

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, директор ИП Костенко В.В

\_\_\_\_\_ В.В. Костенко

\_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова,

к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ 2018 г.

Разработка бизнес-плана открытия кулинарии «Maximell'» в городе Челябинске

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 380302.2018.074.ПЗ ВКР

Руководитель проекта, д.э.н.,  
профессор

\_\_\_\_\_ В.Г. Мохов

\_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор проекта  
студент группы ЭУ-471

\_\_\_\_\_ М.С. Чупин

\_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер, ст. преп.

\_\_\_\_\_ М.Г. Ефимова

\_\_\_\_\_ 2018 г.

## АННОТАЦИЯ

Чупин М.С. Разработка бизнес-плана открытия кулинарии «Maximell'» в городе Челябинске– Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ – 471, 2018, 79 с., 14 ил., 18 табл., библиогр. список – 83 наименования.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 разделов, таблиц, заключения и библиографического списка. Во введении обоснована актуальность выбранной темы, поставлены цели и задачи данной работы. В работе описан бизнес-план открытия кулинарии в городе Челябинске. Проведена оценка экономической эффективности бизнес-плана открытия кулинарии «Maximell'». Проведен анализ рисков и ставки дисконтирования при оценке эффективности предприятия сферы общественного питания, а также проведена оценка экономической эффективности открытия кулинарии.

Выпускная квалификационная работа включает характеристику бизнес-планирования, сущность, особенности и аналитические параметры бизнес-плана кулинарии. Анализ зарубежного опыта рынка общественного питания, а также анализ основных конкурентов и динамики регионального рынка общественного питания и маркетинговый анализ реализации бизнес-плана представлены во второй главе. Третья глава посвящена оценке экономической эффективности бизнес-плана открытия кулинарии в городе Челябинске.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ СФЕРЫ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ.....	9
1.1 Сущность, цели и задачи бизнес- планирования.....	9
1.2 Специфика функционирования сферы общественного питания.....	18
1.3 Структура и содержание бизнес-плана предприятия сферы общественного питания.....	23
2 СУЩНОСТЬ, ОСОБЕННОСТИ И АНАЛИТИЧЕСКИЕ ПАРАМЕТРЫ БИЗНЕС-ПЛАНА КУЛИНАРИИ.....	32
2.1 Обоснование бизнес-идеи создания кулинарии.....	32
2.2 Анализ зарубежного опыта рынка общественного питания.....	38
2.3 Анализ основных конкурентов и динамики регионального рынка общественного питания.....	41
2.4 Маркетинговый анализ реализации бизнес-плана.....	49
3 ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА ОТКРЫТИЯ КУЛИНАРИИ.....	52
3.1 Производственный и организационный разделы бизнес-плана.....	52
3.2 Определение рисков и ставки дисконтирования при оценке эффективности предприятия сферы общественного питания.....	58
3.3 Оценка экономической эффективности открытия кулинарии.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	69
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	72

## ВВЕДЕНИЕ

В период экономической и особенно финансовой нестабильности главными вопросами в России являются вопросы планирования деятельности организации в условиях неопределенности развития экономики страны.

Такое положение требует от организаторов планирования особого подхода к принятию управленческих решений, а также выбору инструментов их реализации. Финансовую нестабильность характеризуют неплатежи, низкая рентабельность, отсутствие соответствующей законодательной базы, неэффективное функционирование банковской и налоговой системы и др.

Поэтому необходимо построить такую структуру управления организацией, которая даже в этих условиях могла бы действовать более или менее эффективно. Конечно, перечисленные факторы, влияющие на функционирование организации, должны найт и отражены в бизнес-плане.

Практическая значимость разработки и реализации бизнес-плана бесспорна, так как она обусловлена множеством факторов.

В качестве формирующих здесь можно выделить бесчисленное количество возможных целей и причин,

возникающих у компаний при желании достичь намеченного результата.

В качестве основных можно определить следующие:

распределение ролей и узконаправленной сферы деятельности каждого конкретного отдела,

а также определение круга обязанностей для достижения основной цели организации;

определение единого стандарта для оценки работы каждого отдела индивидуально,

выявление уровня приверженности каждого отдела,

а также его способности реализовать планы администрации наиболее удачным способом;

выявление возникших отклонений и их диагностика в каждом конкретном отделе,

а при их наличии, определение уровня отклонения, сточки зрения разницы,

между планируемым и достигнутым.

На сегодняшний день, изготовлением мучных изделий и хлеба, которые потребляет большинство населения, занимаются крупные производства. Но эти крупные производители работают по отработанным рецептурам и предложить новые рецепты и изысканную выпечку не могут. Для этого им нужно переоборудовать производство и поменять технологию, что требует немалых затрат. Актуальность разработки бизнес-плана обусловлена возникшей проблемой потребителей в приобретении натуральной продукции, а также возросшим интересом к кондитерским изделиям, более высокой ценовой категории, выполненных с использованием натуральных ингредиентов, часто по индивидуальным заказам и преимущественно в мини-кондитерских.

Цель исследования – разработать и обосновать экономическую эффективность бизнес плана открытия кулинарии.

Объект исследования – кулинария в городе Челябинск.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения в процессе разработки бизнес-плана открытия кулинарии.

Поставленная цель определила задачи исследования:

- описать сущность, цели и задачи бизнес-планирования;
- рассмотреть специфику функционирования сферы общественного питания;
- рассмотреть структуру и содержание бизнес-плана предприятия сферы общественного питания;
- провести обоснование бизнес-идеи создания кулинарии;
- осуществить анализ зарубежного опыта рынка общественного питания;
- проанализировать основных конкурентов и динамику регионального рынка общественного питания;
- провести маркетинговый анализ реализации бизнес-плана;
- разработать производственный и организационный разделы бизнес-плана кулинарии;
- осуществить определение рисков и ставки дисконтирования при оценке эффективности предприятия сферы общественного питания;

– провести оценку экономической эффективности открытия кулинарии.

Методы исследования – теоретический анализ, анализ документации, сравнение, исследование и моделирование.

Практическая значимость исследования заключается в том, что разработанный проект по открытию кулинарии сможет повысить объем предоставляемых услуг в городе Челябинске, а в результате повысит эффективность деятельности проектируемого предприятия.

Структура выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, заключение, список использованных источников и литературы, приложения.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ СФЕРЫ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

## 1.1 Сущность, цели и задачи бизнес-планирования

В последние годы понятие «бизнес-план» заняло важное место в мировой практике, связанной с предпринимательской деятельностью.

Данное понятие произошло от английского «business plan» и представляет собой описание предполагаемой предпринимательской деятельности, и содержит, как минимум, два элемента: бизнес-план [1].

Бизнес в данном случае рассматривается как синоним предпринимательства, которое является самостоятельной экономической деятельностью граждан и объединений, направленной на производство и сбыт определенных благ и услуг, а также на получение прибыли в условиях рыночной экономики.

При этом данная деятельность осуществляется субъектом под имущественную ответственность, закрепленную в организационно-правовой форме предприятия [2].

Таким образом, каждый субъект, желающий начать предпринимательскую деятельность, должен быть осведомлен о перспективах интеллектуальных, трудовых, финансовых ресурсов и источниках их получения.

Необходимо уметь четко распределять имеющиеся ресурсы и эффективно использовать их на предприятии.

В бизнес-планировании главное внимание направлено на формирование критериев, описывающих финансовую активность и эффективность организации, ее финансовые показатели в виде результатов производства.

Целью формирования бизнес-

плана выступает гарантированное обеспечение возникновения устойчивого финансового положения фирмы, и возможности получения ее юмаксимально высокого дохода в виде прибыли.

Сегодня наиболее актуальна способность предпринимателя осуществлять планирование своей деятельности как на краткосрочный период, так и долгосрочную перспективу. При этом бизнес-план выступает постоянным рабочим инструментом, одним из главных документов, дающим реальную возможность формализовать процесс поступательного развития компании в комплексный документ, выбирающий основные направления и аспекты деятельности кампании.

Бизнес-план – это объективная оценка предпринимательской собственной активности фирмы и одновременно требуемый инструмент проектно-инвестиционных направлений исходя из рыночных потребностей и сложившихся условий.

В соответствии с точкой зрения Бурова В.П., бизнес-план – новый способ планирования, который служит для создания разнообразных инновационных объектов, связанных с проектированием или созданием новых предприятий и их подразделений, а также для разработки и сбыта на рынке определенных товаров и услуг [1].

Бизнес-план способствует совершенствованию технологии и организации производства, модернизации и развитию предприятий, и увеличению количества выпускаемой продукции, и, как следствие, повышению качества товаров и производительности труда.

В бизнес-плане охарактеризованы все главные элементы перспективного коммерческого предприятия, характеризуются проблемы, с которыми оно может столкнуться. А затем наиболее современными способами определяются возможности решения данных



ых проблем. Таким образом, бизнес-план одновременно выступает поисковой, и проектной, и научно-исследовательской работой.

Бизнес-планирование дает возможность организациям их владельцам реально определить свои слабые и сильные стороны, изучить возможность альтернативных вариантов, обосновать необходимые меры по своевременному предотвращению рисков. Это может обеспечить успех запланированного дела и реально обоить партнеров – конкурентов.

Основная идея бизнес-плана формирования стратегических решений с помощью планируемого объекта бизнес-состоит в кизрении маркетингового синтеза. Другие основания формирования бизнес-плана также могут присутствовать, например, привлечение инвестиций, возможность получения кредитов, обоснование достоверности реальности намеченных показателей, доказательство целесообразности реорганизации функционирования уже действующего предприятия, формирование нового бизнеса и т.д. [3].

Сущность бизнес-плана организации выстывает в виде анализа общего состояния и функционирования на период разработки самого плана, а кроме того определения и применение конкретных способов, методов и средств для достижения высокого и значимого уровня показателей, которых организация намерена достигнуть.

Активность предприятия без использования бизнес-плана не обеспечивает положительных итогов, это есть лишь ответный импульс на происходящие и повторяющиеся события. Деятельность же по плану открывает максимум возможностей увидеть, спрогнозировать и предотвратить содержание их характер близящихся событий [2].

Бизнес-план определяет и оценивает перспективную, будущую ситуацию не только в системе самого предприятия,

так сказать внутри организации, та к и за его пределами.  
Руководству требуется осуществлять планирование для верной ориентации в условиях акционерной долевой собственности, как при управлении, так и при создании обществ.  
При помощи бизнес-плана менеджмент организации осуществляет принятие решений по поводу того, кака я доля дохода-прибыли инвестируется в дело для последующего динамического развития фирмы, а кака я возможна к распределению между участниками бизнеса с целью их максимально го вознаграждения.

Под бизнес-планированием понимают процесс разработки бизнес-плана. Этот процесс представляет собой упорядоченную организационную процедуру, связанную с сбором и обработкой информации, принятием решений, которые осуществляются с целью получения желаемого результата в виде целостной системы соответствующих показателей.

Бизнес-план в виде документа осуществляет вполне конкретную цель — отразить трактовку активности организации. Он не выполняется по приказу сверху, строго регламентирован ни по структуре документа отражения, ни по объему используемой информации.

Основные цели бизнес-планирования:

- 1) планирование хозяйственной деятельности на ближайшую и отдаленную перспективу в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов;
- 2) определение конкретных направлений деятельности предприятия;
- 3) определение лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- 4) определение состава и показателей товаров и услуг, которые будут предложены рынку;
- 5) оценка производственных и бытовых издержек;
- 6) выявление соответствия имеющихся кадров,

условий их мотивации и предъявляемым требованиям реализации стратегии и плана;

7)

определение состава и стоимости маркетинговых мероприятий по изучению рынка, ценообразованию, стимулированию и рекламе, организации каналов сбыта;

8)

оценка финансовых возможностей предприятия своих и привлеченных ресурсов ;

9) выявление возможных проблем, способов их компенсации, нейтрализации.

Однако независимо от того фактического делегирования или направления, бизнес-план обязан включать всебя основополагающую, базовую информацию, а именно:

– целевое направление и идею бизнес-плана;

– формат и сущность реализуемого проекта;

– описание организации;

– характеристику услуги и продукции;

– оценку финансовых, производственных, трудовых, материальных и прочих возможностей организации;

– учети оценку факторов внешнего воздействия, к примеру, изучение уровня цен, каналов распространения и рынка сбыта и пр.;

– потребность в поддержке «откуда-то», как в виде материально-технической помощи, так и финансовой;

– менеджмент, эффективную управленческую систему финансовой и производственно-хозяйственной деятельностью,

адаптивную и реальную систему контроля за функционированием проекта.

Готовый бизнес-план должен решать ряд важнейших задач:

– формулировка цели, стратегический план по ее достижению, прогнозирование результата (может быть дан в краткосрочной, среднесрочной или долгосрочной перспективе);

– определение целевой аудитории;

- правильный выбор сегмента рынка (в конечном итоге это позволяет сформировать стоимость продукции/услуги, понять желания клиентов и их ожидания);
- оценка конкуренции и выработка собственных преимуществ (важно изучать ситуацию не во всей стране, а в конкретном регионе или даже городе);
- определение ассортимента товаров или перечня предоставляемых услуг, разработка их особенностей (форма, этикетка, состав);
- расчет затрат, связанных с производством напрямую или косвенно;
- выбор маркетинговой стратегии в вопросах продвижения собственной продукции (кому, где и как продавать), установления приемлемой цены;
- определение финансовых результатов (соотношение доходов и расходов, размер потенциальной прибыли, срок окупаемости, уровень рентабельности, его сравнение со среднеотраслевыми показателями).

Для многих предпринимателей составление бизнес-плана ассоциируется исключительно с планированием собственных инвестиций и возможной прибыли. На самом же деле у него намного больше функций:

- сравнение ожиданий с реальными показателями (уже после реализации проекта предприниматель может оценить, насколько правильно он произвел расчеты, найти причины невыполнения поставленных задач);
- создание стратегии и концепции для работы;
- расчет финансовых показателей;
- привлечение дополнительных средств.

Чтобы бизнес-план оказался действенным, необходимо следовать важнейшим принципам планирования при его составлении и применении:

1. Необходимость.  
Все запланированные действия должны совершаться во всех сферах.
2. Единство. Все инструкции и задачи, отражаемые в бизнес-плане, не должны противоречить друг другу.
3. Непрерывность.

Недостаточно один раз составить последовательность действий.

Важно постоянно смотреть на перспективу, планировать, что делать дальше.

4. Гибкость. Если в ходе внедрения идеи выяснилось, что какая-то стратегия будет неэффективной, предприниматель должен внести корректировки, а не следовать ранее намеченному плану.

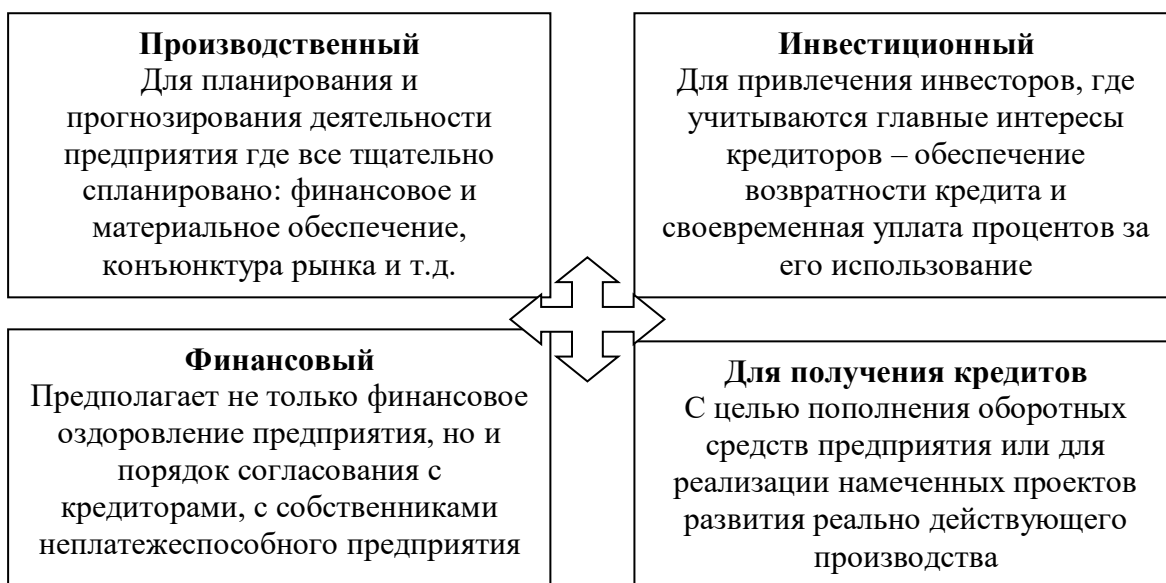
5. Точность. Важно детально расписать все задачи и действия. Все качественные показатели должны иметь количественные составляющие.

В зависимости от набора поставленных задач, возникших для реализации предприятием, в современном мире планирования, определяют следующие виды бизнес-планов (рисунок 1).

Следовательно, бизнес-план выступает результатом или итогом комплексного и детального изучения всех позиций коммерческой и производственной деятельности организации.

Бизнес обязан принимать во внимание вариативные множественные, и часто несовместимые, даже и иногда конфликтующие ожидания «представителей интереса», т.е. тех групп, функционирующих внутри или за пределами предприятия.

