данный раздел предусматривает рассмотрение следующих вопросов:

- изучение и оценка конечных потребителей, их разделение по возрастным, социальным и национальным группам;
- определение спроса на продукцию;
- анализ сегмента рынка планируемой к производству продукции, прогноз его развития;
- основные свойства продукции, благодаря которым она становится предпочтительнее продукции конкурентов;
- организация сбыта продукции, характеристика компаний, привлекаемых к ее реализации;
- расчет и прогноз оптовых и розничных цен на производимую продукцию;
- организация рекламы компании и ориентировочный объем затрат на ее проведение;
- программа реализации продукции; прогноз объема производства, цен и выручки от продажи в целом и по отдельным товарам, распределенной по месяцам (кварталам).

Финансовый план.

Финансовый план - пожалуй, один из важнейших разделов бизнес - плана, который дает ответ на вопрос: стоит ли инвестировать в этот проект или нет. В нем рассматриваются следующие показатели:

- объем финансирования проекта: инвестиции, направляемые на поставку основных фондов и нематериальных активов, кредиты для пополнения оборотных средств предприятия и т.д.;
- финансовые результаты реализации проекта: выручка, издержки производства;

— движение денежных средств (основополагающим условием реализуемости проекта является положительное значение показателя денежного потока);

— эффективность инвестиционного проекта по показателям срока окупаемости, индекса рентабельности, бюджетной эффективности. Срок окупаемости - время с начала реализации проекта до момента, когда разность между дисконтируемой накопленной суммой чистой прибыли и объемом инвестиционных затрат приобретет положительное значение; [12]

— прогноз баланса и отчета о прибылях и убытках;

— расчет реализации инвестиционного проекта без финансирования и с финансированием;

— определение точки безубыточности, которая соответствует объему реализации, начиная с которого выпуск продукции должен приносить прибыль. Рассчитанный объем реализации (выпуска) продукции сопоставляется с постоянными и переменными издержками. Точка безубыточности рассчитывается как отношение величины постоянных издержек к разности цены продукции и величины переменных издержек, деленной на объем реализации продукции. Определяя точку безубыточности, проектант оценивает рискованность проекта;

— бюджетный эффект инвестиционного проекта, который определяется как разница между поступлениями в бюджет и выплатами из него в связи с реализацией данного проекта;

— прогноз движения денежных средств на основе пессимистических и оптимистических значений основных показателей проекта: стоимости сырья, цены реализации, ставки дисконтирования, курса иностранной валюты и т.д.

Во всех расчетах в обязательном порядке проводится дисконтирование объемов поступлений и выплат по годам реализации проекта. Ставка дисконтирования - это минимальный размер доходности инвестиций, при котором

инвестор предпочтет участие в проекте альтернативному вложению денежных средств при сопоставимом риске.

Организационный план.

Организационный план представляет собой план по организации деятельности предприятия, реализующего инвестиционный проект, в котором указываются:

- статус, размер уставного капитала, состав организации, распределение долей;
- форма собственности претендента. По ООО указываются условия создания, по ЗАО - состав основных акционеров и принадлежащие им доли, по ОАО - объемы выпущенных акций и их эмиссии; [14]
- члены совета директоров, их краткие биографические справки;
- распределение обязанностей между директорами;
- имеется ли поддержка проекта со стороны местной администрации.

Резюме проекта.

В резюме проекта показываются основные цели проекта и средства их достижения. Кроме того, необходимо кратко показать выгодность проекта, его сильные стороны и воздействие на экономику города, региона или страны, влияние на решение социальных вопросов. Подчеркиваются основные финансовые показатели, подтверждающие рентабельность проекта.

Приложения.

В качестве приложений представляется отчетная документация предприятия - получателя инвестиций, проектно-сметная и исходно-разрешительная документация, конструкторские и научно - исследовательские разработки, договора и протоколы о намерениях, которые в перспективе будут способствовать реализации проекта, необходимые чертежи и т.д.

В п.10 ст.18 Закона от 22.11.1995 N 171-ФЗ "О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и

спиртосодержащей продукции" (далее - Закон N 171-ФЗ) сказано, что лицензии на розничную продажу алкогольной продукции выдаются субъектами РФ в предусмотренном ими порядке с учетом положений Закона N 171-ФЗ. Верховный Суд РФ в Определении от 03.12.2008 N 56-Г08-21 отмечает, что федеральным законодательством не установлены правовые нормы, определяющие перечень документов для лицензирования розничной продажи алкогольной продукции. [18]

Исходя из этого, суд сделал вывод, что лицензирование розничной продажи алкогольной продукции отнесено к компетенции субъектов РФ, которые на своей территории самостоятельно определяют перечень документов, необходимых для представления в лицензирующий орган.

Существует ряд различных ситуаций, которые определяют характер бизнес-плана в зависимости от того, для кого он предназначен. Рассмотрим некоторые.

— Бизнес-план для себя. Это оценка эффективности проекта, выполняемая для себя. В данном случае руководство предприятия разрабатывает бизнес-план как систему управленческих решений по реализации проекта с использованием собственных ресурсов.

— Бизнес-план для получения кредита. В данном случае многие кредитные институты имеют собственные требования к форме и содержанию бизнес-плана. Основным моментом в данном случае является соблюдение критериев срочности и возвратности по предоставляемым ресурсам.

— Бизнес-план для привлечения сторонних инвесторов. Инвесторами выступают: венчурные инвестиционные фонды, частные инвесторы или акционеры при публичной эмиссии ценных бумаг. Если вы привлекаете средства за счет публичной эмиссии акций вашей организации, то бизнес-план содержащий сведения об организации, стратегии маркетинга и продаж, производстве и о финансовых перспективах увеличит эффективность данного мероприятия. По мере того, как российский фондовый рынок развивается и стабилизируется, бизнес-планы будут приобретать все большее значение для осуществления публичной эмиссии ценных бумаг (и во всей видимости, станут основой проспекта эмиссии).

Российская практика имеет мало прецедентов создания и открытого распространения бизнес-планов в качестве вспомогательного инструмента публичной эмиссии.

— Бизнес-план для организации альянса с иностранным партнером. Иностранные организации с большей осторожностью подходят к оценке потенциального партнера по организации совместного бизнеса. И грамотный бизнес-план дает уверенность иностранному партнеру в серьезности проекта и предприятия в целом.

— Бизнес-план для заключения крупного контракта. Учитывая, что контракт, предполагающий большие объемы поставок услуг или товаров, существенным образом может повлиять не только на текущие показатели рентабельности и ликвидности бизнеса, но и оказать стратегическое влияние, в том числе, на имидж предприятия-партнера, при заключении подобных договоров, всестороннее изучение партнеров – это деловая необходимость и норма. Бизнес-план способен существенно ускорить и облегчить данную процедуру.

— Бизнес-план для привлечения новых сотрудников. В наши годы трудно переманить профессионалов из других организаций, даже пообещав им более высокие заработки. Описание будущей деятельности организации дает потенциальному сотруднику информацию о перспективности и стабильности предлагаемой работы.

— Бизнес-план для объединения с другой организацией. Он поможет увидеть выгодность сделки: положительные и отрицательные стороны совместной деятельности.

— Бизнес-план для реорганизации предприятия или его подразделений. По мере того, как небольшие организации растут, появляется необходимость создания стратегической (или тактической – в зависимости от ситуации) концепции развития. Бизнес-план, в разработке которого принимают участие партнеры по бизнесу и ключевые сотрудники, поможет выработать эту концепцию

и, что важнее, позволит партнерам более четко осознать цели и конкретные задачи, стоящие на пути реализации этой концепции.

В зависимости от направленности и масштабов проекта объем работ по составлению бизнес-плана может изменяться в достаточно большом диапазоне, т.е. степень детализации его может быть различной. В одном случае бизнес-план требует менее объемной проработки, часть разделов может вообще отсутствовать. В другом, бизнес-план предстоит разрабатывать в полном объеме, проводя для этого трудоемкие и сложные маркетинговые исследования. При составлении бизнес-плана важна степень участия в этом процессе самого руководителя. Это настолько существенно, что многие зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план был подготовлен сторонним консультантом без вовлечения руководителя в процесс. Включаясь в эту работу, руководитель как бы моделирует будущую деятельность, проверяя целесообразность всего замысла.

1.2. Особенности деятельности предприятий общественного питания

Все кулинарные изделия, которые производит общественное питание, а также товары носят название продукции общественного питания.

К продукции собственного производства относят сырье и продукты, прошедшие кулинарную обработку и получившие вид кулинарного изделия. [20]

Кроме обеденной продукции к продукции собственного производства относится так называемая прочая продукция: кондитерские изделия, выпечные изделия, горячие напитки, полуфабрикаты, бутерброды, мороженное и молочные продукты, если они реализуются через кухню или буфет, яйца, варенье и др. К покупным товарам относятся продукты, которые приобретаются предприятиями общественного питания у промышленности или торговли без кулинарной обработки. Сюда входят: хлеб, хлебобулочные изделия, алкогольные напитки, пиво, консервы, реализуемые в банках, мороженное промышленной выработки, сырые яйца, фрукты, ягоды, виноград, цитрусовые и бахчевые культуры. Его

объем учитывается и планируется по розничным ценам общественного питания, т.е. с включением в цену наценок общественного питания.

В состав розничного товарооборота предприятий общественного питания включаются: оборот по продаже собственной продукции и покупных товаров непосредственно населению через обеденные залы, буфеты, в виде отпуска на дом, а также от реализации этой же продукции и товаров через магазины кулинарии, палатки, развозную и розничную сеть; оборот от реализации готовой продукции (блюд) и полуфабрикатов собственного производства различным предприятиям, организациям и учреждениям для питания обслуживаемого контингента. [23]

Помимо реализации продукции населению для непосредственного потребления отдельные предприятия общественного питания продают полуфабрикаты, кондитерские и выпечные изделия другим предприятиям общественного питания для доработки или в розничную торговую сеть. Поскольку в данном случае отпуск продукции одними предприятиями другим не означает поступление продукта непосредственно потребителю, и движение его продолжается, этот вид реализации относится к оптовому обороту общественного питания.

Следует иметь в виду, что при определении размера валового оборота по тресту, объединению общественного питания необходимо исключать из общего оборота оптовый оборот по реализации продукции питания своей организации. В противном случае возникнет повторный счет оборотов и у предприятия, отпустившего продукты, и у предприятия их получившего.

Для оборота общественного питания, являющегося составной частью розничного товарооборота России, характерны те же закономерности развития: непрерывный рост объема и высокие темпы роста, изменение размещения по экономическим районам и республикам, более быстрые темпы роста душевого оборота на селе по сравнению с городом и т.п.

Валовой доход торговых организаций и предприятий включает доходы от реализации товаров, готовой продукции, работ и услуг; доходы по операциям с

тарой и другие доходы. Основную часть валового дохода составляют доходы от реализации товаров. Доход от реализации товаров представляет собой разницу между розничной ценой, по которой товар продается, и ценой приобретения товара (оптовой ценой). Он характеризуется суммой и уровнем. Уровень этого дохода в розничной торговле рассчитывается как отношение суммы дохода к объему розничного товарооборота, умноженному на сто; в общественном питании при определении уровня дохода исходят из валового оборота по продажным ценам.

К доходам от неторговой деятельности относятся: доходы производственных предприятий торговли, доходы от реализации работ и услуг по бытовому обслуживанию и коммунальному хозяйству, доходы по операциям с тарой, возмещение из бюджета торгующим организациям плановых затрат на закупку, транспортировку, хранение, переработку и реализацию картофеля, овощей, не покрываемых розничными ценами и другие доходы. Внерезализационные доходы включают получение пени, неустойки и штрафы за нарушение договоров поставки, несвоевременную оплату счетов, выручку от реализации излишков товарно-материальных ценностей, выявленных при инвентаризации. [26]

К непланируемым расходам и потерям, возмещаемым за счет доходов, относятся убытки от списания доходов (долгов) за истечением сроков давности, по недостачам, дебиторской задолженности, растратам, штрафам, пени и неустойки уплаченные; потери товарно-материальных ценностей сверх норм естественной убыли. Большая часть непланируемых потерь падает на списание безнадежных долгов и дебиторской задолженности, на уплату штрафов, пени и неустойки.

Услуги общественного питания оказываются в ресторанах, кафе, барах, столовых, закусочных и других местах общественного питания, типы которых, а для ресторанов и баров также их классы (люкс, высший, первый) определяются исполнителем в соответствии с государственным стандартом.

Исполнитель обязан соблюдать установленные в государственных стандартах, санитарных, противопожарных правилах, технологических нормативах, других правилах и нормативных документах обязательные требования

к качеству услуг, их безопасности для жизни, здоровья людей, окружающей среды и имущества.

В предприятии общественного питания должны быть следующие документы[61]:

- свидетельство о государственной регистрации предпринимателя без образования юридического лица или устав предприятия;
- документы, подтверждающие принадлежность торгового объекта юридическому или физическому лицу (договор аренды, субаренды, свидетельство о праве собственности, технический паспорт);
- свидетельство об уплате единого налога на вменённый доход или временный патент на право торговли;
- при реализации алкогольной продукции – лицензия на розничную торговлю алкогольной продукцией, свидетельство об уплате лицензионного сбора за право торговли винно-водочными изделиями; документы, подтверждающие легальность производства и оборота алкогольной продукции на территории Российской Федерации: копия справки к товарно-транспортной накладной или копия справки к грузовой таможенной декларации для импортной продукции, заверенные оригиналом оттиска печати розничного торгового предприятия и оригиналом оттиска печати предыдущего собственника товара, имеющего соответственно лицензию на оптовую торговлю алкогольной продукцией; копии лицензий оптовых поставщиков; на каждой единице алкогольной продукции должны быть акцизные или специальные марки;
- документы, подтверждающие сертификацию товаров и услуг;
- товарно-транспортные накладные на все товары;
- свидетельства о метрологической поверке весоизмерительного оборудования; мерных сосудов;
- санитарные книжки для работников;
- трудовые соглашения или договоры о найме работников предприятия;
- ассортиментный перечень производимой продукции.

В предприятии общественного питания должна быть размещена в удобных для ознакомления местах следующая информация для потребителей:

- информация на вывеске о фирменном наименовании организации, её юридическом адресе, типе, классе, режиме работы предприятия;
- для индивидуального предпринимателя – информация о государственной регистрации и наименовании зарегистрировавшего его органа;
- информация об услугах: перечень услуг и условия их оказания; цены и условия оплаты услуг; фирменное наименование предлагаемой продукции с указанием способов приготовления блюд и входящих в них основных ингредиентов; сведения о весе (объёме) порций готовых блюд продукции общественного питания; ёмкости бутылки и объёме порций алкогольных напитков; обозначения нормативных документов, требованиям которых должна соответствовать продукция и услуга; сведения о сертификации услуг;
- правила оказания услуг общественного питания в доступной и наглядной форме;
- текст Закона РФ «О защите прав потребителей»;
- при реализации алкогольной продукции – информация с указанием номера лицензии на торговлю алкогольной продукцией, срока её действия и органа, выдавшего её; правила продажи алкогольной продукции, утверждённые постановлением Правительства Российской Федерации от 19.08.1996г. №987 (в редакции постановления Правительства РФ от 13.10.99г. №1150), Закон РФ № 171 от 23.11.99г. «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта и алкогольной и спиртосодержащей продукции» (в редакции Закона РФ № 18-ФЗ от 9.01.1999 года); [65]
- о внеочередном обслуживании отдельных категорий граждан;
- адреса и телефоны вышестоящей организации (владельца предприятия), управления потребительского рынка и услуг, отдела по защите прав потребителей;

— книга отзывов и предложений.

Исполнитель обязан оказать потребителю услуги, качество которых соответствует обязательным требованиям нормативных документов и условиям заказа в согласованные с потребителем сроки.

Потребитель обязан оплатить оказываемые услуги в сроки и в порядке, которые согласованы с исполнителем. Исполнитель обязан выдать потребителю документ, подтверждающий их оплату – кассовый чек, счет.

Исполнитель обязан предоставить потребителю возможность проверки объёма (массы) предлагаемой ему продукции общественного питания. К оказанию услуг, связанных непосредственно с процессом производства продукции общественного питания и обслуживанием потребителей, допускаются работники, прошедшие специальную подготовку и профилактические медосмотры в соответствии с требованиями нормативных документов. При нарушении сроков исполнения предварительного заказа, при обнаружении недостатков потребитель вправе требовать по своему выбору:

- назначить новый срок исполнения услуги;
- потребовать уменьшения цены за услугу;
- потребовать безвозмездного устранения недостатков;
- отказаться от услуги;
- полного возмещения убытков.

Потребитель вправе в любое время отказаться от заказанной им услуги при условии оплаты исполнителю фактически понесённых расходов.

К отношениям, возникающим при оказании услуг в части, не урегулированной настоящими правилами, применяются правила продажи отдельных видов продовольственных и непродовольственных товаров.[35]

1.3. Типы предприятий общественного питания

Общественное питание как отрасль народного хозяйства представляет собой совокупность предприятий, объединённых по характеру перерабатываемого сырья

и выпускаемой продукции, организации производства и формы обслуживания населения.[42]

Общественное питание выполняет три взаимосвязанные функции: производство готовой продукции, ее реализацию и организацию потребления. Деятельность предприятий общественного питания в процессе выполнения этих трех функций характеризуется рядом признаков, сближающих их с предприятиями пищевой промышленности и розничной торговли.

