

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования «Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор  
ИП Клестова С.А.

\_\_\_\_\_ С.А.Клестова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.э.н. доцент

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Бизнес-план по созданию кафе «Юлия» в городе Курган

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ–38.03.01.2019.277.ПЗ ВКР

Руководитель работы,  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ М.Г.Трубеева  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы,  
студент группы ЭУ- 573

\_\_\_\_\_ Ю.А.Бухарова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер,  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ М.Г. Трубеева  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

## АННОТАЦИЯ

Бухарова Ю.А. Бизнес план по созданию кафе «Юлия» в городе Курган. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-573, ПЭ, 2019, 86 с., 25 ил., 20 табл., библиогр. список – 75 наим., 2 приложения, 6 л. раздаточного материала ф. А4.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех разделов, введения, заключения, библиографического списка и приложений.

В введении показана актуальность темы исследования, предмет и объект исследования.

В первом разделе приведены теоретические аспекты бизнес-планирования. Даны понятия и сущности бизнес-плана, показаны его структура и содержание, приведены методы оценки эффективности инвестиций.

Во втором разделе приведен анализ общественного питания. Показана роль общественного питания на рынке, проведен анализ конкурентоспособности рынка общественного питания г. Кургана, выбраны основные критерии для открытия кафе на рынке г. Кургана.

В третьем разделе приведен бизнес-план по созданию и открытию кафе здорового питания «Юлия» в городе курган. Предоставлено резюме проекта, организационно – производственный план, финансовый план, инвестиционный план и анализ риска и чувствительности проекта.

В заключении приведены окончательные выводы по выпускной квалификационной работе.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ.....	7
1.1 Сущность и понятие бизнес-плана.....	7
1.2 Структура и содержание бизнес-плана.....	14
1.3 Методика оценивания бизнес-плана.....	21
2 АНАЛИЗ РЫНКА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ.....	29
2.1 Роль общественного питания на рынке.....	29
2.2 Анализ конкурентоспособности рынка общественного питания г. Кургана и выбор основных критериев.....	38
3 БИЗНЕС-ПЛАН ПО СОЗДАНИЮ КАФЕ В Г.КУРГАН.....	51
3.1 Резюме бизнес-плана.....	51
3.2 Организационно-производственный план.....	55
3.3 Финансовый план и анализ рисков.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	73
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анализ конкурентоспособности кафе экспертами.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Сравнительный анализ сильных и слабых сторон конкурентного рынка и конкурентов.....	85

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях каждый человек хочет не только хорошо выглядеть, но также и хорошо себя чувствовать. А для этого необходимо правильно и полноценно питаться. Еда «на бегу» очень хорошо экономит время, но не всегда благополучно сказывается на нашем здоровье. К тому же не всегда есть время правильно питаться дома. Именно в эти моменты и может прийти на выручку кафетерий правильного питания и здоровой пищи «Юлия».

Собственное кафе здорового питания может стать источником хорошей прибыли и способом самореализации. На волне интереса к фитнесу и активному образу жизни число людей, заботящихся о качестве своего питания, постоянно увеличивается.

Планирование – это одна из составляющих успеха любой хозяйственной деятельности. Для эффективного управления ресторанным бизнесом, необходимо разработать успешный бизнес-план, создание которого позволит не только показать наглядно идею для бизнеса, оценить её реалистичность и необходимость в разнообразных ресурсах [10].

Бизнес общепита значительно отличается от других видов бизнеса. Это предприятие, объединяющее в себе многое: искусство и традиции, механизмы деятельности и творчество, опыт маркетологов, философию обслуживания, концепцию формирования потенциальной аудитории.

Рестораны (а также кафетерии, бистро и прочие) играют значительную роль в быту человека. Кроме того, что человек получает удовольствие от вкусной еды, так это еще и удовлетворение социальных функций («выход в свет»).

Продуктивная работа ресторана зависит от многих факторов.

Объектом данного исследования является ИП Бухарова – кафетерий здорового питания «Юлия».

Предмет исследования – планирование и создание кафетерия.

Целью выпускной квалификационной работы является создание и прогнозирование развития проекта кафетерия «Юлия» на 3 года.

Задачи исследования:

- показать сущность и понятие бизнес-плана;
- рассказать о структуре и содержании бизнес-плана;
- привести методы оценки бизнес-плана;
- показать роль общественного питания;
- провести анализ конкурентоспособности рынка общественного питания и выбрать основные критерии для открытия кафе на рынке г. Курган;
- разработать бизнес-план по открытию кафе.

Результаты работы можно использовать для открытия собственного бизнеса.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка и приложений.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1 Сущность и понятие бизнес-плана

Экономическая ситуация в современном мире предлагает предприятиям новый подход к планированию внутри фирмы. Деятельность субъектов хозяйствования в неизменно меняющейся среде конкуренции требуют от каждого бизнесмена, предпринимателя или менеджера регулярного улучшения предпринимательской деятельности. Необходимо выискать такие модели планирования и формы, обеспечивающие наибольшую результативность решений. Наиболее оптимальным вариантом достижения таких решений является бизнес-план, который может помочь деловым людям продумать более тщательно тактику своего бизнеса. Бизнес-план позволит избежать вероятных ошибок.

Международная практика показывает, что много предприятий несут колоссальные убытки только из-за того, что недостаточно точно спрогнозировали колебания внешней среды и переоценили свои возможности. Бизнес-планирование необходимо для убеждения своих инвесторов и партнеров в правильности выбранного пути. Наиболее важен бизнес-план в коммерческой деятельности, где необходимо предвидение в долгосрочном планировании [18].

Постижение техники бизнес-планирования на сегодняшний день становится наиболее актуальной задачей для любого предпринимателя. Бизнес-планирование – это необходимый комплекс мер, которые направлены на изучение состояния организации.

Основная суть бизнес-планирования, представленная на рисунке 1, заключена в определении задач, целей, анализа методов реализации вновь создаваемых проектов, перспектив развития, оценки риска и потенциальной прибыли компании [26].



Рисунок 1 – Суть бизнес-планирования

Процесс бизнес-планирования принимают в узком и широком смысле.

Узкое понимание: разработка конечного документа для обоснования идеи для дальнейшего развития бизнеса для привлечения дополнительных средств. Данная процедура носит разовый характер.

В широком понимании бизнес-планирование – это процесс планирования деятельности фирмы в разные моменты времени в соответствии с потребностями рынка. Результатом этого планирования будет система планов организации:

– текущий бизнес-план;

– стратегический бизнес-план.

Бизнес-план – это расширенный план, который предполагает расписанные основные ступени развития предприятия на рынке, объем необходимых вложений, кадровые решения, длительность реализации и окупаемости проектов, потенциальные риски и доходы и так далее [54].

Н.А.Савельева и И.Ю. Бринк привели в своей работе довольно-таки схожее определение. Для них бизнес-план представляется как «подробный план предпринимательской деятельности на определенный период, устанавливающий показатели, которые необходимо достичь предприятию» [17].

Из рассуждений вышеприведенных авторов сделаем вывод, что бизнес-план – это, прежде всего, план развития предприятия (представленный в комплексе), который составляется на ближайшие 3-5 лет, определяющий цели предприятия и его политику в различных областях производства. В этом документе подвергаются анализу все проблемы, которые могут возникнуть на предприятии, а также определяются методы их решения.

Цели бизнес – планирования приведены на рисунке 2.

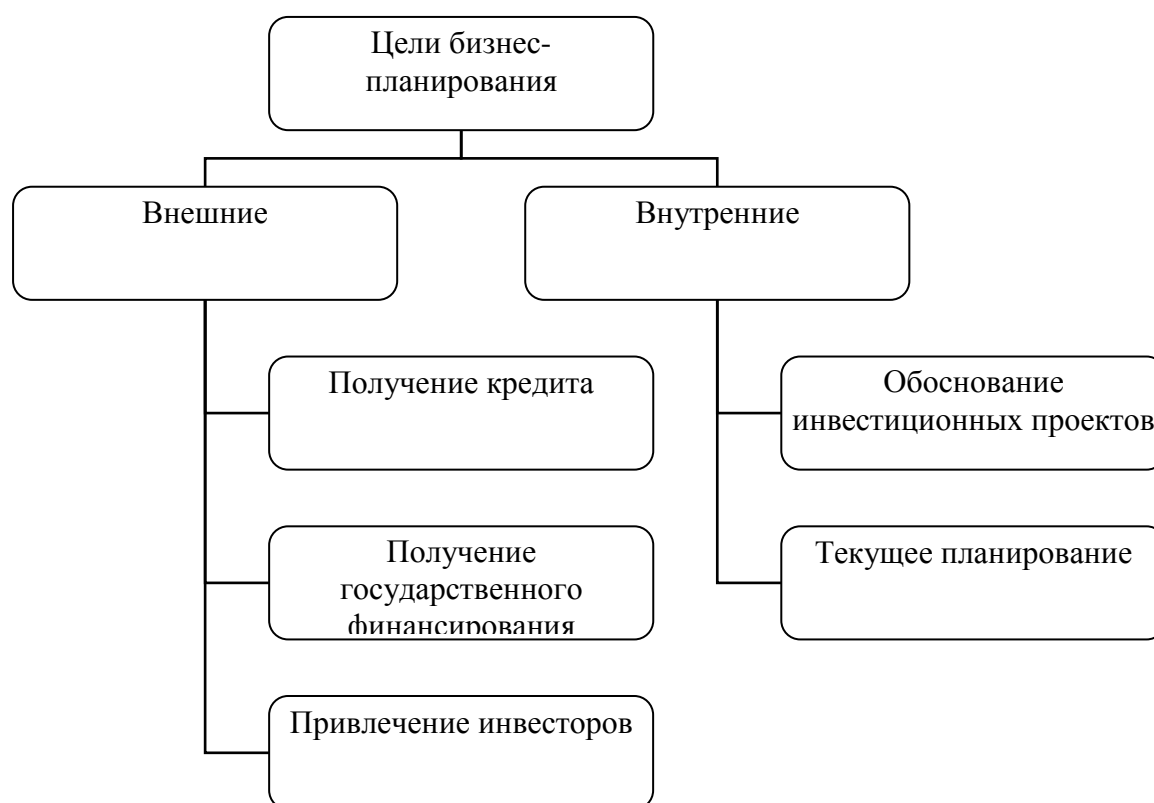


Рисунок 2 – Цели бизнес-планирования



Цели оформления бизнес-планов различны. Они могут быть:

– для получения кредитных средств. Сравнительно недавно для получения займа можно было принести всего лишь технико-экономическое обоснование, которое состояло максимум из пары страниц. Кредитор получал ТЭО, и это было основанием для предоставления определенной кредитной суммы. Также, конечно, были и другие основания предоставления заемных средств. В последнее время нужен полноценный бизнес-план, т.к. заемщик хочет быть уверенным, что предоставленные им суммы денежных средств вернутся к нему обратно;

– для собственников. В данном случае основная цель – это самоконтроль. Подробное бизнес-планирование проводится для того, чтобы исключить вероятные риски и убедиться в перспективах проекта (например, для производства в смежной сфере деятельности);

– для привлечения дополнительных средств инвесторов. В данном качестве может выступать различные инвесторы: как частные, так и государственные. Наличие бизнес-плана позволит наиболее выгодно предложить свою компанию, если капитал привлекается за счет публичного выпуска акций. В первую очередь, это связано с тем, что инвестор видит всю существующую информации (данные о предприятии, уровень продаж, финансовые перспективы, уровень производства и так далее) [26].

– для общего бизнеса (альянса, компании) с партнером-иностранцем.

Инвесторы зарубежных стран все более активно выводят капитал из Российской Федерации. Остальные стараются быть очень осторожными и со всех сторон оценивать возможного партнера. Существование качественного бизнес-плана может дать уверенность потенциальному партнеру и увеличивает шансы для дальнейшего сотрудничества;

– при заключении крупного договора.

Если в будущей сделке идет речь о значительной сумме и немаловажных преобразованиях в деятельности компании, то бизнес-планирование – это обязательный и немаловажный этап при оформлении сделки;

– для привлечения опытного персонала.

Найти опытного и квалифицированного сотрудника становится все сложнее, лучшие кадры сманивают конкуренты. Не всегда даже высокий оклад гарантирует того, что нужный специалист придет в коллектив. Присутствие бизнес-плана поможет решить данную проблему. После изучения собственной роли в развитии предприятия, целей компании, потенциальной прибыли, перспектив роста будущий кандидат может и поменять свое мнение;

- при слиянии с другой организацией.

Наиболее часто бизнес-планирование выступает одним из главных стадий при слиянии двух разных структур. В данном случае можно заметить перспективы таких решений, рассчитать возможные убытки и прибыль, оценить риски;

- для реорганизации и оптимизации.

По мере того, как небольшие фирмы растут, они неизбежно будут расширять сферу своей деятельности и менять концепцию развития. В данном случае, составление бизнес-плана определит правильную концепцию, своевременно реализует замыслы, поставит задачи и четко определится с целями возможных изменений [38].

Бизнес-план поможет решить задачи:

- рассмотреть конкретные направления деятельности организации, место компании на рынке;

- определить состав и показатели продукции, предлагаемой потребителям;

- сформировать краткосрочные и долгосрочные цели компании, тактику и стратегию продвижения, специализировать ответственный за реализацию стратегии персонал;

- провести оценку производственных (а также и торговых) затрат по их созданию и реализации;

- провести оценку условий для мотивации труда;

- провести оценку положения организации;

- рассчитать имеющиеся резервы;

- определить состав маркетинговых проектов предприятия по изучению рынка [32].

Также желательно грамотно сформулировать миссию предприятия.

Определение миссии поможет убедить сотрудников, партнеров, инвесторов и клиентов в необходимости и социальной значимости организации и его бизнеса, а также потенциала его успешного развития.

Для новых фирм миссия включается в бизнес-план в обязательном порядке.

Содержание бизнес плана подробно приведено на рисунке 3.

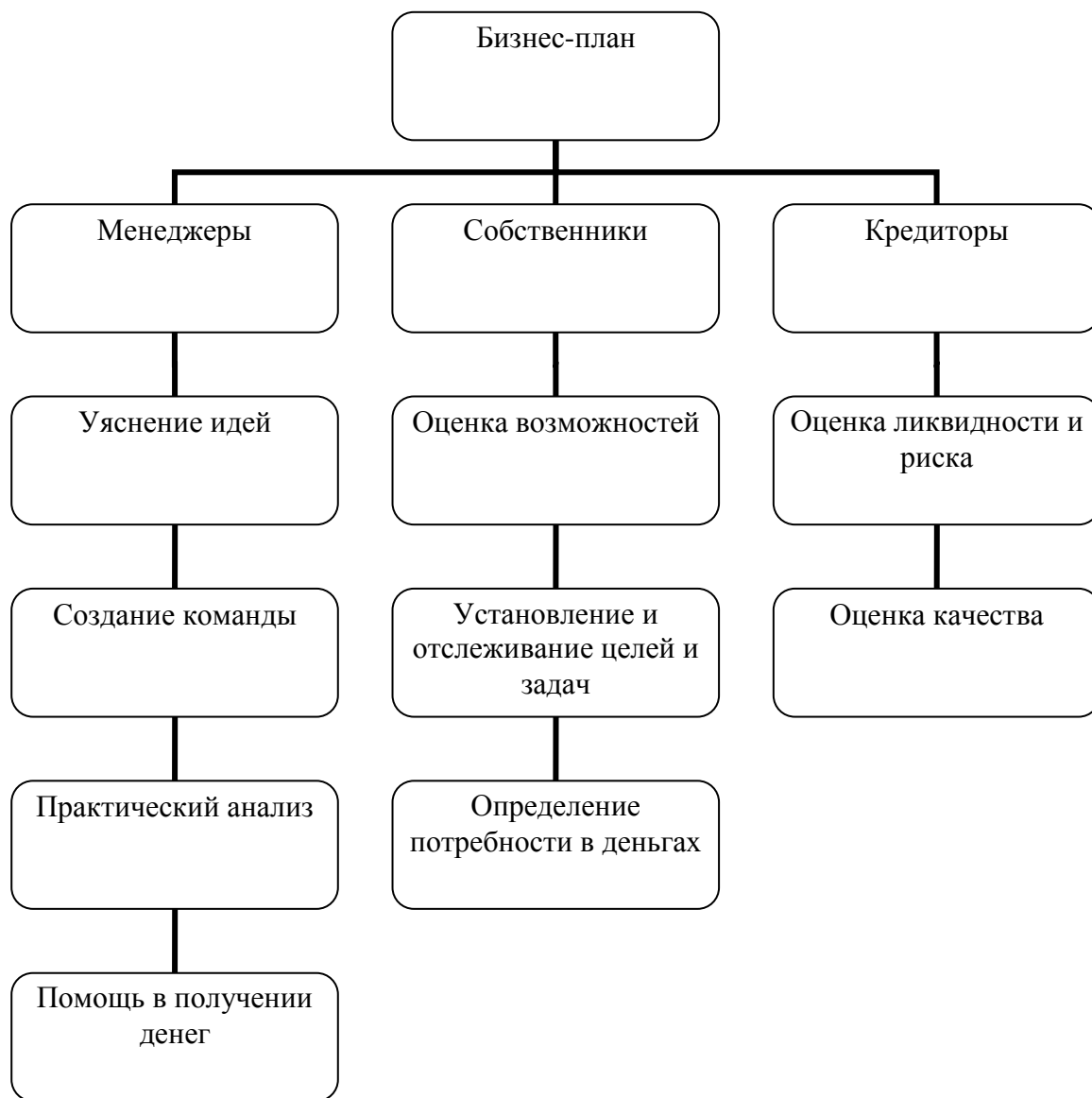


Рисунок 3 – Содержание бизнес-планирования

С помощью бизнес-плана планирование деятельности предприятия приносит много выгод:

- руководители занимаются перспективой предприятия;
- определяются показатели деятельности предприятия для контроля;

- компания становится более подготовленной к колебаниям рынка;
- руководители определяют свои цели;
- существует демонстрация ответственностей и обязанностей руководителей фирмы [43].

Бизнес-планирование является сложным процессом и состоит из следующих этапов, которые можно увидеть на рисунке 4.