Они формируют прямое воздействие или опосредованное влияние, их сферу интересов и интересы требуется учитывать при реализации процесса производства [5].



## Рисунок 1.1 – Базовые разновидности бизнес-планов

Однако реализация логики процесса бизнес-планирования часто ориентирована лишь на получение прибыли в виде коммерческого интереса прямых участников осуществляемого инвестиционного проекта (аппарата управления, топ-менеджеров, инвесторов, кредиторов). На сегодняшний день нет эффективного шаблонного формата представления основных разделов бизнес-плана моментов конструктивного целеполагающего взаимодействия с иными «узванными сторонами».

Используемые компьютерные программы определяют показатели и критерии технико-экономического обоснования самой бизнес-идеи, но не формируют реального прогнозного сценария удовлетворения общественных ожиданий и возможных социальных последствий [6].

Основные отличительные черты бизнес-плана фирмы: целевая направленность опосредуется различными критериями и зависит от внутренних и внешних условий, определяющих его нормальное действие и функционирование. Кроме того, условия рынка, где действует фирма так же существенно. Естественно, предприятие в состоянии варьировать силу и направление воздействия своих внутренних ресурсов и факторов, но оно не в силах изменить сам ход событий, происходящих под воздействием внешних факторов, которые могут изменить судьбу предприятия.

Можно определить базовые факторы, влияющие на активность и успешность организации (рис. 1.2.).

Политика государства как экономический фактор, влияет на бизнес. Практика показывает, что коммерческие организации процветают в тех государствах, где вмешательство государства в частный бизнес минимально
---

Важно, чтобы лидеры бизнеса грамотно оценивали изменение предпочтений и вкусов своих потребителей. Организации теряют часть прибыли, в случае, когда покупательская способность потребителей падает, или они испытывают неудовлетворение какой-либо услугой, товаром, продуктом
---

Поставщики способны угрожать динамике и росту бизнеса, так как монополисты в своей области, могут резко увеличить цену на продукцию. При несвоевременной поставке товара обязательства фирм могут быть подвержены серьезному ущербу.

Конкуренция за внимание потребителей

Сотрудники в виде квалифицированной и мотивированной рабочей силы предприятия

Рисунок 1.2 – Основные факторы, определяющие активность организации  
Все названные факторы сильно влияют на предприятие.

Поэтому требуется учитывать их в планировании бизнес-стратегии фирмы. Бизнес-план выбирает все возможные стороны функционирования предприятия: это социальная, и экономическая компонента, и организационная и прочая направления структуры. Естественно, каждая из указанных сторон располагает своими особенностями, задается конкретными задачами функционирования как всего предприятия, в общем, так и отдельных отделов.

Инвесторы настаивают на принятии бизнес-плана как доказательства того, что сама идея действительно выступает стоящим финансовым вложением проектом. Бизнес-план нужен не только для инвесторов, но и непосредственно руководителю, так как данный документ выступает продуманным четким путем динамики предприятия. Бизнес-план способствует знакомству с финансовыми особенностями организации и ее состоянием дел; формированию конкретных задач и целей; принятию стратегических и значимых решений; предсказать по возможности избежать препятствий, вероятность которых сложится в возможном развитии событий [4].

Экономисты-исследователи свидетельствуют, что без оценки влияния всех данных факторов деятельности предприятия невозможно говорить о полном функционировании. Например,

если в период экономической и финансовой стабильности на первый план выходят социальные и организационные направления деятельности фирмы, то в период смены деятельности преобладают основные вопросы построения новой организации фирмы и изменения ее управленческих критериев.

В процессе реализации бизнес-плана возникают определенные трудности.

Отметим некоторые из них:

– во-первых, трудность в управлении персоналом в целом и их призвание реализовать работу в желаемое время;

– во-вторых, социальные обычаи и традиции, которые в некоторых случаях могут существенно влиять на способность компании осуществлять свой бизнес-план;

– в-третьих, стабильность политической власти, оказывающей существенное влияние на планирование бизнес-плана и результативность бизнеса предприятия в целом.

Кроме этих трудностей существует множество иных, но наиболее опасны и непредсказуемы – политических. Как показывает практика, политические условия особым образом влияют на способность реализации бизнес-плана. Кроме того, политические условия влияют на развитие рынка, а также на формирование спроса и предложения.

Роль политических условий на целевом рынке, особенно на небольших рынках, в которых экономика тесно связана с политикой – значительна. К политическим условиям можно отнести: общественные потрясения и последствия войн, общенациональные мероприятия профсоюзов, забастовки, принятие правительством госбюджета и аналоговой политики.

Таким образом, сущность бизнес-планирования выступает в виде анализа общего состояния и функционирования на период разработки бизнес-плана,



акрометогоопределениеиприменениеконкретныхспособов, методовисредствдлядостижениявысокогоизначимогоуровняпоказателей, которыхорганизациянамеренадостигнуть. Основныецели и задачи бизнес-планирования включают в себя:планированиехозяйственнойдеятельностинаближайшуюиотдаленнуюперспективувсоответствиииспотребностямирынкаивозможностямиполучениянеобходимых ресурсов;определениеконкретныхнаправленийдеятельностипредприятия;оценкаиздержек;оценкафинансовыхвозможностейпредприятиясвоихипривлеченныхресурсов;выявлениевозможныхпроблем, способовихкомпенсации, нейтрализации.

## 1.2 Специфика функционирования сферы общественного питания

Общественное питание – отрасль экономики, имеющая свои специфические особенности и закономерности, которые находят свое выражение в выполняемых предприятиями функциях – производства, реализации, организации потребления и досуга. Социально-экономическое значение этой сферы выражается в создании условий для роста производительности и улучшения организации труда благодаря предоставлению полноценного горячего питания по месту работы и учебы населения, в обеспечении экономии общественного труда и средств, в создании предпосылок для увеличения свободного времени членов общества.

ИндустрияобщественногопитаниявРоссиипредставляетсобоймножествопредприятийсразличнымуровнемобслуживания, качествомпродукции, разнообразиемиспользуемогооборудования.

Ониформируютмеханизмудовлетворенияпотребностейнаселенияворганизациипитанияидосуга.

Общественноепитаниекакотрасльэкономикиимеетрядособенностей [1, с. 236].

1. Общественноепитаниеобъединяеттрифазыобщественноговоспроизводства: производство,обмен (обращение) ипотребление. Большаячастьпродукции, производимаянапредприятияхотрасли, здесьжереализуетсяипотребляется.

2. Специфичность продукта общественного питания, который состоит из двух основных элементов: непосредственно продукция кухни услуг по организации её потребления. Продукция – это совокупность производимых и реализуемых блюд, кулинарных и кондитерских изделий, полуфабрикатов и покупных изделий. Услуги по организации потребления представляют собой совокупность действий и усилий персонала по доведению продукции до потребителя; они характеризуются неосязаемыми показателями, позволяющими оценить уровень подготовки персонала (вежливость, внимательность, быстроту обслуживания), и материальными, осязаемыми свидетельствами (внешний вид персонала, оформление интерьера, сервировка стола и т. д.) [2, с. 118].

3. Региональная неоднородность в развитии общественного питания. Данная особенность проявляется не только в дифференциации уровня развития данной отрасли экономики по регионам Российской Федерации, но и в существенной дифференциации внутри регионов. Так, динамика и структура рынка Москвы или Санкт-Петербурга существенно отличается от средней по городам России.

4.

Сеть предприятий общественного питания включает огромное количество субъектов хозяйствования. Большинство предприятий являются коммерческими, но наряду с этим существует социальное питание: столовые при производственных предприятиях, студенческие и школьные столовые [3, с. 195].

5. Быстро развитие кейтеринговых компаний, занимающихся исключительно обслуживанием торжеств, банкетов и предоставлении продукции кухни.

6.

Степень удовлетворения спроса на услуги общественного питания характеризуе

тс яповышенной субъективностью и комплексностью представлений о потребительских свойствах услуги по сравнению с розничной торговлей и сферой бытовых услуг.

Здесь спрос формируют, прежде всего, привычка проводить досуг, соображения престижа, статуса, моды и другие субъективные качества [4, с. 10].

7. Общественное питание – это отрасль, где успех реализации основного продукта зависит не только от предоставления основной услуги (организация потребления продукции), но и от оказания дополнительных услуг (например, организация проведения банкетов).

8.

Зависимость качественных и количественных показателей деятельности предприятий общественного питания от их местоположения.

В сфере общественного питания расположение объекта имеет несколько значений:

– место оказания услуги, которое зависит от расположения предприятия или пункта, где происходит контакт с клиентом;

– маркетинговый канал реализации услуги, от которого зависит тип предприятия (фаст-фуд, объект придорожного сервиса, закрытый ресторан и т. п.);

– привлечение внимания клиентов к достопримечательностям, природным рекреационным ресурсам соответствующей территории, что в итоге определяет фирменный стиль предприятия общественного питания.

9. Услуга общественного питания имеет частный характер, так как предоставляется конкретному потребителю [5, с. 143].

В настоящее время уровень развития предприятий общественного питания достаточно высок. Растёт число новых предприятий, увеличивается их товарооборот, происходят качественные изменения, внедряются новые технологии производства и сервиса.

Основную часть общедоступных предприятий питания составляют кафе, бары, рестораны, закусочные.

Для рынка общественного питания в целом характерны следующие тенденции: преобладание неценовых факторов конкуренции, таких как интерьер заведения, кухня, скорость и качество обслуживания, ассортимент блюд и др.; наличие умеренных барьеров вход на рынок, что способствует увеличению числа конкурентов в дальнейшем; консолидация участников рынка общественного питания [6, с. 146].

В России насчитывается около 88000 кафе, ресторанов и других предприятий общественного питания, в то время как общее количество сетевых ресторанов примерно равно 11000. Около половины из них находятся в крупнейших городах России - Москве и Санкт-Петербурге.

По исследованиям РБК, около 29% рынка общественного питания РФ занято сегментом быстрого питания «фаст-фудом», более 25% рынка представлено предприятиями так называемой «уличной еды», рестораны - 19%, кофейни и кафе кондитерские - 14%, около 7% - еда «на вынос», 6% - рестораны Fast Casual [1].

Одной из основных тенденций на рынке общепита России является наличие крупных иностранных сетевых предприятий, а именно McDonalds, Subway, Burger King, KFC, PizzaHut, Cinnabon, Starbucks.

Быстро развиваются местные сети общественного питания, такие как: Пельменная Дюжина, Шоколадница, Кофе Хауз, Блинофф, Планета Суши, Крошка Картошка и прочие.

Эти заведения популярны своим ассортиментом блюд и доступными ценами.

Вместе с тем, хочется отметить, что официальные статистические данные об инвестициях в сетевые предприятия питания не публикуются, точнее они публикуются только в общей массе по отраслям торговли и туризма, что недостаточно для проведения объективного анализа развития рынка общественного питания в РФ [3].

Толчком для развития данного сегмента рынка стал франчайзинг.

Потому что предприниматели зачастую не рискуют открывать свое собственное предприятие, они предпочитают купить франшизу и работать с уже известной компанией. Клиенты тоже предпочитают посещать знакомые «сетки», так как им хорошо известны бренд и репутация заведения.

Кроме того, сетевые рестораны быстрого питания используют продукты местных производителей (около 70-85%). Ярким примером является Макдональдс (около 450 предприятий в РФ), который закупает 85% продуктов у местных производителей.

Наиболее перспективным форматом предприятия общественного питания является Fast Casual – «быстро и демократично» – нечто среднее между фаст-фудом и демократичными ресторанами.

Это позволяет за сравнительно небольшую сумму вкусно поесть и хорошо провести время.

К перспективным тенденциям развития общественного питания в нашей стране можно отнести следующие: предоставление услуги Wi-Fi, разработку специальных приложений (они позволяют найти ресторан, забронировать столик, посмотреть меню, узнать отзывы клиентов и пр.), возможность безналичной оплаты, различные скидочные и бонусные карты.

Для привлечения клиентов предприятия часто расширяют предоставляемые услуги, например, доставка еды, кейтеринг, кулинарные курсы для взрослых и детей, проведение развлекательных мероприятий вечером, услуги шеф-повара и официантов на дому и многое другое.

Часто можно увидеть специальные меню, предлагающие выгодные предложения для завтрака и бизнес-ланчей.

В 2015 г. сектор общественного питания столкнулся с большим количеством трудностей: доходы населения падают, растет задолженность населения по кредитам, падает уровень жизни людей [4]. В целом, россияне стремятся экономить,

нетратить много денег на еду.

Сильно ухудшаются сложившаяся ситуация санкций и неопределенное будущее.

Негативными факторами так же являются: запрет курения в ресторанах, ослабление курса рубля, спад покупательской способности, кризис, колебания курсов валют и общая неопределенность в экономике страны.

До кризиса рестораны зарабатывали до 40% своей выручки на корпоративных мероприятиях, сейчас по оценкам экспертов их количество снизилось на 20%.

Постепенно рестораторы отказываются от элитной публики и от ресторанов самого высокого качества и предпочитают более массовые форматы.

Однако, оборот предприятий общественного питания в России в 2017 году увеличился на 2,5% в сопоставимых ценах по сравнению с 2016 годом – до 1,427 триллиона рублей. Таким образом, оборот общепита в России в прошлом году продемонстрировал рост после двух лет спада. По итогам 2016 года показатель снизился на 2,7% по сравнению с предыдущим годом, в 2015 году – на 5%. В 2014 году оборот общепита повысился на 1,7%.

Таким образом, несмотря на динамичное развитие отрасли общественного питания, большинство предприятий сталкивается рядом проблем: высокая стоимость ресурсов, что ведёт к постоянному повышению себестоимости продукции, кадровый дефицит, недостаточный уровень квалификации работников, низкая заработная плата персонала, что приводит к высокой текучести кадров, устаревшее оборудование [7, с. 152].

### 1.3 Структура и содержание бизнес-плана предприятия сферы общественного питания

Как было определено выше, бизнес-план – это программа, содержащая всю краткую, точную, доступную и понятно изложенную информацию о проекте, которая необходима для его осуществления. Бизнес-план является, своего рода,

документом, в котором описаны цели организации, дается обоснование и пути их достижения. Обычно разрабатывается на 3-5 лет с разделением по годам. Данные за первый год делятся по месяцам.

Назначение бизнес-плана в том, чтобы показать предпринимателю и инвестору шансы реализации бизнес идеи и необходимость в привлечении дополнительных денежных средств. Он также дает оценку возможностей и рисков проекта.

Грамотно составленный бизнес-план может помочь привлечь большее количество инвесторов либо получить одобрение кредитора, т.к. он послужит крепкой основой, в которой будут приведены точные данные и расчеты бизнес идеи, из которых можно понять, эффективен проект или нет, и стоит ли вкладывать в него свои инвестиции.

Разработка бизнес-плана для предприятия очень важный процесс. Благодаря бизнес-планированию, можно проанализировать внутреннее состояние экономики, привести прогноз ее состоянию через определенное время и описать место предприятия в данных условиях, чтобы быть к ним готовым и предприятие не застал кризис.

Разработка бизнес-плана способна помочь предприятию осуществить антикризисное управление и выжить в первый год работы, покрыть первоначальные издержки и быть готовым к спонтанным и форсмажорным ситуациям.

При написании бизнес-плана в сфере общественного питания необходимо:

1. Проанализировать сегмент рынка предприятия и разработать план маркетинга. Здесь необходимо определить:

- основных потребителей организации (возрастные группы);
- количества уже существующих подобных организаций в данной сфере;
- направление рекламы организации, которая будет работать на привлечение потенциальных клиентов.

2. Отразить расчеты всех необходимых расходов и затрат на первоначальном этапе функционирования организации.

3. Для оказания услуг общественного питания необходимо получение лицензий и разрешений.

4. Во время разработки бизнес-плана главным пунктом является определение цели проекта и будущей организации, чтобы впоследствии отслеживать стремление к выбранным целям в процессе разработки проекта и в работе предприятия.

5. Проанализировать поставщиков необходимого оборудования, продуктов, чтобы из огромного множества существующих выбрать ответственных и проверенных партнеров, которые способны поставлять качественные ресурсы.

6. Также необходимо стоимость оборудования, рассчитать амортизацию, что видеть хотя бы приблизительную картину своих будущих расходов.

7. Разработать и подробно описать всевозможные акции, скидки и подарки при посещении предприятия общественного питания, которые будут способствовать привлечению большего числа потребителей и повысит конкурентоспособность организации.

8. Еще в процессе разработки необходимо не только рассмотреть и рассчитать для себя необходимый для функционирования организации персонал, но и начать подбирать квалифицированных специалистов.

9. Учесть требования к составу и минимальной разрешенной площади для помещения общественного питания.

10. Рассмотреть риски, которые могут появиться в процессе функционирования предприятия, описать их последствия, а также привести возможные меры их устранения.

11. Провести точный расчет всех совокупных и будущих затрат, чтобы крупные суммы издержек за первый год функционирования предприятием не были неожиданностью для предпринимателя.

Проведение точных расчетов и анализов это само собой разумеющиеся аспекты бизнес-плана. Хотелось бы отдельно выделить лицензирование деятельность предприятия общественного питания.



К основным требованиям, возложенным обществом и государством на предприятия общественного питания, относятся:

- наличие необходимых лицензий, установленных законом;
- сертификация продукции общепита;
- санитарно-гигиенические правила;
- правила оказания услуг общественного питания.