По характеру организации производства предприятия общественного питания имеют ряд общих черт с предприятиями пищевой промышленности. Однако от предприятий пищевой промышленности предприятия общественного питания отличаются тем, что на них не только организуется производство готовой кулинарной продукции, но и осуществляется ее реализация в специально оборудованных помещениях. Продукция предприятий общественного питания не выдерживает длительных сроков хранения и, как правило, должна реализовываться непосредственно после изготовления. Продукция предприятий пищевой промышленности может храниться сравнительно длительное время и реализуется за пределами предприятий-изготовителей.[36]

Выполнение функции реализации сближает предприятия общественного питания с предприятиями розничной торговли. Предприятия общественного питания, как и предприятия розничной торговли, реализуют продукцию населения в обмен на его денежные доходы. Общественное питание организационно входит в состав торговли. Его оборот составляет более 10% общего розничного товарооборота государственной и индивидуальной торговли страны. Однако по характеру реализации продукции предприятия общественного питания существенно отличаются от предприятий розничной торговли, так как они не только реализуют, но и организуют потребление готовых блюд и кулинарных изделий и предоставляют населению различные виды услуг.

Более двух третей реализуемой предприятиями общественного питания продукции является продукцией собственного производства, а в заводских и фабричных столовых удельный вес ее товарообороте достигает 80% и даже 90%. До 90% труда, затрачиваемого в общественном питании, является производительным, то есть связанным с созданием новых потребительских стоимостей. Поэтому в классификации отраслей народного хозяйства общественное питание относится к сфере материального производства.

Основными задачами предприятий общественного питания являются наиболее полное удовлетворение спросов населения, улучшения качества выпускаемой продукции, повышение культуры обслуживания.[56]

Общественное питание осуществляется в двух формах:

- питание, организуемое государственными и индивидуальными предприятиями;
- бесплатное или льготное питание, организуемое органами социально-культурными учреждениями.

Основными задачами общественного питания являются:

- увеличение общего объема товарооборота общественного питания в соответствии с ростом денежных доходов населения и увеличением ресурсов продовольственных товаров;
- рост объема выпуска продукции собственного производства, улучшение ее ассортимента и повышение качества;
- повышение доли продукции собственного производства в объеме товарооборота общественного питания;
- повышение удельного веса общественного питания в снабжении населения продовольственными товарами;
- развитие и совершенствование материально-технической базы отрасли;
- широкое внедрение прогрессивных форм и методов обслуживания населения.

2. АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО И ЗАРУБЕЖНОГО РЫНКОВ

2.1. Анализ российского рынка

Для российского рынка общественного питания 2015 год оказался одним из сложнейших периодов. Снижение потребительской активности, вызванное падением доходов населения, было усугублено действием продовольственного эмбарго и обвалом национальной валюты. Все это привело к значительному росту фудкоста компаний. Над решением этой проблемы в течение всего 2015 года билось большинство российских рестораторов. Снижение трафика и повышение затрат создали крайне тяжелые условия, справиться с которыми удалось не каждому.

По итогам года ключевой индикатор рынка, а именно оборот общественного питания, впервые с 2009 года показал отрицательный прирост на уровне 5,5%. [28]

Таким образом, 2015 год оказался кризисным для российского ресторанного рынка.



Рисунок 1 – Темп прироста оборота общественного питания.

В числе наиболее пострадавших сегментов российского рынка общественного питания оказались рестораны среднего ценового сегмента, которые

по итогам прошедшего года показали падение на уровне 12,4%. Оборот сегмента по итогам 2015 года составил 396 млрд руб. Столь стремительное падение было обусловлено действием продовольственных контрсанкций. Рост издержек компаний, переход на отечественные продукты, изменение меню, повышение цен на блюда – все это является болезненным эффектом от эмбарго. Камнем преткновения стал и обвал национальной валюты, который привел к росту стоимости импортных продуктов, активно используемых ресторанами casual dining. Потеря лояльных посетителей стала неизбежным результатом скопившихся проблем.

Крайне высокая инфляция на товары и услуги в условиях падения доходов населения также усложнила задачу рестораторов. Многие россияне стали отказываться себе в посещении ресторанов среднего ценового сегмента, предпочитая им менее дорогие заведения общепита.

Отрицательную динамику развития демонстрировали все сегменты общественного питания, кроме фастфуда. Последний, благодаря перетоку посетителей из других форматов, сумел показать положительную динамику развития. Рост оборота фастфуд-сегмента в 2015 году составил 5,2% в реальном выражении. Отметим, что объем рынка стационарных ресторанов быстрого питания РБК.research оценивается в 198 млрд руб. [26]

Довольно устойчивым в кризис оказался и сегмент ресторанов высокого ценового сегмента, оборот которого упал лишь на 0,2%. Подобная стойкость fine dining ресторанов объясняется высоким доходом их посетителей, на которых меньше сказываются экономические перипетии 2015 года.

Число пострадавших рынков в кризис дополнили столовые и стрит-фуд-заведения. Посетители последних стали менее спонтанно совершать покупки, предпочитая уличному общепиту поход в фастфуд-рестораны или питание дома. Наиболее сильно здесь пострадали несетевые стрит-фуд-заведения. В целом оборот уличного общепита по итогам 2015 года упал на 5,5%, составив 69,7 млрд руб. Повышение цен затронуло и сегмент столовых, обострив конкуренцию на рынке.

Основные причины сокращения продаж в столовых и буфетах связаны с двумя трендами, негативно влияющими на этот сегмент общественного питания. Первое обусловлено ростом количества демократичных ресторанов, предлагающих по довольно привлекательным ценам различные комбоменю и бизнес-ланчи. Обилие торговых центров, ежегодно открывающихся в стране, также предоставляет россиянам огромный выбор фастфуд-заведений. Высокий уровень качества еды и недорогие цены на блюда ежегодно сокращают пул посетителей столовых. Наряду с этим часть россиян отказывается от столовых, предпочитая в свой обеденный перерыв еду, приготовленную дома. Стремление питаться правильно, а также экономия, служат основными мотиваторами подобного поведения. Отметим, что оборот сегмента столовых за 2015 год снизился на 6,8%, составив 221,2 млрд руб. Рынок кофеен и кафе-кондитерских также не избежал кризиса. В 2015 году оборот сегмента снизился на 3,8%, составив 225,6 млрд рублей. [44]



Рисунок 2 – Объем и динамика развития основных сегментов рынка общественного питания в России.

Наблюдаемая динамика развития отдельных сегментов отечественного общепита продолжает формировать тренд по демократизации российского ресторанного рынка. С 2013 по 2015 года доля столовых, стрит- и фастфуд-ресторанов в общем обороте рынка общественного питания неуклонно растет. Если в 2013 году она составляла 33,5%, то в 2015 году данный показатель составил

37,6%. Таким образом, спрос на фастфуд и падение ресторанов всех остальных форматов влияет на структуру российского общепита.[51]

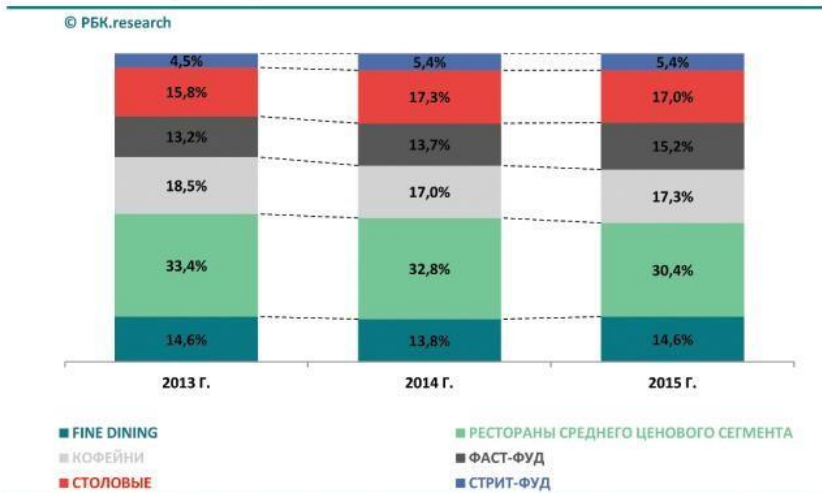
Наряду с демократизацией рынка происходит и непрерывное увеличение доли сетевых ресторанных проектов. Хотя реалии 2015 года и для них оказались довольно серьезным испытанием. К такому выводу пришло агентство РБК.research в мае 2016 года, проведя всероссийское исследование и опрос более 500 сетевых проектов (включая рестораны, кафе, бары, фастфуд, кофейни, уличные киоски (стрит-фуд) и суши-магазины). Комплексное исследование позволило достоверно оценить динамику развития действующих ресторанных проектов. Исследование показало, что по итогам года количество сетевых заведений, открытых в России, выросло на 3,3%. Для сравнения, в 2013 и 2014 годах прирост сетевых ресторанов был на уровне соответственно 13,4% и 11,1%. Таким образом, сложившаяся в 2015 году социально-экономическая ситуация привела к падению темпов экспансии сетевых игроков. Однако последние более стойко перенесли сложности 2015 года по сравнению с одиночными ресторанными проектами. Комплексное исследование позволило достоверно оценить динамику развития действующих ресторанных проектов. Исследование показало, что по итогам года количество сетевых заведений, открытых в России, выросло на 3,3%. Для сравнения, в 2013 и 2014 годах прирост сетевых ресторанов был на уровне соответственно 13,4% и 11,1%. Таким образом, сложившаяся в 2015 году социально-экономическая ситуация привела к падению темпов экспансии сетевых игроков. Однако последние более стойко перенесли сложности 2015 года по сравнению с одиночными ресторанными проектами.

По оценкам экспертов, в России число ресторанов, кафе и баров в прошлом году впервые показало отрицательную динамику. Число закрытий превзошло число открытий новых ресторанов. Однако, как было отмечено выше, сетевые ресторанные проекты и в условиях 2015 года продолжают демонстрировать положительную динамику развития на уровне 3,3%.

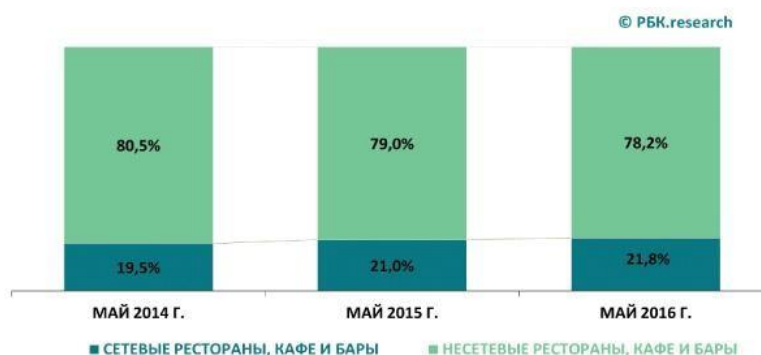


Рисунок 3 – Динамика оборота общественного питания.

Структура российского рынка общественного питания, 2013-2015 гг., % (в стоимостном выражении)



Доли сетевых ресторанов, кафе и баров в России, май 2014 г. – май 2016 г., %*



Источники: Росстат, РБК.research, дата актуализации – май 2016 года, * – при оценке доли сетевых ресторанов, кафе и баров учитывались и сети суши-магазинов, представляющие собой «приграничный» формат, который в полной мере не может быть отнесен к ресторанам

Рисунок 4 – Структура российского рынка общественного питания.

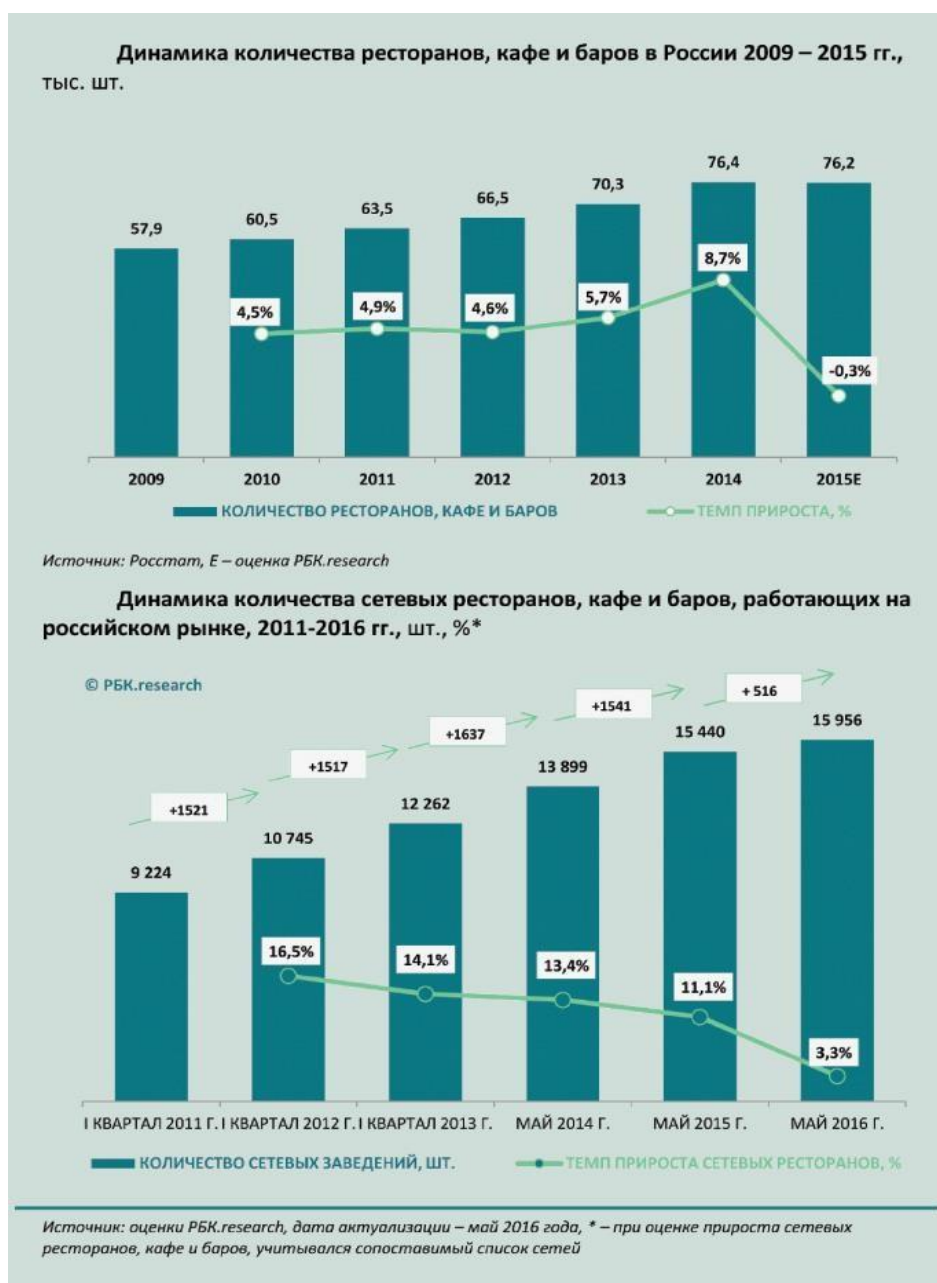


Рисунок 5 – Динамика количества заведений общественного питания.

Как и в прошлом году, в сегменте сетевых ресторанов высокую динамику развития демонстрируют заведения быстрого питания. С мая 2015 года по май 2016 года в стране открылось около 408 новых точек быстрого питания.

Драйвером развития фастфуда сегодня является уверенность рестораторов в стрессоустойчивости сегмента к кризисам, а также спрос на недорогие франшизы. Слабым же звеном отечественной индустрии общепита выступают рестораны среднего ценового сегмента. За год количество сетевых ресторанов формата casual dining сократилось на 255 заведений.