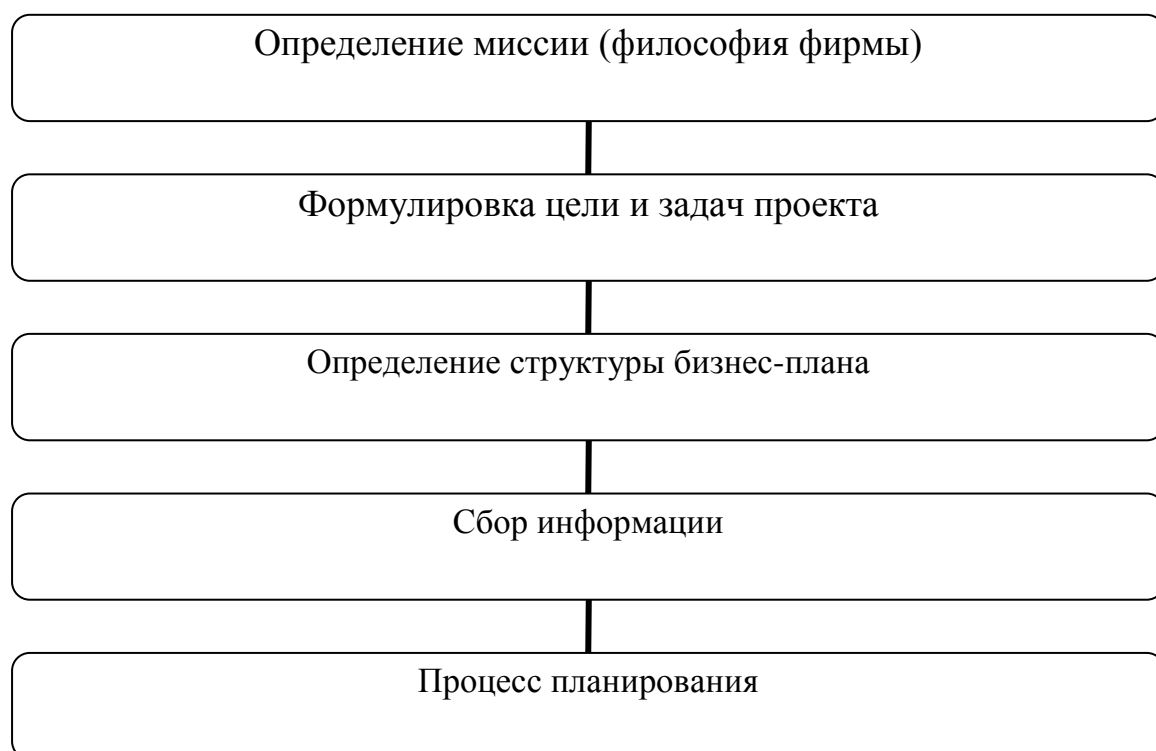


Рисунок 4 – Этапы бизнес-планирования

Выделяют следующие этапы:

- подготовительный этап: подготовка к оформлению документов, сбор информации, необходимой для составления плана;
- определение внешних и внутренних целей. При составлении бизнес-плана необходимо понимать поставленные цели, документооборот. При этом желательно, чтобы план содержал предложение для рынка услуг и для инвесторов;
- поиск необходимых инвесторов, к которым можно отнести:
  - 1) различные финансовые институты;
  - 2) банки;
  - 3) финансовые структуры международного уровня

4) финансовые структуры международного уровня;

5) покупатели акций или будущие партнеры компании (предприниматели или компании, работающие в регионе или области);

– решение структуры бизнес-плана, состоящей как правило из нескольких разделов, отражающих суть проекта. Кроме этого, в плане могут также рассматриваться вопросы финансового и организационного планирования, проводится оценка риска;

– сбор информации, необходимой для написания плана. К работе подключаются все специалисты компании, консультанты и эксперты;

– непосредственная разработка бизнес-плана. Написание и расчеты проходят при непосредственном контроле руководителя предприятия;

– экспертиза бизнес-плана и его передача для рассмотрения.

Можно сделать вывод, что бизнес-планирование – это специфический вид плановой деятельности в составе совокупной функции планирования, которое должно удовлетворить потребности любого предприятия или организации иметь цели развития, а также программу по их достижению в рыночной среде [56].

## 1.2 Структура и содержание бизнес-плана

Успешность в бизнесе зависит от следующих элементов: представления конкретного уровня; понимания общего состояния дел; планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Огромное количество предприятий не имеет механизмов планирования и официально принятых планов.

По мнению Орловой П.И. «бизнес-план – это краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля» [55].

Функции бизнес-плана:

- 1) применение для разработки стратегии бизнеса;
- 2) привлечение заемных средств. В рыночной экономике без привлечения заемных средств предприятие не расширить, новое оборудование не приобрести, не запустить новую линию производства. Поэтому, с одной стороны, проще пользоваться заемными средствами, но с другой стороны, получить одобрение кредита да еще и наибольшую сумму практически нереально. И здесь на помощь приходит бизнес-план, в котором должно быть полно отражено доходы и расходы по заданному мероприятию;
- 3) планирование. Функция планирования разрешит провести оценку возможности развития нового направления деятельности, проконтролировать процессы внутри предприятия;
- 4) улучшение информированности персонала о предстоящих действиях, координирование их усилий, создание мотивации достижения целей посредством вовлечения работников в процесс составления бизнес-плана;
- 5) привлечение к реализации планов компании возможных партнеров [68].

Вне зависимости от объема внутрифирменное планирование является важной частью управления организации. Бизнес-план проводит анализ возможностей для увеличения доли бизнеса в данной ситуации. Значение бизнес-плана нельзя переоценить также для создания совместных компаний, привлечения деловых партнеров, получения дополнительного финансирования.

В рамках одного предприятия может разрабатываться весь комплекс целей и отдельные бизнес-планы по приведенной ниже типологии.

Классификация бизнес-планов на рисунке 5.

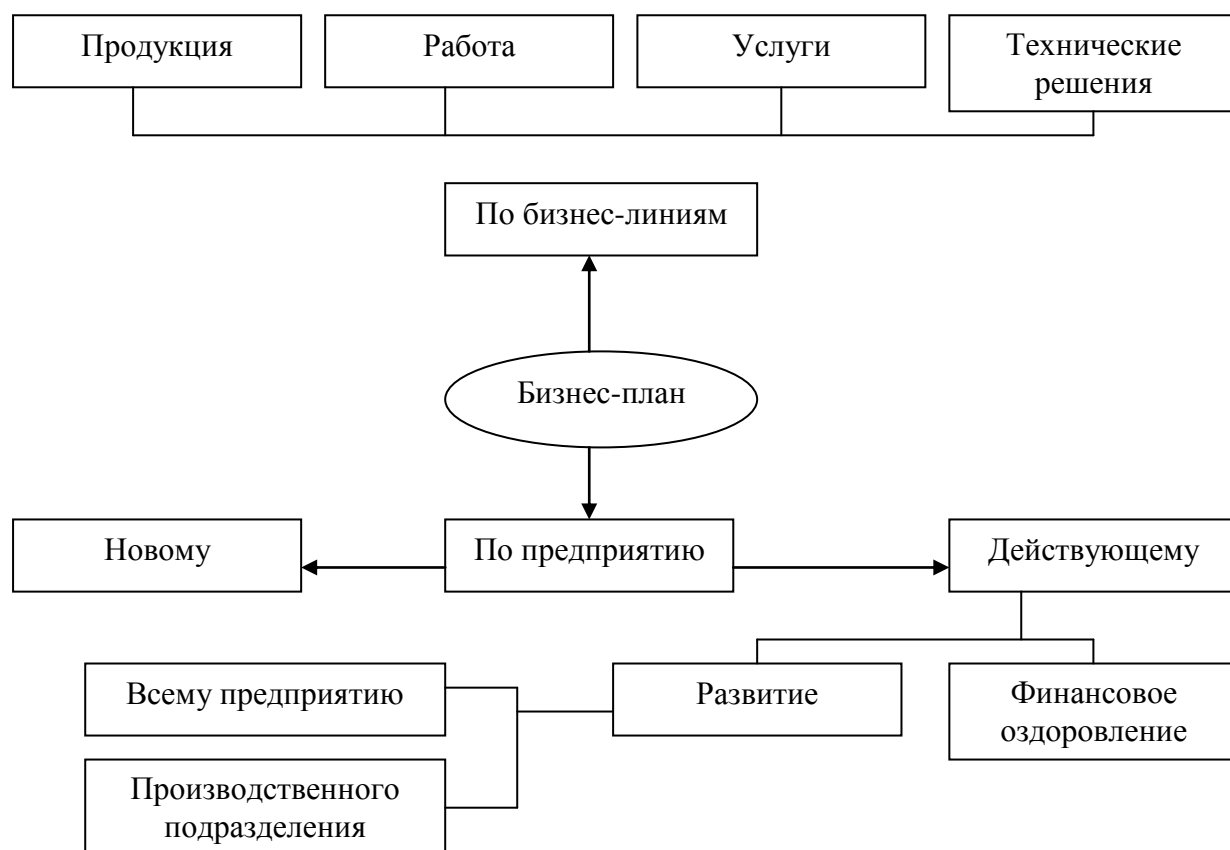


Рисунок 5 – Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

Бизнес-планирование располагает огромным значением для определения стратегии планирования на макроуровне.

В большей степени используется для оценивания ситуации внутри предприятия, а также за ее пределами при поиске инвесторов. Помогает крупным предпринимателям расширять границы бизнеса с помощью приобретения ценных бумаг предприятий или организации новейшей производственной структуры.

В России максимально привлекательными является создание бизнес-линий как совокупности долгосрочных разработок: от закупки сырья и найма работников до сбыта продукции.

Широкое применение нашли особые бизнес-планы:

- приватизация госпредприятий;
- составление проспектов эмиссии ценных бумаг;
- санация предприятия-банкрота;
- выпуск акций в закрытых компаниях [44]

К составлению бизнес-плана инвесторы могут предъявить различные требования. У любого банка присутствуют свои рекомендации по структуре бизнес-плана проекта, т.к. отсутствует единая методика. Заметим, что большинство методик совпадают по общим основным блокам, но есть различия в нюансах: это может быть и логика подачи информации, и детализация разделов [32].

Особенности и проблемы, характерные для бизнес-планирования:

- планирование в рыночных условиях производства, удовлетворение потребностей заказчиков;
- осуществление и организация планирования является весьма сложной задачей, требующей гибкого сочетания в планировании, создания условий для работы, квалифицированного персонала;
- планирование опирается на видение всей системы, анализ результатов исследования и полученных результатов работы;
- проблемы социально-культурного характера. Новое поколение управленцев является более продвинутым к прогрессивному мышлению.
- отсутствует общая методика составления;
- в результате инфраструктурных проблем российского бизнеса существуют проблемы в связи с информационным и аналитическим обеспечением.
- начальство среднего и малого бизнеса предпочитают не расходовать ресурсы и время на составление плана: работают по ситуации. Прежде всего, это вызвано нестабильностью в экономике страны и неуверенностью в завтрашнем дне (лучше получить прибыль сейчас, чем получить возможные убытки завтра).
- расчет финплана следует вести как минимум в двух валютах. Методика разработана для «себя» и при разработке плана специалист столкнется с множеством проблем;
- отсутствие менеджеров, понимающих экономику современности и владеющих методиками по написанию плана, и желание этим заниматься [28].

Отлично составленный план прокладывает курс предприятия, но также служит руководством по обеспечению деятельности [36].



Требования к бизнес-плану: документ прост в понимании, информативен, функционален, удобен в пользовании, правдив. Если предприятие только создано, то о захвате рынка на 90 % говорить как минимум неразумно.

Главное предназначение бизнес-плана – это показать, насколько реален успех у данной идеи. Именно здесь происходит расчет всех потенциала роса, возможных рисков, необходимость привлечения сторонних инвестиций, учёт ресурсов и многое другое.

Состав бизнес-планов может различаться в зависимости от назначения, но основные разделы, как правило, совпадают.

Бизнес-план может содержать следующие разделы (рисунок 6).

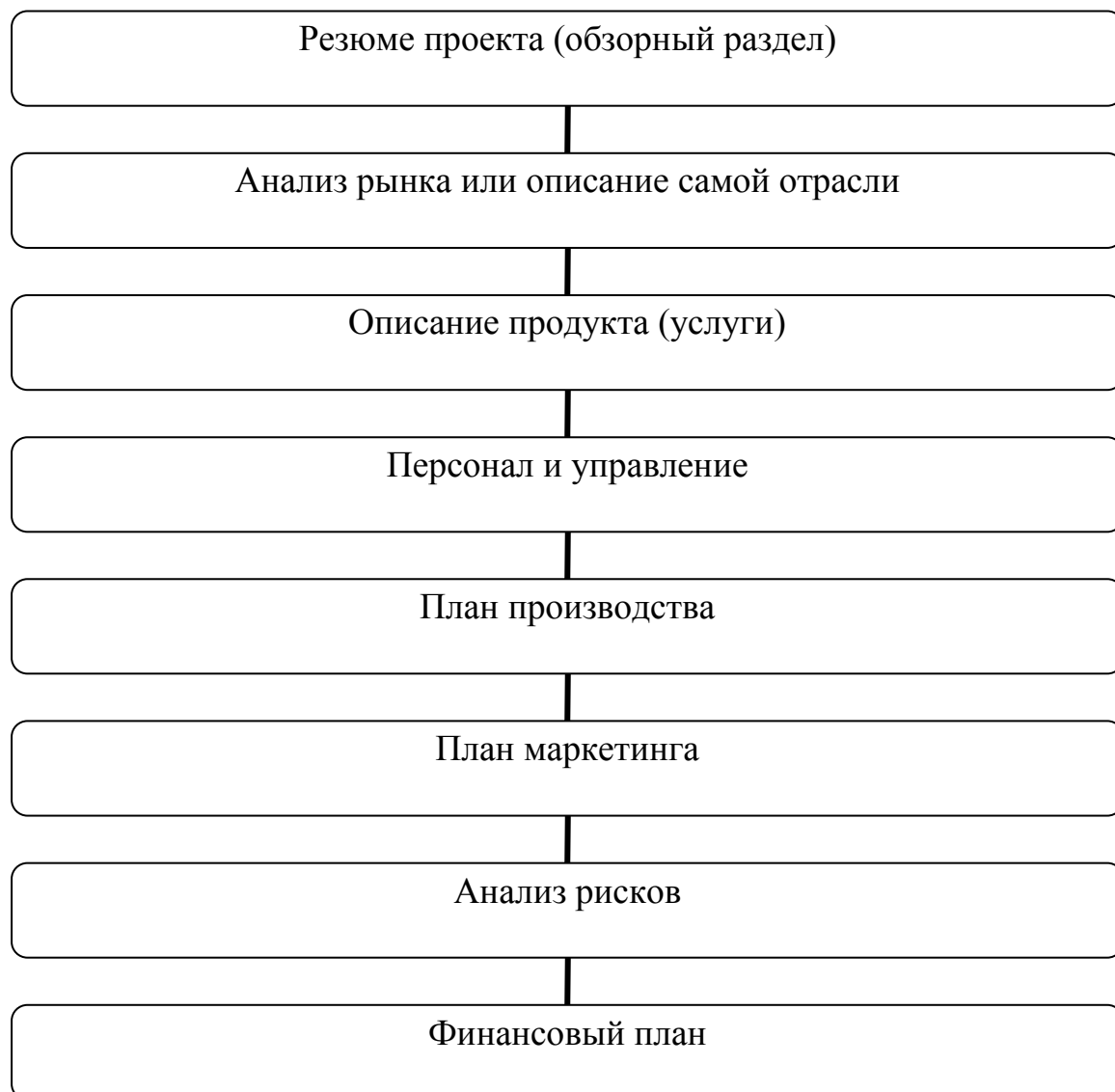


Рисунок 6 – Разделы бизнес плана

Рассмотрим более подробно содержание бизнес-плана.

Написание бизнес-плана начинается с оформления титульного листа. В первую очередь сообщается название организации и проекта, адрес компании, инициалы руководителя и его и телефон, контактные данные уполномоченного человека на проведение переговоров, создатель-разработчик, дата написания.

Важный момент: необходимость написания меморандума конфиденциальности (можно или нет оставлять кому-либо бизнес план, кто имеет право его открывать и прочее).

Резюме: многие считают раздел одним из самых важных и уделяют ему максимальное время. Изучив данную часть, инвесторы зачастую принимают решение о продолжении изучения документа или нет. На страницах резюме прописывается краткое описание самого проекта, его цели, необходимость в дополнительных ресурсах, шансы на успешность, механизм реализации проекта, показатели эффективности и информация о возвратности кредитов.

Анализ рынка (описание самой отрасли). Анализ ситуации, выводы о внедрении данного продукта, перспективы развития отрасли и возможные результаты проекта, описание конкурентов, их сильные и слабые стороны, прогнозы развития отрасли.

Необходимо изобразить детальный портрет потенциального потребителя, определить на кого рассчитан продукт.

Анализ компании в этой отрасли. Необходимо провести всесторонний комплексный анализ организации в результате её деятельности [41].

Относят следующее:

- 1) виды предлагаемых услуг или выпускаемой продукции.
- 2) организационно-правовая форма, детальный список учредителей, партнеров, бенефициаров, персонала.
- 3) финансово-экономические показатели компании.
- 4) производства, аренда или собственность зданий, статус и состояние помещений, потребность в ремонте и так далее.
- 5) специфика, время работы, наличие сезонности и так далее.

В описание продукта может войти: наименование, описание, место применения, конкурентоспособность, гарантия, наличие сертификата качества (или сертификата соответствия), сервисное сопровождение и многое другое.

Написание маркетингового плана заключается в определении рынка, расчёте объемов будущих продаж, анализе рынка и способах стимуляции спроса. Определяется ценовая политика для дилеров и потребителя. Разрабатывается стратегия продвижения продукта, прогноз его производства в будущем.

Все рабочие процессы производства описываются в плане производства. Надобность в помещениях, инженерные сети и другое. Транспортная логистика и логистика запасов являются одними из наиболее важных моментов.

Также описываются юридические, нормативные и другие законодательные акты, регулирующие деятельность производства в плане организации. Вписывается график реализации проекта.

На финансовой стадии производятся расчеты потребности в денежных ресурсах, налоговые выплаты, план поступления финансовых ресурсов и обязательных оплат, стратегия финансирования. Если кредитная нагрузка велика, то план и анализ выплат выделяют отдельно. Итогом выступает анализ финансовой эффективности компании.

Абсолютно все владельцы компаний и инвесторы хотят знать о своих рисках. Анализ рисков также немаловажная часть бизнес-плана. При данном анализе более тщательно рассматривается структура разделов бизнес-плана, устойчивость проекта в различных ситуациях, при колебании рынка. Важность страхования, гарантийные обязательства, предоставляемые банками и органами власти [48].

В этом разделе необходимо очень честно и четко выявить все возможные риски, которые могут исходить как от ошибок внутри компании, так и от непосредственных конкурентов в этой области. Основными факторами рисков могут стать ошибки в подборе руководства. Технологический фактор не менее важен: технологии не стоят на месте и то, что было вчера, на завтра уже устарело.

В раздел приложений вкладываются основные копии документов: лицензии, прайсы конкурентов, договора о намерениях, заключенные контракты и так далее.

При составлении должны всегда учитываться интересы вкладчиков. Речь идет о положении самого предприятия на рынке, а также о способах завоевания рынка. Предприятие должно выявить недостатки и преимущества, которыми оно обладает. Также наиболее четко определить направление своего развития. Именно поэтому бизнес-план является незаменимым инструментом управления [39].

### 1.3 Методики оценивания бизнес-плана

Методы оценки экономической эффективности делятся на динамические и статистические.

Однопериодные статические методы основаны на сравнении разнообразных инвестиционных проектов не за весь период, а за один. Лучший проект выбирается по следующим аспектам:

- прибыль, приносимая планом;
- объем вложенных денежных средств;
- рентабельность проекта.

Эти методы используются для оценки эффективности инвестиционных проектов, которые имеют разные периоды длительности. Основа: метод оценки и оптимизации срока окупаемости, который при равномерном поступлении прибыли рассчитывается по формуле [52]:

$$PP = \frac{IC}{P_t}, \quad (1)$$

где PP – длительность окупаемости проекта;

IC – объем вложенных денежных средств;

Pt – прибыль.

Если прибыль поступает неравномерными долями, то находится такой момент, когда сумма дохода равна сумме вложенных средств:

$$\sum P_t = \sum IC_t. \quad (2)$$

Расчетная норма прибыли обратна по сроку окупаемости вложенных средств (формула 3).

$$ARR = \frac{P_t}{IC}, \quad (3)$$

где ARR – расчетная норма прибыли;

$P_t$  – прибыль;

IC – инвестиционные затраты [52].

Методы динамики основаны на учете влияния фактора времени и волатильности стоимости денег во времени.

Сравнение разных инвестиционных проектов и выбор наиболее оптимального проводят с использованием показателей:

- чистый дисконтированный доход;
- индекс доходности;
- внутренняя норма рентабельности [61]

Метод чистой текущей стоимости основан на сопоставлении величины исходной инвестиции с общей суммой дисконтированных чистых денежных доходов. Т.к. приток денежных средств распределен во времени, то он дисконтируется с помощью коэффициента  $r$ , устанавливаемого инвестором самостоятельно, в соответствии с ежегодным процентом возврата, который он хочет или может иметь на инвестируемый им капитал.