Для того, чтобы получить заключение СЭС на общепит, необходимо предоставить следующие документы:

- свидетельство о регистрации организации;
- договор аренды;
- ассортиментный перечень реализуемой продукции в 3-х экземплярах;
- санитарные паспорта – на объект и на транспорт, если он будет использоваться;
- договор со службой на дезинфекцию (борьба с насекомыми) и дератизацию (грызунами);
- журнал дезинфекции, зарегистрированный в СЭС;
- договор на вывоз мусора;
- проект перепланировки или реконструкции помещения, согласованный с СЭС, если таковая происходила;
- медицинские книжки на всех сотрудников со всеми проставленными анализами.

При открытии заведения, необходимо иметь следующие документы СЭС для общепита: уведомление о начале производственной деятельности; программа контроля производства (ППК) общепита; свидетельства регистрации ООО или ИП; договора аренды (при необходимости ещё аренды парковки кафе, пристройки), на следование ППК, услуги сертифицирования объекта; положительное решение пожарной инспекции; договор об учреждении; свод правил; постановление о назначении ген. директора; расписание кафе, утверждённое ген. директором; свидетельство Госкомстата; выписка из ЕГР;

справка о постановлении на учёт; свидетельство о владении собственностью; заключение СЭС кафе.

Кроме того, в процессе составления бизнес-плана необходимо детально рассмотреть риски, которые могут появиться в процессе функционирования предприятия, описать их последствия, а также привести возможные меры их устранения. Только контроль и грамотный выбор путей преодоления кризисных ситуаций позволит предприятию выйти на высокий уровень прибыльности.

По сфере возникновения риски индустрии питания бывают внешние – это риски, которые не связаны с осуществляемой деятельностью предпринимателя (например, это могут быть непредвиденные изменения законодательства, регулирующего предпринимательскую деятельность, изменения в налогообложении, ликвидация предприятий в случае предписания государственных органов) и внутренние риски – это риски самой предпринимательской деятельности. Они возникают в случае неверной маркетинговой политики, неэффективного управления, а также из-за внутрифирменных махинаций.

В зависимости от видов услуг, которые оказывают предприятия общественного питания, выделяют следующие риски:

– производственный – связанный с производством продукции, оказанием услуг и любыми другими видами производственной деятельности, осуществляемыми на предприятиях общественного питания;

– технический – технические проведения профилактических мероприятий, уровнем организации производства, ремонта оборудования, введением новых технологий;

– коммерческий – это риск, который возникает в процессе осуществления услуг общественного питания, что немало важно при достижении финансовых результатов.

Также можно выделить следующие виды рисков.

1. Сезонность. Если поставки каких-то определенных продуктов сезонны, то

это необходимо учитывать при разработке меню, чтобы это никак не повлияло на заказы наиболее востребованных блюд.

2. Затраты на транспортировку. Обычно затраты на транспортировку включаются в стоимость продуктов, но есть вероятность различных обманов со стороны поставщиков, которые не включают в цену транспортировку, а выставляют транспортные услуги отдельным актом.

Еще основным фактором риска является рабочая сила и риски, связанные со степенью изношенности, загруженности и мощности оборудования.

Способы оптимизации рисков предпринимательской деятельности предприятий общественного питания включает следующие элементы:

- выявление и прекращение работы с ненадежными партнерами;
- не принятие участия в рискованных проектах;
- страховка риска;
- нахождение гарантий, передача рисков третьему лицу [1, с. 145].

Механизмы, связанные с регулированием рисками, связаны с уменьшением возможности проявления рисков предпринимательской деятельности. Оптимизировать степень риска возможно следующими способами:

Диверсификация – рассредоточение средств по различным процессам предпринимательской деятельности. Имея недостаток средств по одному процессу, возможно продолжать деятельность по другому процессу, более прибыльному. Реализация такого сценария позволяет реализовывать стабильные процессы предприятия несмотря на изменения во внешних условиях и внутренней среде предприятия.

Страхование – в целях уменьшения уровня рисков применяют страхование имущества, оборудования, зданий, страхование профессиональной и гражданской ответственности.

Лимитирование – означает установление предела значения затрат, товарооборота, инвестиций и т.д.

Резервирование – формирование объёма денежных средств для оплаты

непредвиденных издержек, возникших с решением проблем по рискованным процессам: оплата дополнительных действий, возмещение неизбежного увеличения финансовых, материальных и трудовых издержек, наступающих в процессе деятельности предприятия. Распределение риска - разделение риска между участниками предпринимательской деятельности.

Начиная свою предпринимательскую деятельность, предприниматель должен взвесить все «за» и «против», выбрать наименее рискованный способ для реализации деятельности. Необходимо заключить договор аренды на долгосрочной основе и в Российской валюте, с целью обеспечения гаранта заинтересованности собственника здания в долгосрочной работе проекта. Данные процессы будут способствовать созданию алгоритма бизнес-плана и его реализации. Договор аренды в рублях исключает увеличение арендной платы по средствам курсовой разницы. В договоре аренды прописано условие, где арендодатель обязан застраховать своё здание и оборудование. Также для минимизации производственных рисков предприниматель важно заключить договор поставок сырья, только с надёжными партнёрами, имеющими безупречную деловую репутацию, работающими на рынке долгое время, не имеющих исков и различных задолженностей. Наиболее чувствительным и господствующим фактором качества обслуживания, а также движущей силой предприятий общественного питания является его персонал [2, с. 68]. Персонал, работающий на предприятии, должен иметь высокую квалификацию соответствующей своей занимаемой должности. Систематическое выполнение необходимых операций воспитывает персонал предприятия, а воспитанный персонал выполняет все нужные требования [3, с. 72]. В процессе функционирования предприятия собственнику рекомендовано определить уровень кредиторской и дебиторской задолженности, которые обеспечат стабильную работу предприятия. Предпринимателю, как собственнику бизнеса необходимо ежедневно находиться на предприятии, напрямую общаться с клиентами, персоналом и партнёрами, что позволит контролировать производственный процесс, анализировать изменения, вовремя

реагировать и принимать верные управленческие решения.

Таким образом, при написании бизнес-плана в сфере общественного питания необходимо рассмотреть все аспекты работы детально и подробно для того, чтобы в дальнейшем не возникли проблемы вроде: непонимание основных процессов бизнеса; неправильное восприятие бизнес-плана (как документа для получения выгоды); отсутствие полной информации о бизнес идее; запутанность в виде деятельности разрабатываемого предприятия; конфиденциальность бизнес-плана; неверный выбор направления развития бизнеса, что может привести к серьезным негативным последствиям; неверные расчеты и интерпретации показателей эффективности проекта; отсутствие соотношения доходов и расходов, что может привести к неожиданному минусу в прибыли; неподготовленность к возможному появлению рисков, растерянность, отсутствия наличия знаний, которые помогут правильно оперировать имеющимися возможностями в случившейся ситуации.

При этом, минимизация производственных рисков в общественном питании достигается посредством построения точной последовательности шагов механизма управления и применения процессного подхода к структурированию информации о них.

Вывод по первому разделу.

Таким образом, сущность бизнес-планирования выступает в виде анализа общего состояния и функционирования на период разработки бизнес-плана, а кроме того определение конкретных способов, методов и средств для достижения высокого и значимого уровня показателей, которых организация намерена достигнуть. Основные цели и задачи бизнес-планирования включают в себя: планирование хозяйственной деятельности на ближайшую и отдаленную перспективу в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов; определение конкретных направлений деятельности предприятия; оценка издержек; оценка финансовых возможностей предприятия своих и привлеченных ресурс

ов; выявление возможных проблем, способов их компенсации, нейтрализации.

Общественное питание – отрасль экономики, имеющая свои специфические особенности и закономерности, которые находят свое выражение в выполняемых предприятиями функциях – производства, реализации, организации потребления и досуга. Социально-экономическое значение этой сферы выражается в создании условий для роста производительности и улучшения организации труда благодаря предоставлению полноценного горячего питания по месту работы и учебы населения, в обеспечении экономии общественного труда и средств, в создании предпосылок для увеличения свободного времени членов общества.

Несмотря на динамичное развитие отрасли общественного питания, большинство предприятий сталкивается рядом проблем:

высокая стоимость ресурсов,

что ведёт к постоянному повышению себестоимости продукции; кадровый дефицит, недостаточный уровень квалификации работников;

низкая заработная плата персонала, что приводит к высокой текучести кадров; устаревшее оборудование.

При написании бизнес-плана в сфере общественного питания необходимо рассмотреть все аспекты работы детально и подробно для того, чтобы в дальнейшем не возникли проблемы вроде: непонимание основных процессов бизнеса; неправильное восприятие бизнес-плана (как документа для получения выгоды); отсутствие полной информации о бизнес идее; запутанность в виде деятельности разрабатываемого предприятия; конфиденциальность бизнес-плана; неверный выбор направления развития бизнеса, что может привести к серьезным негативным последствиям; неверные расчеты и интерпретации показателей эффективности проекта; отсутствие соотношения доходов и расходов, что может привести к неожиданному минусу в прибыли; неподготовленность к возможному появлению рисков, растерянность, отсутствия наличия знаний, которые помогут правильно оперировать имеющимися возможностями в случившейся ситуации.

При этом, минимизация производственных рисков в общественном питании достигается посредством построения точной последовательности шагов механизма управления и применения процессного подхода к структурированию информации о них.

## 2 СУЩНОСТЬ, ОСОБЕННОСТИ И АНАЛИТИЧЕСКИЕ ПАРАМЕТРЫ БИЗНЕС- ПЛАНА КУЛИНАРИИ

### 2.1 Обоснование бизнес-идеи создания кулинарии

Основной целью проекта является организация предпринимательской деятельности, основанной на производстве и реализации населению кондитерских изделий.

В первую очередь планируется осуществлять производство пирожных, а также хлебобулочных изделий и печенья. Сегодня в обществе существует стойкое негативное отношение к ГМО, стабилизаторам, консервантам и т.д. Поэтому для небольшого кондитерского производства, который будет реализовывать продукцию непосредственно в г. Челябинске, наиболее оптимально будет

заниматься выпуском экологически чистой продукции из натуральных ингредиентов.

Это тем более актуально, так как для производства пирожных не требуется длительный срок хранения.

В настоящее время существует большое количество производителей данной продукции, включая даже не очень крупные супермаркеты, при этом данная продукция преимущественно невысокого качества. Важно отметить и то, что на рынке не наблюдается большого разнообразия кондитерских изделий, которые в большинстве своем известны со времен СССР.

Продукция должна отличаться от существующих образцов в лучшую сторону. Одним из наиболее перспективных направлений является создание нового арт-дизайна кондитерских изделий. Это позволит развивать и дополнительное направление – разработка и производство креативных тематических пирожных по заказу клиента.

Важно понимать, что при производстве кондитерских изделий их себестоимость будет достаточно высока, особенно если говорить о высококачественном и креативном продукте.

Расположение кондитерского цеха не требует высокой проходимости населения и целесообразно в наиболее выгодных с позиции стоимости аренды помещениях. В то же время производство продуктов питания накладывает определенные дополнительные требования, поскольку помещение и условия работы должны отвечать санитарным нормам.

Хлебобулочные изделия являются продуктом ежедневного спроса. Хлеб входит в тройку лидеров в списке самых популярных продуктов среди россиян. Согласно результатам социального опроса, 74% респондентов потребляют хлеб ежедневно. Из этого следует вывод, что данный сегмент продовольственного рынка достаточно стабилен.





Рисунок 2.1 – Частота потребления хлеба в России

В среднем, на душу населения приходится 46-50 кг хлеба в год. При этом показатели в каждом регионе отличаются. Максимальный объем потребления отмечается в Южном федеральном округе – 50 кг на человека.

В целом по России, объемы потребления хлебобулочных изделий снижаются. Эксперты связывают этот спад с тенденцией здорового питания, что исключает хлеб из ежедневного рациона россиян. В результате, объемы выпуска хлебобулочных изделий в России за последнее десятилетие снизились на 1,4 млн. тонн: к началу 2018 года этот показатель сократился до 6,6 млн. тонн.

На сегодняшний день производители хлебобулочных изделий подстраиваются под тенденцию потребления и увеличивают производство хлеба, который позиционируется как полезный для здоровья продукт – в его изготовлении применяют функциональные добавки, злаки, витамины. Большинство таких ингредиентов поставляется из-за рубежа, поэтому можно говорить о том, что современная хлебопекарная отрасль находится в зависимости от импорта. Также отмечается тенденция роста спроса на продукцию длительного срока хранения и замороженных хлебобулочных изделий.

На динамику развития рынка хлеба влияют и экономические кризисы. Например, в 2008 году в связи со снижением уровня доходов населения отмечался рост спроса на хлебобулочные изделия и соответственно увеличивалось их

производство. После стабилизации экономической ситуации спрос на данную продукцию снова начал падать.

Динамика спроса на хлеб также зависит от экономического кризиса: снижение уровня доходов населения влечет за собой рост спроса на хлебобулочные изделия. Стабилизация экономической ситуации снижает потребление хлеба.

Согласно статистике сетевой торговли, на начало 2016 года товарооборот хлеба превысил 675 млрд. рублей, при этом наблюдалось смещение потребления в бюджетный сегмент.

В таблице 2.1 представлена структура рынка хлебобулочных изделий, с помощью которой можно отследить, как менялось распределение производства между разными формами. Наблюдается тенденция снижения доли промышленного хлебопечения и увеличения доли ремесленного хлебопечения.

Сегментация хлебопекарной отрасли по состоянию на 2017 год представлена так: 71% от общего объема рынка производят крупные хлебозаводы, пекарни в супермаркетах – 14%, небольшие пекарни – 12%, прочие – 3%. При этом участники рынка прогнозируют снижение доли крупных хлебозаводов и развитие мелкого хлебопекарного бизнеса.

Таблица 2.1 – Сегментация хлебопекарной отрасли

Сегмент	Хлебопекарный рынок по годам, %								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Промышленное хлебопечение	83	79	75	75	73	71	72	73	73
Ремесленное хлебопечение	14	17	20	19	19	20	18	17	16
Магазинная выпечка	2	3	3	4	5	6	6	6	7
Прочее	1	2	2	2	3	4	4	4	4

Уже сегодня популярность набирают пекарни-кафе эконом-сегмента и сетевые бутики, где можно не только приобрести хлебобулочные изделия, но и приятно провести время. Данный формат рассчитывает на 2-3% доли рынка хлеба. К 2018 году ожидается рост доли небольших пекарен – с 12% до 16% и дальнейшее сокращение доли крупных хлебозаводов.

Весь производимый в России хлеб можно разделить на два вида: традиционный и нетрадиционный. Доля производства традиционного хлеба составляет 90% от общего объема рынка. К традиционному хлебу относят более дешевую продукцию. Нетрадиционный хлеб – это изделия по оригинальным рецептурам, национальные сорта хлеба. Категория нетрадиционного хлеба динамично развивается – в 2017 году ее прирост составил 7%, тогда как традиционный вырос только на 1,3%.

Таким образом, можно выделить основную тенденцию рынка хлебобулочных изделий: спросом пользуется нетрадиционный хлеб, который позиционируется как «здоровый продукт». Современный рынок хлебобулочных изделий предъявляет высокие требования к производителю. Сегодня недостаточно выпускать массовые, традиционные сорта хлеба. Чтобы успешно функционировать на рынке, необходимо формировать широкий ассортимент продукции и учитывать вкусы потребителей.

Согласно исследованиям Института аграрного маркетинга, по итогам 2017 года цены на хлебобулочные изделия из муки высшего сорта подорожали на 5% в среднем по России. Максимальный рост цены отмечен в Северо-Западном федеральном округе и в Поволжье – около 10%. Минимальный рост зафиксирован в Южном федеральном округе и на Северном Кавказе.

Эксперты прогнозируют, что наибольшие перспективы потребления хлебобулочных изделий ожидается в Южном федеральном округе – именно в этом регионе производство хлеба востребовано.

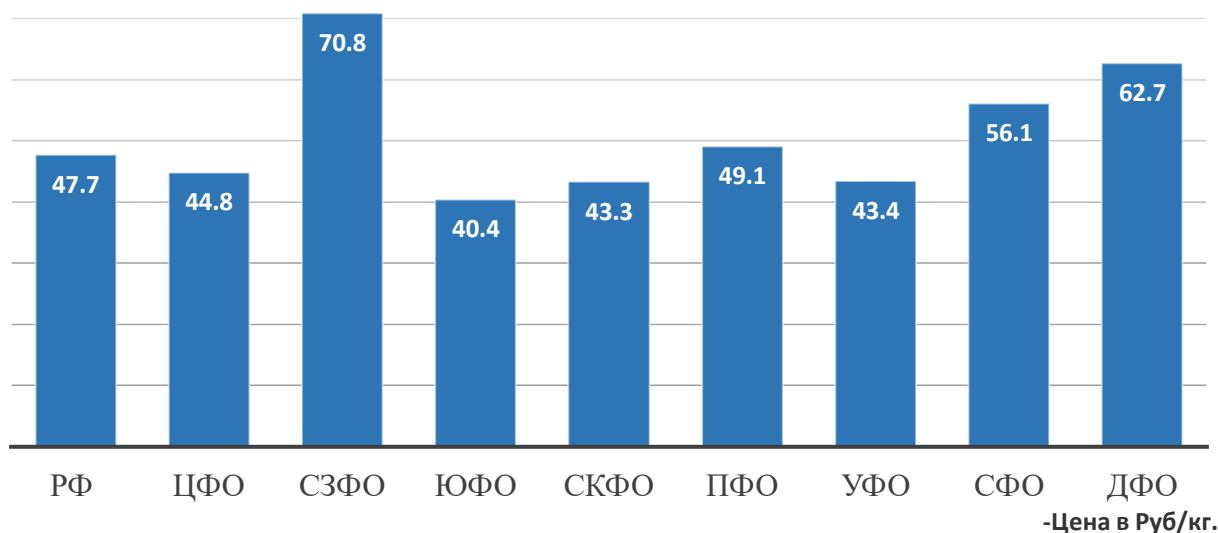


Рисунок 2.2 – Темпы изменения цен на хлебобулочные изделия из муки высшего сорта в ФО в 2017 г., %

Преимущества создания небольшой кулинарии:

- всегда свежий хлеб и кондитерские изделия, что обеспечивает спрос на продукцию;
- гибкость производства, позволяющая подстраиваться под вкусы потребителей и рыночные тенденции
- стабильный спрос, практически независимый от кризисных явлений;
- перспективы заключения договоров на поставку с магазинами и ресторанами, поскольку мини-кондитерские считаются более выгодными поставщиками.