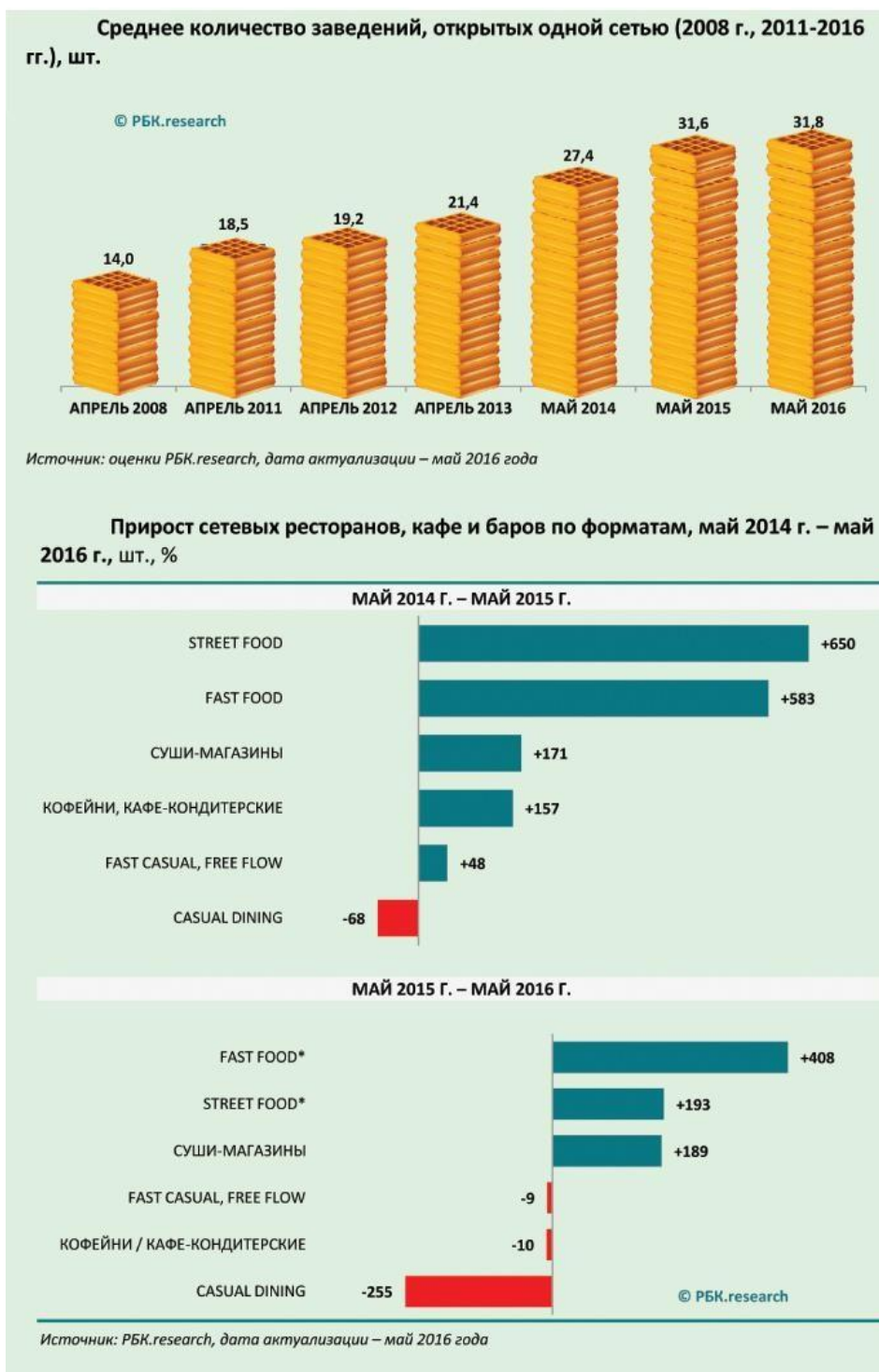


Рисунок 6 – Среднее количество заведений общественного питания.

Ситуация как в сетевом, так и в несетевом сегменте общественного питания могла быть куда более сложной. По оценкам агентства, в 2015 году падение рынка должно было достичь 6,3%, однако реалии оказались чуть более оптимистичными – оборот общепита упал только на 5,5%.

Поддержку отрасли оказал стремительный рост популярности внутреннего туризма, который позволил в некоторой степени компенсировать потери ресторанного рынка. По итогам 2015 года количество выездов за рубеж, осуществленных гражданами страны, сократилось на 25%. Согласно данным Росстата и Ростуризма, количество поездок, совершенных российскими гражданами за границу в 2015 году, составило 34,4 млн. Для сравнения в 2013 и 2014 годах число туристических поездок было на уровне соответственно 54,1 и 45,9 млн. На фоне снижения интереса россиян к отдыху за рубежом, значительно возросла популярность Краснодарского края, Крыма и других курортов России. По данным Ростуризма, лишь за 2015 год в Краснодарском крае и Крыму отдохнули соответственно 14 и 4,9 млн россиян. [32]

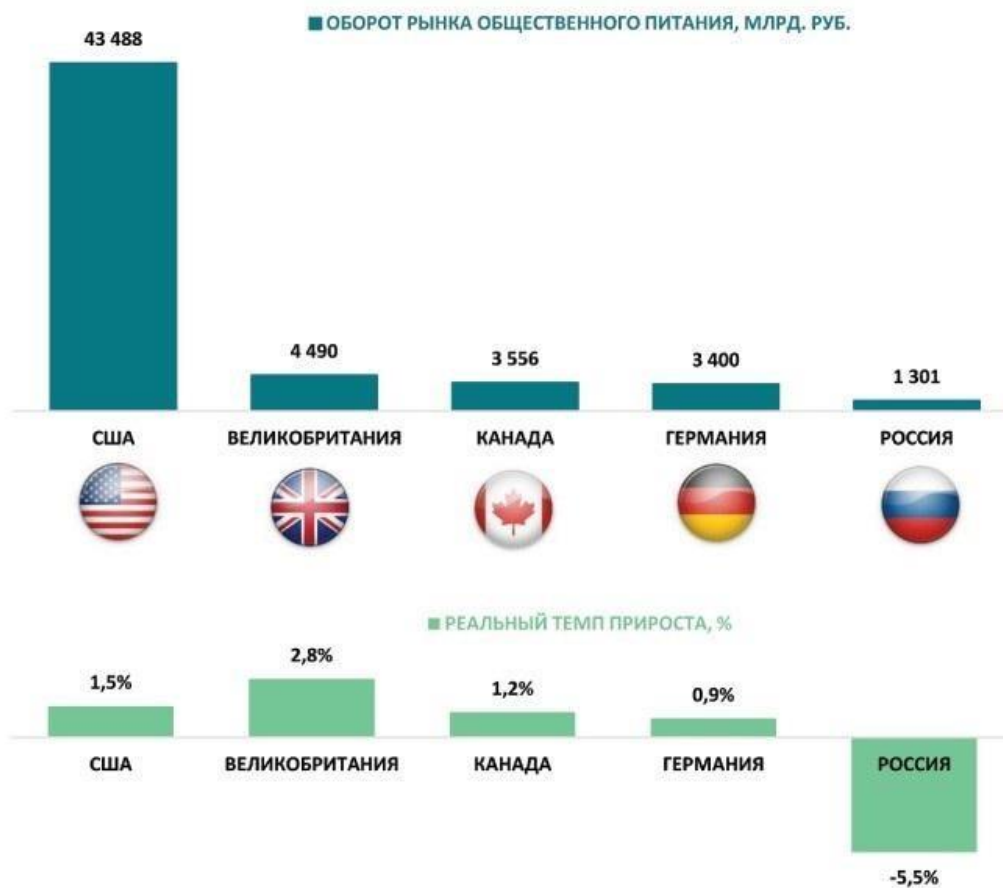
В текущем году спрос на внутренний туризм не только не снизится, но и вырастет на 3,5 млн. Этому будет способствовать сокращение авиасообщения с Египтом. О возросшем интересе к отдыху в России говорит и стремительный рост внутренних авиаперевозок. Согласно данным Минтранса, с января по май 2016 года на внутренних направлениях российские авиакомпании обслужили на 11% больше пассажиров, чем годом ранее. Таким образом, развитие внутреннего туризма окажет положительное влияние на состояние рынка общественного питания в России и в 2016 году. Однако по итогам текущего года не стоит ожидать положительной динамики развития рынка общепита. Негативное влияние продовольственного эмбарго, ослабление курса рубля, снижение доходов населения, а также рост цен на продукты питания и алкоголь не исчерпали себя и стали серьезным вызовом как для рядовых россиян, так и для рестораторов. Сложившиеся неблагоприятные условия изменили потребительскую модель в сторону более экономичных стратегий. При этом повышенные требования к качеству блюд и гиперчувствительность к цене стали отличительными чертами посетителей российских ресторанов. Изменение поведения посетителей в условиях стремительного роста себестоимости создало для бизнеса крайне сложные условия для развития.

Помимо проблем, к которым можно отнести увеличение арендных ставок, снижение качества ингредиентов и рост их стоимости, ресторанный бизнес в 2016 году столкнулся и с новыми законодательными нормами, требующими значительных финансовых вложений. С 1 января 2016 года предприятия общепита, рестораны и другие предприятия питания должны в обязательном порядке подключиться к системе ЕГАИС (единая государственная автоматизированная информационная система объема производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции). Оператором системы, отвечающим за ее работу, является Федеральная Служба по Регулированию Алкогольного Рынка (ФС РАР). Согласно приказу ведомства «организации, осуществляющие розничную продажу алкогольной продукции в городских поселениях обязаны регистрировать в ЕГАИС информацию, в части подтверждения факта закупки алкоголя с 01.01.2016», а в части розничной продажи – с 01.07.2016». С учетом сложившихся реалий, в 2016 году падение рынка может достичь 3,7%, при этом оборот общественного питания составит 1 252,6 млрд руб. Несмотря на кризис, российский ресторанный рынок является довольно перспективным. Емкость отечественного общепита в разы превышает значения текущих оборотов, что говорит об его ненасыщенности. На сегодняшний день доля затрат на питание «вне дома» в структуре домохозяйств не превышает 11%. [64]

2.2 Анализ зарубежного рынка

В таких странах, как США и Канада, аналогичный показатель находится на уровне соответственно 47% и 39%. Таким образом, объем отечественного ресторанного рынка в перспективе ближайших 50-80 лет должен приблизиться к аналогичным показателям, продемонстрировав рост на 200-300%. Однако и это не предел. Рынки США, Канады, Великобритании и Германии, в которых среднестатистические затраты на питание в ресторанах и кафе в разы превышают среднероссийский показатель, несмотря на экономические сложности, в условиях 2015 года продолжают демонстрировать положительную динамику развития.

Сравнение ключевых показателей рынка общественного питания США, Канады, Германии, Великобритании и России, 2015 г.



Сравнение ключевых показателей рынка общественного питания США, Канады, Германии, Великобритании и России, 2015 г.



Рисунок 7 – Сравнение ключевых показателей.

Впрочем, отечественному общепиту есть чем ответить. Российский ресторанный рынок в среднесрочной перспективе, при условии отсутствия каких-либо серьезных экономических потрясений, грозитя вновь демонстрировать реальные темпы развития на уровне 6-8%. Главными катализаторами рынка станут восстановление потребительской уверенности, рост доходов домохозяйств, а также нарастающий темп жизни населения, «навязывающий» культуру питания «вне дома». Однако подобной положительной динамики не стоит ожидать в ближайшие 2 года. Хотя, по мнению аналитиков, в 2017 году российский рынок общепита начнет постепенно отыгрывать потери, но полное восстановление рынка произойдет лишь в 2018 году. [48]

2.2. Анализ Челябинского рынка

Для начала разумно обратиться к официальным данным. Правда, стоит сказать, что отчет по сегментам потребительского рынка Управление по торговле и услугам администрации Челябинска делает лишь раз в год, и поэтому самые актуальные данные по общепиту приходятся на 1 января 2017 года, и по сути представляют собой отчет по 2016 году. Прошлые 12 месяцев тоже были непростыми, однако «в развитии предприятий общественного питания сохраняется положительная динамика роста их количества, несмотря на сокращение посадочных мест в некоторых предприятиях закрытой сети (это заведения, предназначенные для обслуживания работников учреждений: заводские и больничные столовые, буфеты в школах — прим. редакции). За прошедший 2016 год в городе открыто 83 предприятия, ввод новых предприятий дополнительно обеспечил создание 554 рабочих места». [71]

По состоянию на 1 января 2017 года в Челябинске функционировало 1178 предприятий общественного питания с общим количеством посадочных мест 81008, в том числе 815 (69,2%) предприятий открытой сети на 41267 посадочных мест. Открытая сеть — это именно те самые рестораны, кофейни, бары, куда мы все реже и реже ходим.

За 2016 год закрылось рекордное за последние годы количество заведений, следует из отчета Управления. Проще говоря — такого никогда не было. И это при том, что рынок ищет дно с 2014 года. Если перевести в цифры, то за 2016 год в Челябинске исчезло более 80 предприятий общественного питания, из них: сеть кофеен «Апельсин» (3 точки), дисконт-бар «Killfish», компания «Юниверфуд» («Дас Колбас», «Парасоле», «Блинофф», «Juice Master») и бренд «Cinnabon», кофейни «Wall Street», паб «King's Cross», ресторан «Чингис Хаан», пиццерии «Mix Pizza» и «Peperoni», бары «Las-Vegas» и «McQueen». Частично сократилась сеть холдинга «Мегаполис».

Однако при этом в прошлом году в столице Южного Урала появилось более 50 новых ресторанов, кафе и баров: «Daiquiri bar», «РукиВверх», пиццерия «Перчик», рестораны «Облака» и «Гастроном 16», винный ресторан «Envy», а холдинг «Мегаполис» открыл шесть точек общепита в новом ТРК «Алмаз», говорится в отчете Управления. То есть речь идет о не столько о катастрофическом сокращении рынка, сколько о постоянной ротации игроков и вывесок.

Броуновское движение на рынке общепита продолжается и в нынешнем году, обеспечивая нескучную жизнь арендодателям: заработавший в 2015 году «Daiquiri bar» еще в январе 2016 года сменил вывеску на Smile, а «Культура», открывшаяся на месте «McQueen», выставлена на продажу. Четыре месяца назад закрылся ресторан «Променад», а легендарный Торка bar, по данным издания «Деловой квартал», вот-вот переедет с привычного всем места на перекрестке улиц Сони Кривой и Энтузиастов на Кировку. При этом основной причиной переезда стала относительно низкая арендная плата и выгодное местоположение на Кировке. Из этого более чем логично предположить, что самая дорогая и когда-то облюбованная общепитом пешеходная улица города явно испытывает потребность в новых заведениях, ведь вывески «аренда» там в последнее время появляются часто.

«Рынок общепита в Челябинске за шесть месяцев 2017 года просел еще, примерно, на 15% по сравнению с 2016 годом,» — говорит директор ресторана

Ambassador Евгений Левит. — При этом проседают все сегменты, от фаст-фуда до премиума. Если говорить о заведении, которое действительно жаль, то для меня это ресторан „Променад“, с его устричными вечеринками и игрой в „Мафию“. Это было по-настоящему концептуальное место. Хотя что говорить, я могу и не упомянуть всех уходов, о которых сожалею. Потому что были моменты в этом году, когда закрывались по два заведения в день. Если говорить о выживаемости до конца 2016 года, то фаст-фуд никуда не денется, премиум будет или сокращаться, или стоять на месте. По-прежнему процветает восточная кухня. Сетевые заведения чувствуют себя более уверенно, как всегда было в нашем городе, в отличие от того же Екатеринбурга».

А вот операционный директор сети «Рестостар» Екатерина Иванова-Кханбхай не разделяет сожалений по поводу ушедших с рынка заведений. «Наши конкуренты по-прежнему твердо стоят на ногах и рынок Челябинска покидать не собираются. Вообще, я не скажу, что в 2017-ом году ситуация как-то кардинально отличается от 2016-го. Да, есть ротация, но ведь открываются новые заведения — и сетевые, и несетевые. Кроме того, постоянно происходит их обновление — например, в нашей группе мы полностью перезапустили ресторан „Карма“, а на днях планируем закрыть на „реконструкцию“ Family Grill. Думаю, за месяц мы управимся — ресторан ждет обновление и меню, и интерьера. При этом мы сохраняем прежний ценовой сегмент».

Среди рецептов выживания Екатерина Иванова-Кханбхай называет два основных: постоянное — минимум раз в год — обновление меню (особенно если оно так называемое «короткое», с небольшим количеством позиций) и непрерывную работу с персоналом.

Кстати, насчет меню: заведения с восточной кухней действительно чувствуют себя относительно хорошо: недавно сеть «Своя компания» открыла в Челябинске ресторан Plov, в мае заработал второй грузинский ресторан Alazani, а в августе планируется появление на рынке фалафельной NutGut. Вопрос в том,

что будет, когда и эта ниша окончательно заполнится, как было когда-то с суши и рестобарами.

Как показал сравнительный анализ компании 2ГИС, общее число точек общепита в городе стало больше, при этом прослеживаются закономерности по категориям заведений.

Наибольший рост показали столовые. Их число увеличилось со 159 до 247 (прирост — 55%). На 20 покинувших справочник 2ГИС заведений пришлось 108 новых.

Завидный рост показал и сегмент кафе: 365 точек против прошлогодних 245. На полсотни удаленных из базы заведений пришлось 170 новых. Общее число увеличилось за год на 49%. А вот ситуацию с количеством ресторанов и баров можно назвать стабильной. Прирост здесь совсем небольшой. Число ресторанов в феврале 2015 года составляло 159 и за год увеличилось на 6 заведений. Баров было 114, стало на 2 больше.