Общая сумма дисконтированных доходов и чистый приведенный эффект рассчитываются по формулам 4 и 5:

$$PV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k}, \quad (4)$$

$$NPV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC, \quad (5)$$

где  $P_k$  – денежный поток  $k$ -го года;

$r$  – ставка дисконтирования;

$k$  – номер периода;

IC – инвестиционные затраты.

При  $NPV > 0$ , проект принимают.

При  $NPV < 0$ , проект отвергают;

При  $NPV = 0$ , проводят дополнительные исследования.

Ставка дисконта рассчитывается по формуле 6:

$$r = R_f + r_i + r_m, \quad (6)$$

где  $R_f$  – безрисковая ставка дохода (7,75 %);

$r_i$  – инфляционная ставка (4,5 %);

$R_m$  – средняя ставка по депозиту (10,21 %) [48].

При прогнозе доходов следует также учитывать все виды поступлений, которые могут быть ассоциированы с данным проектом.

Если проект предполагает не разовые инвестиции, а последовательное инвестирование финансовых ресурсов в течение  $m$  лет, то формула будет выглядеть следующим образом:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+i)^j}, \quad (7)$$

где  $i$  – прогнозируемый средний уровень инфляции.

Отметим, что  $NPV$  отражает только оценку изменения потенциала предприятия в случае принятия проекта. Значения  $NPV$  проектов можно складывать. Это очень необходимое свойство, которое выделяет этот критерий из остальных и позволяет использовать его в качестве основного показателя при анализе оптимальности инвестиционного портфеля.

Под нормой рентабельности инвестиции понимают значение коэффициента дисконта, при котором  $NPV$  проекта равен инвестициям.

Внутренняя норма рентабельности проекта показывает такое значение ставки дисконта, при котором доходы от мероприятия равны инвестициям (формула 8) [35].

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} \cdot (r_2 - r_1), \quad (8)$$

где  $r_1$  – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором  $NPV(r_1)$  больше 0;

$r_2$  – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором  $NPV(r_2)$  меньше 0.

На практике любое предприятие финансирует свою деятельность из разных источников. В качестве платы за пользование вложенными в деятельность компании финансовыми ресурсами оно уплачивает дивиденды, проценты, вознаграждения, т.е. несет расходы на поддержание своего экономического потенциала.

Если внутренняя норма рентабельности превышает стоимость капитала, то проект принимают, если не превышает, то отклоняют.

Метод индекса прибыльности является следствием метода чистой текущей стоимости.

Индекс прибыльности рассчитывается по формуле 9 [61]:

$$PI = \frac{\sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k}}{IC} \quad (9)$$

Очевидно, что если:

$PI < 1$ , то проект следует отвергнуть;

$PI > 1$ , то проект следует принять;

$PI = 1$ , то проект ни прибыльный, ни убыточный.

Индекс прибыльности – это относительный показатель, который удобен при выборе одного проекта из ряда альтернативных, имеющих одинаковые значения NPV, либо при комплектовании портфеля инвестиций с максимальным суммарным значением NPV.

Дисконтированный срок окупаемости мероприятия рассчитывается по формуле (10) [43]:

$$DPP = \frac{I}{\sum \frac{CF_t}{(1+r)^t}} \cdot T \quad (10)$$

где  $T$  – число периодов расчета в году (дни, месяцы, кварталы).

Основные виды риска:

- производственный;
- нефинансовый;
- рыночный;

– политическому.

Анализ рисков производится по следующему алгоритму [72].

На рисунке 6 представлен алгоритм анализа рисков по проекту.

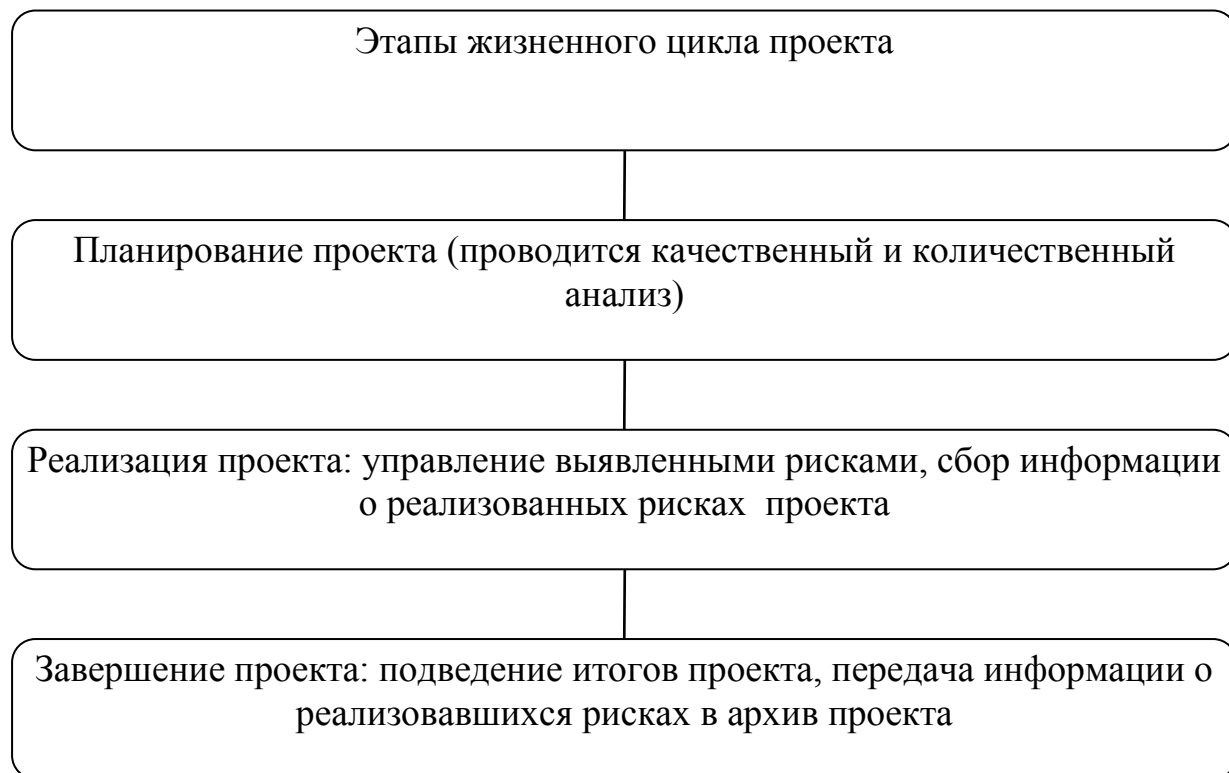


Рисунок 7 – Алгоритм анализа рисков

На этапе планирования и управления проектными рисками проводятся качественный и количественный анализы.

При реализации проекта производится управление выявленными рисками, сбор информации о реализованных рисках.

На завершении проекта происходит подведение итогов, передача информации о реализовавшихся рисках в архив проекта.

По окончании выбирают неопределенные параметры риска.

По итогам анализа дается общая оценка. Рассматривают возможные сценарии развития – пессимистический, оптимистический, стандартный.

Для оценки инвестиционного риска используют расчёт точки безубыточности. Эта точка безубыточности представляет собой объем производства (объем продаж), при котором доходы от продаж производимого (реализуемого) количества продукции равны затратам на ее изготовление (реализацию), то есть объем производства (продаж), при котором прибыль равна нулю [49]. Расчет



безубыточного объема продаж предприятия осуществляется по формуле (11) [19].

$$ПП = \frac{FC}{d_{MD}} \quad (11)$$

где ПР – объем продаж в точке безубыточности в стоимостном выражении;

$d_{MD}$  – доля маржинального дохода в выручке;

FC – постоянные затраты.

Доля маржинального дохода (выручка за вычетом переменных издержек)

Рассчитывается по формуле (12):

$$d_{MD} = \frac{MD}{BP} = \frac{BP - VC}{BP} = 1 - \frac{VC}{BP} \quad (12)$$

где BP – выручка (объем реализации).

VC – переменные затраты

Запас финансовой прочности показывает на сколько (процентов) может быть уменьшен объем реализованной продукции без перехода в режим убыточной работы (12) [19]:

$$ЗФП = \frac{BP - ПР}{BP} \times 100\% \quad (13)$$

Вывод нового продукта на рынок рассматривается в трех аспектах:

- 1) рынок и потребитель;
- 2) возможности компании;
- 3) конкуренты.

Далее рассматриваются всевозможные риски, как можно их избежать, с чем связаны, предлагаются вероятные решения выхода из сложившейся ситуации.

Выбор неопределенных параметров риска приведен на рисунке 8.

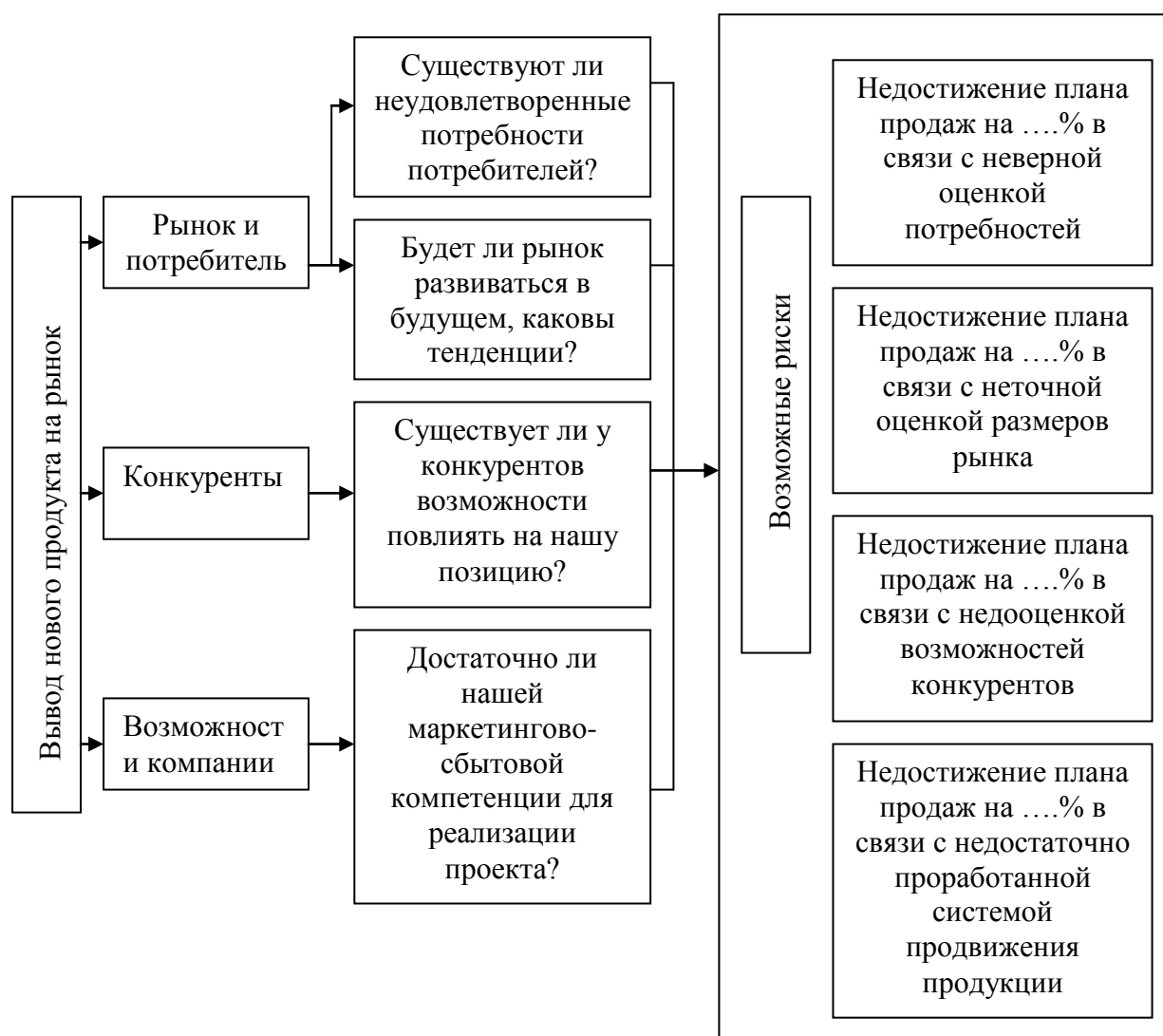


Рисунок 8 – Выбор неопределенных параметров риска

При ограничении времени проводят экспресс-оценку бизнеса.

Внимание уделяется следующим моментам [35]:

- сначала должна стоять дата рассмотрения проекта, а позднее – дата начала реализации;
- устанавливают тот тип цен, которые используются при расчетах. Весь план должен быть просчитан в сопоставимых величинах.
- обуславливается связь между ставкой дисконта и типом цен. Норма дисконта находится на уровне 35-40 % в случае использования постоянных цен. Учет инфляции происходит при расчете в текущих ценах.
- рассчитывается размер ставки кредитования (не ниже ставки рефинансирования ЦБ РФ).

– определяется ставка внутренней нормы доходности проекта. оптимально, если она превышает процент по кредиту на 12-15 %.

– рассматривается уровень налогового обложения и тип компании. Максимальная ставка налогообложения прибыли составляет 20 %.

В хорошем бизнес-проекте проводится общий обзор рынка. Максимальное внимание уделяется обоснованности спроса, его величине и структуре.

Рассматриваются переменные, которые необходимы для анализа чувствительности проекта, проводится расчет безубыточности.

Следует обратить внимание на наличие расчетов бюджетной и общественной эффективности проекта.

Таким образом, основное назначение бизнес-плана является то, что он разрешает проанализировать возможности деятельности предприятия, придает бизнесу направление цели, четко определяет промежуточные и конечные цели функционирования проекта.

#### Вывод по первому разделу

Для написания успешного бизнес-плана необходимы знания по таким предметам, как инвестиционный анализ и бизнес- планирование.

В первом разделе данной главы были рассмотрены основные понятия, характерные для инвестиционных проектов. На основе рассмотренного в данном разделе материала можно сделать вывод о том, что с оценкой целесообразности необходимых предприятиям вложений всегда связаны долгосрочные решения. Инвестиции становятся невозвратными затратами, поэтому оценка их эффективности необходимы для компании. В других разделах были рассмотрены сущность, задачи и цели бизнес-планирования, структура и его типы.

Необходимо также учесть способы экономической оценки инвестиционных проектов с помощью показателей NPV, IRR, PI, DPP и ARR.

## 2 АНАЛИЗ РЫНКА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

### 2.1 Роль общественного питания на рынке

В условиях динамичного развития отрасли сферы услуг особое место отводится рынку общественного питания. Рынок как сфера деятельности и как сфера услуг, изучается многими учеными-экономистами, такими как Ф. Котлер, М. Абрютиной, М. Сероштан, И. Шавандиной, М. Фридман [9].

Распространено мнение, что «рынок – это совокупность потребителей определенного товара или услуги и множество продавцов, осуществляющих продажу определенного товара и предоставления услуги». Использование данного обозначения не разрешает увидеть полную картину в целом, т.е. оценить влияние рыночных явлений на развитие экономики в целом [9].

Шавандина И. В. утверждает, что «в условиях трансформации мировых экономических взаимоотношений для организаций торговли, промышленности, общественного питания разделение товаров и услуг для решения организационных и технологических проблем должно быть приоритетным. Однако потребители расценивают товар и услуги как неразделимое благо» [71].

По мнению М. Абрютиной, что «если взять за основу предлагаемое покупателем единство товара и услуги как объекта купли-продажи, то «рынок услуг общественного питания» можно рассматривать, так же как и рынок различных услуг» [9].

Цели рынка услуг общественного питания (далее – общепит) во многом схожи с целями товарных рынков, но существуют и отличия, характеризующие специфику услуги как рыночного продукта.

Экономист М. Фридман считает, что основополагающие цели любого рынка могут быть определены следующим образом:

- удовлетворение потребностей потребителей;
- создание общественных благ
- получение дохода производителями услуг [66].

Рынок услуг общественного питания включает объекты и субъекты.

Данная схема представлена на рисунке 9.



Рисунок 9 – Общественное питание во взаимодействии объектов и субъектов рынка

Объекты рынка:

- производство собственной продукции;
- организации потребления;
- производство и реализации обеденной продукции и покупных товаров.

Субъекты рынка:

– субъекты потребительского спроса: предприятия на потребительском рынке, население страны и отдельных территорий, отдельные группы населения, сгруппированные по различным признакам.

– субъекты товарного предложения: предприятия общественного питания, предприятия розничной торговли и социальной сферы, производители товаров и услуг.

Для реализации эффективной деятельности общепита требуется предоставление постоянного снабжения его предприятий товарами и сырьем.

Отличия рынка общепита:

– в рамках конкретной организации происходит законченный цикл производства;

– объекты купли-продажи связаны с деятельностью: реализация и организация потребления; производство готовой к потреблению продукции,;

– сеть предприятий может включать в себя огромное разнообразие субъектов;

– большая конкуренция;

– носит частный характер [29].

Основными субъектами рынка услуг общественного питания являются:

– товаропроизводители, юридические или физические лица, которые занимаются торговой и предпринимательской деятельностью (приобретают продукцию в целях извлечения прибыли);

– совокупность предприятий общественного питания (объединены по общности производственных технологических процессов, по ассортименту вырабатываемой и реализуемой продукции, формам обслуживания потребителей, формам обслуживания потребителей);

– коллективные потребители (школьники, студенты, рабочие, служащие различных ведомств, пассажиры транспорта дальнего следования, отдыхающие в домах отдыха, санаториях, больницах и т. д.).

– население страны и отдельных территорий, отдельные группы населения с различными доходами и социально-демографическими характеристиками, индивидуальные потребители продукции общепита.

Данные субъекты рынка общественного питания выступают потребителями производимой готовой продукции отрасли питания и ее услуг.

Экономист Лисицкий И.А. пишет, что «особенность деятельности отрасли общепита в том, что она является участником одновременно двух отраслей и сводится к сочетанию сферы производства и переходит в сферу обращения и потребления» [45].

Заметим, что особенностью общепита являются функции, которые они выполняют (рисунок 10).

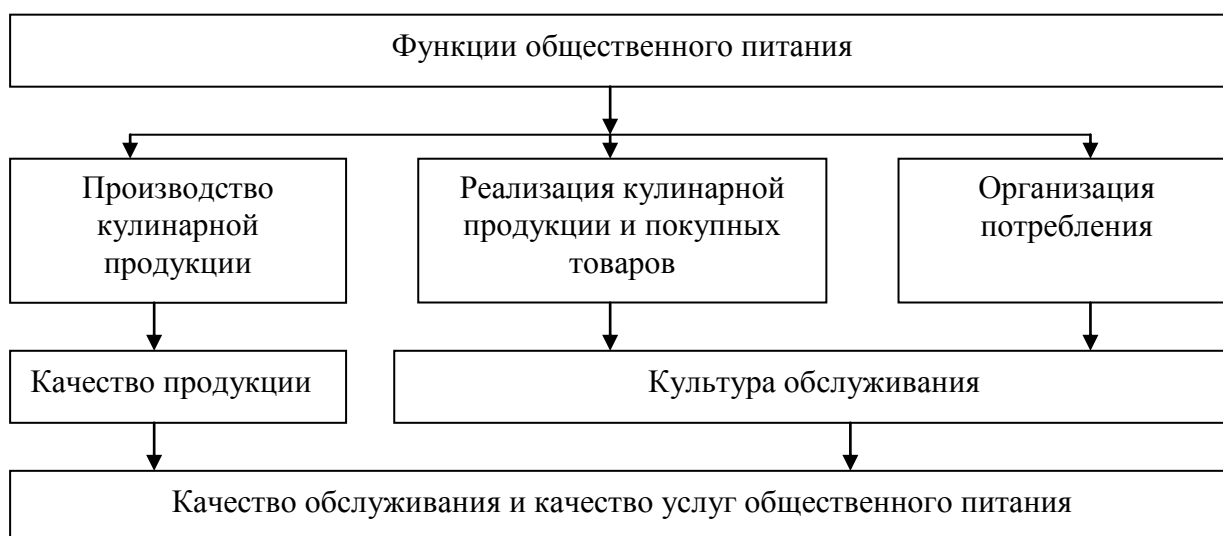


Рисунок 10 – Функции услуг общественного питания

Включение услуг обусловлено выполнением функций: производство и реализация кулинарной продукции и покупных товаров, а также организация потребления.