Таким образом, постоянный спрос на хлебобулочные и кондитерские изделия, тенденция популяризации мини-кулинарий и перспективы развития и преимущества хлебопекарной и кондитерской отрасли позволяют говорить об инвестиционной привлекательности такого бизнеса.

Основная деятельность кулинарии «Maximell'» – предоставление населению города Челябинска качественной хлебопекарной и кондитерской продукции по разумным ценам.

Приготовление выпечки занимает много времени в домашних условиях, к тому же, многие люди не любят готовить. Однако магазинная продукция не всем по вкусу. В кулинарии «Maximell'» каждый найдет для себя подходящую продукцию по приемлемой цене.

Для изготовления выпечки и хлебобулочных изделий необходимы свежие продукты, именно поэтому необходимо уделить особое внимание выбору поставщиков. Также важно грамотно подойти к выбору техники, при помощи которой будут изготавливаться изделия.

Кулинария «Maximell'» будет расположена в районе ЧТЗ рядом с остановкой магазин Шатура. Продукция пекарни также рассчитана на жителей ближайших районов.

Точное месторасположение – Проспект Комарова, 131. Стоимость аренды и коммунальных платежей 25000 руб. в месяц, площадь арендуемого помещения – 58 кв. м.

Данное место является выгодным, так как жители, возвращаясь с работы будут проходить мимо пекарни и приобретать продукцию.

Тенденции спроса:

- стабильный интерес населения к кондитерской продукции;
- данная сфера практически не подвержена сезонным всплескам, как это бывает в иных отраслях, напротив спрос лишь возрастает в периоды крупных праздников;
- постепенный рост спроса населения на высококачественную продукцию

## 2.2 Анализ зарубежного опыта рынка общественного питания

Общественное питание – это отрасль экономики, которая занимается производством и продажей готовой продукции питания и полуфабрикатов. К данной отрасли относятся следующие предприятия: рестораны, кафе, кофейни, кондитерские, пекарни, заведения фаст-фуда, пиццерии, бары, пельменные, столовые и т.д. В том или ином количестве в каждой стране присутствуют

подобные заведения. Это могут быть представители какой-либо мировой или локальной сети либо же несетевые предприятия.

Развитие отрасли общественного питания в каждой стране зависит от многих факторов: доходы населения, наличие спроса, уровень цен, политическая ситуация, состояние экономики страны и т.д. Наиболее развит данный сектор экономики в США, Европе и Юго-Восточной Азии. А его обороты составляют более 2,5 трлн. долларов в год [10].

Несомненным лидером в отрасли общественного питания являются США. На их долю приходится примерно 1/3 всего оборота в данной сфере (около 782,7 трлн. долларов в 2017 году). На графике 2.3 представлена динамика оборота ресторанного бизнеса США с 2000 года.

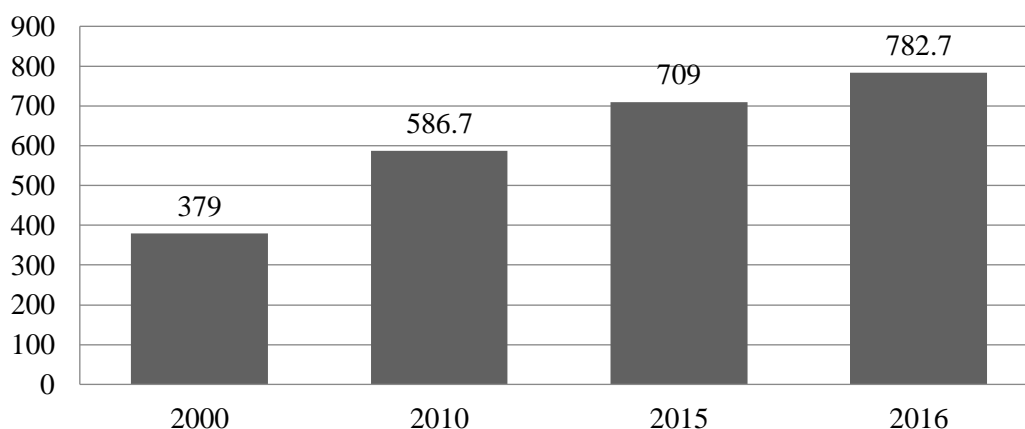


Рисунок 2.3 – Динамика оборота ресторанного бизнеса США, трлн.долл.

Из графика виден постоянный положительный рост оборота рынка общественного питания в США.

Данная отрасль обеспечивает работой около 10% населения страны. По данным национальной ресторанной ассоциации отрасль ресторанного бизнеса является третьей по величине и составляет 4% ВВП страны.

Кроме того, в США появились всемирно известные сетевые бренды, которые сейчас присутствуют на рынках большинства стран: McDonald's, KFC, Pizza Hut, Subway, Starbucks и др.

Таким образом, видно, что отрасль общественного питания является значимой в США, и ее ведущая роль в мире очевидна.

Рынок общественного питания в Европе тоже активно развивается. Лидерами по обороту в данной сфере являются следующие страны: Великобритания, Франция, Италия, Германия, Испания. Эти страны также являются лидерами в Европе по обеспеченности заведениями общественного питания, где всего насчитывается около 1,5 млн. заведений. В таблице 2.2 показано количество предприятий по странам-лидерам в процентах от всех заведений Европы (100%).

Таблица 2.2 – Количество предприятий общепита в странах Европы

Страна	Количество предприятий, %
Италия	16,9
Испания	16,6
Франция	13,4
Германия	11,1
Великобритания	7,4

В Европе рынок общественного питания развивается благодаря развитию сферы туризма, а также благодаря тому, что центр города обычно далеко от места жительства людей и будет выгоднее поехать где-то в кафе или ресторане, нежели ехать домой. Кроме того в Европе появились такие известные бренды пекарен как BackWerk и Волконский.

В 2017 году РБК проводил исследование в данной отрасли по трем показателям: оборот рынка, темп прироста, среднедушевые затраты на питание «вне дома». Сравнивались рынки общественного питания США, Канады, Великобритании, Германии и России. На рисунках 2.4, 2.5 и 2.6 показаны результаты исследования [9].

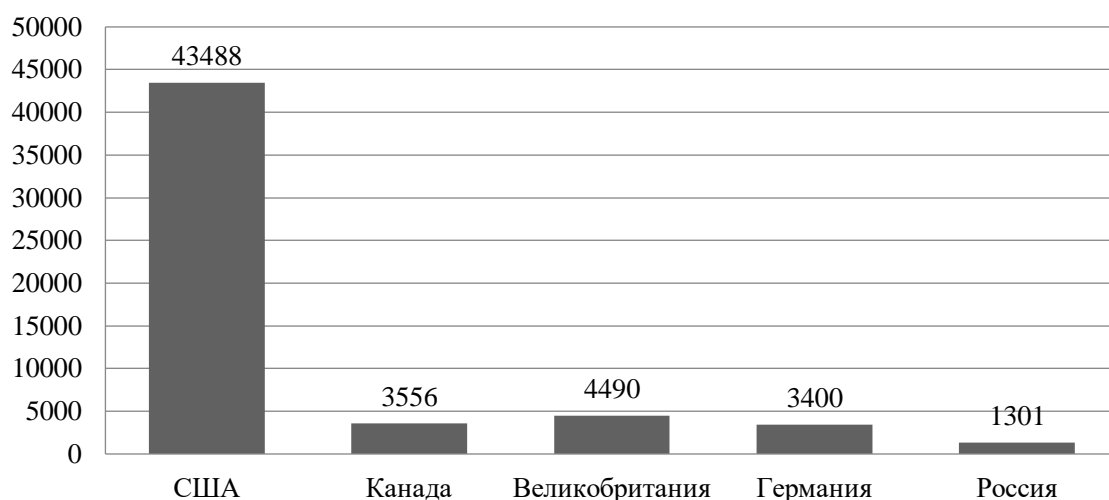


Рисунок 2.4 – Оборот рынка общественного питания по странам в 2017 млрд. руб.

Диаграмма 2.4 подтверждает лидирующие позиции США по оборотам в данной отрасли. Однако стоит учитывать, что на одну и ту же продукцию цена в разных странах различается.

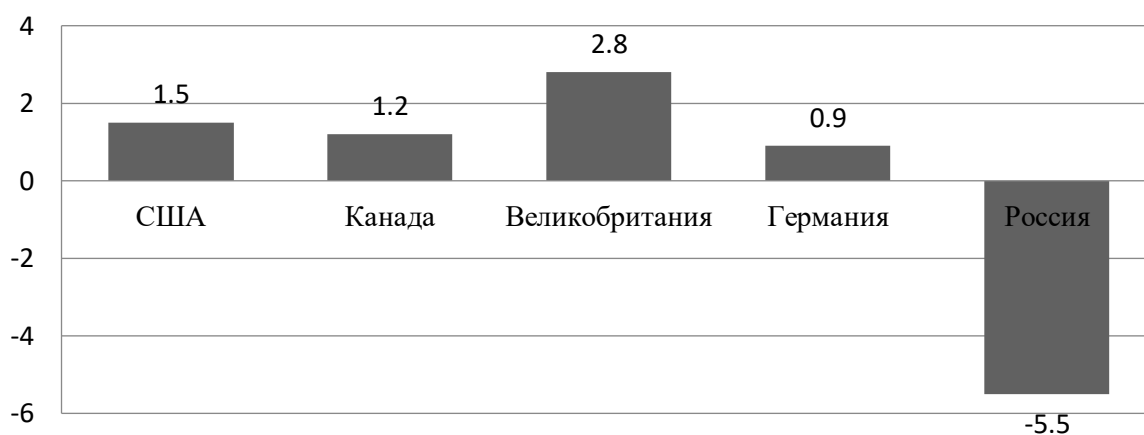


Рисунок 2.5 – Реальный темп прироста рынков в 2015 году, %

Из диаграммы 2.5 видно, что в 2017 году рынок общественного питания в России упал на 5,5%, наибольший прирост наблюдался в Великобритании (2,8%).



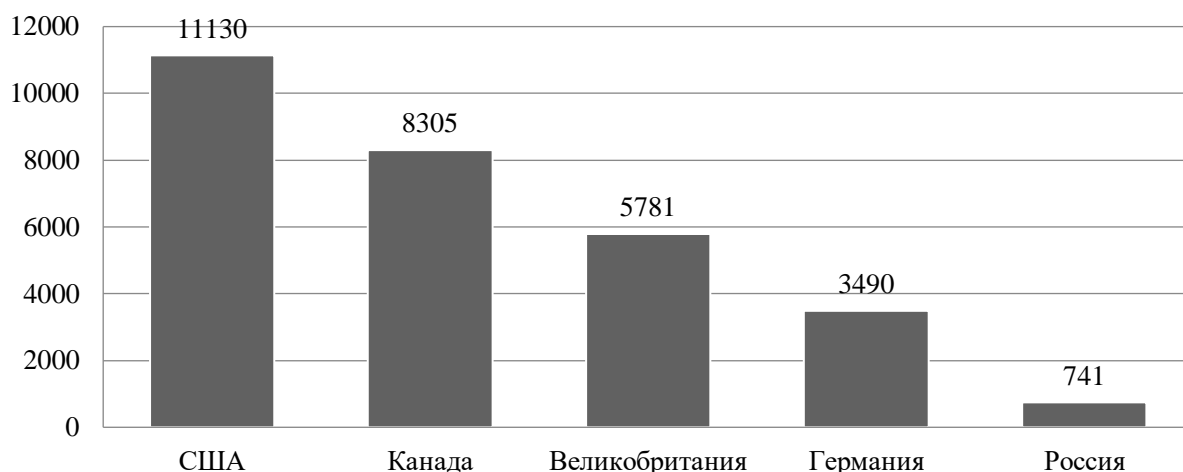


Рисунок 2.6 – Среднедушевые затраты на питание «вне дома», тыс.руб. в месяц

Из рисунка 2.6 видно, сколько в среднем тратит житель той или иной страны на питание где-то в кафе, ресторане и т.д. Лидером, конечно же, являются США, а наименьший показатель – в России. Опять же стоит учитывать разницу в ценах на одинаковую продукцию и количестве жителей страны.

Таким образом, очевидно, что Россия в отрасли общественного питания уступает США, которые являются бесспорными лидерами, и ведущим в этой сфере странам Европы.

### 2.3 Анализ основных конкурентов и динамики регионального рынка общественного питания

В классическом понимании этого словосочетания, мини-кулинарии – это небольшое предприятие, которое занимается производством выпечки или хлебобулочной продукции. Однако, в современных реалиях функционал данных пекарен становится более широким, если попытаться классифицировать все мини-кулинарии, то по функционалу они будут разделены следующим образом:

1. Кулинарии, которые, по сути, являются небольшими хлебозаводами и только пекут хлеб, не занимаясь прямыми продажами. Такие пекарни, как правило, работают с несколькими точками.

2. Кулинарии, которые помимо выпечки занимаются продажей. Фактически,

производят на месте хлебобулочную продукцию и там же ее продают.

3. Кулинарии, которые совмещены с кафе. Такие пекарни открываются сразу, вместе с небольшим кафетерием, и тут идёт серьезное смешение бизнесов, в котором сложно определить, чего на самом деле в предприятии больше: пекарни или кафе.

В данном исследовании будут рассмотрены первые два вида кулинарий, поскольку оставшиеся два вида являются пекарнями довольно «специфическими».

Челябинск является одним из крупнейших городов России, занимая 7-ое место по населению. При этом в Челябинске насчитывается всего 85 мини-кондитерских. Это один из наиболее низких показателей среди крупнейших городов России. Меньше только в Омске и Самаре (78 и 76 мини-кондитерских соответственно).

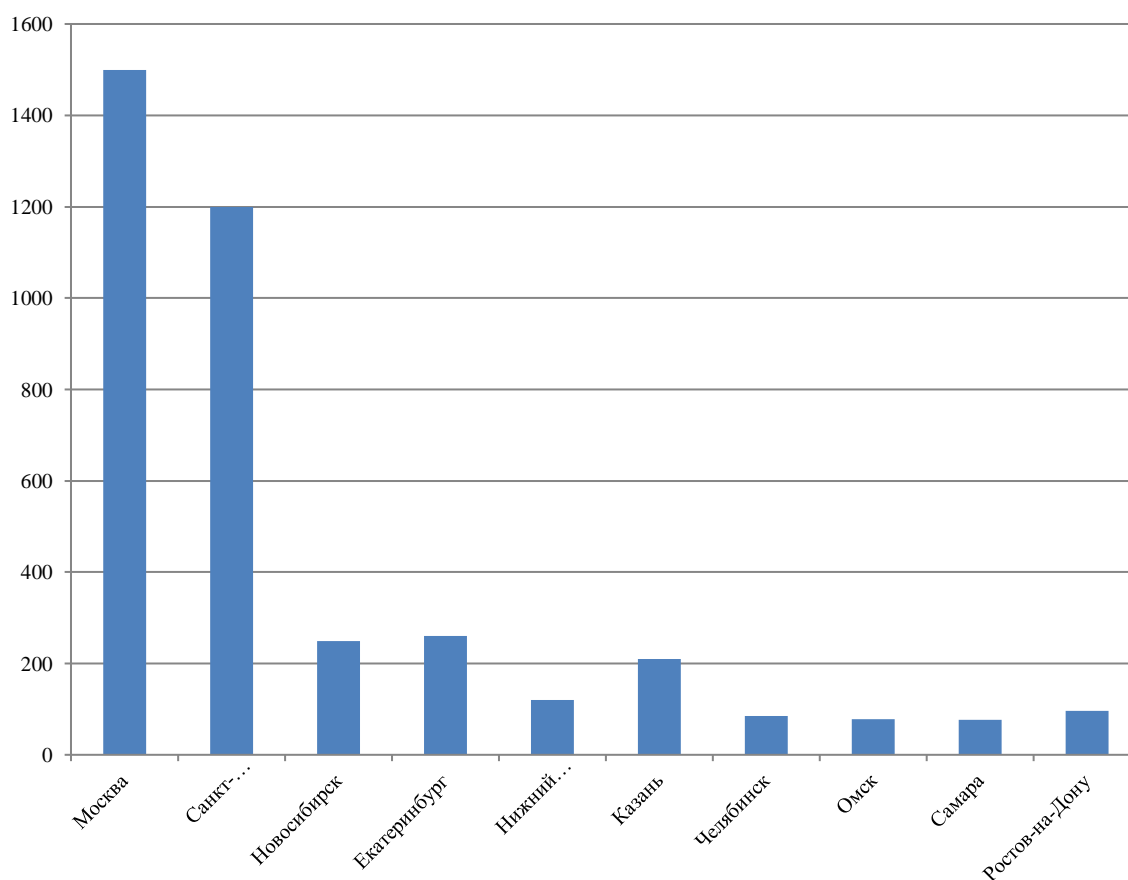


Рисунок 2.7 – Количество мини-кулинарий, штук

Лидерами по количеству мини-кондитерских являются Москва и Санкт-Петербург, что во многом объясняется тем, что это два крупнейших города России по населению. При этом население данных городов существенно превышает население всех остальных. Если же не брать во внимание Москву и Санкт-Петербург, то лидерами являются Екатеринбург, Новосибирск и Казань, в которых насчитывается 260, 249 и 210 мини-кондитерских соответственно.