Уменьшение объемов рынка отмечено только в сегменте киосков быстрого питания, и то незначительное. За год число ларьков, торгующих шаурмой, сосисками в тесте и прочим фаст-фудом, уменьшилось на 7,5%. [58]

Отметим, что статистика 2ГИС не в полной мере отражает реальную картину на челябинском рынке общепита. Так, не все заведения занесены в справочник компаний. Особенно это справедливо в отношении киосков с фаст-фудом. Не всегда оперативно удаляются из базы уже закрытые точки. Кроме того, удаление из базы необязательно говорит о полном прекращении работы заведения: оно может быть связано с тем, что оператор 2ГИС при проверке не дозвонился по указанному номеру, или означать временную приостановку работы организации.

3. БИЗНЕС-ПЛАН ПО ОТКРЫТИЮ ПАБА «ПАЛЬДАР»

3.1. Определение направления и специфики предприятия общественного питания

Основная бизнес идея: качественное и быстрое обслуживание посетителей – жителей города Челябинск старше 18 лет, создание неповторимой атмосферы настоящего ирландского паба.

Цель бизнес-проекта: открытие паба «Пальдар» в центре города, на улице Арбат, с целью получения прибыли.

Миссия паба «Пальдар»: «Популяризация ирландской культуры и культуры потребления традиционных блюд и напитков»

Концепция данного заведения будет интересна жителям города, так как в настоящий момент в городе очень мало заведений, совмещающих в себе узкую направленность, широкий выбор ассортимента, классическую атмосферу данного вида заведений, приемлемую для всех слоев населения цену.

Аналогичных заведений в данном районе – одно.

Наше отличие – мы предоставим нашим гостям то, чего не хватает у наших конкурентов – широкий и глубокий ассортимент качественной продукции и неповторимую атмосферу!

Паб «Пальдар» - предприятие общественного питания, учредителем которого является физическое лицо, зарегистрированное в установленном законом порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица - ООО «Матковская О.О.». Специализация данного предприятия – пивной бар (паб).

Код ОКУН 122105.1 - услуги питания бара

Код ОКВЭД 55.4 - деятельность баров

Общая площадь: 150 м²

Количество мест: 18 мест за барной стойкой, 42 места за столами с мягкой зоной, общее число мест – 60.

Режим работы:

Пн-Вт: 17:00 – 2:00

Для фактического размещения и организации деятельности предприятия планируется аренда подходящего по требованиям помещения на, так называемом, Арбате на ул. Кирова.

В данном пивном баре метод обслуживания - обслуживание барменом. Форма обслуживания - частичная, индивидуальная с последующим расчетом. Различают два метода обслуживания: обслуживание официантом, барменом, буфетчиком, продавцом или самообслуживание.

Форма обслуживания потребителей (общественного питания): организационный прием, представляющий собой разновидность или сочетание методов обслуживания потребителей продукции общественного питания. Примером форм обслуживания может быть реализация кулинарной продукции через торговые автоматы или столы саморасчета, по типу “шведского стола”, отпуск скомплектованных обедов.

В зависимости от количества выполняемых официантом операций различают полное и частичное обслуживание.

При полном обслуживании все операции (получение продукции, доставка её в зал, подача блюд и напитков в обнос, уборка посуды, расчёт) осуществляют официанты. Полное обслуживание официантами обеспечивает более высокую культуру обслуживания и применяется при проведении банкетов и приёмов, а также при обслуживании потребителей в вечернее время.

По способу расчета метод обслуживания официантом делится на две формы: с предварительным и последующим расчетом.

По организации труда официантов метод обслуживания делится на индивидуальную и бригадную формы.

Индивидуальная форма обслуживания официантами имеет следующие особенности: за каждым официантом закрепляют несколько столов (мест), и он выполняет все элементы техники обслуживания (прием заказа, сервировка стола,

подача блюд и напитков, расчет с потребителями, уборка посуды). При этой форме обслуживания потребители и официант устанавливают личный контакт. Однако последовательное выполнение всех операций небольшими партиями снижает использование средств малой механизации, приводит к росту потерь времени. Полнота обслуживания зависит от цели посещения ресторана, а именно: посещение с целью удовлетворения потребности в питании или питании и отдыхе. Обслуживание официантами потребителей, посетивших предприятие с целью питания и отдыха по индивидуальным заказам в предприятиях с музыкальной программой. При обслуживании по индивидуальным заказам официанты заранее сервируют столы лишь столовой посудой и приборами. Заказанные блюда они подают последовательно в ходе обслуживания, а расчет производят в конце обслуживания. Разновидностью методов обслуживания официантами или комбинированного является обслуживание барменами и буфетчиками-официантами. При этом бармены и буфетчики-официанты могут полностью обслуживать всех потребителей или же только часть потребителей, сидящих у барной стойки, а также частично остальных, сидящих за столами в зале. Остальным потребителям они выдают блюда и напитки и производят с ними расчет. Уборку посуды и доставку продукции к столам осуществляют работники зала или потребители.

При обслуживании за барной стойкой бармен готовит напитки, подаёт их гостям, производит с ними расчет и убирает посуду.

Будучи, безусловно, самой творческой ресторанной специальностью, профессия бармена предоставляет выбравшим ее достаточно широкий простор для самореализации. Поэтому из всего богатства и разнообразия барменских стилей очень важно выбрать именно тот, который соответствует особенностям личного характера и внешним данным. Охарактеризовать барменскую специальность можно исходя из двух параметров - функционального и коммуникативного, то есть - умение приготовить качественный коктейль и навыки грамотного общения с клиентом. Что касается функциональных особенностей (если не принимать во

внимания азы), то различают три основных вида: классический, фристайл и спидмиксинг.

Классический стиль - здесь больше всего ценится консервативность и строгость. Проявляться это должно во всем: в одежде, манере приготовления коктейлей. Хотя конечно не стоит переносить классический стиль на весь предлагаемый ассортимент. Подобный стиль наиболее востребован в ресторанах " высшего" класса, где дым настоящей "гаваны" смешивается с ароматом дорогих духов. В таком ресторане уместен бармен с внешностью и деликатными манерами стареющего плейбоя, умеющего внимательно молчать и мудро улыбаться в седеющие усы. При этом работа за стойкой должна исключать всякие элементы импровизаций и неожиданностей.

Фристайл - стиль, во многом противоположный классическому. Он подразумевает раскрепощенность и непосредственность. Истоки фристайла лежат во вполне понятном желании бармена обратить на себя внимание клиента нетрадиционным поведением за стойкой и тем самым выделиться из общей массы коллег и конкурентов. Выражается это в разработке театрализованных трюков, включающих в себя, как правило, одиночное или синхронное жонглирование емкостями, работу с пиротехническими эффектами, тематическое костюмирование и пр. Естественно, все подобные манипуляции выглядят достаточно шумно и весело, порой даже слишком, поэтому данный вид обслуживания в баре подходит в местах большого скопления людей, ночных дискотеках. Здесь он достигает основной цели - привлекает внимание клиента благодаря яркости и необычности красочного шоу, которое бармен демонстрирует за своей стойкой.

Спидмиксинг. Мастера этого стиля делают основной упор на быстрое приготовления коктейлей при неукоснительном соблюдении общепринятых стандартов и пропорций.[29]

3.2. Система налогообложения, применяемая на предприятии

Налоги ООО вменённый налог заменяет для ООО уплату:

- Налога на прибыль;
- НДС, кроме того, что платят при ввозе на территорию РФ;
- Налога на имущество, если недвижимость не относится к той, которая оценивается по кадастровой стоимости (а это офисные и торговые центры и недвижимость иностранных организаций, не имеющих в РФ постоянных представительств).

Расчет суммы налога на ЕНВД в 2017 году.[36]

Расчет налога на этом режиме производится по довольно замысловатому алгоритму, приведенному в ст. 346.29 НК РФ, который можно выразить в виде формулы:

$$\text{БД} * \text{ФП} * \text{К1} * \text{К2} * 15\% = \text{сумма вмененного налога в месяц} \quad [36]$$

Учитывают для этого режима не полученные доходы, а специальные показатели:

ФП – физический показатель, которым может быть количество работников, торговых автоматов, посадочных мест в транспорте, площадь торгового зала в кв. м и др.;

БД – базовая доходность в месяц на единицу физического показателя в рублях;

К1 – коэффициент-дефлятор, устанавливается каждый год приказом Минэкономразвития РФ. В 2017 г. К1 равен 1,798;

К2 – это корректирующий понижающий коэффициент, который ежегодно принимают местные органы, варьируется от 0,005 до 1.

Коэффициент К1 на 2017 год сначала предлагалось повысить до 1,891, но затем приказом от 03.11.16 № 698 Минэкономразвития утвердил К1 на прошлогоднем уровне, т.е. 1,798. [38]

3.3. Ассортимент продукции и услуг

Таблица 1 – Сводная таблица по блюдам и напиткам.

Наименование	Кол-во позиций
Разливное пиво	16
Виски	42
Ром	4
Джин	2
Бренди	2
Порто	2
Биттеры	2
Ликеры	4
Закуски	6

Управление ассортиментом представляет собой деятельность соответствующих служб предприятия по контролю, анализу и принятию управленческих решений в области маркетинга, сбыта и производства с целью адаптации ассортимента к потребностям покупателей.

Ассортиментная политика - искусство принятия решений по отдельной товарной единице, товарной группе и по всему ассортименту в целом для достижения компанией поставленных целей.

Основные цели ассортиментной политики:

- Увеличение сбыта за счёт оптимизации структуры ассортимента;
- Увеличение оборачиваемости товарных запасов;
- Достижение конкурентного преимущества за счёт более привлекательного ассортимента;
- Снижение издержек, связанных с содержанием ассортимента;
- Формирование имиджа компании путем позиционирования ассортиментных товарных единиц.

Проблемы управления ассортиментом:

— Потребности покупателей быстро меняются, поэтому предприятие вынуждено постоянно обновлять свой ассортимент, а для этого нужны дополнительные ресурсы.

— Жёсткая конкуренция приводит к тому, что выведенный на рынок новый товар не успевает окупить инвестиции в его производство и продвижение.

— На предприятиях не налажена система управления ассортиментом из-за сложности прогнозирования изменения спроса потребителей и отсутствия методик оптимизации ассортимента.

Классификация видов товарного ассортимента.

Основным ассортиментом будет ассортимент пива и крепкой алкогольной продукции. Выбираем широкий и глубокий ассортимент.

Глубокий ассортимент - представлено много вариантов похожих или аналогичных товаров.

Широкий ассортимент, предпочтения посетителей всегда можно будет удовлетворить. Сложности при контроле и содержании снижаются благодаря плоскому ассортименту меню кухни. Достижение конкурентного преимущества за счёт более привлекательного ассортимента - имеется все разнообразие напитков.

По степени важности для предприятия:

— Основной ассортимент - включает товары, пользующиеся повышенным спросом. Продажа, в первую очередь, именно этих товаров, приносящих наибольшую прибыль, является целью деятельности предприятия. Необходимо обеспечить постоянное присутствие на складе основного ассортимента.

— Дополнительный ассортимент - включает товары, придающие завершенность основному ассортименту. Это дополняющие товары, товары импульсной покупки, товары для особых случаев, отсутствующие в других торговых местах. Дополнительный ассортимент может не всегда присутствовать на

складе, меняться по наименованиям, т.е. относится к категории переменного ассортимента.

В специализированном на пиве баре должен быть широкий ассортимент пива. Этот широкий ассортимент безусловно имеет свои достоинства и недостатки.

Достоинства широкого ассортимента:

- притягивает различные категории покупателей и увеличивает их число;
- позволяет более эффективно управлять прибылью за счёт варьирования торговыми наценками.

— Недостатки широкого ассортимента:

- требуются дополнительные площади оборудование;
- замедляется общая оборачиваемость товарных запасов;
- возрастает трудоёмкость учёта;
- трудно поддерживать стабильность ассортимента.

Специализированный ассортимент привлекает тех покупателей, которые хотят иметь широкий выбор товара и получить квалифицированное обслуживание и консультацию. Достоинством специализированного ассортимента является - глубина ассортимента, что даёт возможность широкого выбора для покупателя.

В зависимости от количества похожих товаров:

Глубокий ассортимент - представлено много вариантов похожих или аналогичных товаров.

Достоинства глубокого ассортимента:

- большой выбор способствует тому, что покупатель вряд ли уйдёт без покупки;
- вырабатывается преданность покупателя.

Недостатки глубокого ассортимента:

- слишком большое разнообразие одного и того же товара вызывает раздражение покупателя;
- продавцы сами плохо ориентируются в различиях между товарами;
- проявляется эффект "каннибализма"

Плоский ассортимент - представлено небольшое число разновидностей товаров. Следует тщательно подбирать товары, ориентируясь только на самые ходовые. (светлое пиво предпочитают больше посетителей, чем темное пиво и т.д.)

В зависимости от степени дифференциации товара:

— Простой ассортимент - состоит из простых недифференцированных товаров

— Сложный ассортимент - состоит из основных, дополняющих, взаимозаменяемых товаров или товаров, имеющих в пределах одного вида свою внутреннюю классификацию по различным.

Ценовая политика.

Предварительная величина среднего чека – 1 000 руб.

Верхним пределом устанавливаемой цены является рыночная цена, формирующаяся, с одной стороны, под воздействием спроса и предложения, а с другой - конкуренции со стороны производителей аналогичных товаров.

При анализе цены конкурента основное внимание должно быть обращено на систему скидок, которые он предоставляет. В мировой практике насчитывается около 20 видов скидок с цены.

Один из путей подобного решения состоит в том, что необходимо рассматривать цену как одно из неотъемлемых свойств продукта наряду с потребительскими свойствами товара, его качеством и т.д. И в самом деле, если цена на товар устанавливается слишком высокая, то такой товар может быть не куплен, а если и куплен, то в меньшем объеме. На практике используется серия ценовых стратегий:

— стратегия высоких цен ("снятие сливок" - "price-skimming") предусматривает продажу первоначально значительно выше издержек производства, а затем их понижения. Это относится к товарам-новинкам, защищенным патентами. Подобная стратегия возможна в условиях высокого

уровня текущего спроса, восприятия высокой цены со стороны потребителя как свидетельство высокого качества товара;

— стратегия низких цен, или стратегия "проникновения" на рынок. Это делается с целью стимулирования спроса, что эффективно на рынках с большим объемом производства и высокой эластичностью спроса, когда покупатели резко реагируют на снижение цен и увеличивают спрос. Фирма за счет массового производства выдерживает низкий уровень цен;

— стратегия дифференцированных цен проявляется в установлении цен в сочетании со всевозможными скидками и надбавками к среднему уровню цен для различных рынков, их сегментов и покупателей;

— стратегия льготных цен направлена на работу с покупателями, в которых заинтересована фирма, предлагая им товар по льготной цене;

— стратегия гибких, эластичных цен. Цены устанавливаются в зависимости от возможностей покупателя, его покупательной силы;

— стратегия стабильных, стандартных, неизменных цен;

— стратегия неокругленных цен, при которой покупатель покупает товар не за 100 руб, а за 99,99 руб. В этом случае покупатель рассматривает эти цены как низкие или как доказательство тщательного подсчета и установления цены фирмой;

— стратегия цен массовых закупок;

— стратегия тесного увязывания уровня цен с качеством товара и др.

Прежде чем применять на практике ту или иную ценовую политику, надо повседневно следить за складывающимся уровнем цен. В экономике предприятия исходным принципом ценообразования является возмещение затрат на производство и реализацию продукции, услуг, работ и получение прибыли в размере, достаточном для осуществления расширенного воспроизводства и выплаты соответствующих налогов государству и муниципальным органам и

образования фонда потребления в объеме, обеспечивающем определенный стандарт жизни работников предприятия. Решение этой задачи происходит с помощью соответствующего установления уровня цен на продукцию, выпускаемую предприятием.

Из опыта работы американских компаний по установлению цен следует, что в основном они применяют следующую последовательность в разработке и расчете цен.

При постановке задачи по ценообразованию следует исходить из положения: какую роль предприятие отводит цене в своей коммерческой работе. Цена, как известно, выполняет ряд функций. Например, помимо того, что она является важнейшим фактором, определяющим величину прибыли (чем выше цена, тем больше прибыль), она рассматривается как средство стимулирования спроса. Иными словами, на этом этапе происходят осмысление назначения цены, выработка ценовой политики предприятия, которая основывается, с одной стороны, на возможностях предприятия, а с другой - на выявленном спросе на его продукцию.

При определении спроса на товары, выпускаемые предприятием, необходимо обратить внимание на выяснение факторов, воздействующих на спрос. Дело в том, что на цену товара влияют количество производителей, предлагающих аналогичную продукцию, а также сила обычаев, привычки покупателей и т.д. При оценке издержек производства на продукцию, выпускаемую предприятием, необходимо исходить из их сравнения со среднеотраслевыми издержками (себестоимостью) на аналогичную продукцию, которые рассчитываются как средневзвешенная величина индивидуальных затрат предприятий. Такой подход обуславливается тем, что рыночная цена на одноименную продукцию отражает средние общественные издержки производства плюс средняя норма прибыли на эти товары.

Отсюда следует, что те предприятия, где издержки производства равны общественным издержкам или ниже, получают прибыль, а предприятия, у которых издержки производства выше, теряют часть индивидуальной стоимости товара, произведенного на них, и в конечном итоге разоряются. Это означает, что величина издержек производства для предприятия является нижним пределом устанавливаемого уровня цены, ниже которого продажа продукции будет убыточна.[79]

В конечном итоге уровень устанавливаемой цены по здравому смыслу должен находиться где-то в промежутке между низкой ценой (издержки производства), не приносящей прибыли, и теоретически высокой ценой, определяемой спросом (рыночная цена) без учета задач предприятия.