Кулинария – это область человеческой деятельности, которая связана с приготовлением еды, включающая в себя технологии, оборудование и рецепты. Методы приготовления блюд и ингредиенты различны в странах, отражая их экономику, традиции и прочее.

Производственная функция связана с ассортиментом и качеством производимой продукции, а функции организации потребления – с качеством обслуживания. Все функции тесно взаимосвязаны между собой и устанавливают работу предприятий общепита. В классификации общественное питание

относится и к сфере товарного обращения, и к сфере материального производства. Общественное питание связано со всеми сферами движения производимых благ.

Поступающее на производство сырье подвергаются обработке и создается продукция, имеющая стоимость (в этом проявляется функция производства).

Отличия:

- ассортимент продукции отличается всегда разный и практически индивидуальный;
- процесс производства: приготовление продукции малыми партиями;
- ассортимент и объем производимой продукции меняется в зависимости о различных параметров;
- предприятия тесно связаны с потребителями продукции;
- производство и реализация проходит в одном помещении;
- продукция готова к непосредственному потреблению.

В процессе производства в отрасли питания создается новая продукция, имеющая стоимость, которая может значительно отличаться от стоимости продуктов, которые были использованы в качестве исходного материала. Произведенная продукция поступает в продажу с новыми свойствами и добавочной стоимостью. Общепит участвует в процессе осуществления товарообменных операций.

Функция реализации: продукция реализуется в обмен на деньги. Происходит смена форм собственности. Данная функция объединяет предприятия общепита и компании, которые оказывают услуги розничной торговли. Отличие: в общепите происходит реализация продукции собственного производства, а в предприятиях торговли – готовую продукцию. В данном случае торговое предприятие является посредником между производителем готовых товаров и потребителем. При этом предприятие питания осуществляют основные функции торговли и участвуют в общем товарообороте.

Производственная функция является необходимой предпосылкой для реализации функции организации питания, а функция реализации существует как дополнительная форма стоимости.



Функция организации готовой продукции характеризует общепит как организованную форму потребления. Особенность функции: свойственна только общепиту, ее роль повышается, функции реализации и производства – первоначальны и способствуют осуществлению функции организации питания.

Развитие общепита говорит об усилении его роли в организации свободного времени населения и участии проведения разных социальных мероприятий. Предприятия общественного питания повышают объем потребителей, используя различные развлекательные программы, транслируя спортивные мероприятия и художественные фильмы, организуют проведение различных тематических и праздничных мероприятий. Организация отдыха свойственна практически всем типам предприятий отрасли питания.

Предприятия общественного питания значительно отличаются от предприятий пищевой промышленности процессом реализации произведенной продукции и организацией ее потребления, а от предприятий розничной торговли – собственным производством продукции [42].

В зарубежных странах активно развивается общепит.

Наиболее популярными являются такие виды:

- предприятия быстрого обслуживания;
- «снэк» и «фаст-фуд»;
- гриль-бары;
- кафе «шоп»;
- рестораны с буфетом типа «шведский стол».

Выделяют три типа предприятий ПБО, которые наиболее распространены за рубежом и работающих по следующим технологическим схемам:

- «доготовка – комплектация – отпуск»;
- «хранение – разогрев – комплектация – отпуск»;
- «хранение – разогрев – отпуск».

Предприятия имеют очень сложную структуру, так как здесь полуфабрикаты проходят процесс доготовки, тепловой обработки и комплектации. В состав предприятий, работающих по схеме «доготовка – комплектация – отпуск», входят

обеденный зал с линией раздачи самообслуживания; охлаждаемые помещения для хранения дневного запаса полуфабрикатов; кухня с набором специального оборудования; помещения для персонала и утилизации отходов. Подсобные помещения могут занимать до 30 % площади предприятия [57].

Предприятия, работающие как раздаточные, редко имеют технологическое оборудование, кроме тепловых и холодильных шкафов, в которых производится разогрев блюд до нужной температуры потребления или их хранение. Такие предприятия не имеют кухонных помещений, в их структуру кроме обеденного зала с раздаточной линией входят помещение с зоной комплектации блюд; помещение для персонала и утилизации отходов; помещение для охлаждаемых камер дневного запаса замороженных готовых блюд. Подсобные помещения могут занимать до 20 % площади предприятия.

Предприятия-автоматы изготавливают продукцию порциями, при этом создаются полностью автоматизированные или полуавтоматизированные предприятия. Автоматизированные предприятия оборудуются торговыми автоматами. В автоматах хранятся готовые блюда в требуемом ассортименте, упакованные в лотки разового пользования. Потребитель выбирает понравившееся блюдо, набирает его номер и через 15-20 секунд получает готовый заказ, который можно тут же употребить.

Предприятия-автоматы, работающие по схеме «хранение – разогрев – отпуск», наиболее просты. В состав таких предприятий, входят три основных помещения: обеденный зал с торговыми автоматами, помещение утилизации посуды разового пользования; помещение персонала. Подсобные помещения занимают до 10 % площади предприятия.

Для зарубежных предприятий быстрого обслуживания производится специальное оборудование, которое способствует ускорению приготовления, разогрева и отпуска блюд:

- комплекты секционного оборудования, которое включает в себя плиты для жарки, плиты с конфорками, фритюрницы, мармиты;

– специализированное тепловое оборудование: конвекторы, СВЧ-аппараты, гриль, аппараты с комбинированным обогревом и для приготовления изделий из теста;

– раздаточное оборудование карусельного и линейного типа, торговые автоматы.

За рубежом большое развитие получили рестораны малой мощности и тематические рестораны национальных кухонь. В США на пике популярности японская и китайская кухня. Максимальное внимание уделяют составлению карты вин, выполняет эти обязанности специально обученный человек (сомелье), осуществляющий подбор, закупку и продажу вин потребителям непосредственно в ресторане при заказе.

Компании быстрого обслуживания используют прогрессивные формы обслуживания бизнес-ланч (комплексный обед) и бранч (поздний завтрак – ранний обед).

Обычно англичане увлекаются бранчами по субботам и воскресеньям.

Бизнес-ланч как правило состоит нескольких блюд. Полноценный бизнес-ланч для посетителей становится источником энергии на весь рабочий день.

Многие гостиницы активно используют эту форму обслуживания, несмотря на то, что бранчи часто убыточны (цена обычно не превышает 45 долл.). Получили распространение «семейные» бранчи. Пока родители наслаждаются едой и напитками, дети находятся под присмотром в детской комнате, оборудованной телевизором и компьютером с выходом в Интернет, так же имеется большое количество разных игрушек.

В США и Европе практически каждый магазин французской фирмы «Нувель Галери» имеет в своём составе экспресс-ресторан. Вход и выход в зал магазина отдельный. Вход только через турникет, который открывает и закрывает швейцар в зависимости от свободных мест в зале. При этом обслуживание потребителей может происходить и за барной стойкой, имеющей до 40 посадочных мест и рассчитана на двух барменов.

За рубежом очень быстро развивается отрасль общественного питания. Открываются предприятия быстрого обслуживания самых разнообразных типов. Для успешной работы они применяют быстрозамороженные готовые блюда и полуфабрикаты [60].

Общепит играет главную социально-экономическую задачу развития общества – удовлетворение культурного и материального уровня жизни населения страны как в России, так и в зарубежных странах.

Важной особенностью общепита является совпадение во времени процессов производства, потребления и обмена, а с точки же зрения воспроизводства общественного продукта прочих отраслей – в обеспечении условий для повышения экономических ресурсов связанных с ней отраслей.

Отметим, что роль общественного питания как одной из составляющих сферы обращения и производства услуг заключается:

- в осуществлении непрерывности воспроизводства общественного продукта;
- в обеспечении удовлетворения спроса населения;
- в функционировании общепита, которое способствует повышению устойчивости денежного обращения и финансового состояния в стране. В результате деятельности отрасли создается значительная часть денежных средств других отраслей.

Это все позволяет реализовывать поставленные задачи на рынке предоставления услуг: экономические и социальные [52].

Главные задачи заключены в следующем:

- снабжение потребителей питанием на научной основе;
- планирование и распределение деятельности с учетом продажи покупных товаров и производства собственной продукции;
- использование целесообразной схемы специализации и размещения предприятий, современных технологий производства;
- организация свободного времени, определение условий для частного отдыха, проведение деловых встреч и семейных торжеств;

– экономия издержек потребления, увеличение свободного времени населения за счет исполнения функций предприятий общепита.

Услуги общественного питания – это особые по масштабу, важности и занимающие определенное место на отраслевом рынке обеспечения потребительских услуг. На любом этапе экономического развития страны одни услуги прочно входят в жизнь, становятся традиционными, другие только зарождаются.

## 2.2 Анализ конкурентоспособности рынка общественного питания в г.Курган и выбор основных критериев

На основании темы ВКР, по созданию кафе в городе Курган, рекомендуется провести анализ конкурентной среды общественного питания.

Анализ конкурентной среды проведем на примере различных кафе, расположенных в городе Курган:

1. Кафе «Семь звезд» на ул. Куйбышева.
2. Кафе «Араз» на ул. Декабристов.
3. Кафе «Горький» на ул. Максима Горького.
4. Кафе «Ностальжи» на ул. Гоголя.
5. Кафе «Хабиби» на ул. Советская.

Проведем анализ сильных и слабых сторон конкурентного рынка и основных конкурентов. Факторы влияния и рейтинговая оценка по 5–балльной шкале:

- «5» – проявляется полностью;
- «4» – проявляется в достаточной степени;
- «3» – проявляется не полностью;
- «2» – проявляется слабо;
- «1» – не проявляется.

Для проведения анализа сильных и слабых сторон конкурентного рынка и конкурентов приглашаются 5 независимых экспертов экономисты, как правило преподаватели экономических вузов, по одному из каждого вуза: ЮУрГУ, ЧелГУ, ЧГПУ, УрСЭИ, ВЗФЭИ.

Сопоставим матрицу анализа конкурентоспособности 5 конкурентов кафе, по каждому эксперту, результаты представим в таблицах Приложения А-Д на основании представленных баллов экспертов.

На основании экспертной оценки, проведем сравнительный анализ, выявив среднюю оценку конкурентоспособности. Сравнительный анализ сильных и слабых сторон конкурентного рынка и конкурентов представлен в приложении Е.

Результаты представим в таблице 1.

Таблица 1 – Сопоставимый анализ сильных и слабых сторон рынка и конкурентов

Факторы	«Семь звезд»	«Араз»	«Горький»	«Ностальжи»	«Хабиби»
Расположение кафе	1,00	0,84	1,01	0,93	0,97
Ассортимент товара	1,00	0,80	0,84	0,84	0,92
Низкие цены	0,91	0,80	0,93	0,80	0,97
Качество обслуживания	1,00	0,80	0,88	0,84	0,93
Имидж и престиж кафе	1,00	1,02	0,98	0,98	0,93
Рекламная политика	1,00	0,97	0,93	0,80	0,97
Акции и скидки	1,00	0,59	0,72	0,72	0,76
Качество продукции	1,00	0,84	0,89	1,02	0,89
Оборудование	1,00	0,84	0,93	0,93	0,97
Выбор системы оплаты	1,00	0,71	0,89	0,93	0,93
Внешняя привлекательность	0,96	1,00	0,96	0,84	0,84
Парковка	1,00	1,00	1,00	0,80	0,96
Дополнительные услуги	1,00	0,40	0,53	0,89	0,89
Итоговая оценка	12,87	10,62	11,48	11,31	11,92
Средняя оценка	0,99	0,82	0,88	0,87	0,92

Многоугольник конкурентоспособности построен на рисунке 10.



Рисунок 11 – Многоугольник конкурентоспособности

Как показывает анализ конкурентов на рисунке 10 по всем критериям у конкурентов выигрывает кафе «Семь звезд», с невысокими ценами и высоким качеством продукции.

Так же анализ конкурентной среды можно провести с использованием STEP-анализа.

STEP-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления различных аспектов внешней среды, таких как политических, экономических, социальных и технологических [27].

Таблица 2 – STEP -анализ

Политические факторы	Экономические факторы
Законодательство в области регулирования деятельности организаций общественного питания.	Уровень инфляции
Ужесточение государственного регулирования деятельности организаций общественного питания.	Платежеспособный спрос главных потребителей услуг.
Поддержка малого бизнеса.	

## Окончание таблицы 2

Социальные факторы	Технологические факторы
Демографическая структура населения: доля пенсионного и до рабочего возраста превышает долю в работоспособном возрасте	Развитие конкурентных технологий
Изменение структуры доходов и расходов населения.	Внедрение нового программного обеспечения и энергосберегающего оборудования
Изменение в базовых ценностях населения.	Информация и коммуникации, влияние Интернета

В итоге STEP–анализ показал, что все факторы внешней макросреды оказывают влияние на деятельность кафе.

В условиях современного рынка важным фактором при выборе критериев при открытии нового бизнеса является индивидуализация потребностей клиентов целевого рынка.

Индивидуализация потребления предполагает создание и предоставление комплексов товаров и услуг, обеспечивающих удовлетворение весьма индивидуализированных потребностей, персонифицированную коммуникацию с конечным потребителем, индивидуализацию форм взаимодействия с ним. Иными словами, потребитель как носитель индивидуальных потребностей и вполне определенной платежеспособности, становится непосредственным участником сложного механизма взаимодействия производства и потребления, генерирующего движение отдельно взятого потока товаров/услуг. Он полноправный участник цепочки создания и распределения ценностей, на которого эти услуги в конечном счете сориентированы. Он становится основным стратегическим активом компании, от его платежеспособности на протяжении всего жизненного цикла и преданности данной фирме во многом зависит реализация долгосрочных интересов компании [61].

Индивидуализация потребления обуславливает:

– приращение широты и глубины ассортимента предложения производителей;



– кастомизацию, как инструмент предоставления потребителю возможности в пределах одной модели формировать из предлагаемых опций необходимый продукт;

– развитие сервисного менеджмента, разнообразие моделей обслуживания и условий совершения покупки.

И предполагает следующие принципы:

– оказывать уважение потребителю;  
– удовлетворять потребителя, а не продавать товар;  
– увязывать цели, задачи и ресурсные возможности организации с требованиями потребителей [47].

В анализе рынка города Курган, рассматривались 10 сегментов общепита. Выяснилось, что в Кургане выросло число фреш-баров, кофеен и киосков фаст-фуда, но уменьшилось количество кафе и ресторанов (рисунок 11).

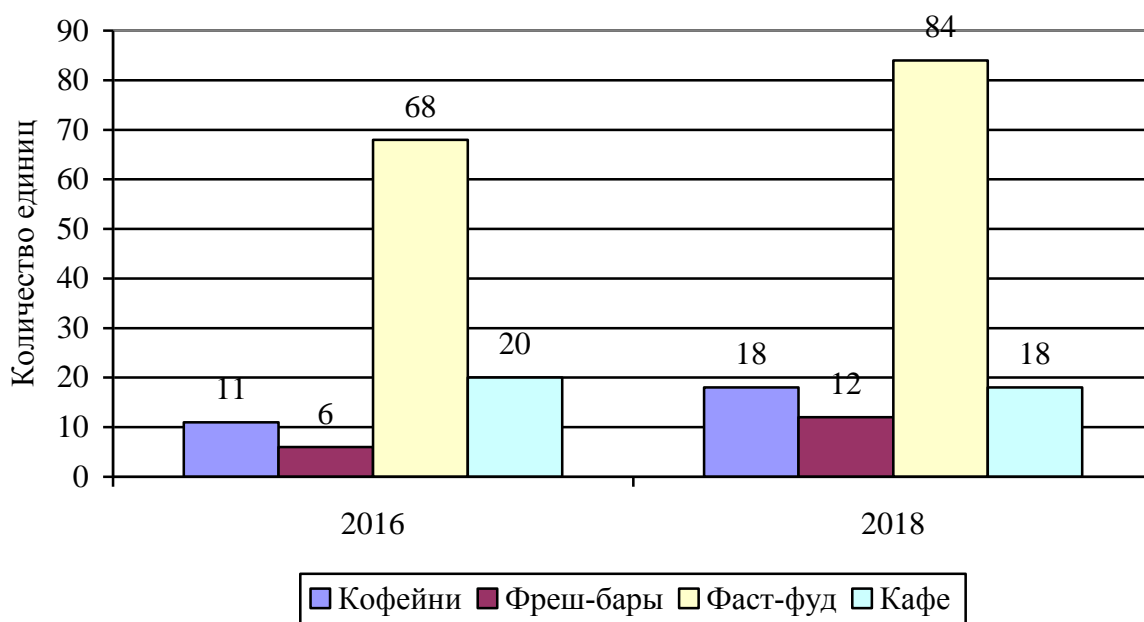


Рисунок 12 – Динамика точек общепита г. Курган

В Кургане самый стремительный рост показал и модные фреш-бары – их число увеличилось в 2 раза: с 6 точек в 2016 году до 12 в 2018-м.

На втором месте – кофейни, их стало больше в 1,6 раза: в августе 2016 года в Кургане было 11 таких мест, а уже в августе 2018 – 18.

Киоски фаст-фуда замыкают ТОП-3 с приростом в 1,2 раза: с 68 точек в 2016 году до 84 в 2018-м.

Не все форматы общественного питания показывали положительную динамику на протяжении двух лет – в некоторых форматах общепита за последний год количество заведений сократилось. Например, с августа 2017 по август 2018-го в городе стало меньше кафе (на 20 %) и ресторанов (на 6 %).

В основу индивидуализации потребления в исследовании предложен расширенный комплекс маркетинга «4Р», состоящий из

- распределения;
- продукция;
- продвижение;
- цена.

Индивидуализации потребления была исследована на примере рынка кафе г. Кургана.

Для того, чтобы выявить предпочтения потребителей, которыми они руководствуются при выборе того или иного заведения общепита, был задан вопрос: «Перечислите, пожалуйста, критерии, на которые вы полагаетесь при выборе места общепита».

Предложено 14-ть вариантов готовых ответов, а также одной графы, в которой каждый респондент мог предложить свой вариант ответа, также была предусмотрена возможность многовариантного выбора ответа. В данном опросе приняли участие 159 человек.