Таблица 2.3 – Сегментация мини-кондитерских в городах

Город	Население, тысяч человек	Площадь, кв.км.	Количество мини-кондитерских в городе, штук	Кв.км. на 1 мини-пекарню	Населения на 1 мини-пекарню, тысяч человек
Москва	12381	2561,5	1500	1,71	8,3
Санкт-Петербург	5282	1439,0	1200	1,20	4,4
Новосибирск	1603	506,7	249	2,03	6,4
Екатеринбург	1456	468,0	260	1,80	5,6
Нижний Новгород	1262	466,5	120	3,89	10,5
Казань	1232	614,2	210	2,92	5,9
Челябинск	1199	501,6	85	5,90	14,1
Омск	1178	566,9	78	7,27	15,1
Самара	1170	541,4	76	7,12	15,4
Ростов-на-Дону	1125	348,5	96	3,63	11,7

Если рассмотреть показатели насыщенности мини-кондитерскими относительно площади, которую занимает город и населения, то получается следующая ситуация.

Лидерами по показателю квадратных километров на 1 мини-пекарню являются Санкт-Петербург (1,20), Москва (1,71), Екатеринбург (1,80) и Новосибирск (2,03). Худшими же среди 10 крупнейших по населению городов России по данному показателю являются Омск, Самара и Челябинск, у которых одна мини-кондитерская приходится на 7,27; 7,12 и 5,90 квадратных километров площади соответственно.

Что касается проникновения по населению (количество пекарен на тысяч человек), то в данном случае лидером являются Санкт-Петербург (1 мини-кондитерская на 4,4 тысяч человек), Екатеринбург (1 мини-кондитерская на 5,6

тысяч человек), Казань (1 мини-кондитерская на 5,9 тысяч человек) и Новосибирск (1 мини-кондитерская на 6,4 тысяч человек). В свою очередь наименьшее проникновение по данному показателю у Самары (1 мини-кондитерская на 15,4 тысяч человек), Омска (1 мини-кондитерская на 15,1 тысяч человек) и Челябинск (1 мини-кондитерская на 14,1 тысяч человек).

Исходя из классификации пекарен, которая приведена в начале исследования, можно сделать вывод, что мини-кондитерские – это, в первую очередь, ритейл, а не ресторанный бизнес. При этом, как продуктовые ритейлеры, они являются довольно небольшими по площади и имеют более низкий средний чек. Однако, стоит отметить, что многие представители ритейлера торговли продуктами питания имеют у себя небольшие пекарни, поскольку свежеспекаемые хлебобулочные изделия пользуются хорошим спросом и стоят, как правило, существенно дороже, чем хлеб с заводов.

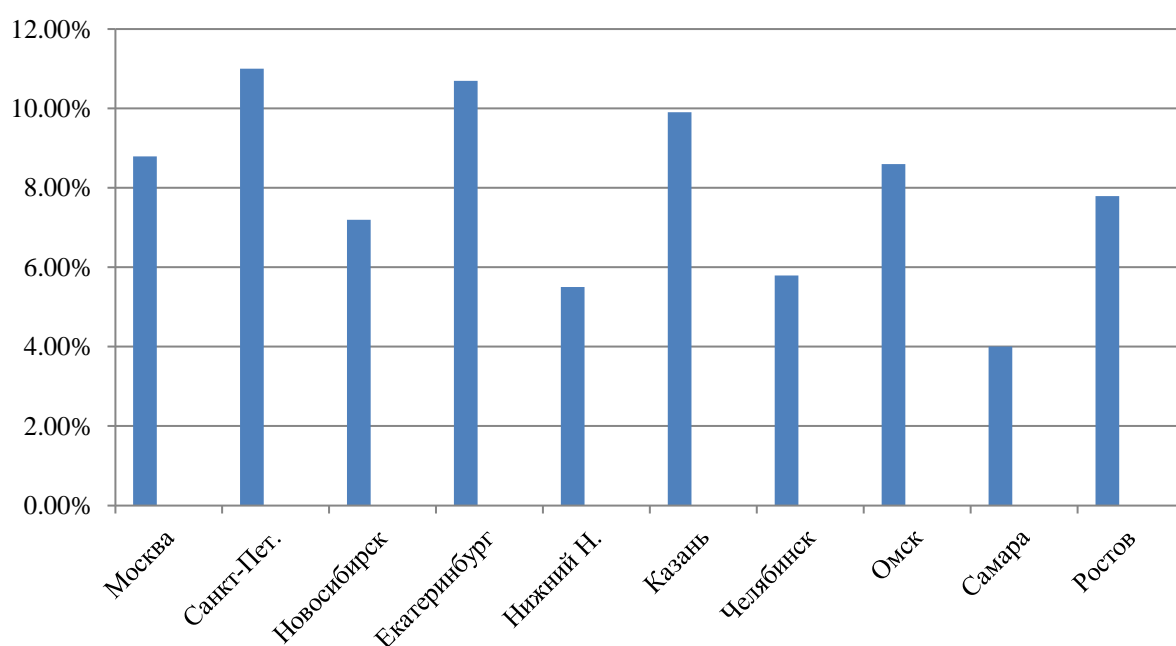


Рисунок 2.8 – Доля мини-кондитерских в структуре продуктового ритейла

В целом распределение количества мини-кондитерских в структуре продуктового ритейла в 10 крупнейших по населению городах России довольно ровное. Наиболее высокая доля в структуре продуктового ритейла у Санкт-Петербурга (11,0%), Екатеринбурга (10,7%) и Казани (9,9%). В свою очередь,

самые низкие показатели у Самары (4,0%), Нижнего Новгорода (5,5%) и Челябинска (5,8%).

Весь продуктовый ритейл города Челябинска можно разделить на две большие категории – универсальные продуктовые магазины (к которым можно отнести любой магазин, который торгует всеми видами продуктов, в т.ч. универмаги, супермаркеты, гипермаркеты и т.д.), а вторые – специализированные. К специализированным представителям продуктового ритейла относятся магазины, которые избрали для торговли один вид или категорию товаров, относящихся к продуктовому ритейлу. Наиболее яркими примерами в данном случае будут являться: мясные лавки, алкогольные магазины и другие. Пекарни относятся ко второй категории, так как торгуют преимущественно одним видом товаров – хлебобулочными изделиями (и в редких случаях сопутствующими товарами, такими как напитки, жвачка и другие). При этом доля специализированных магазинов обычно выше, чем универсальных. В частности, в Челябинске доля специализированных магазинов составляет чуть более 62%.

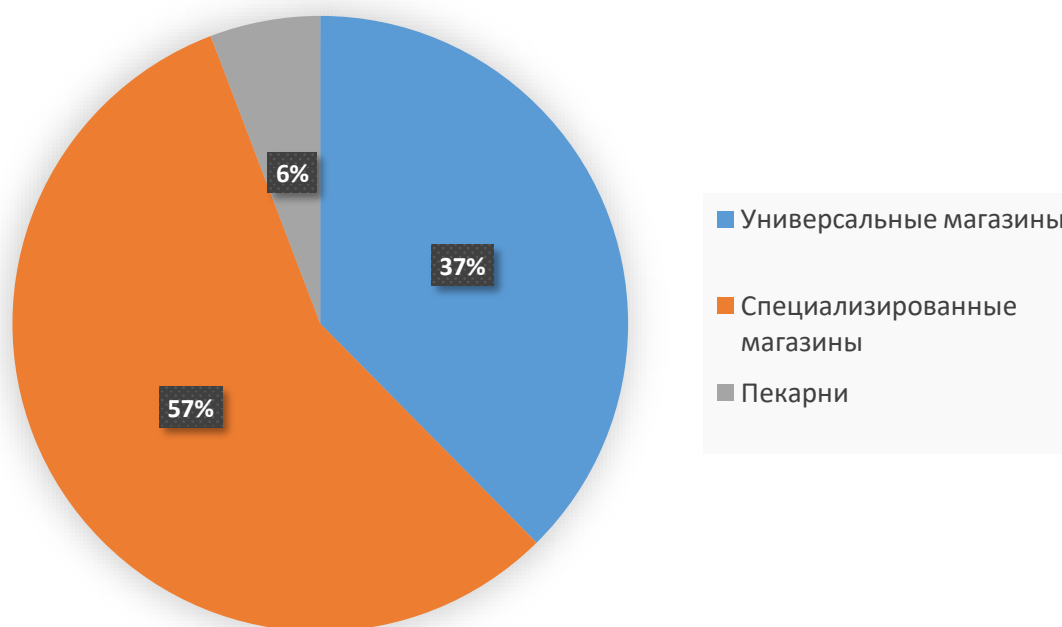


Рисунок 2.9 – Доля пекарен в Челябинске

Доля пекарен в Челябинске довольно невысока (5,8%) и, как отмечалось ранее, ниже, чем у других крупных по населению городов России. При этом в структуре

специализированных магазинов Челябинска, пекарни также имеют довольно небольшую долю, которая примерно равна 9,2%, что довольно низкий показатель, если сравнивать с другими городами. К примеру, в Санкт-Петербурге – около 18%, в Екатеринбурге – порядка 17%, также как и в Казане.

Конкурентное преимущество мини-кондитерских относительно других специализированных представителей продуктового ритейла в Челябинске заключается в довольно невысоком среднем чеке. Это является конкурентным преимуществом, поскольку, благодаря более низкому среднему чеку, мини-кондитерские охватывают более широкую аудиторию потенциальных покупателей. Средний чек мини-кондитерские в Челябинске находится примерно на уровне 100-150 рублей, что также является одним из наиболее низких показателей среди остальных крупнейших городов России.

Таблица 2.4 – Наличие мини-кондитерских по районам г. Челябинска

Район	Население, тысяч человек	Доля населения, %	Площадь, кв.км.	Доля площади, %	Количество мини-кондитерских в районе, штук	Доля мини-кондитерских, %	Кв.км. на 1 мини-пекарню	Населения на 1 мини-пекарню, человек
Калининский район	224391	18,7	50,1	10,0	18	21,2	2,78	12466
Курчатовский район	223566	18,6	62,6	12,5	9	10,6	6,95	24841
Ленинский район	191288	16,0	78,2	15,6	7	8,2	11,17	27327
Металлургический район	138156	11,5	110,5	22,0	6	7,1	18,42	23026
Советский район	137533	11,5	81,3	16,2	8	9,4	10,17	17192
Тракторозаводский район	183909	15,3	73,0	14,6	11	12,9	6,64	16719
Центральный район	100015	8,3	45,9	9,1	26	30,6	1,76	3847
ИТОГО	1198858	100,0	501,6	100,0	85	100,0	5,90	14104

Город Челябинск административно делится на 7 районов: Калининский район, Курчатовский район, Ленинский район, Металлургический район, Советский

район, Тракторозаводский район и Центральный район. Наиболее крупными районами по населению являются Калининский район (224391 человек или 18,7% от общего населения города), Курчатовский район (223566 человек или 18,6% от общего населения города) и Ленинский район (191288 человек или 16,0%). Самым маленьким районом по населению является Центральный район (100015 человек или 8,3% от общего населения города).

Что касается площади, то самыми большими районами города являются Metallургический район (110,5 квадратных километров или 22,0% от общей площади города), Советский район (81,3 квадратный километр или 16,2% от общей площади города) и Ленинский район (78,2 квадратных километра или 15,6% от общей площади города). Самым маленьким по площади районом Челябинска, как и в случае с населением, является Центральный район (45,9 квадратных километров или 9,1% от общей площади города).

Однако, несмотря на то, что Центральный округ является самым маленьким по населению и по площади, в нём находится наибольшее количество мини-кондитерских. Это можно объяснить тем, что в данном районе сконцентрировано наибольшее количество бизнес-площадей, и, таким образом, невзирая на небольшое население, агломерация данного района фактически распространяется на весь город и ближайшие города, которые расположены в Челябинской области. В Центральном районе Челябинска находится 26 мини-кондитерских или 30,6% от общего их количества в городе. Также крупным районом по количеству мини-кондитерских является Калининский район, в котором находится 18 мини-кондитерских или 21,2% от общего количества в городе. Столь высокое значение у Калининского района обусловлено двумя факторами: во-первых, данный район находится ближе всего к Центральному району и, по сути, является второй частью центра города; а во-вторых, данный район является лидером по населению в Челябинске, что обеспечивает довольно высокую проходимость. В Тракторозаводском районе замечается, лишь тенденция к началу роста пекарен и спроса населения на качественную выпечку. Расположение пекарни обусловлено

тем, что в этом квартале происходит строительство новых домов, но количество кулинарий и мини-пекарен очень невелико. (На данный момент зарегистрировано около 11 мини-пекарен или 12,9% от общего количества)

В остальных районах Челябинска, в свою очередь, находится немного пекарен и примерно на одном уровне. Наименьшее количество мини-кондитерских находится в Металлургическом районе (6 мини-кондитерских или 7,1% от общего количества в городе) и Ленинский район (7 мини-кондитерских или 8,2% от общего количества мини-кондитерских в городе).

Что касается относительных показателей (квадратных километров на 1 мини-пекарню и численность населения на 1 мини-пекарню), то тут ситуация аналогична количеству мини-кондитерских. Лидерами являются Центральный район (1 пекарня на каждые 1,76 квадратных километров площади района и 1 пекарня на 3847 человек жителей района) и Калининский район (1 пекарня на каждые 2,78 квадратных километров площади района и 1 пекарня на 12466 человек жителей района). У всех остальных районов Челябинска данные показатели значительно хуже, чем у районов-лидеров.

Анализ основных конкурентов (оценивание по 5-бальной шкале) рассматриваемого проекта приведен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ основных конкурентов

Конкурент	«Maximell'»	«Old baker»	«Хлебница»
Критерии			
Качество	5	3	5
Ассортимент	4	5	4
Цена	4	4	3
Репутация	3	4	5
Сбытовая политика	5	5	5
Новизна продукции	5	5	4
Месторасположение	5	4	5
Итого	31	30	31

Таким образом, видно, какие конкуренты являются наиболее опасными для проекта, следует уделить внимание пекарне «Oldbaker», «Хлебница».



## 2.4 Маркетинговый анализ реализации бизнес-плана

Целевой аудиторией кондитерской являются люди, которые предпочитают здоровый образ жизни и выбирают качественные и полезные хлебобулочные изделия, свежие кондитерские изделия. Целевую аудиторию можно разделить на два сегмента: 80% потребителей составляют жители ближайших домов, а 20% – случайные прохожие и постоянные клиенты.

К конкурентным преимуществам булочной следует отнести:

– качество продукции: свежая выпечка и кондитерские изделия, качественные и полезные ингредиенты, уникальная рецептура;

– цена изделий: традиционный хлеб продается по цене ниже среднерыночной. Убыток от снижения цены компенсируется более высокой ценой на фирменный хлеб и кондитерские изделия;

– наличие окна в цех: предусмотрев такую планировку заведения, можно заслужить доверие покупателей, которые смогут наблюдать за процессом приготовления хлеба и кондитерских изделий;

– фирменная подача продукта: каждое изделие продается в отдельном бумажном пакете или пластиковой коробке с описанием продукта.

Для продвижения кондитерской можно использовать различные маркетинговые инструменты: установка рекламных щитов и вывесок; раздача визиток, флаеров или буклетов с описанием продукции; реклама в СМИ; реклама на радио; участие в пищевых выставках и ярмарках; акции и так далее.

Применение того или иного инструмента зависит от целевой аудитории заведения и бюджета проекта.

Для рекламы кондитерской планируется следующее.

1. Дегустация продукции, приуроченная к открытию кондитерской. Акция будет длиться два дня и предполагает бесплатную дегустацию всех видов хлебобулочных и кондитерских изделий, а также приобретение продукции кондитерской со скидкой 25%. Затраты составят 5000 рублей.

2. Печатная реклама – раздача флаеров с купоном на бесплатную булочку или пирожное при покупке. Затраты составят 5000 рублей, включая создание макета рекламного флаера, печать рекламного материала и зарплату промоутера;

3. Каждый день в утреннее время будут устраиваться «горячие часы», когда покупатели смогут приобрести вчерашнюю продукцию со скидкой;

В качестве наружной рекламы используется яркая вывеска, стоимость которой, включая монтаж, составляет 20000 рублей.