Так как мы открываем пивной паб, главным ассортиментом которого будет ассортимент пива и крепкой алкогольной продукции, основным будет являться богатое барное меню. Так как мы хотим повысить статус заведения, мы отказываемся от бутылочного пива, газированной воды и тд.

Для дальнейшей разработки основного меню будет приглашен шеф-повар, который составит меню из 20-30 специфических блюд. Главной чертой заведения будет отсутствие как такого выбора основных блюд. Ежедневно к подаче будет представлено только одно блюдо от шеф-повара, что придаст уникальность нашему пабу.

Меню представлено в таблице 2 (см. приложение А).

Специальным предложением является полный ежедневный набор:

- основное блюдо + крепкий напиток (50гр) + напиток (500гр) = 500р
- основное блюдо + напиток (500гр) = 400р.

Чтобы рассчитать затраты на первичный закуп (таблица 3, см. приложение), сумму стоимости всей номенклатуры умножаем на 10, таким образом получая затраты на каждую позицию в размере 10 шт. Итого затраты на закуп : 4 100 000 рублей.

3.4. Помещение и оборудование

Наши требования к помещению:

- Площадь от 120 м²
- Первый этаж нежилого здания
- Долгосрочная аренда от 5 лет
- Высота потолков не ниже 2,7 м
- Наличие канализации, холодной воды
- Возможность потребления не менее 30 кВт (в случае отсутствия горячей воды – 50 кВт)
- Наличие центрального входа на «первой линии».

По нормам проектирования по функции и специализации кафе, регламентированных государственным стандартом Российской Федерации ГОСТ Р 50764-95 МГСН 4.14-98 площадь обеденного зала (без раздаточной) следует принимать по расчетному показателю площади на одно посадочное место в зале не менее 1,6 м². Соотношение зала и кухни приходится как 50/50. А также необходимо принять в учет барную стойку в зале и туалетные комнаты.

При расчете площади помещения, вмещающего от 50 до 60 гостей, мы получаем:

- Торговый зал от 80 до 96 м² (посадочные места) + от 10 до 15 м² (барная стойка)
- Производственные помещения от 80 до 96 м²
- Туалетные комнаты от 10 до 15 м²

Итого: 150 м².

Для открытия предприятия нас необходим закуп следующих позиций:

- Оборудование для кухни (таблица 4, см. приложение Б);
- Инвентарь и посуда для бара (таблица 5, см. приложение В);
- Инвентарь для подсобных помещений (таблица 6, см. приложение Г);

- Мебель за торгового зала (таблица 7, см. приложение Д);
- Мебель и техника для офисного помещения (таблица 8, см. приложение Е);
- Средства на хозяйственные нужды (таблица 9, см. приложение Ж);
- Бытовая химия (таблица 10, см. приложение З).

Таким образом, общая сумма первоначальных затрат на оборудование, инвентарь и обстановку в нашем заведении составит 2 650 206 рублей.

Для проведения ремонта и отделки помещения мы воспользуемся услугами компании «ЧебСтрой». Прайс ремонта помещения для заведения общественного питания включает в себя:

- перепланировку помещений
- прокладку коммуникаций
- качественную отделка;
- монтаж освещения.

Ремонту по данному прайсу присвоен класс «А», что означает использование только самых качественных материалов и работу профессиональной команды. условия, что помещение находится в кирпичном здании, максимальный пакет услуг по отделке стоит 10 000 руб/м². Таким образом, услуги данной компании обойдутся нам в 1 540 000 руб в самом худшем случае.

Для работ по монтированию оборудования и разработки дизайна интерьера помещения мы приглашаем компанию Клен, работающую по всей России уже более 20 лет. Так как большая часть оборудования будет приобретена у них же, это обеспечит нам хорошую скидку на его подключение. Кроме того, компания предоставляет услуги по полному планированию всех помещений в заведении, в том числе и производственные помещения. Стоимость данной услуги для нашего помещения по их прайс-листу составит 44 000 рублей.[3]

Заказ полного дизайна и его воплощение у этой же компании обойдется нам в 264 000 рублей. В данную стоимость входит:

- Разработка уникального дизайна интерьера для нашего заведения
- Разработка дизайна меню
- Собственное изготовление мебели и деталей интерьера, при необходимости
- Воплощение дизайна

Таблица 10 - Расчет суммы капитальных вложений проектируемого предприятия.

Показатели	Сумма капитальных вложений руб.
Строительно-монтажные работы (помещение)	1 540 000
Установка оборудования	2 594 378
Интерьер помещения	264 000
Закуп продукции	4 100 000
Аренда	150 000
Прочие затраты	90 956
Хоз. Средства	55 828
Открытие ООО	15 000
Лицензия на алкоголь	65 000
Итого	8 875 162

3.5. Маркетинг.

Индустрия питания сейчас динамично развивается. Система предприятий общественного питания отражает степень экономического развития какой-либо страны или региона. Отрасль общественного питания в России, является одной из самых быстро растущих отраслей рынка, которая привлекает инвесторов из самых разных сфер бизнеса.

Причиной такого роста является возросшая покупательная способность россиян: все больше людей предпочитает питаться вне дома, посещая модные рестораны или кофейни.

На рисунке 2 представлена диаграмма всероссийского оборота общественного питания.

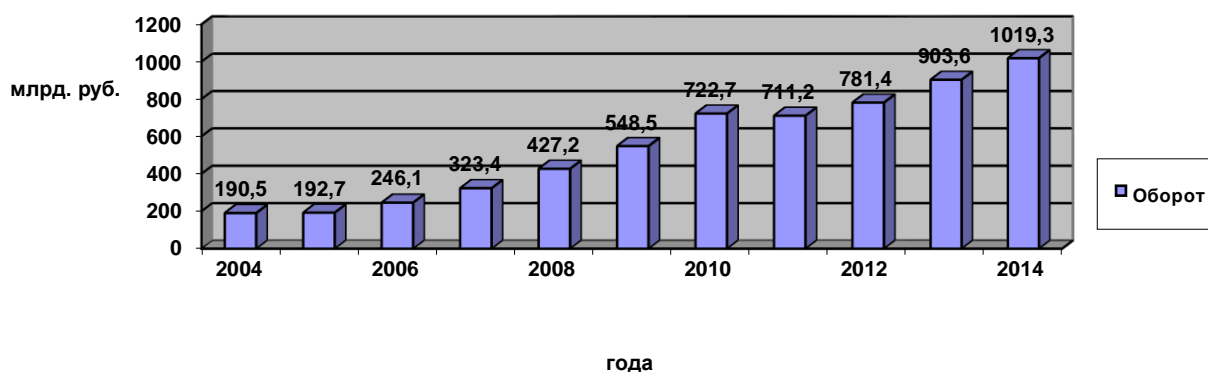


Рисунок 8 – Оборот общественного питания в России 2004-2014гг., млрд. руб.

Исследования показало, что в 2014 году емкость российского рынка общественного питания достигла 33,5 млрд. долл., при этом рост по сравнению с предыдущим годом составил менее 1% в денежном выражении.

По данным исследований, почти 60% общей численности заведений общепита приходится на категории демократического сегмента: классические кофейни, кафе национальных кухонь, одна из категорий фаст-фуда (бургеры, хот-доги).

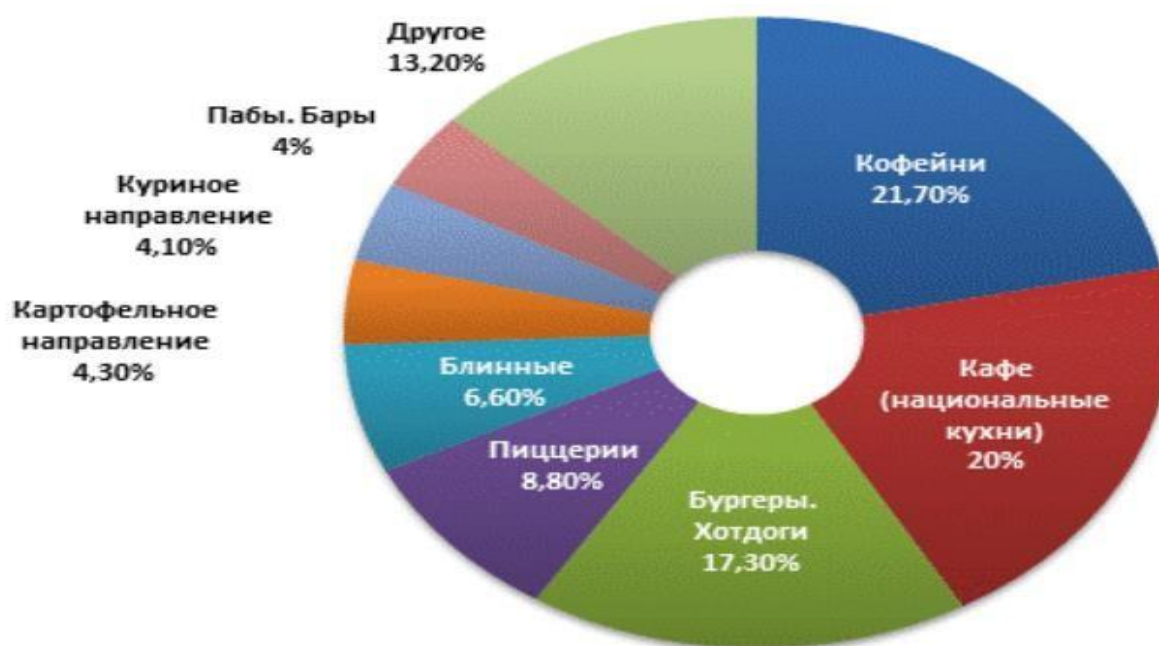


Рисунок 9 – Структура рынка сетей общепита России, 2014 год.

Относительная свобода ниши баров и пабов (4%) – причина открытия паба на рынке города Челябинска. При этом, из-за широкого выбора баров по городу, мы остановили свой выбор именно на пабе. Основной нашей аудиторией являются люди от 18 до 50 лет.

— 18 – 25 «Студенты». Средний чек – 800 рублей. Преимущество: низкая цена на разливное пиво, тематичность заведения.

— 26 – 30 «Аудитория среднего возраста». Средний чек – 2 000 рублей. Преимущество: широкий и глубокий выбор ассортимента, ненавязчивая атмосфера.

— 30 – 50 «Взрослая аудитория». Средний чек – 3 500 рублей. Преимущество: широкий и глубокий выбор ассортимента, качественная продукция, качество сервиса, возможность пообщаться, ненавязчивая атмосфера.

Своеобразие меню в пабе дает нам явное преимущество: минимизация кухонной утвари и малые затраты на продукты для приготовления блюд. Основным ассортиментом заведения является алкогольная продукция, срок годности которой значительно выше любого продукта питания.

Для анализа конкурентоспособности были выбраны следующие заведения: Брудершафт (ТК «Родник», ТК «Мегаполис»), James Batler (ул. Кирова, 80) и Fox&Goose (ул. Кирова, 177), так как данные заведения имеют схожую идею и политику. Анализ их «+» и «-» проведен на основе отзывов посетителей и собственного впечатления. См. таблица 11 в приложении К.

Наиболее сильным конкурентом для нашего заведения является ирландский паб "Fox&Goose".

Мы изучили отзывы посетителей данного заведения и узнали, что клиентам хотелось бы видеть более широкое меню.

Таблица 12 - Оценка качества торгового обслуживания.

Показатель	Норматив высокого уровня качества обслуживания	Бальдр	James Batler	Брудершафт	Fox&Goose
Коэффициент стабильности	0,90 и более	0,97	0,94	0,79	0,90
Средний объем затрат времени клиента на	12 мин.	6,5	7,94	10,5	7,2
Наличие буклетов, характеристик продукции	0,96	0,87	0,98	0,92	0,77
Соответствие фактический технологии обслуживания	0,9 и более	0,98	0,98	0,92	0,88
Завершенность покупки (на 10 чел., решивших сделать заказ)	Завершили покупку не менее 9 чел.	0,95	0,93	0,68	0,81
Качество услуг, предоставляемых клиентам дополнительных услуг по мнению покупателей	0,9	0,94	0,98	0,84	0,93
Уровень профессионального мастерства сотрудников	0,95	0,98	0,95	0,75	0,95
Качество обслуживания по мнению клиентов (на 10 чел. опрошенных)	0,95	0,98	0,98	0,80	0,72
Общий показатель качества обслуживания на основе расчета средней арифметической	0,77	0,95	0,95	0,81	0,64

Согласно степени доминирования на рынке (занимаемой доле рынка), на сегодняшний день «лидером» является паб «Fox&Goose». Фирмы-конкуренты во многом предоставляют схожий ассортимент.

Таким образом, из профилей конкурентов видно, что паб «Бальдр» превосходит: качеством товаров, обслуживания; использованием ресурсов; ответственностью перед потребителями.

Исходя из целей, можно сформулировать следующие задачи программы продвижения:

- Провести грамотную пиар-компанию о пабе «Бальдр».
- Разработать стимулирующие мероприятия (скидки, подарки, предложения т.д.), способствующие привлечению покупателей с расчетом бюджета на их проведение. Разработка ассортиментной политики с учетом стимулирующих мероприятий.
- Разработать программу повышения эффективности коммуникации с клиентами (тренинги торгового персонала для повышения эффективности коммуникации с клиентами; мероприятия по совершенствованию организации управлением персоналом (подбор, набор, стимулирование официантов).

Рекламные мероприятия компании включают в себя рекламу на радио. Одно из самых популярных радио в нашем регионе, по степени эффективности - Русское радио. Стоимость - 8 руб. за секунду. Продолжительность радиоролика - 30 сек. Количество выходов в день – 3 раз, в месяц – 10 дней. В году 6 месяцев. Расчет расходов на радиорекламу приведен в таблице. Также имеется соглашение с радиостанцией «Европа Плюс – Миасс» на абонентском обслуживании. Количество выходов в году 6 месяцев. Общие расходы на год представлены в таблице 13.

Таблица 13 -Расходы должны на рекламу на радио

Наименование рекламного мероприятия	Кол-во	Ед. измерения, раз в мес.	Стоимость единицы, р/сек	Общая стоимость, руб.
Реклама на радио				
Русское радио (рекламное сообщение)	5 руб.*30 сек*3 раз в день*10 дней в мес.			
Январь	10 дней *3 раз	1	8	7 200
Март	10 дней *3 раз	1	8	7 200
Май	10 дней *3 раз	1	8	7 200
Июль	10 дней *3 раз	1	8	7 200
Сентябрь	10 дней *3 раз	1	8	7 200
Ноябрь	10 дней *3 раз	1	8	7 200
Изготовление	6 раз/мес.	30 сек.	20р.	1 200
Итого в год:				44 400
Европа Плюс (рекл. сообщение)	абонентское обслуживание (1000руб. в месяц)			
Итого:		1		9 000
Всего за радио:				53 400

Реклама на ТВ. Паб «Бальдр» имеет договоры с телекомпаниями г. Челябинска (канал «СТС») и «Россия» на абонентское обслуживание, в которое входит: трансляция видеороликов (СТС) ежедневно в каждом рекламном блоке до 25сек. – 34 800 руб.; Охват аудитории – Златоуст, Миасс, Карабаш, Челябинск и др. Общие расходы на год представлены в таблице 14 (см. приложение Л).

Таким образом, на рекламу ежегодно мы тратим 132 996 рублей.

3.6. План производства

Учитывая режим работы паба, количество посетителей за каждый час работы рассчитываем по формуле:

$$N_x = \frac{P \cdot C \cdot R_x}{100}, \quad [72]$$

где:

N_x – количество посетителей за час;

P – вместимость зала, мест-60.

C – средний процент загрузки зала,

R_x – оборачиваемость места в зале в течение данного часа;

Рассчитываем количество посетителей за каждый час работы предприятия, оформляем таблицу.