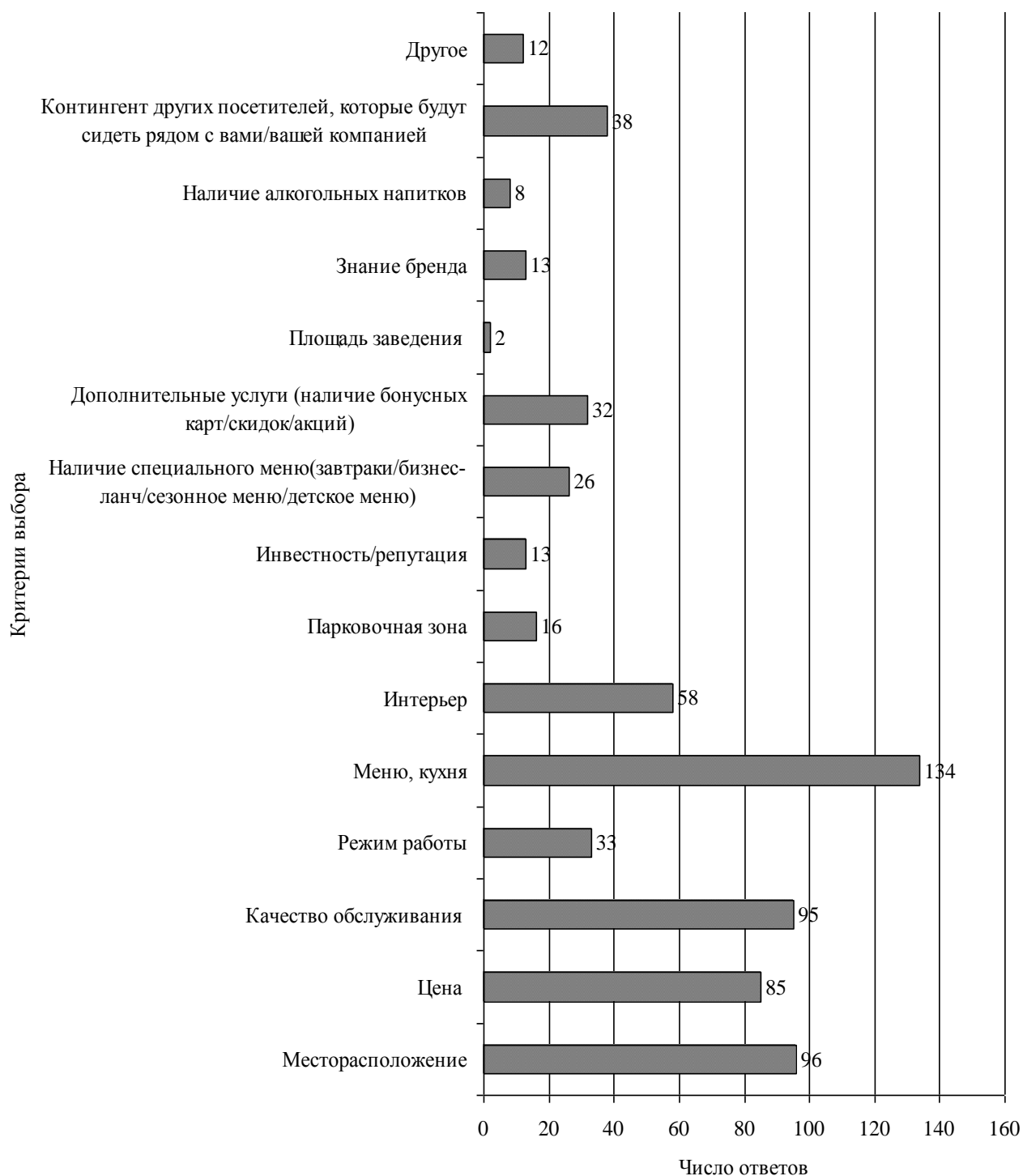


Рисунок 13 – Критерии выбора места

Рассматриваются такие критерии: цена, месторасположение, качество обслуживания, меню, режим работы, интерьер, известность, парковочная зона, наличие специального меню, дополнительные услуги (наличие скидок/бонусных карт/акций), знание бренда, площадь заведения, наличие алкогольных напитков,

контингент других посетителей, которые будут сидеть рядом с вами/вашей компанией, другое.

Результаты опроса показали, что основополагающий критерий при выборе заведения – это выбранное направление кухни, которому следует заведение. Это могут быть азиатская, итальянская, европейская, русская, баварская и т.д. кухни. Данный критерий является главным для 134 (85,4 %) опрошенных из 158 человек.

Следующие по значимости:

- местоположение: 96 (61,1 %) опрошенных;
- качество обслуживания: 95 человек (60,5 %);
- цена: 85 голосов (54,1 %);
- внутренний интерьер заведения (освещенность, дизайн, цветовая гамма, наличие мягких диванов, удобные столы/стулья, приборы): 58 респондентов (36,9 %).

Если заведения обратят внимание на данные показатели, то выбор клиентов будет на их стороне.

Средние по значимости:

- контингент других посетителей: 38 респондентов (24,2 %);
- режим работы заведения» – 33 (21 %);
- дополнительные услуги (наличие бонусных карт/ скидок/ акций)» – 32 (20,4 %);
- наличие специального меню (завтраки/ бизнес-ланч/ сезонное меню/детское меню)» – 26 (16,6 %).

Наименее значимые

- парковочная зона – 16 человек (10,2 %);
- известность, репутация – 13 (8,3 %);
- знание бренда – 13 (8,3 %);
- наличие алкогольных напитков – 8 (5,1 %).
- площадь заведения – 2 из 157 опрошенных респондентов, что составляет 1,3 %.

Из этого следует вывод о том, что даже маленькие заведения найдут своего потребителя, если будут уделять больше внимание на другие, более весомые критерии, маркетингу и своим «фишкам», при помощи которых они могут привлечь и удержать своего клиента.

Результат данного исследования показал, что заведениям следует делать акцент в первую очередь на:

#### 1. Меню.

- наличие красивого, оформленного меню;
- широта ассортимента/глубина ассортимента.

Ассортиментная политика влияет на сбыт продукции и от её эффективности зависят финансовые показатели работы предприятия и имидж предприятия на рынке.

#### 2. Качество обслуживания.

Качество обслуживания клиентов является одним из главных конкурентных преимуществ в настоящее время.

Использование системы сервис – менеджмента, включает в себя:

- стандартизацию работы персонала (изложенное в указующей форме детальное описание того, что, как и в каких ситуациях должен делать персонал);
- обучение кадров;
- система мотивации – использование инструментов нематериальной и материальной заинтересованности сотрудников;
- контроль – оценка работы сотрудника, скорость обслуживания, отношение к клиенту.

#### 3. Месторасположение.

Удачное месторасположение – первая линия домов на проездных и людных улицах, на фуд-корте крупного торгового центра, в бизнес-центрах. Если заведение расположено в месте с низкими характеристиками проходимости и интенсивности автомобильного трафика, следует провести оценку количества посетителей, посещающих заведение, так как для его увеличения придется проводить активную рекламную политику.

#### 4. Цена.

Кризис подтолкнул потребителей к менее затратным по стоимости блюдам и к общей экономии при посещении заведений общественного питания. Заведениям следует учитывать данный фактор и выстраивать/корректировать свою ценовую политику исходя из внешней среды, ориентируясь на спрос потребителей. Возможно, стоит переделать меню, убрать дорогие и сложные блюда и разработать антикризисное меню.

Для более подробного анализа кафе применим теорию маркетинга 4п – эта концепция рассматривает совокупность основных четырех показателей успеха компании, такие как: продукт, цена, распространение и продвижение.

##### 1. Продукт.

Меню кафе можно разделить условно на семь отделов, которые представляют собой всю продукцию:

Основное меню:

1. Холодные закуски.
2. Горячие закуски.
3. Первые блюда.
4. Блюда на гриле.
5. Гарниры.
6. Соусы.
7. Напитки и коктейли из натуральных ингредиентов.

Выдержка из меню представлена в разделе 3.2.

##### 2. Цена.

Ниже представлены некоторые цены кафе г. Курган.

Таблица 3 – Цены кафе г. Курган

Наименование (видов)	Стоимость, руб.
Микс салатов с яйцом пашот	150
Каша пшенная на молоке	50
Острый салат с фасолью, томатами и чесноком	130
Карпаччо из авокадо с креветками	230
Минестроне	160
Рыбная похлебка	240
Брошет из тигровых креветок	240

### Окончание таблицы 3

Наименование (видов)	Стоимость, руб.
Дорадо филе с овощами	190
Овощи WOK	180
Пюре из корня сельдерея	160
Чизкейк с обезжиренным творогом	170

Также всегда свежавыжатые соки, морсы, топпинги к кашам и салатам, свежие овощи и заправки.

#### 3. Размещение.

1) расположение. На привлекательность абсолютное каждого заведения общепита влияет фактор удаленности транспортных линий. Естественно, это играет огромную роль для большинства потенциальных клиентов. Располагаясь вне центра, заведение должно предлагать посетителям какие-то определенные услуги, либо ориентироваться на сравнительно узкий сегмент потребителей. Тогда при продуманных остальных направлениях рекламы существует возможность свести отрицательный фактор к нулю;

2) персональный сайт. На сайте должна быть представлена удобная карта навигации, с помощью которой можно быстро выбрать блюдо, а также более подробно ознакомиться с выбранным заведением.

В навигационной карте присутствуют такие разделы, как:

- главная страница;
- меню;
- акции;
- доставка;
- о нас;
- отзывы клиентов;
- галерея.

Сайт должен быть выполнен в ярких, красочных тонах, указаны цены блюд.

3) группа Вконтакте. В группе Вконтакте «[vk.com/YuliaFood](https://vk.com/YuliaFood)» можно увидеть кафетерий в формате 360°, «прогуляться» по заведению, посмотреть на него со всех сторон.

4) сайт дубль ГИС позволяет найти информацию о контактных данных заведения, расположении, посмотреть часы работы, проложить маршрут, посмотреть отзывы и фотографии на одном сайте.

5) Instagram. Здесь ежедневно можно увидеть свежие публикации из жизни кафетерия: фотографии блюд, проводимых мастер-классов, акций, посетителей.

#### 1. Продвижение.

1) мастер-классы от известных шеф-поваров своего и соседних регионов.

2) существует бонусная система карт с накопительным действием – 5% от общей суммы заказа.

3) заведение осуществляет сотрудничество с:

- цветочным салоном – цветочные коробочки с десертами;
- свадебной командой – создание полноразмерных и мини-тортов на заказ.

#### 2. Маркетинг.

1) участие в многочисленных ярмарках;

2) привлечение костюмированных промоутеров;

3) проведение детских мастер классов;

4) изготовление оригинальной упаковки для товара «на вынос».

К основным факторам конкурентоспособности кафе можно отнести (в порядке убывания степени влияния факторов на конкурентоспособность): введенные в меню новшества, строгие стандарты контроля качества обслуживания гостей и узнаваемые товарные знаки основных сегментов рынка [31].

#### Вывод по разделу

Общественное питание играет главную социально-экономическую задачу развития общества – удовлетворение культурного и материального уровня жизни населения страны как в России, так и в зарубежных странах.

Кулинария – это область человеческой деятельности, которая связана с приготовлением еды, включаящая в себя различные технологии, оборудование и рецепты.



Цели рынка услуг общественного питания во многом совпадают с целями товарных рынков, но также имеют и несколько особенностей, которые характеризует специфику услуги как рыночного продукта.

В зарубежных странах наиболее популярными являются такие типы: предприятия быстрого обслуживания, как столовые и кафе; кафетерии типа «снэк» и типа «фаст-фуд»; гриль-бары; кафе «шоп»; рестораны с буфетом типа «шведский стол» и прочие предприятия, работающие на основе использования готовых блюд или полуфабрикатов.

На основании темы ВКР, по созданию кафе в городе Курган, рекомендуется провести анализ конкурентной среды общественного питания.

Составлена матрица анализа конкурентоспособности 5 конкурентов кафе, по каждому эксперту. Результаты объединены в общую таблицу. Также проведен STEP – анализ с выявлением сильных и слабых сторон.

Индивидуализация потребления обуславливает:

- приращение широты и глубины ассортимента предложения производителей;
- кастомизацию, как инструмент предоставления потребителю возможности в пределах одной модели формировать из предлагаемых опций необходимый продукт;
- развитие сервисного менеджмента, разнообразие моделей обслуживания и условий совершения покупки.

Индивидуализации потребления была исследована на примере рынка кафе г. Кургана.

## 3 БИЗНЕС-ПЛАН ПО СОЗДАНИЮ КАФЕ В ГОРОДЕ КУРГАН

### 3.1 Резюме бизнес-плана

В нынешних условиях более быстрого темпа жизни в больших городах проявлять заботу о правильности питания зачастую нет ни времени, ни сил. Но популяризация здорового образа жизни (и правильного питания, в том числе) растет стремительными темпами: люди более образованы, поэтому в большинстве случаев нужна не только вкусная, но и здоровая еда. Если оглянуться вокруг, то заведений с абсолютно здоровым питанием практически нет. Данным бизнес-планом рассмотрим открытие кафе правильного питания «Юлия» в городе Курган. Деятельность вновь создаваемого кафетерия направлена на оказание услуг в сфере общественного питания. Данное предприятие займется реализацией готовых блюд исключительно из полезных ингредиентов. Блюда в этом кафе гарантировано будут качественными и свежими. Распространение рассматривается в пределах только данного кафе. В будущем возможно наладить доставку блюд на дом и в офисы. Сегментом рынка являются люди, которые заботятся о своем здоровье, спортсмены и также те, кто следит за фигурой.

Кафе «Юлия» представляет собой ИП (индивидуальный предприниматель) с уставным капиталом 10 000 руб. Кафе «Юлия» располагается по адресу: г. Курган, улица Гоголя, 10 (рядом с фитнес клубом Rokšana)

Основные цели кафе «Юлия»:

- качество обслуживания на высоком уровне;
- стать одним из лучших кафетериев Кургана;
- открыть филиалы по городам России.

Долгосрочные цели:

- стать лидером на рынке общепита и обеспечение наилучшего обслуживания;
- стабильное улучшение обслуживания клиентов, ассортимента продукции и создание определенного имиджа кафетерия.

Краткосрочная цель – достичь наилучших откликов на рынке по уровню сервиса и качеству предоставленных блюд и услуг.

Кафе «Юлия» не имеет аналогов на рынке, так как может предоставить кухню правильного питания не только вегетарианских блюд, но также и мясных блюд.

Как уже говорилось выше, кафе «Юлия» – это, прежде всего, здоровое и правильное питание, т.е. в меню кафетерия нет ничего соленого (задерживает влагу), жирного, жаренного с большим количеством масла. Отсутствуют различные пищевые добавки, консерванты. Для людей с непереносимостью лактозы существует меню с соевыми продуктами (сыр Тофу с маслинами и помидорами черри под сыром Пармезан, например). Мясоеды и веганы также не окажутся без внимания: к их услугам предоставлено меню более, чем из 25 наименований блюд.

Меню должно включать в себя:

- блюда, изготовленные из мяса;
- супы (овощные, суп-пюре);
- холодные закуски;
- овощные и фруктовые салаты;
- свежевыжатые соки;
- безалкогольные коктейли;
- горячие и согревающие напитки;
- низкокалорийные десерты;

В нашем кафе каждый посетитель найдет себе блюдо по вкусу.

Таблица 9 – Выписка из меню кафетерия «Юлия»

Наименование	Калорийность	Цена, руб.
ЗАВТРАК (по будням с 9 до 11)		
Микс салатов с яйцом «Пашот»	96,0	150
Каша пшеничная рассыпчатая	135,0	50
Каша пшеничная на воде	90	50
Каша геркулесовая молочная	111	50
Обезжиренный творог с йогуртом и зеленью	115	140
Запеканка из обезжиренного творога	148	150
Омлет с зеленью	175	150
ЗАКУСКИ И САЛАТЫ		
Капуста с морковью	29,5	60

### Окончание таблицы 9

Наименование	Калорийность	Цена, руб.
Острый салат с фасолью, томатами и чесноком	26,8	130
Салат с сыром тофу, помидорами черри и молодой спаржей	145,9	160
Карпаччо из авокадо с креветками	191,2	230
Карпаччо из тунца	103	440
<b>ГАРНИРЫ</b>		
Пюре из корня сельдерея	17,6	160
Картофель Чабана	49	120
Овощи-гриль	194	180
Спаржа с яйцом «пашот»	90	290
<b>СУПЫ</b>		
Минестроне	150	300
Рыбная похлебка	120	250
Крем суп из кукурузы	120	220
<b>ГОРЯЧИЕ БЛЮДА (на гриле / на пару)</b>		
Брошет из тигровых креветок	342	240
Грудка цыпленка	195	130
Лосось	240	220
Дорадо с овощами	150	420
<b>ДЕСЕРТЫ</b>		
Чизкейк из обезжиренного творога	146	170
Сорбеты	70	80
Запеченные яблоки с медом	170	100
<b>ГОРЯЧИЕ И ХОЛОДНЫЕ НАПИТКИ</b>		
<b>СВЕЖЕВЫЖАТЫЕ СОКИ</b>		150
<b>МОРСЫ</b>		120
<b>ЧАЙ ЛИСТОВОЙ</b>		250
<b>КОФЕ</b>		150
<b>ЛИСТЬЯ САЛАТОВ</b>		40
<b>ДОБАВКИ В АССОРТИМЕНТЕ</b>		40
<b>ОВОЩИ</b>		100
<b>СОУСЫ, ЗАПРАВКИ</b>		40

Калорийность одной порции не должна превышать 500-700 Ккал для мужчин и 300-500 для женщин. Особый упор необходимо сделать на том, чтобы все ингредиенты были экологически чистыми и полезными.

Конкурентные преимущества:

– рецепты, позволяющие приготовить блюда натурального питания, обладающие выдающимся вкусом. Кухня кафетерия будет интересна и понятна многим (людям, следящим за своим здоровьем, сидящим на диете, соблюдающих пост, занимающихся спортом);

- обширная карта полезных и вкусных напитков (можно также взять на вынос);
- высокий уровень качества предлагаемых продуктов,
- консультация диетолога 1 раз в месяц;
- дизайн заведения;
- мастер-классы по приготовлению блюда дня;
- регулярный контроль качества производства, стабильный анализ текущей ситуации, направленный на поиск, минимизацию и устранение потерь, повышение результативности бизнес-процессов.

Вид такой деятельности подлежит обязательному лицензированию: получение лицензий на право реализации и производства продукции общественного питания, получение разрешения на торговлю, сертификации предприятия, регистрация контрольно-кассовой машины.

В рамках проекта планируется заключение аренды на помещение в центре города. Будет произведен его ремонт под проект компании, приобретение и установка оборудования, оформление кафе.

Стоимость инвестиционных расходов составит 2746 тыс. руб. включая стоимость оборудования, ремонт, расходы на приобретение сырья.

Строительные работы будут производиться организацией «Ваш ремонт», хорошо зарекомендовавшей себя и давно работающей на рынке строительных услуг.

Оборудование будет поставляться предприятием, являющимся дилером одного из российских производителей торгового и кухонного оборудования. Компания целиком отвечает за поставку и установку оборудования, дает гарантию на обслуживание и ремонт в течение 3 лет.

Финансирование проекта будет осуществляться за счет собственных средств (446 тыс. руб.) и за счет кредитных средств (2300 тыс. руб.). В рамках проекта будет получен кредит на сумму 2300 тыс. руб. по ставке 16% годовых с аннуитетным графиком погашения на 3 года.

На основании предполагаемых доходов и расходов была построена модель окупаемости проекта, на основании которой были получены следующие показатели эффективности:

- срок жизни проекта – 5 лет;
- инфляция – 5,3 %;
- ставка дисконта 22,46 %;
- срок окупаемости проекта – 3 года;
- чистая приведенная стоимость – 1512,8 тыс. руб.;
- индекс доходности – 165,77 %
- внутренняя норма рентабельности – 37,33 %

Данные показатели говорят о том, что проект является интересным с точки зрения окупаемости и может быть привлекателен для инвесторов.

Поставщиками сырья будут крупные сырьевые организации города, с которыми у кафе уже заключены договора на сотрудничество. Некоторые виды сырья кафе будет брать напрямую у производителей. Все сырье и материалы привозятся сразу в кафе, поэтому затрат на доставку продукции не будет.

Главными рисками, с которыми могут возникнуть у кафетерия «Юлия» на начальном этапе деятельности, являются, риск недофинансирования проекта, который может повлечь риск внушительного снижения объемов производства, продаж и рентабельности мероприятия. А также порча имущества кафетерия, и как следствие, финансовые потери на восстановление.

Для профилактики данных угроз кафе «Юлия» следует детально проработать проект с учетом развития своей сети сбыта, наличие кассы взаимопомощи. Также было принято решение о страховании имущества и оборудования от поломок.