Согласно опросу потребителей, реклама хлебобулочных и кондитерских изделий незначительно влияет на принятие решение о покупке данного товара. Наиболее важный критерий, согласно которому потребитель делает выбор в пользу того или иного производителя хлеба или кондитерского изделия, – свежесть продукции. Поэтому ключевым инструментом рекламы выступает качество, вкус и свежесть производимой продукции.

План продаж рассчитывается исходя из производственных мощностей кондитерской. Предполагается, что кулинария будет производить 550 кг хлебобулочных и кондитерских изделий за 8 часов работы. Средняя отпускная цена составит 50-60 рублей за килограмм продукции.

Вывод по второму разделу.

Основной целью проекта является организация предпринимательской деятельности, основанной на производстве и реализации населению кондитерских изделий. В первую очередь планируется осуществлять производство пирожных, а также хлебобулочных изделий и печенья. Сегодня в обществе существует стойкое негативное отношение к ГМО, стабилизаторам, консервантам и т.д. Поэтому для небольшого кондитерского производства, который будет реализовывать продукцию непосредственно в г. Челябинске, наиболее оптимально будет заниматься выпуском экологически чистой продукции из натуральных ингредиентов.

Преимущества создания небольшой кулинарии: всегда свежий хлеб и кондитерские изделия, что обеспечивает спрос на продукцию; гибкость производства, позволяющая подстраиваться под вкусы потребителей и рыночные тенденции; стабильный спрос, практически независимый от кризисных явлений; перспективы заключения договоров на поставку с магазинами и ресторанами, поскольку мини-кондитерские считаются более выгодными поставщиками.

Основная деятельность пекарни «Maximell'» – предоставление населению города Челябинска качественной хлебопекарной и кондитерской продукции по разумным ценам.

Целевой аудиторией кондитерской являются люди, которые предпочитают здоровый образ жизни и выбирают качественные и полезные хлебобулочные изделия, свежие кондитерские изделия. Целевую аудиторию можно разделить на два сегмента: 80% потребителей составляют жители ближайших домов, а 20% – случайные прохожие и постоянные клиенты.

К конкурентным преимуществам булочной следует отнести: качество продукции: свежая выпечка и кондитерские изделия, качественные и полезные ингредиенты, уникальная рецептура; цена изделий: традиционный хлеб продается по цене ниже среднерыночной. Убыток от снижения цены компенсируется более высокой ценой на фирменный хлеб и кондитерские изделия; наличием окна в цех, фирменной подачей продукта.

## ЗОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА ОТКРЫТИЯ КУЛИНАРИИ

### 3.1 Производственный и организационный разделы бизнес-плана кулинарии

Основная деятельность пекарни «Maximell'» – предоставление населению города Челябинска качественной хлебопекарной и кондитерской продукции по разумным ценам.

Календарное планирование реализации проекта выглядит следующим образом (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Календарный график проекта

№ этапа	Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Длительность этапа в днях
Подготовительный этап				
1	Разработка бизнес-плана проекта открытия пекарни	01.11.18	14.11.18	15
2	Регистрация ИП	09.11.18	14.11.18	5
3	Заключение договора об аренде	15.11.18	15.11.18	1
4	Ремонт и отделка помещения	16.11.18	15.12.18	30
5	Создание групп в соц. сетях	20.11.18	10.15.18	40
6	Покупка и монтаж оборудования	10.12.18	13.12.18	6
7	Наем персонала	16.12.18	28.12.18	12
8	Подготовка к открытию	29.12.18	31.12.18	3
Этап реализации				
	Запуск проекта в реализацию	01.01.19	-	-
Итого длительность подготовительного этапа:				60

Таким образом, подготовительный этап, включающий прединвестиционную и инвестиционную стадии, занимает 60 дней. Открытие пекарни планируется на 1 января 2019 года.

Ниже на рисунке 3.1 представлена диаграмма Ганта, на ней наглядно видно продолжительность работ.

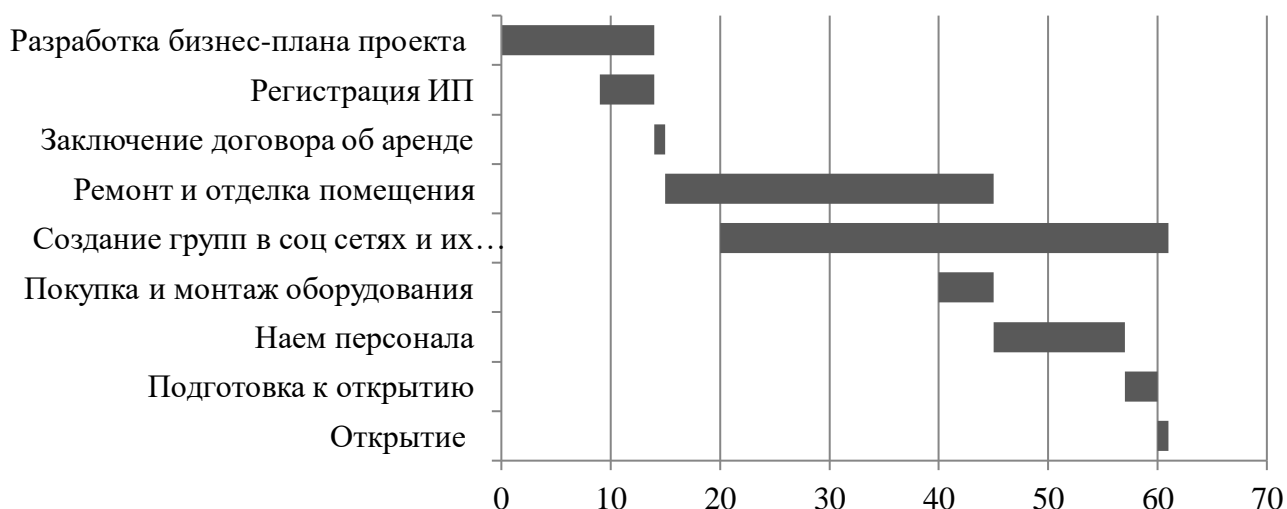


Рисунок 3.1 – Диаграмма Ганта

Как видно из рисунка 3.1 самыми продолжительными этапами являются: создание групп в социальных сетях и их продвижение (данная рекламная кампания будет продолжаться и после открытия пекарни), ремонт и отделка помещения, регистрация ИП, наем персонала.

Как уже было сказано, предполагается организационно-правовая форма – индивидуальный предприниматель.

Само лицо ИП будет выполнять все руководящие функции, контролировать деятельность пекарни, в том числе непосредственно присутствуя там, вести всю отчетность и т.д. Кроме того, планируется принять в штат предприятия 4 работника. В штат буду входить: пекарь (2чел.), продавец(1чел.), уборщица(1чел.).

Потребность в финансировании складывается из единовременных затрат проекта и затрат на приращение оборотного капитала, который нужен, чтобы предприятие начало свою деятельность (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Потребность в финансировании, тыс.руб.

Наименование	Сумма
Единовременные затраты	
Техника для кухни	200,0

## Окончание таблицы 3.2

Наименование	Сумма
Ремонт–материалы	80,0
Ремонт–работа	50,0
Мебель	50,0
Витрины	30,0
Компьютер	30,0
Затраты на открытие	5,0
Кондиционер	6,0
Кассовый аппарат	25,0
Прочее	3,0
Затраты на приращение оборотного капитала	
З/П персонала	75,0
Аренда	25,0
Сырье	108,6
Затраты на обслуживание расчетного счета и кассового аппарата	3,0
Средства для уборки помещения	5,0
Интернет	0,5
Итого	692,00

Затраты на приращение оборотного капитала необходимы для нормальной работы пекарни в 1 месяц. Потребность в финансировании составляет 692000 руб. Отчисления в фонды составляют 30% от заработной платы составляет 22500 руб., заработная плата сотрудников за год составляет 270000 руб. при количестве штатных единиц 4 человека (таблица 3.3).

Проект планируется реализовать при помощи заемных средств, без использования собственных.

Таблица 3.3 – Структура финансирования проекта

Источник	Сумма, руб.	Доля, %	Условия
Банковский кредит	692000	100	Кредит в Сбербанке под 13 % годовых на 3 года
Итого	692000		

Далее в таблице 3.4 представлен график погашения кредита по месяцам.

Таблица 3.4 – График погашения кредита

№	Месяц платежа	Платеж по основному долгу	Платеж по процентам	Остаток основного долга	Общая сумма платежа
1	дек.18	15 843,90	7 439	676 156,10	23 282,90
2	январ.19	16 014,22	7 268,68	660 141,88	23 282,90
3	февр.19	16 186,37	7 096,53	643 955,51	23 282,90
4	мар.19	16 360,38	6 922,52	627 595,13	23 282,90
5	апр.19	16 536,25	6 746,65	611 058,88	23 282,90
6	май.19	16 714,02	6 568,88	594 344,86	23 282,90
7	июн.19	16 893,69	6 389,21	577 451,17	23 282,90
8	июл.19	17 075,30	6 207,60	560 375,87	23 282,90
9	авг.19	17 258,86	6 024,04	543 117,01	23 282,90
10	сен.19	17 444,39	5 838,51	525 672,62	23 282,90
11	окт.19	17 631,92	5 650,98	508 040,70	23 282,90
12	ноя.19	17 821,46	5 461,44	490 219,24	23 282,90
13	дек.19	18 013,04	5 269,86	472 206,20	23 282,90
14	январ.20	18 206,68	5 076,22	453 999,52	23 282,90
15	февр.20	18 402,41	4 880,49	435 597,11	23 282,90
16	мар.20	18 600,23	4 682,67	416 996,88	23 282,90
17	апр.20	18 800,18	4 482,72	398 196,70	23 282,90
18	май.20	19 002,29	4 280,61	379 194,41	23 282,90
19	июн.20	19 206,56	4 076,34	359 987,85	23 282,90
20	июл.20	19 413,03	3 869,87	340 574,82	23 282,90
21	авг.20	19 621,72	3 661,18	320 953,10	23 282,90
22	сен.20	19 832,65	3 450,25	301 120,45	23 282,90
23	окт.20	20 045,86	3 237,04	281 074,59	23 282,90
24	ноя.20	20 261,35	3 021,55	260 813,24	23 282,90
25	дек.20	20 479,16	2 803,74	240 334,08	23 282,90
26	январ.21	20 699,31	2 583,59	219 634,77	23 282,90
27	февр.21	20 921,83	2 361,07	198 712,94	23 282,90
28	мар.21	21 146,74	2 136,16	177 566,20	23 282,90
29	апр.21	21 374,06	1 908,84	156 192,14	23 282,90
30	май.21	21 603,83	1 679,07	134 588,31	23 282,90
31	июн.21	21 836,08	1 446,82	112 752,23	23 282,90
32	июл.21	22 070,81	1 212,09	90 681,42	23 282,90
33	авг.21	22 308,07	974,83	68 373,35	23 282,90
34	сен.21	22 547,89	735,01	45 825,46	23 282,90
35	окт.21	22 790,28	492,62	23 035,18	23 282,90
36	ноя.21	23 035,18	247,63	0,00	23 282,81
Итого		692 000,00	146 184,31		838 184,31

По итогам таблицы 3.4 видно, что общая сумма платежей по кредиту за 3 года составит 838184 руб. Сумма платежа по процентам составит 146184.31 руб.

Прогнозные данные объема продаж по проекту представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – План продаж

Наименование показателей	Ед. изм.	Периоды (по годам)		
		2019	2020	2021
Хлеб	шт.	14400	15840	17280
Сладкая выпечка, выпечка с мясом	шт.	21600	23760	25920
Итого в год	шт.	36000	39600	43200

Из-за того, что предприятие будет становиться известным для потребителей, объем продаж увеличится на 10% ежегодно. Затраты предприятия состоят из постоянных и переменных издержек. к постоянным издержкам относятся заработная плата, аренда, интернет, отчисления во внебюджетные фонды, сигнализация и т.д. К переменным затратам в данном проекте относятся сырье и материалы для производства продукции (хлеб, сладкая выпечка, выпечка с мясом.)

Переменные затраты на единицу продукции показаны в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Удельные переменные затрат, рубли

Наименование изделия	Сырье, материалы	Цена	Удельная потребность	Стоимость
Хлеб	Мука	40	0,5	20
	Яйцо	5	2	10
	Прочее (дрожжи, сахар, соль)	5	1	5
	Итого потребность			35
Сладкая выпечка, выпечка с мясом	Мука	40	0,3	12
	Яйцо	5	1	5
	Прочее (дрожжи, сахар, соль)	5	1	5
	Доп. ингредиент (мясо, варенье, сыр)	300	0,05	15
	Итого потребность			37

Удельные переменные затраты для производства хлеба составляет 35 руб., а для производства сладкой выпечки и выпечки с мясом будет составлять 37 руб.



В таблице 3.7 представлен сводный анализ по постоянным затратам пекарни за три года.

Таблица 3.7 – Затраты ИП «Maximell'» за 3 года, рубли

Статья затрат	2019	2020	2021
З/п персонала	900 000	900 000	900 000
Отчисления в фонды	270 000	270 000	270 000
Аренда	25 000	25 000	25 000
Страховые взносы за ИП на пенсионное страхование за себя	23 400	23 400	23 400
Страховые взносы за ИП на медицинское страхование за себя	4 590	4 590	4 590
Затраты на электорозэнергию	36 000	36 000	36 000
Средства для уборки помещения	3 000	3 000	3 000
Интернет	6 000	6 000	6 000
Итого постоянные затраты	1 267 990	1 267 990	1 267 990
Сырье	1 303 200	1 433 520	1 563 840
Итого переменные затраты	1 303 200	1 433 520	1 563 840
Итого затраты	2 571 190	2 701 510	2 831 830

Удельная потребность в оборотных средствах для производства хлеба составляет 35 руб., а для производства сладкой выпечки и выпечки с мясом будет составлять 37 руб. На основании данных затрат производим расчет себестоимости выпечки.

Таблица 3.8 – Расчет себестоимости выпечки, руб.

Наименование	Стоимость	Наименование	Стоимость
Хлеб		Сладкая выпечка, выпечка с мясом	
1. Удельные переменные затраты	35	1. Удельные переменные затраты	37
2. Доля в общем объеме продаж	40% (14400 в год)	2. Доля в общем объеме продаж	60% (21600 в год)
3. Общие постоянные затраты	507196	3. Общие постоянные Затраты	760794
4. Удельные постоянные затраты	35	4. Удельные Постоянные затраты	35
Итого себестоимость хлеба	70	Итого себестоимость сладкой выпечки	72

Постоянные и переменные затраты занимают примерно одинаковую долю в себестоимости выпечки, однако постоянные затраты со временем будут уменьшаться, так как увеличится объем продаж.

Цены на продукцию будут установлены на основе среднерыночных цен.

Таблица 3.9 – Стоимость выпечки, в рублях

Наименование	Цена		
	2019	2020	2021
Хлеб	60	70	80
Сладкая выпечка, выпечка с мясом	75	85	95

Продвижение пекарни будет происходить за счет системы скидок для покупателей. Например, чтобы к вечеру продать оставшуюся продукцию, будет введена скидка 20% на всю продукцию после 19.00. Остатки вчерашней выпечки будут также подвержены уценке.

Покупатели пекарни – это молодые семьи со средним доходом, проживающие в микрорайоне Парковый.

### 3.2 Определение рисков и ставки дисконтирования при оценке эффективности предприятия сферы общественного питания

Метод оценки привлекательности проекта основан на определении чистой текущей стоимости, которую может иметь организация в результате реализации проекта.

Основные показатели:

ЧДП – чистый денежный поток, рассчитывается как разность между притоком и оттоком;

ДЧДП – дисконтированный чистый денежный доход, находится по формуле:

$$ДЧДП = \frac{ЧДП}{(1+r)^n} \quad (3.1)$$

где n – период, для которого рассчитывается ДЧДП;

r – ставка дисконтирования.

Квартальная ставка дисконтирования рассчитывается по формуле:

$$r_{кв.} = \sqrt[4]{1 + r_{год}} - 1 \quad (3.2)$$

Месячная ставка дисконтирования рассчитывается по формуле:

$$r_{мес.} = \sqrt[12]{1 + r_{год}} - 1, \quad (3.3)$$

Для данного проекта годовая ставка дисконтирования – 0,1431.

Квартальная ставка дисконтирования – 0,034.

Месячная ставка дисконтирования – 0,011.

Почему именно выбрана ставка дисконтирования равная (14,31) – одним из подходов при определении ставки дисконтирования является формула Фишера. Воспользуемся его сокращенной формулой:

$$r = rm + j + R, \quad (3.4)$$

где  $rm$  – минимальная реальная доходность;

$j$  – уровень инфляции;

$R$  – рискованная премия.

$$r = 2,06\% + 4\% + 8,25\% = 14,31\%$$

Расчет точки безубыточности проекта может быть выполнен при помощи двух формул, которые показывают точку безубыточности в стоимостном и количественном выражении.

$$Q_{кр.} = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (3.5)$$

где  $FC$  – общие постоянные затраты;

$P$  – цена продукции;

$AVC$  – удельные переменные затраты.

$$Q_{кр.} = \frac{B \times FC}{B - VC}, \quad (3.6)$$

где  $VC$  – общие переменные затраты;

$B$  – валовая выручка.