Таблица 15 – План производства вс-чт:

№п/п	Часы работы предприятия	Оборачиваемость одного места	Средний % загрузки	Количество посетителей
1	17:00 – 18:00	1,5	10	6
2	18:00 – 19:00	1,5	20	12
3	19:00 – 20:00	1,5	25	15
4	20:00 – 21:00	1,5	45	30
5	21:00 – 22:00	1,5	45	30
6	22:00 – 23:00	1,5	20	15
7	23:00 – 00:00	1,5	20	15
8	00:00 - 01:00	1,5	15	10
9	01:00 - 02:00	1,5	5	5
Итого:	9 часов			138 чел

Таблица 16 - План производства и продаж пт-сб:

№п/п	Часы работы предприятия	Оборачиваемость одного места	Средний % загрузки	Количество посетителей
1	17:00 – 18:00	1,5	20	12
2	18:00 – 19:00	1,5	45	27
3	19:00 – 20:00	1,5	70	38
4	20:00 – 21:00	1,5	70	38
5	21:00 – 22:00	1,5	70	38
6	22:00 – 23:00	1,5	50	27
7	23:00 – 00:00	1,5	50	27
8	00:00 - 01:00	1,5	35	20
9	01:00 - 02:00	1,5	20	12
Итого:	9 часов			229 чел

Таким образом, среднее количество гостей за неделю составит 164 человек в день. Определим общее число блюд, изделий, напитков и покупных товаров, реализуемых в течение дня в зале, рассчитывается по формуле:

$$n_d = N_d \cdot m, \quad [73]$$

где N_d – общее число потребителей за день, чел;

m – норма потребления блюд одним посетителем, шт;

$$164 \times 3 = 492$$

Далее определяем среднее значение товарооборота предприятия в день:

$$TO_d = n_d \cdot P_{ср}, \quad [73]$$

где $P_{ср}$ – средняя цена блюда, руб.;

$$TO_d = 492 \times 350 = 172\,200$$

Планируемый товарооборот на месяц:

$$172\,200 \times 30 = 5\,166\,000$$

Планируемый товарооборот на год:

$$5\,166\,000 \times 12 = 61\,992\,000$$

3.7. Организационный план.

Паб «Пальдар» - предприятие общественного питания, учредителем которого является физическое лицо, зарегистрированное в установленном законом порядке и осуществляющее предпринимательскую деятельность без образования юридического лица - ИП «Матковская О.О.».

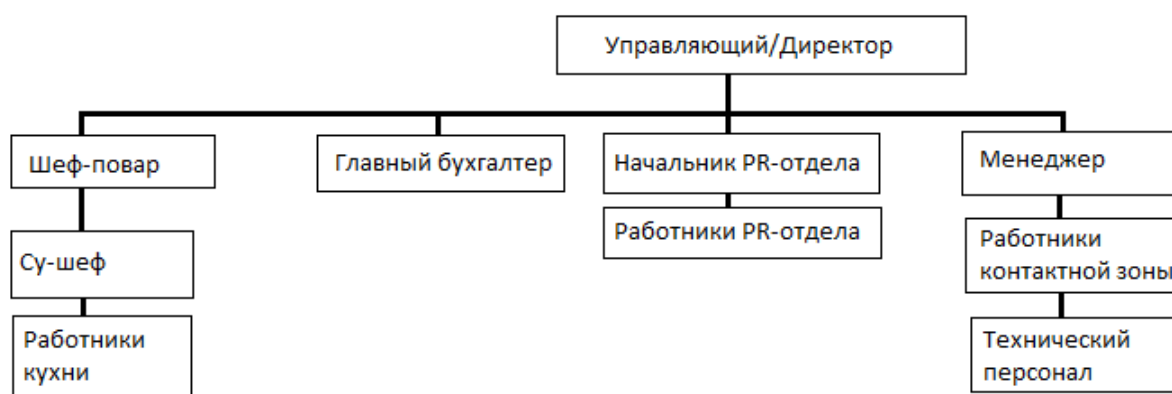


Рисунок 10 – Организационная структура.

Директор, он же учредитель, в обязанности которого входит оформление документов, необходимых для осуществления деятельности по оказанию услуг общественного питания, предоставление клиентам необходимой и достоверной информации об оказываемых услугах, организация, планирование и координация деятельности ресторана, обеспечение высокого уровня эффективности производства, внедрение новой техники и технологии, прогрессивных форм обслуживания и организации труда. Также директор осуществляет контроль за рациональным использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов, производит оценку качества обслуживания клиентов, заключает договоры поставки продовольственных товаров, контролирует сроки, ассортимент, количество и качество их поступления и реализации и т.п.

Главный бухгалтер подчиняется директору, осуществляет бухгалтерский учет, контроль за рациональным и экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов и т.п. Также в его обязанности входит составление экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости

продукции (работ, услуг), расчетов по заработной плате, начислений и перечислений налогов и сборов в бюджеты разных уровней, платежей в банковские учреждения.

Управляющий подчиняется директору. Организует работу производства и процесс снабжения, хранения и передвижения продуктов внутри предприятия питания. Осуществляет планирование деятельности производства и участвует в реализации планов. Координирует деятельность производства с другими видами деятельности предприятия питания. Разрабатывает и внедряет систему обеспечения качества и безопасности продукции производства. Обеспечивает и поддерживает эффективную систему продаж продукции производства и контроля деятельности производства. Совершенствует работу производства и содействует совершенствованию процесса обслуживания гостей. Участвует в разработке концепции, ценообразовании на блюда, продвижении бренда и стратегии развития предприятия питания. Разрабатывает и реализовывает программы по продвижению продукции производства и привлечению потребителей, обеспечению и поддержке лояльности потребителей к предприятию питания. Формирует профессиональную команду, мотивирует работников производства, поддерживает лояльность персонала к предприятию и руководству, проявляет лидерские качества в коллективе. Организует профессиональное обучение и аттестацию работников производства и участвует в них. Создает и обеспечивает функционирование системы поддержки здоровья и безопасности труда работников предприятия питания. Участвует в планировке и оснащении предприятий питания. Контролирует движение финансовых и материальных ресурсов производства, принимает меры для предотвращения различных злоупотреблений персонала.

Шеф-повар подчиняется директору. Разрабатывает рецептуры блюд и меню в соответствии с концепцией предприятия питания и с учетом современных тенденций в индустрии питания и гостеприимства. Совершенствует продукцию производства (блюда, меню и услуги в области питания). Участвует в планировании работы производства и организации рабочих мест работников

производства. Планирует закупки продуктов от поставщиков, потребность в работниках производства и материальные затраты на оплату их труда. Осуществляет отбор и расстановку работников производства. Контролирует движение запасов продуктов, товаров и расходных материалов на производстве. Ежедневно составляет текущие планы на день и бизнес-прогнозы на следующий день, отбирает продукты по типу, количеству и качеству в соответствии с меню и ожидаемым спросом на продукцию производства, разъясняет обязанности работникам производства, снимает пробы с блюд, проверяет их на запах, цвет и консистенцию, осуществляет контроль выпуска и себестоимости продукции производства и доходов от ее реализации, анализирует результаты деятельности производства. Эффективно выполняет задачи по удовлетворению потребностей в питании различные категории потребителей с учетом предоставления разнообразных услуг в области питания. Участвует в разработке бюджета производства и реализации общего плана организации. Участвует в приготовлении блюд.

Повар выполняет следующие должностные обязанности:

— Повар непосредственно осуществляет приготовление блюд, в том числе: мойку и бланшировку продуктов, смешивание продуктов, жарку, запекание, варку на пару, приготовление соусов, супов, бульонов, холодных закусок для шведского стола и салатов.

— Планирует меню и декорирует блюда, изучает требования клиентов к обслуживанию и качеству блюд и продуктов.

— Проводит инструктаж метрдотеля и официантов.

— Контролирует работы по уборке, дезинфекции, санитарной обработке служебных и производственных помещений; по стирке и поддержанию в соответствии с действующими санитарными нормами специальной одежды сотрудников.

— Изучает жалобы и претензии гостей (посетителей, клиентов) к качеству блюд и обслуживания, ведет статистический учет жалоб и претензий, готовит

предложения по совершенствованию работы.

Менеджер подчиняется директору, осуществляет контроль за производственно-хозяйственной практикой и финансово-экономической деятельностью предприятия, контролирует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений организации, направляет их деятельность на развитие и совершенствование работы с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы в организации, увеличение прибыли. Администратор руководит всей работой официантов, барменов, швейцаров, гардеробщиков, уборщиков залов, подсобных помещений и т.п. В его обязанности входит контроль персонала в соблюдении правил обслуживания посетителей ресторана, внутреннего распорядка, личной гигиены, ношения форменной одежды и т.д.

Бармен подчиняется администратору и выполняет следующие функции:

— обеспечивает четкое и вежливое обслуживание гостей и персонала, действуя в рамках как гостиничных, так и государственных правил;

— отвечает за приготовление напитков, отчетность по расчетам с гостями, внешний вид бара, уровень обслуживания:

— получая напитки со склада, сверяет с заявкой количество и объем бутылок;

— отвечает за содержание в чистоте бара и прилегающих к нему помещений, сохранность напитков, поставляемых в бар, оформляет витрину бара, подготавливает аксессуары к напиткам (лимоны, орехи, оливки и т.п.).

Кассир подчиняется администратору. Осуществляет операции по отражению на кассовом аппарате всех полученных от покупателей денежных сумм. Получает от покупателя денежные средства за приобретаемые товары согласно сумме, называемой покупателем или указанной в ценниках, с соблюдением следующего порядка. В конце смены снимает кассу.

Старший официант, помимо обслуживания гостей, принимает меры к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций, принимает заказы и

разрабатывает программу проведения и обслуживания юбилейных торжеств, свадеб, банкетов, контролирует соблюдение работниками организации трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены. Информировывает руководство организации об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимает меры к их ликвидации. Осуществляет контроль за исполнением работниками указаний руководства организации.

Официанты подчиняются старшему официанту. В их обязанности входит:

- сервировка стола в соответствии с установленными стандартами. Сервировка стола — это настоящее искусство, к примеру, застелить скатертью стол можно десятью способами, а приемов скручивания тканевых салфеток и того больше. С посудой и приборами ситуация аналогичная: предусмотренное в ресторанном бизнесе минимальное число столовых предметов для одной персоны равно 12, максимальное — 50 (хрусталь для всевозможных напитков, разнообразные тарелки, ложки, вилки, ножи, специальные приборы для экзотических деликатесов);
- контроль за чистотой, состоянием и комплектностью приборов, посуды, скатертей и салфеток на закрепленных за официантом столах;
- знание меню, основных и сезонных блюд и напитков, предлагаемых гостям;
- консультирование гостей по поводу особенностей блюд и напитков при составлении заказа;
- прием заказов от гостей;
- подача блюд и напитков согласно установленным правилам обслуживания;
- принятие мер, в рамках своей компетенции, по разрешению проблем, возникших у гостя;
- создание в заведении атмосферы гостеприимства (отношение к гостям, манера поведения, внешний вид);

- руководство помощником официанта;
- представление счета гостям и получение платы.

Таблица 17 - Штатное расписание паба «Бальдр».

Наименование должности	Численность, чел.	Оклад, тыс. руб.	ФОТ за месяц
Административно-управленческий персонал:			
Директор	1	50	50
Главный бухгалтер	1	35	35
Менеджер	2	25	50
Работники PR-отдела	3	20	60
Работники производства:			
Шеф-повар	1	35	35
Су-шеф	1	25	25
Повар	3	15	45
Работники торгового зала:			
Старший официант	2	15	30
Официант	2	12	24
Кассир	2	15	30
Бармен	4	20	80
Уборщик	4	15	60
Итого	26		549

Таким образом, фонд заработной платы работников за месяц составляет 549 тыс. руб.

Таблица 18 - Плановая смета расходов на оплату труда

Наименование	Сумма, тыс. руб.		% к итогу
	за месяц	за год	
Фонд зарплаты по окладам	549	6 588	71
Премии за основные результаты хозяйственной деятельности	50	600	13

Продолжение таблицы 18

Наименование	Сумма, тыс. руб.		% к итогу
	за месяц	за год	
Фонд заработной платы по окладам	549	6 588	71
Надбавки, доплаты и другие выплаты, предусмотренные КЗОТом	35	420	9
Оплата труда работников нечисленного состава	50	600	7
Итого фонд оплаты труда, сумма	684	8 208	100
То же, в % к товарообороту	15,0	15,0	

По данным таблицы видно, что доля заработной платы в общем товарообороте предприятия занимает 15 %.

Сводный расчет плановых показателей по труду и фонду заработной платы предприятия, включая показатели, характеризующие производительность труда, представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Сводный товарообороту расчет показателей паба по труду и фонду заработной плате.

Показатели	Единица измерения	Сумма, тыс. руб.	
		за месяц	за год
Товарооборот	тыс. руб.	5 166	61 992
Численность работников предприятия	чел.	26	
Фонд заработной платы	тыс. руб.	684	8 208
Фонд заработной платы, % к товарообороту	%	16,0	16,0
Средняя заработная плата одного работника предприятия	руб.	26,3	–

Таким образом, численность работников предприятия составляет 26 человек. Фонд заработной платы за год составляет 8 208 тыс.руб., или 15 % от товарооборота. Средняя заработная плата работника предприятия – 26 300 рублей в месяц.

3.8. Финансовый план

Рассчитаем валовой доход предприятия, представляющий собой разницу между суммой надбавок на продукцию собственного производства и покупные товары и уплаченной суммы налога на надбавленную стоимость. Результаты расчетов представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Расчет валового дохода предприятия

Наименование	Продукция собственного производства	Покупные товары	Итого, тыс. руб.		
			за день	за месяц (30 дней)	за год (12 месяцев)
Стоимость сырья и товаров по ценам закупки	21,5	64,6	86,1	2 583	30 996
Надбавки предприятия	21,5	64,6	86,1	2 583	30 996
% к стоимости сырья	100	100	100	100	100
Сумма валового дохода	21,5	64,6	86,1	2 583	30 996
Товарооборот (стоимость кулинарной продукции и товаров по ценам реализации)	43	129,2	172,2	5 166	61 992

Продукция собственного производства – это непосредственно блюда и напитки, приготавливаемые на кухне ресторана. К покупным товарам относятся минеральные воды, вина и крепкий алкоголь. Соотношение долей двух этих категорий в выручке составляет 25:75.

Таким образом, товарооборот в год составит 61 992 тыс. руб. Из них 15 498 тыс. руб. по продукции собственного производства и 46 494 тыс. руб. – по покупным товарам.

Амортизация пивного оборудования, холодильного оборудования, мебели, жарочного оборудования и вычислительной техники рассчитывалась исходя из того, что это оборудование является высокотехнологичным и ему свойственно быстрое моральное старение.

Срок службы холодильного оборудования, которое включает в себя 8 предметов, составляет 10 лет. Общая стоимость холодильного оборудования – 383 248 руб., ежегодные амортизационные отчисления за холодильник:
 $383\,248/10 = 38\,324,8$ руб. в год.

Срок службы кассового оборудования, включающего в себя 2 позиции, – 5 лет. Общая стоимость – 148 130 руб., ежегодные амортизационные отчисления составят:

$148\,130/5 = 29\,629$ руб. в год.

Срок службы плиты – 10 лет. Первоначальная стоимость 1 плиты составляет 16 140 руб, всего 3 предмета на сумму 48 420руб. Ежегодные амортизационные отчисления составят:

$48\,420/10 = 4\,842$ руб. в год.

Срок службы микроволновой печи – 3 года. Первоначальная стоимость 1 микроволновой печи составляет 4 899 руб. Ежегодные амортизационные отчисления за 1 микроволновую печь:

$4\,899/3 = 1\,633$ руб. в год.

Срок службы пивного оборудования – 5 лет, его общая первоначальная стоимость составляет 153 710 руб. Ежегодные амортизационные отчисления:
 $153\,710/5 = 30\,742$ руб. в год.

Срок службы жарочной поверхности – 10 лет, ее первоначальная стоимость составляет 18 460 руб. Ежегодные амортизационные отчисления: $18\,460/10 = 1\,846$ руб. в год.

Срок службы пресс-гриля – 3 года, его первоначальная стоимость составляет 31 240 руб. Ежегодные амортизационные отчисления:
 $31\,240/3 = 10\,413,3$ руб. в год.

Срок службы мебели – 10 лет, первоначальная стоимость составляет 714 555 руб. Ежегодные амортизационные отчисления:
 $714\,555/10 = 71\,455,5$ руб. в год.

Срок службы стиральной машины – 5 лет, первоначальная стоимость – 15 000

руб. Итого:

$15\ 000/5 = 3\ 000$ руб. в год.

Итого амортизационные отчисления за год составят 212 991,6 рублей.

Таблица 21 – План доходов и расходов

Доходы и расходы по обычным видам деятельности		2016		Уровень расходов, % к товарообороту	Удельный вес, % к итогу
		За месяц	За год		
Выручка от продажи товаров, продукции, услуг	A	5 166 000	61 992 000	100	100
Переменные затраты:					
Сырье и материалы		2 583 000	30 996 000	50	97,5
Реклама		11 083	132 996	0,21	0,42
Коммунальные платежи		55 000	660 000	1,06	2,08
Итого переменные затраты	D	2 649 083	31 788 996	51,27	100
Постоянные затраты					
Амортизация		17 749,3	212 991,6	0,34	1,26
Выплаты по кредиту		218 375	2 620 500	4,2	15,5
Хоз. Нужды		100 000	1 200 000	1,9	7,1
Отчисление в фонды(ПФ, ФФОМС, ФСС)	30,2%	230 700	2 768 400	2,9	11
Итого постоянные затраты	E	1 400 824	16 809 891	27,3	100
Итого издержки	F	4 049 907	48 598 887	78,6	
Балансовая прибыль	G=A-F	1 116 093	14 393 113	21,4	

В среднем, срок окупаемости заведения общественного питания со средним чеком выше среднего составляет 3-4 года, поэтому расчет коммерческой эффективности проекта проведем за 5 лет.