### 3.2. Организационно-производственный план

В городе множество кафе, но здоровое питание в них не предлагается. Благодаря работе с клиентами и постоянным акциям кафе будет успешно развиваться. Для более глубокого внедрения на рынок услуг компания использует методы продвижения, постоянно ищет новых клиентов, проводит маркетинговые

исследования, изучает деятельность конкурентов. Также компания использует стратегию разработки меню: когда меняется главное блюдо, используются новые ингредиенты.

Перечень разрешений для открытия:

– разрешение на открытие заведения общественного питания в конкретном помещении. Выдаёт Роспотребнадзор, можно получить только после полного завершения ремонта.

– свидетельство о соответствии санитарным требованиям. Выдаёт Центр гигиены и эпидемиологического контроля в течение 10 дней после визита в кафе санитарного врача.

– заключение о соответствии требованиям пожарной безопасности. Как правило, выдаёт региональное управление МЧС.

– договоры на вывоз отходов с управляющей компанией.

Форма выбора организационной формы – ИП (индивидуальное предпринимательство), облагаемое по упрощенной системе налогообложения «Доходы – Расходы» по ставке 15 %. Данный метод выгоден тем, у кого большая себестоимость продукции и прочие затраты [6, 7].

Кафе будет располагаться на улице Гоголя, д. 10, рядом с фитнес-центром.

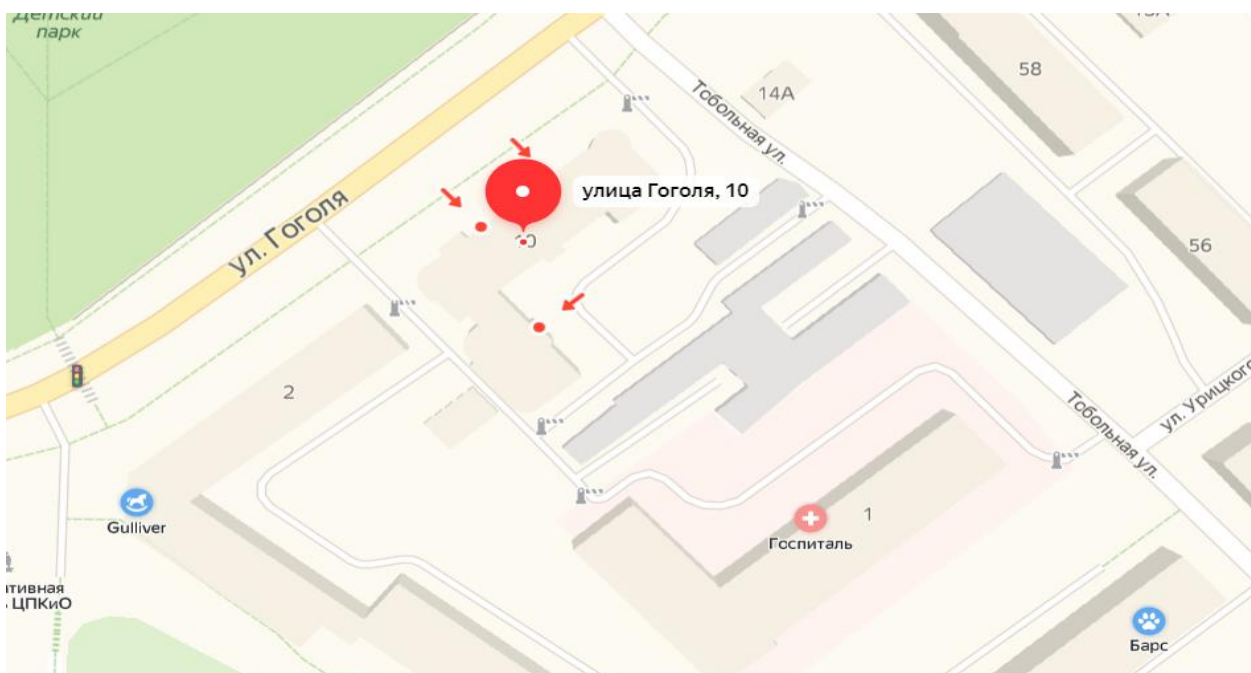


Рисунок 14 – Схема расположения

Помещение под кафе площадью 100 квадратных метров включает зону кухни (25 кв. м.), зал для посетителей (55 кв. м.), складское помещение (20 кв. м.). В помещении обязательно наличие вентиляции, запасных выходов, электроснабжения, водоснабжения, канализации, системы кондиционирования. Важное правило при выборе помещения для ресторана – возможность размещения технологического оборудования так, чтобы к нему был свободный доступ. В процессе ремонта стены кухни отделываются материалами, имеющими стойкость к обработкам химическими веществами с целью дезинфекции. Особое внимание уделяется зоне, где хранится инвентарь для уборки туалетов, кухни и склада.

В новом кафе будут работать следующие специалисты: управляющий; администратор торгового зала; шеф – повар, су – шеф, помощники на кухне, официанты, бармены и прочие.

Таким образом, численность персонала нового кафе будет составлять 21 чел.

Организационная структура нового кафе «Юлия» представлена на рисунке 14.

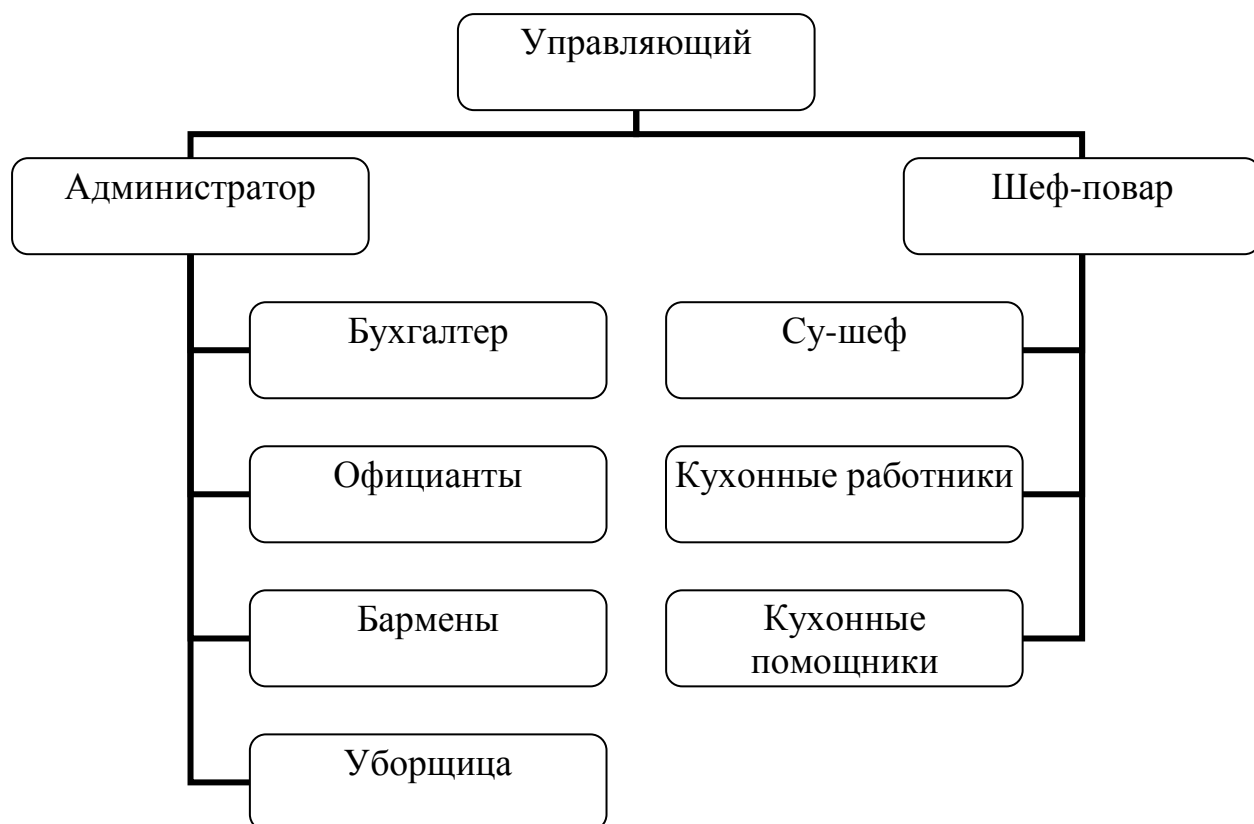


Рисунок 15 – Организационная структура нового кафетерия «Юлия»



Зал рассчитан на посадку 40 человек. Считается, что основной поток посетителей будет посещать заведение до 11 утра и после 6 вечера. В среднем в день кафе будет обслуживать 80 - 100 человек. Средний чек за одного посетителя может составить от 250 до 1000 руб.

На оснащение кухонного зала потребуется оборудование, которое можно взять в лизинг, выплачивая 10 % от его стоимости за оборудование и 3 % стоимости лизингополучателю.

Примерный перечень оборудования, а также его стоимость приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Перечень необходимого оборудования, взятого в лизинг

Наименование оборудования	Стоимость нового оборудования, руб.	Оплата по лизингу, руб. (в год)
Электропечь, гриль и варочная поверхность	400 000	52 000
Холодильники (2 ед.), морозильная камера (1 ед.)	250 000	32 500
Прилавки с охладителями для хранения готовых порций закусок и салатов	80 000	10 400
Итого:		94 900

В инвестиционном плане планируются затраты на приобретение основных средств и других объектов инвестиций, требуемых для реализации мероприятия.

В таблице 11 представлены инвестиции по мероприятию.

Таблица 11 – Инвестиции по проекту, руб.

Наименование	Сумма, руб.
Получение разрешений, государственная регистрация, собственная печать	15 000
Изготовление проекта интерьера	60 000
Проектирование технологической части	20 000
Оплата аренды помещения (за квартал)	150 000
Приобретение строительных материалов	700 000
Оплата за ремонтные работы	350 000
Приобретение и установка вентиляционной системы, видеоконтроля, противопожарной сигнализации	250 000
Мебель для производственного цеха	95 000
Посуда и прочая утварь	50 000
Мебель для зала посетителей (столы, стулья, диваны)	120 000
Система освещения (люстры)	25 000
Барная стойка, кассовая техника и прочие расходы	150 000
Установка и покупка программного обеспечения	50 000
Организация сайта	80 000
Закупка мобильных терминалов (5 шт.)	40 000

Окончание таблицы 11

Наименование	Сумма, руб.
Спецодежда для персонала, распечатка и оформление меню	100 000
Запас продуктов питания (на 3 месяца)	300 000
Непредвиденные расходы	60 000
Компьютер (2 раб. места)	100 000
Стационарный телефон (2 ед.)	6 000
Праздник (открытие кафе)	25 000
Итого:	2746 000

Суммарные затраты на проект составят 2746 тыс. руб. Инвестиции в проект будут осуществляться за счет собственных средств собственника (446 000 руб.) и заемных средств (кредит).

В таблице приведены средняя ставка по кредиту в различных банках города Курган.

В таблице 12 приведены средняя ставка по кредиту в различных банках города Курган.

Таблица 12 – Ставка кредита в различных банках

Наименования банков	Ставка кредита (годовых)
Сбербанк	17,5 %
Совкомбанк	18,2 %
Почта банк	17,0 %
ВТБ24	18,5 %
Райффайзенбанк	16,0 %

Ставки по кредиту представлены на рисунке 16.

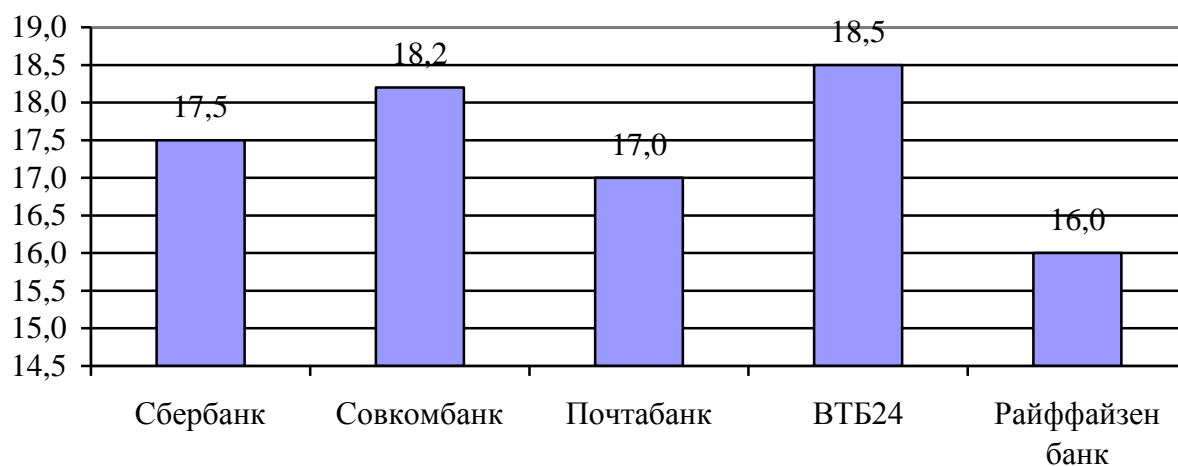


Рисунок 16 – Ставка по кредиту, %

Минимальная ставка у Райффайзенбанка и составляет 16 % годовых или 4 % в квартал.

В таблице 13 приведен поквартальный план погашения задолженности.

Таблица 13 – Погашение задолженности

№ периода	Срочная уплата, руб./квартал	Платеж по кредиту, руб./квартал	Сумма процентов, руб./квартал	Остаток на конец квартала, руб.
0				2 300 000,0
1	217 738,6	125 738,6	92 000,0	2 174 261,4
2	217 738,6	130 768,2	86 970,5	2 043 493,2
3	217 738,6	135 998,9	81 739,7	1 907 494,3
4	217 738,6	141 438,9	76 299,8	1 766 055,4
5	217 738,6	147 096,4	70 642,2	1 618 959,0
6	217 738,6	152 980,3	64 758,4	1 465 978,7
7	217 738,6	159 099,5	58 639,1	1 306 879,2
8	217 738,6	165 463,5	52 275,2	1 141 415,7
9	217 738,6	172 082,0	45 656,6	969 333,7
10	217 738,6	178 965,3	38 773,3	790 368,4
11	217 738,6	186 123,9	31 614,7	604 244,5
12	217 738,6	193 568,9	24 169,8	410 675,7
13	217 738,6	201 311,6	16 427,0	209 364,1
14	217 738,6	209 364,1	8 374,6	0,0
	3 048 340,9	2300 000,0	748 340,9	

Остаток долга на конец каждого квартала представлены на рисунке 16.

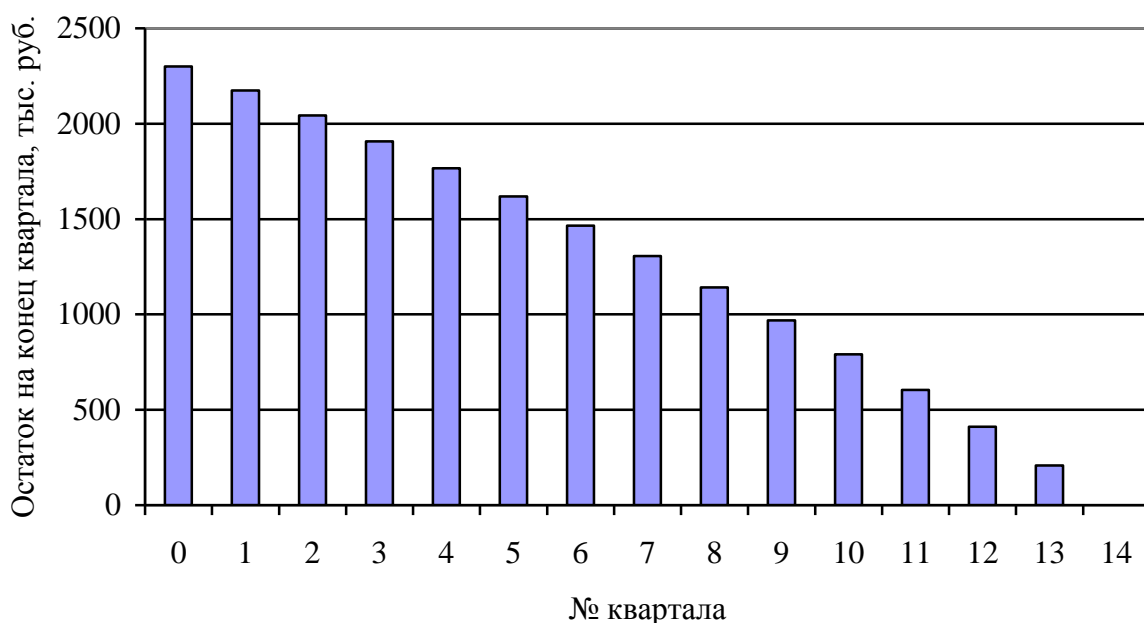


Рисунок 17 – Остаток долга на конец каждого периода

Долг рассчитан на 3,25 года, переплата по нему составит 748 340,9 руб., ежеквартальный платеж по нему (проценты и тело долга) составит 217 738,6 руб.

Для увеличения дохода в кафе используются следующие акции:

– в обеденное время, с 13:00 до 15:00, посетителям предлагается бизнес-ланч, состоящий из супа, салата и второго блюда. Средняя цена – 250 руб.

– раз в квартал проводится мастер-класс от приглашенного шеф-повара из других городов. Цена участия – 1 500 – 2 000 руб.

– студентам и школьникам предлагается скидка 5% на все напитки и 10% на любые блюда

– в день рождения человек может привести от 5 своих друзей и получить скидку 15 % на весь стол.

– при предъявлении абонеента в любой фитнес зал города предоставляется скидка 10 %.

### 3.3 Финансовый план и анализ рисков

Доходы по проекту представлены в таблице 14, они рассчитаны исходя из результатов анкетирования.

Таблица 14 – Ожидаемые доходы по проекту

Количество посетителей, чел.			Средний чек, руб.	Общая стоимость в год, тыс. руб.
В месяц	В квартал	В год		
2610	7830	31320	950	29754

Средняя выручка в месяц может составить 29754 тыс. руб., но следует учитывать, что в первые месяцы открытия (примерно от 3 до 5) загрузка будет примерно на уровне 60 – 80 %, затем в следующие периоды она будет расти и к концу первого года (2020 год по плану) должна достигнуть запланированных показателей. Также в последующие года выручка будет увеличиваться как минимум на темп роста в размере 5 – 7 %.

На рисунке 18 приведен доход по проекту.

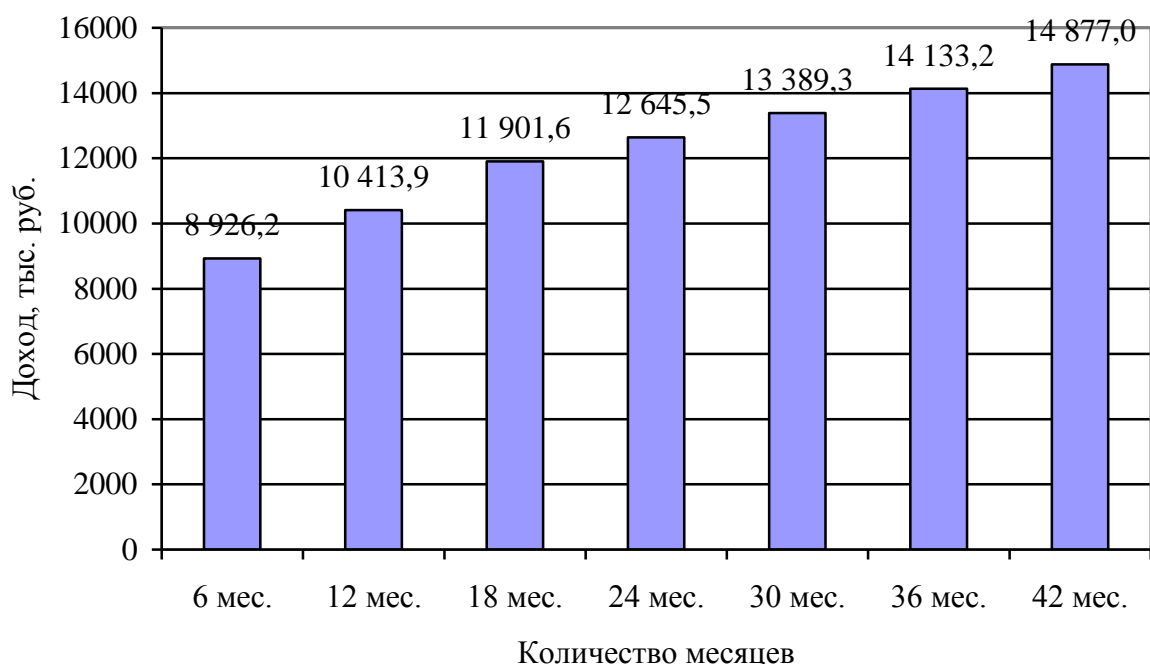


Рисунок 18 – Доход по проекту

При классификации расходов часто используют деление на постоянные и переменные. Начнём с рассмотрения постоянных затрат по мероприятию.