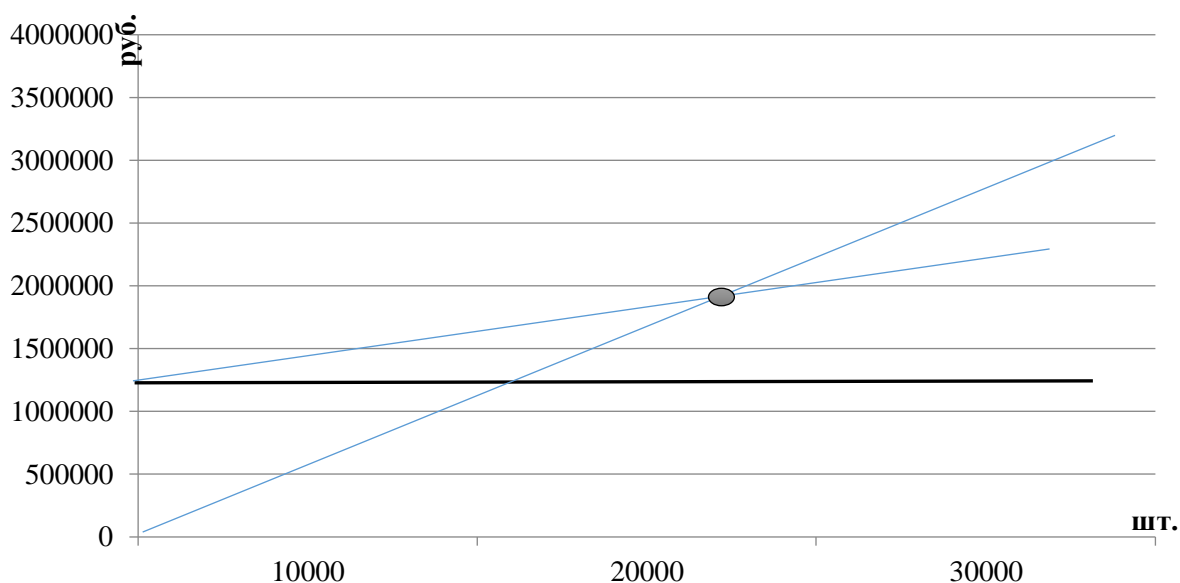


Рисунок 3.2 – Точка безубыточности

Критический объем продаж составляет 2 248 786 руб. или 27 094 шт.

Оценка чувствительности проекта

Таблица 3.10 – Анализ чувствительности NPV к изменению выручки

Изменение, %	NPV, руб.
+30	3 181 899
-10	474 131

Таблица 3.11 – Анализ чувствительности NPV к изменению переменных затрат.

Изменение, %	NPV, руб.
+10	846 417
-10	1 367 225

Наиболее чувствительным фактором является изменение переменных затрат.

В настоящем разделе описаны возможные риски, которые подразделены на качественные, количественные и специфические риски создания пекарни. Настоящий проект подвержен рискам, как на стадии разработки, так и на стадии непосредственной его реализации.

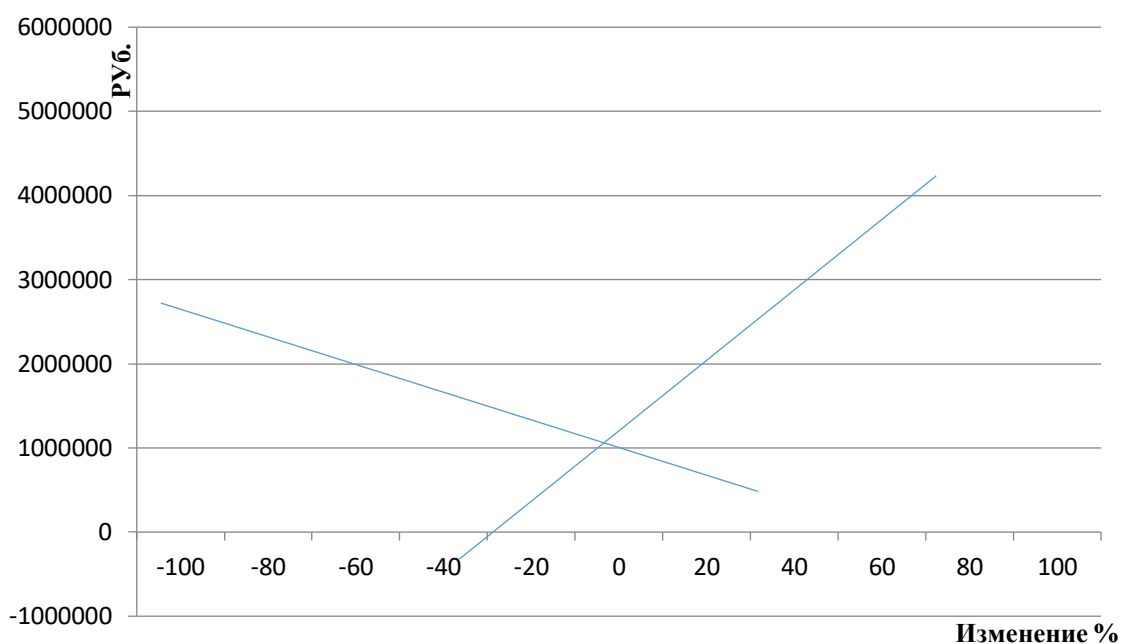


Рисунок 3.3 – Анализ чувствительности

Описательные риски проекта представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Описательный анализ рисков

Риск	Вероятность наступления события	Последствия/методы устранения
<b>Экономические</b>		
Неустойчивость спроса	Риск присутствует	Грамотное предложение ценовой потки.
Предложение альтернативных услуг	Риск незначителен	Появление конкурентов
<b>Технические</b>		
Риск	Вероятность наступления события	Последствия/методы устранения
Изношенность инженерных городских сетей	Риск присутствует	Страхование этого вида риска.
Пожары	Риск присутствует	Страхование этого вида риска.
<b>Коммерческие</b>		
Вероятность уменьшения спроса на продукцию вследствие разных причин (слабая работа маркетинговых и сбытовых служб), что приводит к уменьшению выручки от продажи	Риск присутствует	Снижение выручки

Продолжение таблицы 3.12

Риск	Вероятность наступления события	Последствия/методы устранения
<b>Социальные</b>		
Трудности с набором квалифицированного персонала	Риск незначителен	Работа с центром занятости города Челябинска
Недостаточный уровень зарплаты	Риск присутствует	Применение системы поощрений персонала по результатам работы за период. Сотрудничество со службой занятости
<b>Экологические</b>		
Вредность производства	Риск незначителен	Заключение договоров на вывоз отходов производства и ТБО с коммунальными службами
Природные явления	Риск присутствует	Страхование этого вида риска

Для уменьшения рисков проекта создания пекарни на каждом этапе его осуществления необходимо: формируя ценовую политику пекарни учитывать платежеспособность потенциальных покупателей, клиентов, наличие конкурентов и их ценовую политику; систематически изучать рынок продукции; внимательно относиться к выбору партнеров, с которыми придется непосредственно работать в ходе реализации проекта.

### 3.3 Оценка экономической эффективности открытия кулинарии

Финансовый план необходим для представления полной картины ожидаемых финансовых результатов деятельности предприятия по реализации проекта.

Таблица 3.13 – Отчет о финансовых результатах проектов в рублях

Статья	2019	2020	2021
Выручка от продажных услуг (за минусом НДС)	2 988 000	3 682 800	4 449 600
Производственная себестоимость оказанных услуг	2 571 190	2 701 510	2 831 830
Прибыль до налогообложения	416 810	981 290	1 617 770
Статья	2019	2020	2021
Текущий налог на прибыль, 20%	83362	196258	323554
Чистая прибыль отчетного периода	333 448	785 032	1 294 216

Движение денежных средств проекта представлено в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Отчет о движении денежных средств

в рублях

	Подготовительный период	Этап реализации		
	2018	2019	2020	2021
Сальдо на начало периода	0			
<b>Операционный поток</b>				
Выручка по проекту	0	2 988 000	3 682 800	4 449 600
Себестоимость без амортизации	0	2 571 190	2 701 510	2 831 830
Налоговые выплаты	0	83 362	196 258	323 554
Итого условный операционный денежный поток	-	333 448	785 032	1 294 216
<b>Инвестиционный поток</b>				
Приращение чистого оборотного капитала	212 600	0	0	0
Поступления от реализации активов	0	0	0	0
Затраты на приобретение активов	479 400	0	0	0
Другие затраты подготовительного периода	0	0	0	0
Итого инвестиционный денежный поток	692 000	0	0	0
Итого сальдо денежных потоков проекта	692 000	333 448	785 032	1 294 216
<b>Финансовый поток</b>				
Поступление денежных средств на проект	692 000	0	0	0
Выплаты процентов	0	77 614	52 429	18 581
Выплаты основного долга	0	201 781	226 966	260 813

По данным таблицы 3.14 видно, что существует избыток чистой прибыли, которую планируется инвестировать в дальнейшем в развитие и расширение производства.

Приступим к расчету простых показателей оценки эффективности проекта:

#### 1. Чистый доход (NV)

Данный показатель характеризует эффективность инвестиций в абсолютных значениях (без учета временной стоимости денег) и рассчитывается по формуле:

$$NV = \sum_{i=0}^T CF_i - \sum_{i=0}^T I_i, (3.7)$$

где  $CF_i$  – денежный поток  $i$ -го периода;

$I_i$  – инвестиции  $i$ -го периода;

$T$  – горизонт расчета проекта.

$$NV = 333\,448 + 785\,032 - 692\,000 = 426\,480 \text{ руб.}$$

Критерий приемлемости:  $NV > 0$  (чем больше, тем лучше)

Таким образом, проект является эффективным, т.к. чистый доход больше нуля.

## 2. Норма прибыли (ARR)

Этот показатель характеризует среднюю величину прибыльности проекта и рассчитывается по формуле:

$$ARR = \frac{\sum \text{ЧДП}/n}{I} \times 100, (3.8)$$

где ЧДП – чистый денежный поток;

$n$  – количество лет;

$I$  – инвестиции.

$$ARR = (333\,448 + 785\,032) / 2 / 692\,000 = 0,82 \text{ или } 82\%.$$

Таким образом, проект является эффективным, т.к. значение нормы прибыли выше ставки дисконтирования.

## 3. Недисконтированный срок окупаемости (PB)

Данный показатель характеризует время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом, и рассчитывается по формуле:

$$PB = \frac{I}{\sum \text{ЧДП}/n} \times 100, (3.9)$$

где ЧДП – чистый денежный поток;

$n$  – количество лет;

$I$  – инвестиции.

$$PB = (692\,000 / (333\,448 + 785\,032) / 2) \cdot 100 = 1,23$$

Данный проект окупается за 1,23 года, а это один год и 3 месяца.

## 4. Недисконтированный индекс доходности (PI)

Данный показатель характеризует доход на единицу инвестиционных затрат и



рассчитывается как отношение доходов по проекту к стоимости первоначальных инвестиций по формуле:

$$PI = \frac{NV}{I} + 1, (3.10)$$

где NV – чистый доход;

I – первоначальные инвестиции.

$$PI = 426\,480 / 692\,000 + 1 = 1,62.$$

Таким образом, инвестиции в данный проект можно считать оправданными, т.к. индекс доходности больше 1. Данный показатель говорит нам о том что на каждый рубль вложенный в проект мы получаем 1,62 рубля прибыли.

#### 5. Чистый дисконтированный доход (NPV)

Данный показатель отражает прогнозную оценку прироста экономического потенциала предприятия в случае принятия рассматриваемого проекта и определяется путем сопоставления величины дисконтированных инвестиций с общей суммой дисконтированных денежных поступлений, порождаемых ими в течение расчетного периода по формуле:

$$NPV = \sum_{i=0}^T \frac{CF_i}{(1+r)^i} - \sum_{i=0}^T \frac{I_i}{(1+r)^i}, (3.11)$$

где  $CF_i$  – денежный поток за  $i$ -й период;

$r$  – ставка дисконтирования;

$I_i$  – суммарные приведенные инвестиционные затраты;

$T$  – горизонт планирования.

Проведем оценку показателя NPV

NPV – чистая текущая стоимость проекта; рассчитывается как разность суммарных дисконтированных выгод и суммарных дисконтированных затрат, проводимых на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Для реализации проекта нам необходимо взять кредит в банке, который равен 764 240 руб. Это и будут наши первоначальные инвестиции.

$$NPV = 333\,448 / (1 + 0,1431)^1 + 785\,032 / (1+0,1431)^2 - 692\,000 = 890\,966 - 692\,000 = 198\,966 \text{ руб.}$$

Таким образом, рассчитав таблицу денежных потоков, получили значение  $NPV = 198\,966$  руб.

$NPV > 0$ , следовательно данный проект является привлекательным.

6. Внутренняя норма доходности (IRR). Данный показатель отражает такую ставку дисконтирования, при которой проект становится безубыточным, т. е.

$NPV = 0$ , и определяется по формуле:

$$NPV(IRR) = \sum_{t=0}^T \frac{CF(t)}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I(t)}{(1+IRR)^t} = 0, (3.12)$$

где  $CF(t)$  – денежный поток t-го периода;

$I(t)$  – инвестиции t-го периода;

$T$  – горизонт расчета.

Ставка дисконтирования, при которой  $NPV=0$  была посчитана с помощью формулы ВСД в программном обеспечении ПК Microsoft Excel. Для этого мы использовали наши чистые денежные потоки за 3 года существования проекта, а также наши первоначальные инвестиции. Таким образом, по результатам решения ставка дисконтирования оказалась 26,20%.

#### 7. Дисконтированный индекс доходности (DPI)

Данный показатель характеризует доход на единицу инвестиционных затрат и рассчитывается как отношение дисконтированных доходов по проекту к дисконтированной стоимости инвестиций по формуле:

$$DPI = 1 + \frac{NPV}{\sum_{i=0}^T I_i}, (3.13)$$

где  $NPV$  – чистый дисконтированный доход;

$I_i$  – первоначальные инвестиции;

$r$  – ставка дисконтирования.

$$DPI = 1 + 198\,966 / 692\,000 = 1,29$$

Исходя из данных расчета, можно сказать, что на каждый вложенный в проект рубль будет приходиться 1,29 руб. прибыли, что также отражает эффективность проекта.

#### 8. Модифицированная внутренняя норма прибыли (MIRR)

Данный показатель отражает внутреннюю норму доходности, скорректированную с учетом нормы реинвестиции рассчитывается по формуле:

$$\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t(1+R)^{n-t}}{(1+MIRR)^n}, (3.14)$$

где R – ставка реинвестиций.

Показатель MIRR для удобства был также посчитан благодаря программному обеспечению Microsoft Excel только уже другой формулой, которая называется МВСД. В расчеты входят данные о чистых денежных потоках организации за пять лет, наши первоначальные инвестиции, а также в формуле указываются, данные о ставки дисконтирования она равна 0,1431 и ставки реинвестирования, которая равна 0,066 в год. Таким образом, результатом решения является ответ 18,64%. Этот процент говорит нам о том, что модифицированная внутренняя норма доходности равна 18,64%, что больше нормы реинвестиций (6,6%), это означает, что проект можно реализовывать.

#### 9. Дисконтированный период окупаемости DPB

Является одним из наиболее распространенных и понятных показателей оценки эффективности инвестиционного проекта. Дисконтирование, по сути, характеризует изменение покупательной способности денег, то есть их стоимости, с течением времени. На его основе производят сопоставление текущих цен и цен будущих лет. Дисконтированный период окупаемости определяется по формуле:

$$DPB(DPP) = 2 + \frac{ИП - ДДП_1}{ДДП_2}, (3.15)$$

где ИП – инвестиционные затраты;

ДДП1 – дисконтированный денежный поток нарастающим итогом в момент второго периода времени;

ДДП2 – дисконтированный денежный поток нарастающим итогом в момент третьего периода времени.

$$DPB = 1 + 692\,000 / 890\,966 = 1,78 \text{ года или 1 год и 10 месяцев.}$$

Соответственно данный проект окупается за 1 год и 10 месяцев.

Все дисконтированные показатели соответствуют нормативным значениям, следовательно, проект можно считать приемлемым и эффективным по значениям данных показателей.

Вывод по третьему разделу.

Таким образом, подготовительный этап, включающий прединвестиционную и инвестиционную стадии, занимает 60 дней. Открытие пекарни планируется на 1 января 2019 года. Самыми продолжительными этапами являются: создание групп в социальных сетях и их продвижение (данная рекламная кампания будет продолжаться и после открытия пекарни), ремонт и отделка помещения, регистрация ИП, наем персонала. Потребность в финансировании составляет 692000 руб.

Все дисконтированные показатели соответствуют нормативным значениям, следовательно, проект можно считать приемлемым и эффективным по значениям данных показателей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сущность бизнес-

планирования выступает в виде анализа общего состояния и функционирования на период разработки бизнес-плана, а кроме того определение и применение конкретных способов, методов и средств для достижения высокого и значимого уровня показателей, которых организация намерена достигнуть. Основные цели и задачи бизнес-планирования включают в себя: планирование хозяйственной деятельности на ближайшую и отдаленную перспективу в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов; определение конкретных направлений деятельности предприятия; оценка издержек; оценка финансовых возможностей предприятия своих и привлеченных ресурсов; выявление возможных проблем, способов их компенсации, нейтрализации.