Таблица 22 – Расчет денежных инвестиционных потоков.

Показатель, тыс. руб.	Шаг расчета					
	0	1	2	3	4	5
Затраты на приобретение и монтаж оборудования	- 1 540,000					
Установка оборудования	- 2 594,378					
Интерьер	- 264,000					
Закуп продукции	- 4 100,000					
Аренда	- 150,000					
Прочие затраты	- 90,956					
Хоз. Средства	- 55,828					
Открытие ООО	- 15,000					
Лицензия	- 65,000					
Денежный поток от инвестиционной деятельности	- 8 875,162					

Деятельность ресторанов площадью до 150 м² облагается единым налогом на вмененный доход. Ежемесячная сумма единого налога была рассчитывается как произведение площади зала обслуживания (100 м²), базовой доходности на 1 м² (1 000 руб.), коэффициента дефлятора для всех видов деятельности (равен 1,798 в 2016 году), коэффициента дефлятора для определенного вида деятельности в определенном регионе (для предприятий общественного питания в Челябинске равен 0,83) и размера налога, подлежащего уплате государству (15 %). Теперь

рассчитаем непосредственно величину денежных потоков от операционной деятельности [83]:

Таблица 23 – Денежный поток от операционной деятельности.

Показатель, тыс. руб.	Шаг расчета					
	0	1	2	3	4	5
Выручка	0,0	61 992	61 992	61 992	61 992	61 992
Затраты на производство и реализацию	0,0	48 598,887	48 598,887	48 598,887	48 598,887	48 598,887
Финансовый результат	0,0	13 393,113	13 393,113	13 393,113	13 393,113	13 393,113
Амортизация	0,0	212,990	212,990	212,990	212,990	212,990
ЕНВД	0,0	201,466	201,466	201,466	201,466	201,466
ЕНВД к уплате	0,0	100,733	100,733	100,733	100,733	100,733
Страховые взносы ФЗП	0,0	187,200	187,200	187,200	187,200	187,200
Лицензия	0,0	65	65	65	65	65
Чистая прибыль	0,0	13 040,180	13 040,180	13 040,180	13 040,180	13 040,180
Денежный поток от операционной деятельности	13 253,170	13 253,170	13 253,170	13 253,170	13 253,170	13 253,170

Для расчета показателей коммерческой эффективности необходимо знать коэффициент дисконтирования. Согласно методике компании «Альт-Инвест» при реализации нового проекта ставка дисконтирования составляет 27 %.[87]

Расчет показателей коммерческой эффективности проекта представлен в таблице 24 (приложение М).Расчеты показали высокую коммерческую эффективность проекта.

$$NV = (13\,253\,170 * 5) - 8\,875\,200 = 57\,390\,650$$

Коэффициент доходности инвестиций (ARR) определяется отношением прибыли к сумме капитальных вложений:

$$ARR = \frac{PF}{CF} * 100\%, \quad [77]$$

где CF – капитальные вложения;

PF – прибыль.

Коэффициент доходности инвестиций будет равен:

$$ARR = \frac{13253,17}{8875,2} * 100\% = 149\%.$$

Простой срок окупаемости определяется является обратным показателем к коэффициенту доходности инвестиций и рассчитывается по формуле :

$$PB = \frac{CF}{PF}. \quad [77]$$

Тогда простой срок окупаемости паба «Пальдар» составит:

$$PB = \frac{8875,2}{13253,17} = 0,7 \text{ года, или 9 месяцев.}$$

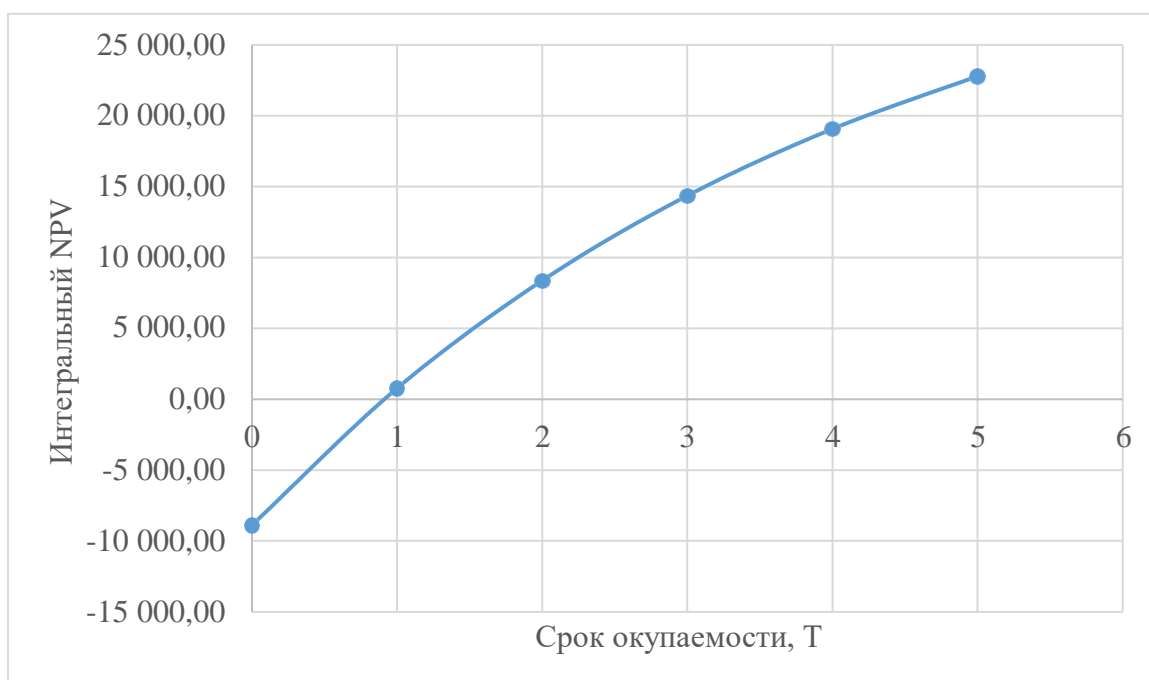


Рисунок 11 – Дисконтированный срок окупаемости.

Очевидно, что срок окупаемости паба «Пальдар» составляет около 11 месяцев.

Более точно дисконтированный срок окупаемости можно определить по формуле:

$$DPB=M-\frac{\sum_{t=0}^M DCF_t}{DCF_{M+1}}, \quad [77]$$

где M – продолжительность реализации проекта до начала шага расчетного периода, на котором накопленное сальдо денежных потоков меняет знак с отрицательного на положительный;

$\sum_{t=0}^M DCF_t$ – накопленное сальдо дисконтированных денежных потоков на шаге, предшествующем шагу окупаемости;

DCF_{M+1} – дисконтированный денежный поток шага расчетного периода, в течение которого происходит момент окупаемости.

Таким образом, дисконтированный срок окупаемости составит:

$$DPB=0-\frac{-8\,875,2}{10\,435,6}=0,9 \text{ года или } 11 \text{ месяцев.}$$

Внутренняя норма доходности инвестиционного проекта (IRR) соответствует такой норме дисконта, при которой NPV равен 0. Если норма дисконта больше IRR, то NPV такого проекта отрицателен, а если норма дисконта меньше IRR, то NPV проекта положителен. Если не выполнено хотя бы одно из этих условий, считается, что IRR не существует.

Расчет IRR осуществляется методом простого подбора и построения графика. Рассчитываем значение интегрального чистого дисконтированного дохода при изменении нормы дисконта (таблица 25).

Таблица 25 – Зависимость NPV от нормы дисконта

Норма дисконта, %	0	25	50	75	100	125	150
NPV, тыс. руб.	57 390 698	26 766 327	14 140 633	7 719 098	3 963 847	1 543 510	- 130 190

На основе данных таблицы построим график IRR.

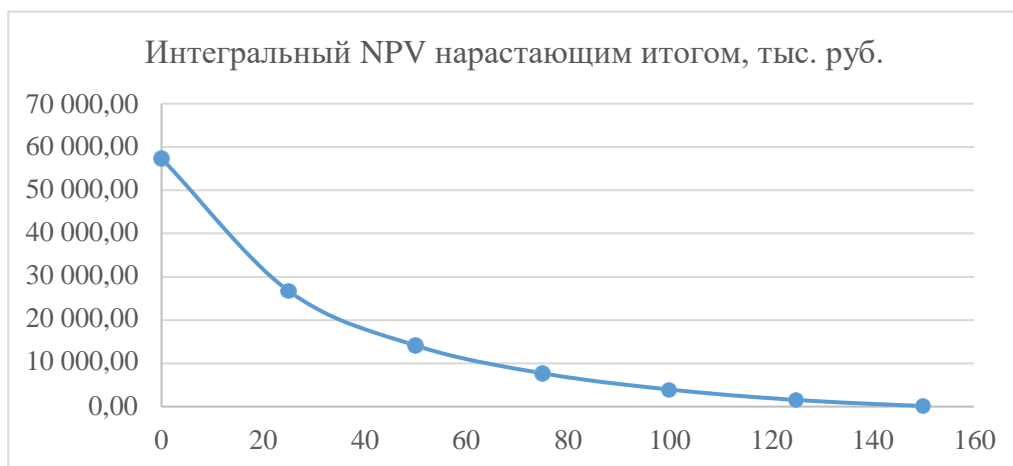


Рисунок 12 – Интегральный NPV с нарастающим итогом.

Таким образом, внутренняя норма доходности составляет 149 %, что значительно больше ставки дисконта – 27 % – и свидетельствует в пользу принятия проекта.

Модифицированная внутренняя норма доходности (MIRR) – это доходность проекта при условии реинвестирования всех промежуточных доходов по проекту под заданную норму доходности E. Рассчитывается по формуле:

$$\text{MIRR} = \left[\left(\frac{\text{BC}}{\text{TC}} \right)^{\frac{1}{T}} - 1 \right] * 100\%, \quad [77]$$

где BC – будущая стоимость денежного потока от операционной деятельности;

TC – текущая стоимость денежного потока от инвестиционной деятельности (абсолютное значение);

T – горизонт расчета.

$$\text{BC} = (13253,17 * (1+0,27)^{5-1}) + (13253,17 * (1+0,27)^{5-2}) + (13253,17 * (1+0,27)^{5-3}) + (13253,17 * (1+0,27)^{5-4}) + (13253,17 * (1+0,27)^{5-5}) = 113085,32 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{TC} = 8875,2 \text{ тыс. руб.}$$

Тогда модифицированная внутренняя норма доходности MIRR составит:

$$\text{MIRR} = \left[\left(\frac{113085,32^{\frac{1}{5}}}{8875,2} \right) - 1 \right] * 100\% = 66\%.$$

При условии реинвестирования промежуточных доходов (прибыли чистой и амортизации) под 27 % годовых в конце пятого шага будем иметь абсолютную

величину дохода 113 085,32 тыс. руб. Инвестор вложил 8 875,2 тыс. руб. и через пять лет получит (при условии реинвестирования промежуточных доходов под 27 % годовых) 113 085,32 тыс. руб. Доходность этой операции, или МВНД, составит 66 %.

Таким образом, расчет показателей коммерческой эффективности проекта показал, что проект обладает инвестиционной привлекательностью, так как NPV проекта имеет положительное значение (25 353,49 тыс. руб.). IRR проекта достаточно высока – около 149 %, МВНД – 66 %. Следовательно, реализация проекта является экономически целесообразной и коммерчески эффективной.

3.9. Оценка рисков проекта

Заведение общественного питания, как и любой другой вид бизнеса, имеет свои риски. Рассмотрим основные виды рисков, которые могут оказать влияние на деятельность ресторана.

— риск, связанный с политической обстановкой в стране. Однако для паба «Пальдар» значимость данного риска по шкале от 1 до 5 оценивается в 2 балла – ранее в работе говорилось о том, что сырье, используемое рестораном в процессе производства, исключительно отечественное. А сумма среднего чека позволит учитывать интересы широких слоев потенциальных потребителей;

— риск, связанный с плохим качеством продукции и обслуживания. Значимость данного риска оцениваем в 3 балла. Несмотря на то, что сотрудники ресторана проходят обучение по нормам обслуживания и постоянно повышают уровень знаний на ежемесячных тренингах, текучка кадров в ресторанной сфере в целом достаточно высока, что может сказаться на уровне обслуживания;

— риск, связанный с отсутствием «финансовой подушки». Другими словами, ресторатору необходимо иметь запас финансовой прочности для исполнения текущих обязательств по заработной плате, аренде, закупке сырья и т.д. Данный риск оцениваем в 2 балла – осуществленные выше расчеты

свидетельствует о наличии у паба «Пальдар» достаточного запаса финансовой прочности;

— риск, связанный с неправильно выбранной концепцией. Анализ рынка ресторанов в Челябинске показал, что недостаточно велик выбор заведений, предлагающих блюда исключительно русской кухни, выдержанной со всеми традициями. Большинство рестораторов пытаются объединить в одном меню блюда европейской, японской и других кухонь мира. Паб «Пальдар» предлагает большой ассортимент блюд старорусской кухни, а интерьер отличается изюминкой, поэтому значимость данного риска оцениваем в 1 балл.

Чтобы оценить риски открытия паба «Пальдар», рассчитаем точку безубыточности и проведем анализ чувствительности проекта.

Для расчета точки безубыточности и запаса финансовой прочности проекта необходимы следующие данные:

- объем произведенной продукции – 177 120 ед.;
- постоянные затраты – 16 808,891 тыс. руб. (включают выплату процентов по кредиту, амортизацию, затраты на рекламу, арендные платежи и заработную плату, т.к. работники получают фиксированный оклад независимо от объема продаж);
- переменные затраты – 31 788,996 тыс. руб.
- переменные затраты на единицу – 180 руб.
- выручка – 61 992 тыс. руб.

Отообразим все затраты и выручку на графике:

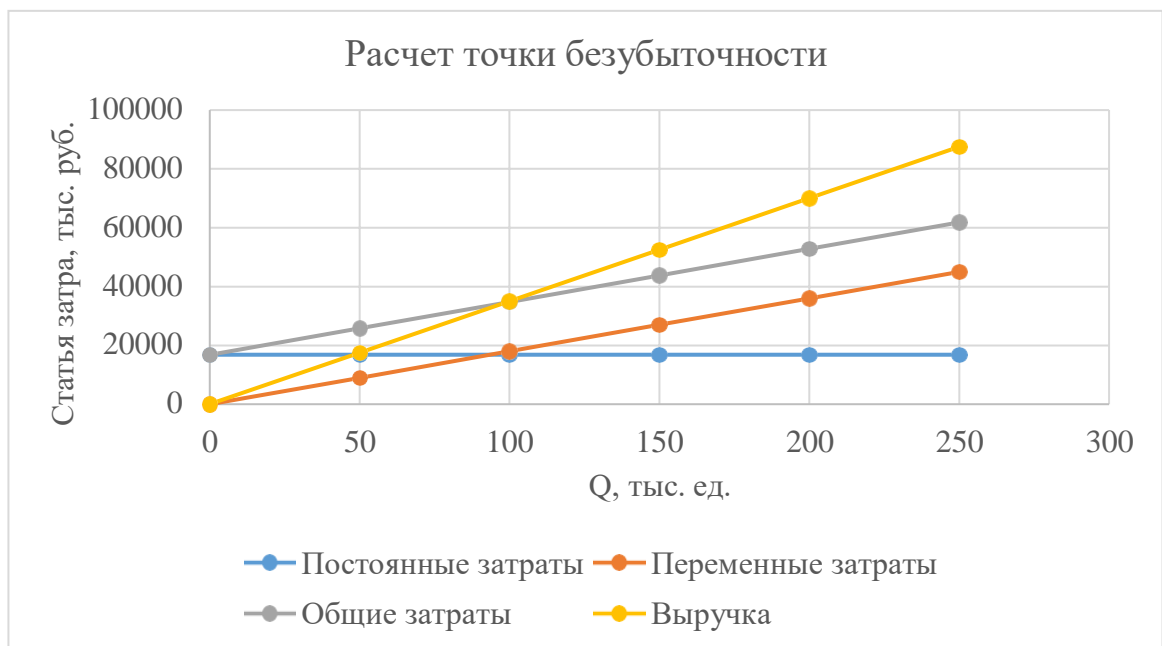


Рисунок 13 – Расчет точки безубыточности

Точка безубыточности совпадает с точкой пересечения прямых выручки и общих затрат. По графику данной точке соответствует объем около 99 тыс. ед. Более точно безубыточный объем можно определить по формуле:

$$Q = \frac{FC}{P - VC_{ед.}}, \quad [84]$$

где FC – постоянные затраты;

P – цена реализации;

VC_{ед.} – переменные затраты на единицу.

Тогда безубыточный объем составит:

$$Q = \frac{16\,808\,891}{350 - 180} = 98\,876 \text{ ед.}$$

Запас финансовой прочности представляет собой разницу между фактическим объемом выпуска и объемом выпуска в точке безубыточности:

$$ЗФП = 177\,120 - 98\,876 = 78\,244 \text{ ед.}$$

Далее проанализируем чувствительность проекта к показателю интегрального NPV.