Затраты на заработную плату персоналу представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Суммарные затраты на выплату заработной платы, руб.

Наименование должности	Сумма оклада	Социальные отчисления в мес. (30%)	Количество, чел.	Итоговая сумма в год
Управляющий	65 000	19 500	1	1 014 000
Администратор зала	45 000	13 500	1	702 000
Шеф – повар	50 000	15 000	1	780 000
Су – шеф	40 000	12 000	2	1 248 000
Помощник на кухне	15 000	4 500	2	468 000
Официанты	25 000	7 500	6	2 340 000
Бармен	28 000	8 400	2	873 600
Кухонные рабочие	15 000	4 500	2	468 000
Уборщица	15 000	–	2	360 000
Бухгалтер	25 000	–	1	300 000
Итого	–	–	–	8 553 600

Управляющий кафе должен контролировать работу кухни и зала. Выходной – один раз в неделю. На рабочем месте он находится ежедневно, с 10:00 до 23:00. Шеф-повар трудится каждый день, понедельник и четверг – выходные дни. В его

отсутствие обязанности выполняет су-шеф. Управляющий на время отсутствие передает свои обязанности администратору кафе.

Бухгалтер и уборщицы работают по договору подряда (аутсорсинг), поэтому ЕСН за них платит их руководитель.

Все остальные работают посменно.

Социальные отчисления составляют 30% от суммы заработной платы и выплачиваются предприятием за всех работников, НДФЛ выплачивается работником, поэтому отдельно не выделяется.

Таким образом, суммарные годовые затраты на заработную плату составят 8553,6 тыс. руб. в год.

Амортизация будет начисляться на оборудование, стоимость за единицу которого превышает 100 тыс. руб. Общая сумма оборудования составляет 250 тыс. руб.

Норматив амортизационных отчислений:  $N_{AM} = \frac{1}{4} \times 100 = 25\%$

Сумма амортизационных отчислений в год:  $AO = 250\ 000 \times 25\% = 62\ 500$  руб.

Сумма амортизационных отчислений за полгода:  $AO_2 = \frac{62500}{2} = 31\ 250$  руб.

Ежегодные амортизационные отчисления составят 31250 руб. за полгода.

Арендная плата составит 50 000 рублей с учётом коммунальных платежей, за исключением оплаты электроэнергии.

Кафе будет оснащено тревожной кнопкой. Затраты на оплату тревожной кнопки (группа быстрого реагирования «Витязь») составят 25 000 рублей в месяц.

Затраты на электроэнергию по данным других кафе такого типа составят 20 000 рублей в месяц. Затраты на канцелярские принадлежности (бумага, карандаши, ручки, линейки, ластик, калькуляторы и прочая канцелярия) по данным других кафе составят 5 000 рублей в месяц. Затраты на рекламу (производство листовок, раздача их промоутерами) составят 25 000 рублей в месяц.

В таблице 15 представлены постоянные затраты по проекту открытия кафетерия «Юлия».

Таблица 16 – Постоянные затраты по мероприятию

Наименование	Сумма в месяц, руб.	Сумма в год, руб.
Аренда помещения	50 000	600 000
Заработная плата	712 800	8 553 600
Электроэнергия	20 000	240 000
Тревожная кнопка	25 000	300 000
Канцелярские принадлежности	5 000	60 000
Реклама	25 000	300 000
Амортизация	5 208	62 500
Стоимость кредита	72 580	870 955
Итого	915 588	10 987 055

На рисунке 19 представлены текущие затраты.

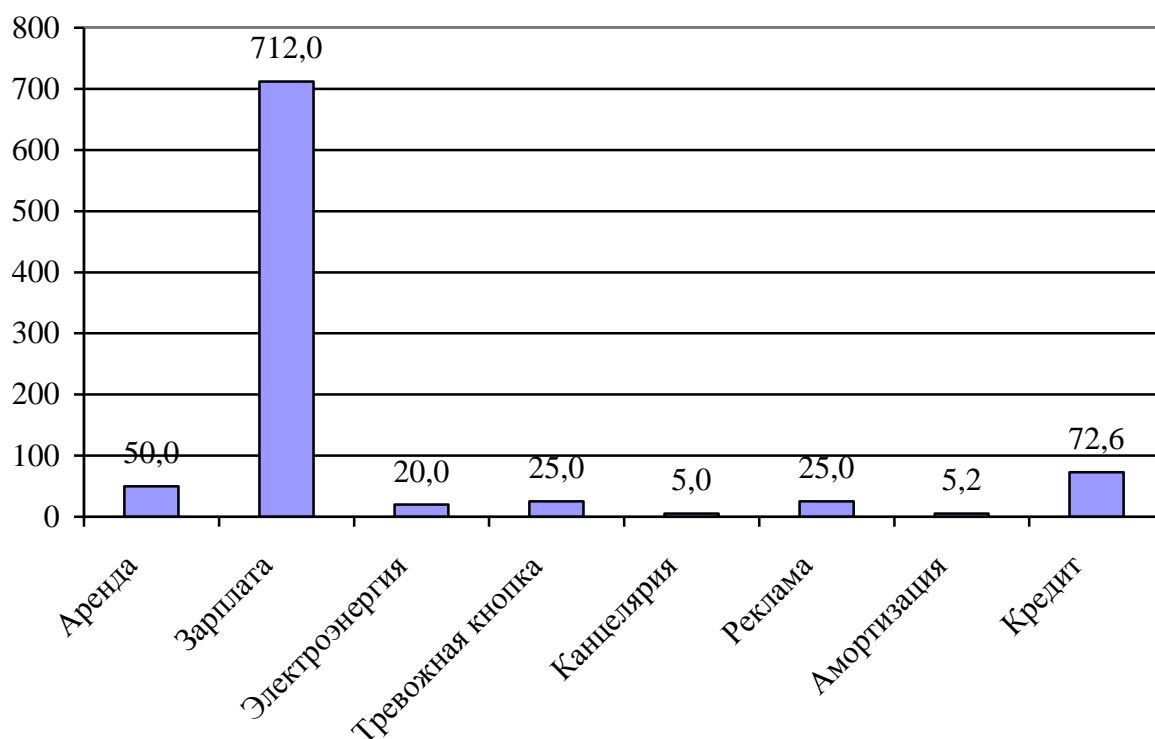


Рисунок 19 – Текущие затраты на мероприятие

Сумма постоянных затрат по проекту составляет 10987 тыс. руб. в год в 2020 году. Большую часть из них составляет заработная плата (77,85 %). Стоимость кредита в месяц составляет 72 580 руб. в месяц или 7,93 %. Чуть более 2% приходится на электроэнергию, тревожную кнопку и рекламные мероприятия. Менее 1 % затрачено на амортизацию основных средств и банковские услуги.

Переменные затраты по мероприятию (затраты на закуп продукции и на транспортные расходы) представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Переменные затраты по мероприятию, руб.

Наименование	Сумма в месяц	Сумма в год
Затраты на закуп продукции	90 000	1 080 000
Транспортные расходы	1 575	18 900
Итого:	31 500	1 098 900

Затраты на закуп продукции и транспортные расходы составят 1098,9 тыс. руб. в год, в том числе на закуп продукции – 1080 руб., транспортные расходы – 18,9 тыс. руб.

В таблице 17 представлена сумма постоянных и переменных затрат по проекту.

Таблица 17 – Совокупные затраты, в тыс. руб.

Наименование	2019 (II полугодие)	2020	2021	2022
Переменные затраты	549,45	1 098,90	1 147,25	1 190,85
Постоянные затраты	5 493,53	10 987,05	10 987,05	10 987,05
Общие затраты	6 042,98	12 085,95	12 134,31	12 177,90

Затраты на производство и реализацию приведены на рисунке 20.

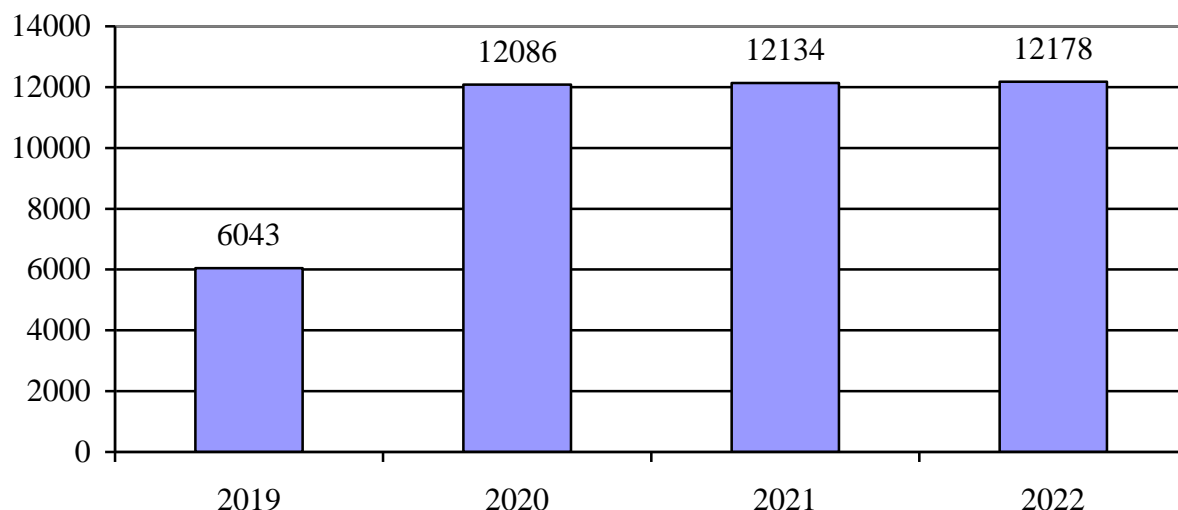


Рисунок 20 – Общие затраты по проекту по годам

Таким образом, определены суммарные затраты по мероприятию, в том числе постоянные и переменные затраты в конце 2019 года – 2022 году с учётом инфляции.

Далее следует определить ставку дисконтирования.



В качестве безрисковых активов рассматривается ставка рефинансирования. На апрель 2019 года ставка рефинансирования составила 7,75% годовых.

Ставка дисконтирования составляет:

$$r = 7,7 = 5 + 4,5 + 10,21 = 22,46 \%$$

Получим ставку дисконтирования, равную 22,46 %.

Далее проведем оценку эффективности проекта.

Для оценки эффективности проекта используются чистый дисконтированный доход, индекс доходности, внутренняя норма рентабельности, дисконтированный срок окупаемости.

По данным таблицы 18 и в соответствии с формулами 10 – 8 рассчитаем показатели эффективности проекта.

Чистый дисконтированный доход NPV = 1512,8 тыс. руб.

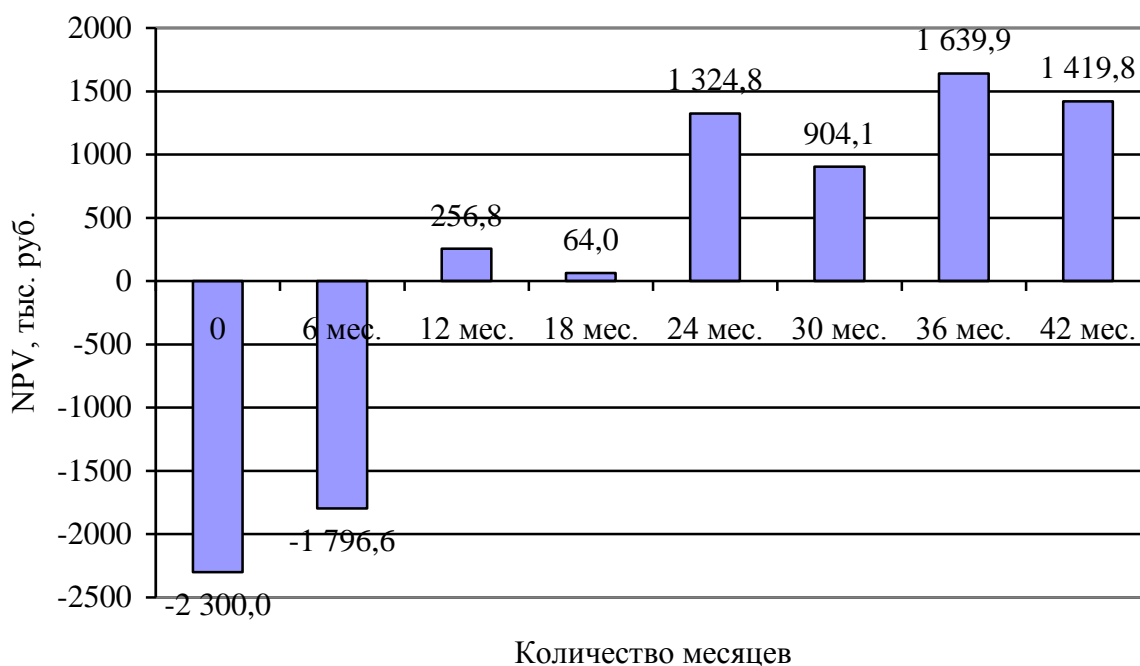


Рисунок 21 – Чистый дисконтированный доход по проекту

Индекс доходности:  $IP = \frac{3812,8}{2300} = 1,6577$  или 165,77%

Внутренняя норма рентабельности:

$$IRR = 0,2246 + \frac{1512,8}{1512,8 - (-67,8)} \times (0,38 - 0,2246) = 0,3733 \text{ или } 37,33\% \text{ годовых}$$

Внутреннюю норму рентабельности можно также определить графическим

методом (рисунок 21).

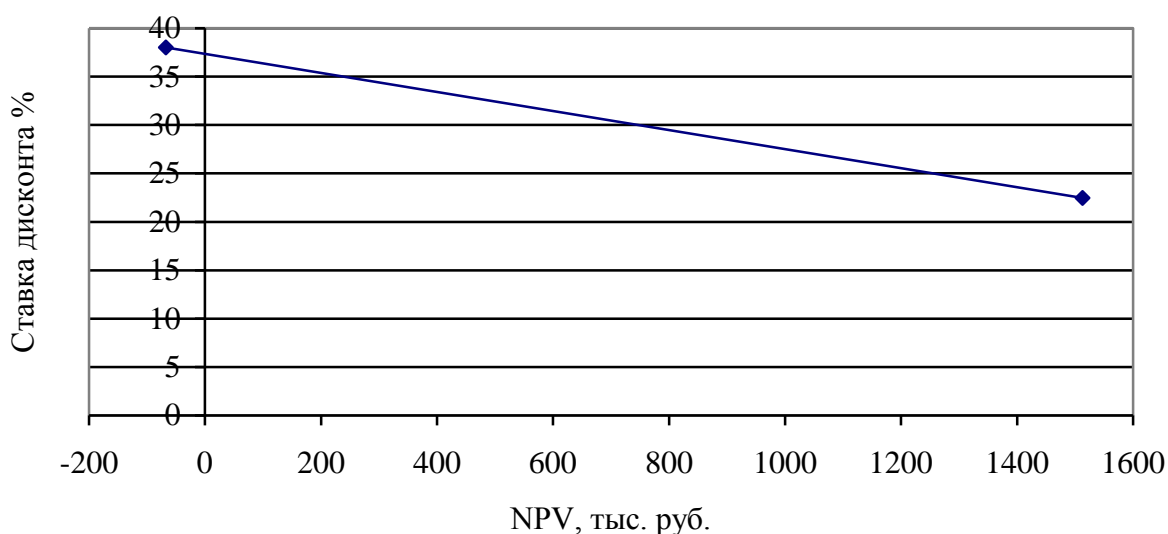


Рисунок 22 – Определение внутренней нормы рентабельности

Дисконтированный срок окупаемости:

$$DPP = 6 + \frac{-1546,9}{1639,9} = 6,07 \text{ периодов (т.е. примерно 3 года)}$$

Приблизненно срок окупаемости проекта можно представить графически.

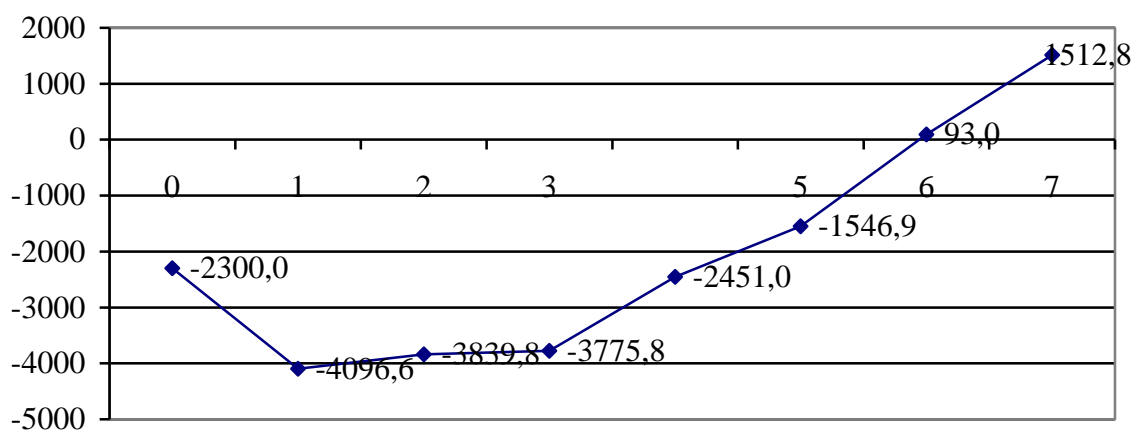


Рисунок 23 – Определение срока окупаемости инвестиций

Чистый дисконтированный доход почти в два раза превышает инвестиционные затраты в размере 2300 тыс. руб. При этом на каждый вложенный рубль приходится 1,66 руб. дохода. Проект полностью себя окупит в течение 3 лет, при этом внутренняя норма доходности значительно превышает ставку дисконтирования по проекту (т.е. 38 % > 22,46 %).