Общественное питание – отрасль экономики, имеющая свои специфические особенности и закономерности, которые находят свое выражение в выполняемых предприятиями функциях – производства, реализации, организации потребления и досуга. Социально-экономическое значение этой сферы выражается в создании условий для роста производительности и улучшения организации труда благодаря предоставлению полноценного горячего питания по месту работы и учебы населения, в обеспечении экономии общественного труда и средств, в создании предпосылок для увеличения свободного времени членов общества.

Несмотря на динамичное развитие отрасли общественного питания, большинство предприятий сталкивается рядом проблем: высокая стоимость ресурсов, что ведёт к постоянному повышению себестоимости продукции; кадровый дефицит, недостаточный уровень квалификации работников; низкая заработная плата персонала, что приводит к высокой текучести кадров; устаревшее оборудование.

При написании бизнес-плана в сфере общественного питания необходимо рассмотреть все аспекты работы детально и подробно для того, чтобы в

дальнейшем не возникли проблемы вроде: непонимание основных процессов бизнеса; неправильное восприятие бизнес-плана (как документа для получения выгоды); отсутствие полной информации о бизнес идее; запутанность в виде деятельности разрабатываемого предприятия; конфиденциальность бизнес-плана; неверный выбор направления развития бизнеса, что может привести к серьезным негативным последствиям; неверные расчеты и интерпретации показателей эффективности проекта; отсутствие соотношения доходов и расходов, что может привести к неожиданному минусу в прибыли; неподготовленность к возможному появлению рисков, растерянность, отсутствия наличия знаний, которые помогут правильно оперировать имеющимися возможностями в случившейся ситуации.

При этом, минимизация производственных рисков в общественном питании достигается посредством построения точной последовательности шагов механизма управления и применения процессного подхода к структурированию информации о них.

Основной целью проекта является организация предпринимательской деятельности, основанной на производстве и реализации населению кондитерских изделий. В первую очередь планируется осуществлять производство пирожных, а также хлебобулочных изделий и печенья. Сегодня в обществе существует стойкое негативное отношение к ГМО, стабилизаторам, консервантам и т.д. Поэтому для небольшого кондитерского производства, который будет реализовывать продукцию непосредственно в г. Челябинске, наиболее оптимально будет заниматься выпуском экологически чистой продукции из натуральных ингредиентов.

Преимущества создания небольшой кулинарии: всегда свежий хлеб и кондитерские изделия, что обеспечивает спрос на продукцию; гибкость производства, позволяющая подстраиваться под вкусы потребителей и рыночные тенденции; стабильный спрос, практически независимый от кризисных явлений; перспективы заключения договоров на поставку с магазинами и

ресторанами, поскольку мини-кондитерские считаются более выгодными поставщиками.

Основная деятельность пекарни «Maximell'» – предоставление населению города Челябинска качественной хлебопекарной и кондитерской продукции по разумным ценам.

Целевой аудиторией кондитерской являются люди, которые предпочитают здоровый образ жизни и выбирают качественные и полезные хлебобулочные изделия, свежие кондитерские изделия. Целевую аудиторию можно разделить на два сегмента: 80% потребителей составляют жители ближайших домов, а 20% – случайные прохожие и постоянные клиенты.

К конкурентным преимуществам булочной следует отнести: качество продукции: свежая выпечка и кондитерские изделия, качественные и полезные ингредиенты, уникальная рецептура; цена изделий: традиционный хлеб продается по цене ниже среднерыночной. Убыток от снижения цены компенсируется более высокой ценой на фирменный хлеб и кондитерские изделия; наличием окна в цех, фирменной подачей продукта.

Подготовительный этап, включающий прединвестиционную и инвестиционную стадии, занимает 60 дней. Открытие пекарни планируется на 1 января 2019 года. Самыми продолжительными этапами являются: создание групп в социальных сетях и их продвижение (данная рекламная кампания будет продолжаться и после открытия пекарни), ремонт и отделка помещения, регистрация ИП, наем персонала. Потребность в финансировании составляет 692000 руб.

Все дисконтированные показатели соответствуют нормативным значениям, следовательно, проект можно считать приемлемым и эффективным по значениям данных показателей.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Приказ Министерства промышленности и торговли РФ, Министерства экономического развития РФ от 25.04.2007 г. №57/134.
2. Абдукаримов, И.Т. Характеристика факторов и методы оценки их влияния на результативные показатели хозяйственной деятельности предприятий // Социально–экономические явления и процессы. 2013. № 12 (58). С. 9-14.
3. Азоев, Г.Л. Реклама промышленной продукции. М.: ГАУ, 2013.
4. Анопченко, Т.Ю. Динамика и тенденции развития пищевой промышленности в современных условиях России // Вопросы регулирования экономики. 2015. № 1. С. 20-26.
5. Бунтовский, С.Ю. Развитие стратегического менеджмента в современных условиях хозяйствования / С.Ю. Бунтовский // Современная наука: опыт, проблема и перспективы развития. [Электронный ресурс] / Материалы международной научно–практической конференции / под общ. ред. Д.А. Ефремова. – Нефтекамск: НИЦ «Наука и образование», 2015.
6. Бунтовский, С.Ю. Актуальные проблемы развития стратегического менеджмента / С.Ю. Бунтовский, Е.О. Жилинко // Международный Научно–практический журнал «Интеграция наук» № 4 (8) 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://media.wix.com/ugd.pdf>
7. Бунтовский, С.Ю. Роль стратегического планирования в развитии малых форм хозяйствования / С.Ю. Бунтовский, Е.С. Буглак // Международное научно–практическое издание «Новая наука: от идеи к результату». Составлено по итогам Международной научно–практической конференции (Сургут, 22 апреля 2017). – Стерлитамак: АМИ, 2017. – С. 188-190.



8. Беркетова, Л.В. Применение инновационных технологий на предприятиях общественного питания и по производству пищевых продуктов /Крюкова Е. В// Диалог наук в XXI веке. 2015. № 1 (2). С.27-30.
9. Бизнес–планирование: учеб. пособие / В.А. Богомолова, Н.М. Белоусова, О.В. Кублашвили, Р.Ю. Ролдугина; Моск. гос. ун-т печати им. Ивана Федорова. – М.: МГУП им. Ивана Федорова, 2014. – 250 с.
10. Бережная, Е.В. Резервы повышения эффективности финансово–хозяйственной деятельности предприятия // Концепт. 2015. № 53. С. 11-17.
11. Быстров, С.А. Экономика и организация бизнеса. М. : Форум, 2015. 464 с.
12. Голубева, Л.Ф. Бизнес-план и политические условия, влияющие на его реализацию / Л.Ф. Голубева, А.А. Белал // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – №4. – С.32–27.
13. Гунько, А.Ю. Значение прогнозирования экономических показателей для повышения конкурентоспособности предприятия / А.Ю. Гунько // Социально–экономические явления и процессы. – 2008. – Т. 6. – № 3. – С. 217–219.
14. Дмитренко, В.В. Бизнес–план – один из методов стратегического планирования // *Juvenis scientia*. – 2015. – №1. – С. 40.
15. Данько, Т.П. Системы управления эффективностью бизнеса. М. : ИНФРА-М, 2012. 282 с.
16. Захарова, И.И. Эффективность предприятий общественного питания в условиях развития экономики страны // *Фундаментальные исследования*. 2014. № 12-9. С. 192–196.
17. Зубова, Н.Г. Особенности учёта издержек на производство продукции предприятий общественного питания / Н.Г. Зубова, Т. А.Алексеева // Роль студенческой науки в развитии экономики и кооперации. Материалы международной студенческой научной конференции. 2013. С. 375-379.
18. Ким, Е.В. Организация контроля качества на предприятиях общественного питания // *Известия Тульского государственного университета. Технические науки*. 2013. № 6-1. С. 36-44.

19. Крупина, Н.Н. Бизнес–план и интересы групп влияния // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. – 2014. – №14. – С.108.

20. Копытова, О.А. Внедрение методов бережливого производства в предприятия общественного питания (на примере кафе ООО «Весна») / О.А. Копытова, С.М.Казанцева // Проблемы формирования единого экономического пространства и социального развития в странах СНГ. Материалы международной научно–практической конференции. 2012. С. 141-146.

21. Либерман, И.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие / И.А. Либерман. – 3–е изд. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА–М, 2016. – С.117.

22. Маюрникова, Л.А. Анализ и перспективы развития рынка общественного питания в региональных условиях // Техника и технология пищевых производств. 2015. № 1 (36). С. 141-146.

23. Насретдинов, И.Т. Современное состояние и тенденции развития рынка общественного питания России // Учёные записки Казанской государственной академии ветеринарной медицины им. Н.Э. Баумана. 2015. № 222 (2). С. 162-166.

24. Петров, Д.С. Стратегический план развития предприятия / Д.С. Петров, С. Ю. Бунтовский // Электронное периодическое издание "Экономика и социум" №4(35) –2017 г. (апрель) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_35/Petrov%20D.S\(Osnovnoy%20razdel\).pdf](http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_35/Petrov%20D.S(Osnovnoy%20razdel).pdf)

25. Просвиркин, Н.Ю. Реализация методики и алгоритма коалиционного взаимодействия производственных и торговых предприятий // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. 2008. № 7 (26). С.319-323.

26. Пяршина,Т.Б. Методы повышения эффективности деятельности предпринимательских структур в сфере услуг общественного питания // Новый университет. Серия «Экономика и право». 2013. № 11 (33). С. 80-82.

27. Тошев, А.Д. Организация предприятий питания и их значение в сфере услуг // Вестник Южно-Уральского государственного университета. 2012. № 9 (268). С. 157-160.

28. Кирилловых, Е.О. Применение методологии всеобщего управления качеством на предприятиях / Е.О. Кирилловых, А.М. Чекалдин // Современные тенденции в экономике, управлении и учёте: теория и практика.
29. Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием студентов и молодых учёных. 2014. С. 113-116.
30. Неганова, В.П. Состояние и тенденции развития рынка общественного питания региона // Экономика региона. 2014. № 1. С. 132-139.
31. Романова, М.М. Инновационные технологии в туризме и гостеприимстве / М.М. Романова, И.П. Кульгачёв // Вестник Академии. 2017. № 2. С. 105-110.
32. Сайбель, Н.Ю. Оптимизация бизнес-процессов как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия / Н.Ю. Сайбель, С.Д. Мезер // Феномен рыночного хозяйства: от истоков до наших дней. Краснодар: Издательство НИИ экономики ЮФО, 2015.
33. Сазонова, З.Р. Современные особенности развития общественного питания // Известия российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2007. № 39. С. 182–184.
34. Сафронов, Н.А. Экономика организаций (предприятий): учебник. – М.: Экономит, 2015. – 618 с.
35. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 488 с.
36. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 488 с.
37. Сборник бизнес-планов: практическое пособие / ред. Ю. Н. Лапыгин. – М.: Омега-Л, 2017. – 310 с.
38. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации. – М.: Книга сервис, 2016. – 346 с.
39. Сорокина, Н.Ю. Методы оценки чувствительности инвестиционного проекта к риску / Н.Ю. Сорокина, М.Ю. Иванов // НИР. Экономика. 2017. № 4(15). С. 42–46.

40. Севрюгин, А.С. К вопросу о выборе методов оценки инвестиционной привлекательности промышленных предприятий / А.С. Севрюгин, А.В. Севрюгин // Финансы и кредит: проблемы методологии и практики. – 2016. – № 1–2. – С. 41–45.
41. Северина, С.В. Необходимость разработки новых систем управления эффективностью деятельности предприятия // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления в XXI веке. 2014. № 6. С. 100–103.
42. Султанов, И.А. Уровни инвестиционных потенциалов [Эл. ресурс]. URL : [http : //proj ectimo. ru/upravlenie–investiciyami/investicionnyj –potencial.html](http://projectimo.ru/upravlenie-investiciyami/investicionnyj-potencial.html) (датаобращения: 29.05.2018).
43. Сборник бизнес–планов: практическое пособие / ред. Ю.Н. Лапыгин. – М.: Омега–Л, 2017. – 310 с.
44. Селезнева, Н.Н. Анализ финансовой отчетности организации: учебное пособие для студентов ВУЗов. – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2016. – 583 с.
45. Селезнева, Н.Н. Анализ финансовой отчетности организации: учебное пособие для студентов ВУЗов. – 3-е изд. – М.: ЮНИТИ– ДАНА, 2017. – 583 с.
46. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса: учебное пособие – М.– Дашков и Ко, 2015. – 272 с.
47. Семенов, А.К. Основы менеджмента: учебник. – 4-е изд.– М.: ИТК Дашков и К, 2016. – 556 с.
48. Сидоров, В.А. Экономика: учебное пособие для вузов и др.– М.: Экономистъ, 2016. – 302 с.
49. Скобкин, С.С. Менеджмент в туризме: учебное пособие для студентов вузов. – М.: Магистр, 2015. – 447 с.
50. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации.– М.: Книга сервис, 2017. – 346 с.
51. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации. – М.: Книга сервис, 2016. – 346 с.

52. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2015. – 352 с.
53. Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг: электронный учебник / под.ред. Т.Д. Бурменко. – М.: КНОРУС, 2017.
54. Теория менеджмента: учебник для бакалавров/В.Я. Афанасьева–2–е изд.– М.: Юрайт, 2016. – 665 с.
55. Толстых, Т.Н. Проблемы оценки экономического потенциала предприятия: финансовый потенциал / Т.Н. Толстых, Е.М.Уланова // Вопросы оценки. – 2016. – №4. – С. 18–22.
56. Тенденции в индустрии красоты // Журнал «Генеральный директор». Электронный ресурс. Режим доступа: [<http://alliancebeauty.ru/site/generalnyj-direktor>]
57. Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник /Т.П. Хохлова. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА–М, 2017. – 384 с.
58. Теория менеджмента: теория организации: Учебное пособие / Л.А. Жигун. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2014. – 320 с.
59. Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А Уткин. – М.: Изд–во «ЭКМОС», 2015. – 102 с.
60. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: учебник. – 6–е изд. – М.: ИНФРА–М, 2015. – 344с.
61. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. – 6–е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 448с.
62. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент: учебник для вузов. – 6–е изд.– СПб.: Питер, 2016. – 496 с.
63. Филимонова, К.Э. Применение методов управления качеством на предприятии общественного питания в рамках применения концепции бережливого производства // Пищевые инновации и биотехнологии. Материалы международной научной конференции. 2015. С. 370–372.

64. Черняк, В.З. Бизнес планирование: Учебник для вузов. – М. ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 470 с.
65. Чалдаева, Л.А. Экономика предприятия: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Чалдаева. – Москва: Юрайт, 2015. – 435 с.
66. Черняк, В.З. Бизнес-планирование: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В.З. Черняк и др.; под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – С.14.
67. Черняк, В.З. Бизнес планирование: Учебник для вузов. – М. ЮНИТИ–ДАНА, 2016. – 470 с.
68. Чудновский, А.Д. Индустрия гостеприимства: основы организации и управления. – М.: ФОРУМ, ИНФРА–М, 2017. – 400 с.
69. Шапкин, И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 690 с.
70. Шевчук, Д.А. Бизнес–планирование: учеб. пособие / Д.А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2016. – 208 с.
71. Шевчук, Д.А. Управление качеством: учебник. ("Бакалавриат"). – М.: ГроссМедиа, 2017. – 216 с.
72. Шевчук, Д.А. Бизнес–планирование: учеб. пособие / Д. А. Шевчук. – Ростов н/Д.: Феникс, 2015. – 208 с.
73. Шевцова, В.Н. Оценка и прогнозирование инвестиционной привлекательности отрасли / В.Н. Шевцова // Пищевая промышленность. – 2017. – № 5. – С. 74–75
74. Штеле, Е.А. Методика оценки эффективности инвестиционных проектов с учетом рисков / Е.А. Штеле, М.А. Гусева, Л.А. Руди // Вестник СибАДИ. 2016. № 6(52). С. 135-140.
75. Шеметов, П.В. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: Издательство "Омега–Л", 2015. – 398 с.

76. Шепеленко, Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие / Г.И. Шепеленко. – Ростов-на-Дону: МарТ, 2017. – 608 с.
77. Шкляр, М.Ф. Основы научных исследований: учебное пособие. – М.: ИТК Дашков и К, 2016. – 244с.
78. Экономика и управление организацией (предприятием): учебное пособие / И.П. Воробьев, Е.И. Сидорова, А. Т. Глаз. – Минск: Квилория В. Т., 2015. –371 с.
79. Экономика и финансы предприятия / под ред. Т.С. Новашиной. – М.: Синергия, 2014. – 344 с. 99. Экономика организации (предприятия): учебник / Н. А. Сафронов. – Москва: Магистр: Инфра–М, 2016. – 253 с.
80. Экономика предприятия: учебник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. – Москва: КУРС: Инфра–М, 2015. – 445 с.
81. Яроцкая, Е.В. Применение экономико–математических методов для оценки и минимизации рисков инвестиционных проектов в условиях неопределенности / Е.В. Яроцкая // Научный журнал КубГАУ. 2014. № 98 (04). С. 1–16.