Для анализа выберем наиболее значимые факторы: цена, постоянные затраты, переменные затраты, коэффициент дисконтирования.

Все расчеты производили в Excel.

Результаты расчетов представлены в таблице 26.

Таблицы 26 – Анализ зале чувствительности проекта

Фактор	-20%	-10%	Базовое значение	10%	20%
NPV товарооборот	-6667566,90	9 342 937,57	25 353 442,06	41 363 946,54	57 374 451,03
NPV постоянные затраты	34 036 331,31	29 694 886,69	25 353 442,06	21 011 997,43	16 670 552,81
NPV амортизация	25 243 425,37	25 298 433,71	25 353 442,06	25 408 450,40	25 463 458,75
NPV переменные затраты	41 773 556,37	33 563 499,21	25 353 442,06	17 143 384,91	8 933 327,75

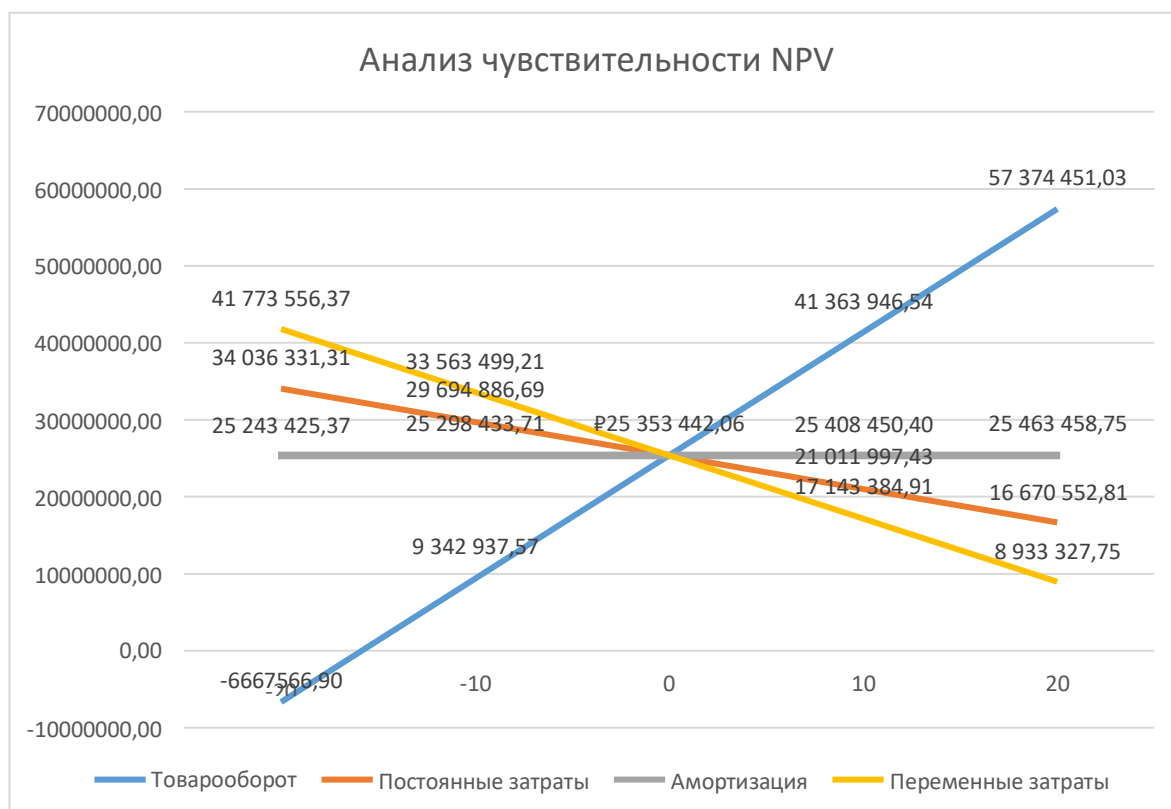


Рисунок 14 – Анализ чувствительности NPV

Очевидно, что интегральный дисконтированный доход очень чувствителен к изменению цены и затрат, тогда как рост инфляции или ключевой ставки в пределах 20 % не оказывает на него существенного влияния.

Исходя из анализа чувствительности руководству паба «Пальдар» рекомендуется особое внимание уделить политике ценообразования и искать пути оптимизации производственных затрат.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время ресторанный бизнес развивается достаточно высокими темпами, а учитывая менталитет нашей страны, бары и пабы всегда будут пользоваться популярностью в народе, так как это идеально место для времяпровождения большими и маленькими компаниями, для встреч с друзьями или личного досуга.

Главной целью проектируемого предприятия является проникновение на рынок и последующее расширение рыночной доли. Главной стратегией предприятия должна стать комплексная стратегия по предоставлению продукции более высокого качества и по более низким ценам, а также расширение ассортимента услуг. Исходя из этого, стратегией маркетинга избирается стратегия расширения спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы, создание положительного имиджа ресторана.

Основными преимуществами проектируемого предприятия являются: возможность снижения себестоимости и цен, повышение производительности за счет использования нового оборудования, расширения ассортимента услуг.

Основной целью разработки данного бизнес-плана является желание показать, что занятие ресторанным бизнесом является весьма прибыльным делом. На мой взгляд, реализация проекта по открытию паба «Пальдар» является экономически целесообразной.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1) Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации. – М.: Книга сервис, 2012. – 346 с.
- 2) Ресторанный бизнес: ситуация и вектор развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.restoranoved.ru/article.php?numn=10317>
- 3) Съеденные миллиарды. Сколько денег россияне оставляют в заведениях общепита [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://obzor.ru/ekonomika>
- 4) Управление рестораном. Структура ресторана [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.lib.tsu.ru/win/produkcija/metodichka/6_6.html
- 5) Янковский, К.П. Инвестиции: учебное пособие / К.П. Янковский. – СПб.: Питер, 2010 г. – 368 с.
- 6) Финансы: Учебное пособие/ред. Ковалевой А.М. – М.: Финансы и статистика, 1998.
- 7) Финансы: Учебник для ВУЗов/ ред. Дробозиной Л.А. –М.: Финансы, 1999.
- 8) Уткин Э.А. Финансовый менеджмент. – М.: Зеркало, 1998.
- 9) Павлова Л.Н. Финансы предприятий. – М.: Финансы, «ЮНИТИ», 1998.
- 10) Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. -М.: Финансы и статистика, 2000.
- 11) Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие/ Под ред. Градова А.П. – СПб.: Специальная литература, 1999.
- 12) Финансы: Учебник для ВУЗов/ Под ред. Романовского М.В., Врублевской О.В., Сабанти Б.М. – М.: Юрайт, 2000.
- 13) Банковское дело: Учебник для ВУЗов/ Под ред. Лаврушина О.И. – М.: Финансы и статистика, 1999.
- 14) Броймер Роберт А “Основы управления в индустрии гостеприимства” - Москва. “Аспект Пресс” 1995г
- 15) <http://www.klenmarket.ru>

- 16) <http://www.restochef.ru>
- 17) <http://gsb.by>
- 18) <http://www.eldorado.ru>
- 19) <http://пивноеоборудование.рф>
- 20) <http://www.r-keeper.ru>
- 21) <http://chelyabinsk.kkm.ru>
- 22) <http://kass74.ru>
- 23) <http://www.newbar.ru>
- 24) Герчикова И.Н “Менеджмент”, Москва. “Юнити” 1994 г.
- 25) Коршунов Н.В. “Организация обслуживания в ресторане” М, высшая школа 1976г.
- 26) Кристофер Энертон-Томас “Ресторанный бизнес” - М, “Росконсульт” 1999г.
- 27) Мескон.М. "Основы менеджмента" Издательство "Дело" Москва. 1999г.
- 28) Плошай И.В."Организация техника и управление" "Экономика" Москва 1980г.
- 29) Уокер Джон Р “Введение в гостеприимство” - Москва. “Юнити” 1999г.
- 30) Усов В.В. “Организация обслуживания в ресторане” - Москва. “Высшая школа” 1990г.
- 31) Аносова М.М., Кучер Л.С. «Организация производства на предприятиях общественного питания», 1985г
- 32) Радченко Л.А. «Организация производства на предприятиях общественного питания», 2000г.
- 33) Соболева З.Т., Бакунова Р.Б. «Справочник руководителя предприятия общественного питания», 1986г.
- 34) Сборник технологических нормативов. 1994, 1996гг
- 35) Сборник рецептов блюд и кулинарных блюд национальных кухонь народов России. 1992г.

- 36) Х. Ридель, «Бары и рестораны. Техника обслуживания». 2002г.
- 37) Иванникова Е.И., «Барное дело», 2002г.
- 38) Джон Джеймс, Дэн Болдуин "Управление рестораном" Год выпуска 2004г.; Изд-во: "ТК Велби"
- 39) Л.С. Кучер, Л.М. Шкуратова, С.Л. Ефимов, Т.И. Голубева "Ресторанный бизнес в России: технология успеха" - РКонсульт, 2002 468с, ил
- 40) "Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном" Эгертон-Томас Кристофер; Год выпуска: 2004; Изд-во: Росконсульт
- 41) "Азбука ресторатора: Все, что нужно знать, чтобы преуспеть в ресторанном бизнесе" Дождикова Е., Фильчева С. Год выпуска: 2006 Изд-во: ВВРГ.
- 42) "Как "раскрутить" ресторан 2. Мастер-класс эффективного продвижения" Назаров О.В. Год выпуска: 2007. Изд-во: Ресторанные ведомости.
- 43) "Ресторан: с чего начать, как преуспеть. Советы владельцам и управляющим"; Затуливетров А.; Год выпуска: 2007; Изд-во: Питер.
- 44) "Рестораны, клубы, бары: планирование, дизайн, управление. Изд.2" Лоусан Ф.; Год выпуска: 2004; Изд-во: Проспект.
- 45) "Бизнес-план, который работает" Барроу П.; Год выпуска: 2006 Изд-во: Альпина Бизнес Букс.
- 46) "Как разработать бизнес-план. Практическое пособие с примерами" Константин Николаевич Петров; Год выпуска: 2007; Изд-во: Диалектика-Вильямс.
- 47) ГОСТ Р 30389-95 / 50762-95 Общественное питание. Классификация предприятий.
- 48) ГОСТ Р 50763-95 Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению. Общие технические условия.
- 49) ГОСТ Р 50764-95 Услуги общественного питания. Общие требования.
- 50) ГОСТ Р 50935-96 Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу.

- 51) Нормативные документы по ресторанному бизнесу ИД «Ресторанные ведомости» 304 с. 2007 г.
- 52) 100 самых популярных ресторанов Москвы, а также рестораны мира. Издательство: Ресторанный рейтинг 276 с.
- 53) Безупречный сервис Кулинарный институт Америки Издательство: ИД «Ресторанные ведомости» 288 с. 2005 г.
- 54) Бородина В.В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги, маркетинг, менеджмент.
- 55) Бородина В.В. Ресторанно-гостиничный бизнес. Маркетинг и менеджмент. Стр.82-84. Москва 2001, Издательство Книжный мир
- 56) Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия. – М., АкадемКнига, 2005. С. 14.
- 57) Денисов Д. Фаст-фуд. Рестораны быстрого обслуживания ИД «Ресторанные ведомости» 252 с. 2003 г.
- 58) Жданов Вячеслав Владимирович. Менеджмент в ресторанном бизнесе : Дис. . канд. экон. наук : 08.00.05 : Москва, 2004 169 с.
- 59) Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов / Пер. с нем. – М.: Экономика, 1990. – 456 с.
- 60) Ирина Болотова «НТ. Торговое оборудование» Саак А.Э. - список книг Саак А.Э. Якименко М.В. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны): Управление предприятиями гостиничного и ресторанного бизнеса; Управление персоналом в индустрии гостеприимства; Информационные технологии управления гостиницей и рестораном: Учебное пособие для вузов. 432 с. Изд-во Питер Пресс 2007 г.
- 61) Сокирянский Федор, Ярков Сергей, Бухаров Игорь, Сирый Владимир Издательство «ЭКСМО» 2008 г. 368 с.
- 62) Сосна С.А., Васильева Е.Н. Франчайзинг. Коммерческая концессия. – М., АкадемКнига, 2005. С. 14.

- 63) Хмырова С.В. Ресторанный маркетинг Издательство: ЮНИТИ 255 стр. 2010 г.
- 64) Шапиро Уалдемер. Русско-английский и англо-русский словарь. – М.: Наука - Уайли, 1993. – 768 с.
- 65) Шок П.Д., Д.Т. Боуэн, Д.М. Стефанелли Маркетинг в ресторанном бизнесе 240 с. 2005 г.
- 66) Яроцкая О. Как стать успешным ресторатором. Откровения 15 лидеров рынка. Издательство: «Эксмо» 320 с. 2008 г.
- 67) HoReCa magazine 2008 г
- 68) Гигиенические требования безопасности и пищевой ценности пищевых продуктов. СанПиН 2.3.2.1078-01. – М: Минздрав России, 2002. – 186 с.
- 69) Гигиенические требования к качеству воды нецентрализованного водоснабжения. Санитарная охрана источников. СанПиН 2.1.4.1175-02.- М.: Минздрав России, 2003. – 32 с.
- 70) Гигиенические требования по применению пищевых добавок. СанПиН 2.3.2.1293-03. М.: Минздрав России, 2003 – 416 с.
- 71) Гигиенические требования к срокам годности и условиям хранения пищевых продуктов. СанПиН 2.3.2.1324-03. М.: Минздрав России, 2003. – 24
- 72) Зоны санитарной охраны источников водоснабжения и водопроводов питьевого назначения. СанПиН 2.1.4.1110-02. – М.: Минздрав России, 2002. – 6. медико-биологическая оценка пищевой продукции, полученной из генетически модифицированных источников. МУК 2.3.2.-970-00. – М.: Минздрав России, 2000. Методы санитарно-паразитологической экспертизы рыбы, моллюсков, ракообразных, пресмыкающихся и продуктов их переработки. МУК 3.2.988-00. М.: Минздрав России, 2001. – 69 с.
- 73) Общие требования по профилактике инфекционных и паразитарных заболеваний. СП 3.1/3.2.558-96. – М.: Минздрав России, 1997. – 16 с.
- 74) О государственном надзоре и контроле в области обеспечения качества и безопасности пищевых продуктов. Постановление Правительства РФ от 21

декабря 2000 г. № 987: Собрание законодательства российской Федерации. №1 (Часть 2) Ст. 123. – С. 549-553.

75) О качестве и безопасности пищевых продуктов: Федеральный закон. М.: ФГУП «Интерсэн», 2000. – 48 с.

76) Организация и проведение производственного контроля за соблюдением санитарных правил и выполнением санитарно-противоэпидемиологических (профилактических) мероприятий. СП 1.1.1058-01 – М.: Минздрав России, 2001. -16 с.

77) О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения: Федеральный закон. – М.: ФГУП «Интерсен», 1999. – 48 с.

78) О санитарно-эпидемиологической экспертизе продукции. Приказ Министерства здравоохранения РФ от 15.08.01 №325. Российская газета №219 (2822). 2001. 27 окт. С. 5.

79) Питьевая вода. Гигиенические требования к качеству воды централизованных систем питьевого водоснабжения. контроль качества. СанПиН 2.1.4.1074-01. – М.: Минздрав России, 2002. – 102 с.

80) Порядок и методика осуществления производственного контроля за соблюдением санитарных правил и выполнением санитарно-противоэпидемиологических профилактических мероприятий на предприятиях пищевой промышленности, общественного питания, продовольственной торговли. Методические указания. Журнал СЭС-ИНФО. 2002. № 3.с. 13-21.

81) Правила проведения мероприятий по контролю при осуществление государственного санитарно-эпидемиологического надзора. Приказ Министерства здравоохранения РФ

82) Применение ультрафиолетового бактерицидного излучения для обеззараживания воздушной среды помещений организаций пищевой промышленности, общественного питания и торговли продовольственными товарами. МУ 2.3.975-00. – М.: Минздрав России, 2000. – 38 с.

83) Профилактика острых кишечных инфекций. СП 3.1.1.1117-02. – м.: Минздрав России, 2002. – 31 с.

84) Санитарно защитные зоны и санитарная классификация предприятий, сооружений и иных объектов. СанПиН 2.2.1/2.1.1.1200-03 – М.: Минздрав России, 2003. – 48 с.

85) Санитарные правила по заготовке, переработке и продаже грибов. СанПиН 2.3.4.009-93. – М.: Госкомсанэпиднадзор, 1993. – 41 с.

86) Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, обороноспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья. СП 2.3.6.1079-01 – М.: Минздрав России, 2001. – 72 с.

87) Электромагнитные поля в производственных условиях. СанПиН 2.2.4.1191-03. – М.: Минздрав России, 2003. – 24 с.

88) ГОСТ Р 51750.1-01. Управление качеством пищевых продуктов на основе принципов ХАССП. – М.: Госстандарт, 2001. -9 с.

89) Санитарные правила по санитарно-гельминтологической экспертизе рыбы и условиям обеззараживания ее от личинок дифиллоботриид и описторхозв. СанПиН 15-6/64. – М.: Госкомсанэпиднадзор России, 1992. – 20 с.