Таблица 18 – Расчет показателей эффективности

Наименование	2019 II полугод	2020 I полугод	2020 II полугод	2020 I полугод	2020 II полугод	2021 I полугод	2021 II полугод	2022 I полугод
№ периода	0	1	2	3	4	5	6	7
инвестиционные затраты	2300,0							
выручка		8926,2	10413,9	11901,6	12645,5	13389,3	14133,2	14877,0
себестоимость продукции								
Постоянные затраты за вычетом амортизации и кредита		5026,8	5026,8	5026,8	5026,8	5026,8	5026,8	5026,8
переменные затраты		5493,5	4614,6	6372,5	4834,3	6152,8	5054,0	5933,0
прибыль от выплаты процентов и налогов		-1594,1	772,5	502,3	2784,3	2209,7	4052,3	3917,2
Выплата кредита		435,5	435,5	435,5	435,5	435,5	435,5	435,5
прибыль (убыток) от продаж		-2029,6	337,1	66,8	2348,9	1774,3	3616,8	3481,7
налог на прибыль			50,6	10,0	352,3	266,1	542,5	522,3
чистая прибыль		-2029,6	286,5	56,8	1996,5	1508,1	3074,3	2959,5
амортизация		31,25	31,25	31,25	31,25	31,25	31,25	31,25
денежный поток	-2300,0	-1998,4	317,8	88,1	2027,8	1539,4	3105,6	2990,7
Накопленный денежный поток	-2300,0	-4298,4	-3980,6	-3892,5	-1864,8	-325,4	2780,2	5770,9
Коэффициент дисконтирования при ставке 22,46% годовых	1,0000	0,8990	0,8083	0,7267	0,6533	0,5873	0,5280	0,4747
дисконтированный ДП	-2300,0	-1796,6	256,8	64,0	1324,8	904,1	1639,9	1419,8
Накопленный дисконтированный денежный поток	-2300,0	-4096,6	-3839,8	-3775,8	-2451,0	-1546,9	93,0	1512,8
Коэффициент дисконтирования при ставке 38% годовых	1,0000	0,8403	0,7062	0,5934	0,4987	0,4190	0,3521	0,2959
Дисконтированный ДП	-2300,0	-1679,3	224,4	52,3	1011,2	645,1	1093,6	885,0

Сумма дисконтированного денежного потока при ставке 38% составила -67,8 тыс. руб.

Анализ чувствительности заключается в оценке влияния изменения исходных параметров проекта на его конечные характеристики, в качестве которых, обычно, используется внутренняя норма прибыли или NPV. Ниже представлена таблица 19, в которой наглядно изображён расчёт NPV для разных значений каждой из переменных с фиксацией остальных показателей на «ожидаемом» уровне [5].

При пессимистических и оптимистическом прогнозах указанные величины изменяются от ожидаемого значения на  $\pm 10\%$ .

Таблица 19 – Чувствительность проекта при изменении показателей,

в тыс. руб.

Переменная	Отклонения			NPV		
	-10%	0	+10%	-10%	0	+10%
Выручка от реализации, тыс. руб.	77657,9	86286,6	94915,3	-3553,5	1512,8	6371,2
Общие затраты, тыс. руб.	72590,3	73642,3	74694,3	2458,6	1512,8	566,9
Ставка дисконтирования, в процентах	20,214	22,46	24,706	1811,1	1512,8	1234,9

Наибольшее влияние на чистый дисконтированный доход оказывает рост выручки от реализации, уменьшая ЧДД до -3553,5 тыс. руб. При этом снижение общих издержек на 10% даст прирост чистого дисконтированного дохода с 1512,8 до 2458,6 тыс. руб. Меньше всего влияния оказывают изменение общих затрат. Изменение ставки дисконта с 20,21 до 24,71 % может изменить чистый дисконтированный доход с 1811,1 до 1234,9 тыс. руб.

На рисунке 23 представлена чувствительность проекта к изменениям показателей.

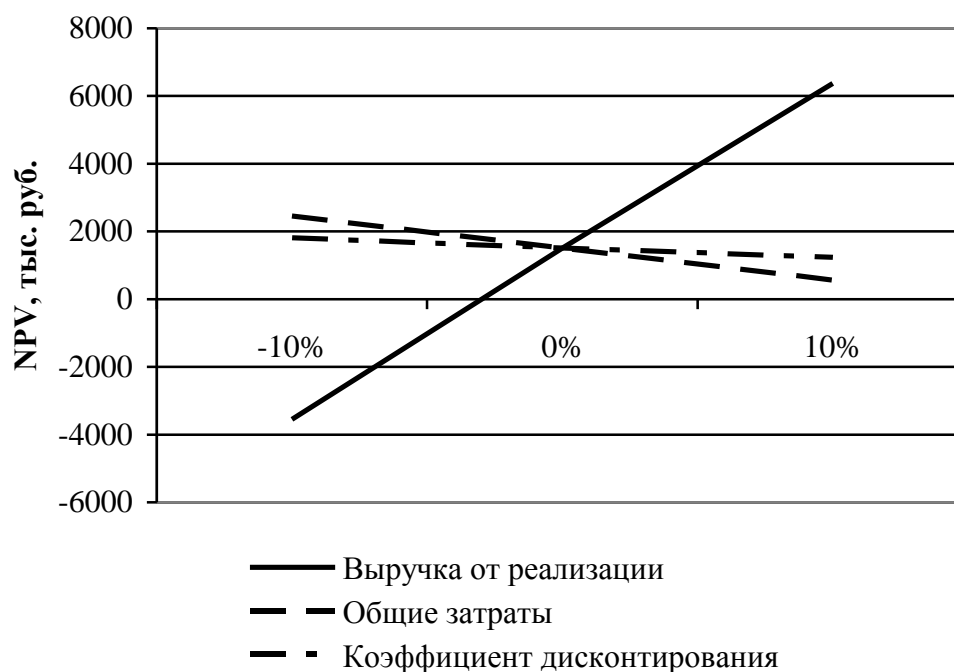


Рисунок 24 – Чувствительность проекта к изменениям показателей

Таким образом, наибольшего внимания заслуживают цены и число посетителей по проекту. Менее всего на чистый приведённый доход влияет ставка дисконтирования.

Мероприятие достаточно рискованное, так как при снижении выручки от реализации более, чем на 3% проект становится убыточным.

Результаты расчётов точки безубыточности и запаса финансовой прочности приведены в таблице 20.

Таблица 20 – Расчёт точки безубыточности,

в тыс. руб.

Показатели	2020	2021	2022
Выручка от реализации	19340,1	24547,1	27522,5
Переменные расходы	10108,1	11206,8	11206,8
Маржинальный доход	9232,0	13340,3	16315,7
Доля маржинального дохода в выручке	0,4774	0,5435	0,5928
Постоянные расходы	10053,6	10053,6	10053,6
Порог рентабельности	21061,2	18499,4	16959,2
Запас финансовой прочности, тыс. руб.	-1721,1	6047,7	10563,3
Запас финансовой прочности, %	-8,90	24,64	38,38

Показатель точки безубыточности и запас финансовой прочности по годам проекта представлены на рисунке 25.

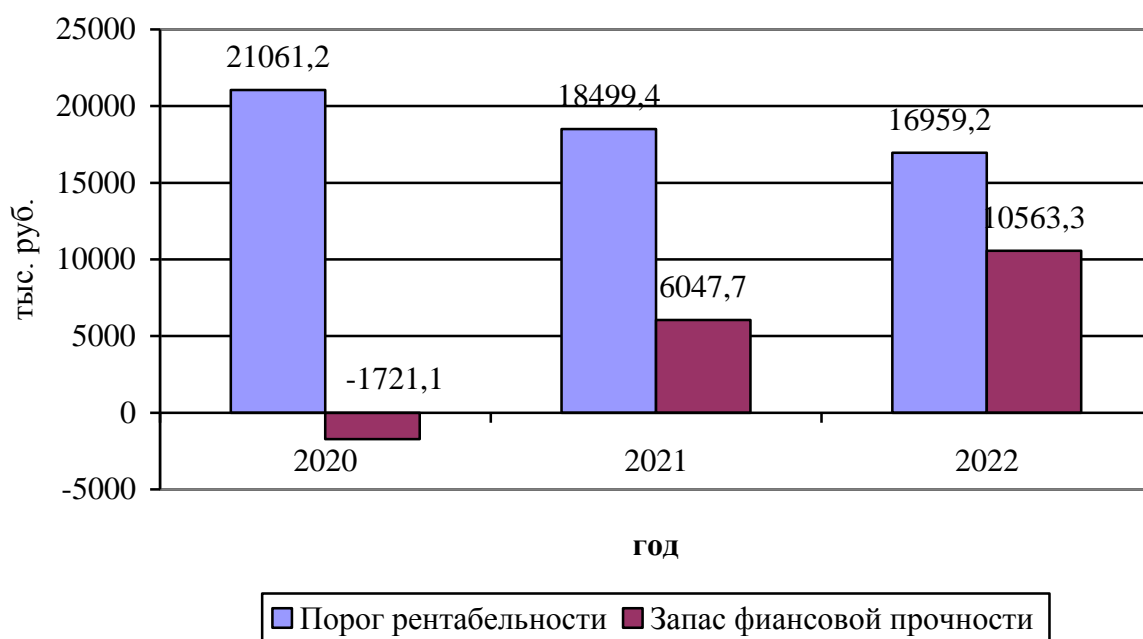


Рисунок 25 – Показатели безубыточности проекта

Таким образом, запас финансовой прочности на конец прогнозного периода увеличился с -8,9 до 38,38% при безубыточном объеме продаж в 16959,2 тыс. руб.

#### Вывод по третьему разделу

Данным бизнес-планом рассмотрим открытие кафе правильного питания «Юлия» в городе Курган. Форма выбора организационной формы – ИП (индивидуальное предпринимательство), облагаемое по упрощенной системе налогообложения «Доходы – Расходы» по ставке 15 %.

Зал рассчитан на посадку 40 человек. Средний чек за одного посетителя может составить от 250 до 1000 руб.

Суммарные затраты на проект составят 2746 тыс. руб. Инвестиции в проект будут осуществляться за счет собственных средств собственника (446 000 руб.) и заемных средств (кредит).

Долг рассчитан на 3,25 года, переплата по нему составит 748 340,9 руб., ежеквартальный платеж по нему (проценты и тело долга) составит 217 738,6 руб.

Суммарные затраты на проект составят 2746 тыс. руб. Инвестиции в проект будут осуществляться за счет собственных средств собственника (446 000 руб.) и заемных средств (кредит).

Средняя выручка в месяц может составить 29754 тыс. руб., но следует учитывать, что в первые месяцы открытия (примерно от 3 до 5) загрузка будет примерно на уровне 60 - 80 %, затем в следующие периоды она будет расти и к концу первого года (2020 год по плану) должна достигнуть запланированных показателей.

В новом магазине будут работать следующие специалисты: управляющий; администратор торгового зала; шеф-повар, су-шеф, помощники на кухне, официанты, бармены и прочие (всего 21 человек).

Суммарные годовые затраты на заработную плату составят 8553,6 тыс. руб. в год. Сумма постоянных затрат по проекту составляет 10987 тыс. руб. в год в 2020 году. Затраты на закуп продукции и транспортные расходы составят 1098,9 тыс. руб. в год.

Ставку дисконтирования по проекту составит 22,46 %.

Чистый дисконтированный доход почти в два раза превышает инвестиционные затраты в размере 2300 тыс. руб. При этом на каждый вложенный рубль приходится 1,66 руб. дохода. Проект полностью себя окупит 3 года, при этом внутренняя норма доходности значительно превышает ставку дисконтирования по проекту (т.е.  $38\% > 22,46\%$ ).

Наибольшее влияние на чистый дисконтированный доход оказывает рост выручки от реализации, уменьшая ЧДД до -3553,5 тыс. руб. При этом снижение общих издержек на 10% даст прирост чистого дисконтированного дохода с 1512,8 до 2458,6 тыс. руб. Меньше всего влияния оказывают изменение общих затрат. Изменение ставки дисконта с 20,21 до 24,71 % может изменить чистый дисконтированный доход с 1811,1 до 1234,9 тыс. руб.

Проект следует принять.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная ситуация в экономике предлагает предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию.

Овладение техникой бизнес-планирования на сегодняшний момент становится весьма актуальной задачей для любого предпринимателя. Бизнес-планирование – это комплекс мер, которые направлены на исследование состояния компании.

При планировании деятельности предприятие обычно ставит перед собой несколько целей оформления бизнес-плана: для привлечения инвесторов; для получения кредита; для собственников.

Успешность бизнеса зависит от следующих составляющих: принятия общего состояния дел на данный момент; представления именно того уровня, которого следует достичь; планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Данным бизнес-планом рассматривается открытие кафе здорового питания «Юлия» в городе Курган. Деятельность создаваемого предприятия направлена на оказание услуг в сфере общественного питания. Данное предприятие будет заниматься реализацией готовых блюд исключительно из полезных ингредиентов. Блюда в этом кафе гарантировано будут свежими и качественными.

Миссия кафетерия «Юлия»: Мы предлагаем культуру правильного питания, опираясь на вкусовые пожелания, способствуя здоровому образу жизни современного человека.

Для увеличения дохода в кафе используются следующие акции:

1) в обеденное время, с 13:00 до 15:00, посетителям предлагается бизнес-ланч, состоящий из супа, салата и второго блюда.

2) раз в квартал проводится мастер-класс от приглашенного шеф-повара из других городов.

3) студентам и школьникам предлагается скидка 5% на все напитки и 10% на любые блюда и другие.

Форма выбора организационной формы – ИП (индивидуальное предпринимательство), облагаемое по упрощенной системе налогообложения



«Доходы – Расходы» по ставке 15%. Данный метод выгоден тем, у кого большая себестоимость продукции и прочие затраты.

На оснащение кухонного зала потребуется оборудование, которое можно взять в лизинг, выплачивая 10% от его стоимости за оборудование и 3% стоимости лизингополучателю.

Суммарные затраты на проект составят 2746 тыс. руб. Инвестиции в проект будут осуществляться за счет собственных средств собственника (446 000 руб.) и заемных средств (кредит).

В новом магазине будут работать следующие специалисты: управляющий; администратор торгового зала; шеф-повар, су-шеф, помощники на кухне, официанты, бармены и прочие (всего 21 человек).

Суммарные годовые затраты на заработную плату составят 8553,6 тыс. руб. в год. Сумма постоянных затрат по проекту составляет 10987 тыс. руб. в год в 2020 году. Затраты на закуп продукции и транспортные расходы составят 1098,9 тыс. руб. в год.

Ставку дисконтирования по проекту составит 22,46 %.

Чистый дисконтированный доход почти в два раза превышает инвестиционные затраты в размере 2300 тыс. руб. При этом на каждый вложенный рубль приходится 1,66 руб. дохода. Проект полностью себя окупит 3 года, при этом внутренняя норма доходности значительно превышает ставку дисконтирования по проекту (т.е. 38 % > 22,46 %).

Наибольшее влияние на чистый дисконтированный доход оказывает рост выручки от реализации, уменьшая ЧДД до -3553,5 тыс. руб. При этом снижение общих издержек на 10% даст прирост чистого дисконтированного дохода с 1512,8 до 2458,6 тыс. руб. Меньше всего влияния оказывают изменение общих затрат. Изменение ставки дисконта с 20,21 до 24,71 % может изменить чистый дисконтированный доход с 1811,1 до 1234,9 тыс. руб. Проект следует принять к рассмотрению.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Нормативно-правовые акты

- 1 Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 №7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 №11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. – 2014 - №31. – Ст. 4398
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.12.1994) (ред. от 29.12.2017) [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовой сайт. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru//document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru//document/cons_doc_LAW_5142/). (20.04.2018)
- 3 Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ). Часть 1 от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ [Текст] // Собрание законодательства Российской Федерации от 3 августа 1998 г. – N 31 – ст. 3824
- 4 Налоговый кодекс Российской Федерации (НК РФ). Часть 2 от 5 августа 2000 г. N 117-ФЗ (в ред. 28 декабря 2016 г. N 475-ФЗ) [Текст] // Собрание законодательства Российской Федерации от 7 августа 2000 г. – N 32 – ст. 3340
- 5 Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (Принят ГД 22 ноября 2011 года) (ред. от 04.11.2014) [Электронный ресурс] // Система Гарант: правовой сайт. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70003036/> (20.04.2018)
- 6 Федеральный закон «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» от 08.08.2001 N 129-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс] // «Законы, кодексы и нормативно – правовые акты Российской Федерации»: правовой сайт. – Режим доступа: <https://legalacts.ru/> (20.04.2018)
- 7 Федеральный закон от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (Принят ГД 14 января 1998 года)

[Электронный ресурс] // КонсультантПлюс: правовой сайт. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/) (20.04.2018)

- 8 Федеральный закон от 29.12.1995 N 222-ФЗ (ред. от 31.12.2001, с изм. от 19.06.2003) «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности для субъектов малого предпринимательства» [Электронный ресурс] // «Законы, кодексы и нормативно – правовые акты Российской Федерации»: правовой сайт. – Режим доступа: <https://legalacts.ru/> (20.04.2018)

#### Книги, учебники, статьи

- 9 Абрютина, М. С. Экономика предприятия [Текст] / М. С. Абрютина. – М. : Дело и сервис, 2017. - 528 с.
- 10 Адамс, Боб Бизнес-план за несколько часов. [Текст] / Боб Адамс – М.: АСТ, Астрель, 2015. – 470 с.
- 11 Аньшин, В.М. Инвестиционный анализ [Текст] : учебное пособие / В. М. Аньшин. – Академия н / х при. Правительстве РФ. – М. : Дело, 2017. – 280 с.
- 12 Бабенко, И.В. Управление оборотным капиталом: логистический подход [Текст] : Монография / И. В. Бабенко, С. А. Тиньков – Таганрог, 2017. – 39 с.
- 13 Баранов, Г.Н. Бизнес-планирование: учебное пособие / Г.Н Баранов. – М. : Форум, 2017. – 256 с.
- 14 Белов, В.А. Государственное регулирование рынка ценных бумаг [Текст] / В.А.Белов. – М. : Высшая школа, 2016. – 352 с.
- 15 Бирман, Г. Экономический анализ инвестиционных проектов / Г. Бирман, С. Шмидт, Л.П. Белых. – М : Банки и биржи:. ЮНИТИ, 2016. - 631 с.
- 16 Борисова, М.И. Экологически безопасная деятельность предприятия [Текст] / М. И. Борисова. - М. : Вузовская книга, 2014. - 116 с.
- 17 Бринк, И.О. Бизнес-план предприятия. Теория и практика. [Текст] / И.Ю. Бринк, М.А. Савельева – Ростов-на-Дону : Изд-во Феникс, 2002. – 258 с.
- 18 Броникова, Т.О. Разработка бизнес-плана проекта: учебное пособие [Текст] / Т.О.Броникова. – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2016. – 224 с.

- 19 Буров, В.Н. Бизнес-план предприятия. Теория и практика : Учебное пособие [Текст] / В.Н. Буров. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 192 с.
- 20 Вапнярская, О. И. «Исследование изменений личного потребления с точки зрения сервисологии». – Научный журнал «Сервис plus» ФГБОУВПО «РГУТиС» – М., 2011
- 21 Волков, А.К. Бизнес-планирование [Текст] : учебное пособие / А.К. Волков. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 81 с.
- 22 Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст] : учебник / О.И.Волков – Москва : Инфра – М, 2015. – 601 с.
- 23 Гарнов, А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учеб. Пособие / А.П. Гарнов. – М.: ДиС, 2018. – 272 с.
- 24 Гелета, И. В. Экономика организации: моногр. / И.В. Гелета, Е.С. Калининская, А.А. Кофанов. - М. : Магистр, 2014. – 304 с.
- 25 Герасимова, Е.Б. Экономический анализ: Задания, ситуации, руководство по решению [Текст] / Е.Б. Герасимова, Е.А. Игнатова – Москва : Форум, 2013. – 176 с.
- 26 Гладкий, А.Л. Бизнес-план: Делаем сами / А.Л. Гладкий. – М. : Рид Групп, 2018. – 240 с.
- 27 Горбунов, В.А. Бизнес-планирование с оценкой рисков проектов: Научно-практическое пособие / В.А. Горбунов. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 248 с.
- 28 Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие. М. : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. С. 101.
- 29 Гуров, В. Г. Бизнес-план как условие стратегического развития организации // Вестник РГГУ. Серия «Управление». М. : РГГУ, – 2013. – № 4 (66) – 0,95 п.л.
- 30 Демчук, О.Н. Антикризисное управление / О.Н. Демчук. – М. : Флинта, 2016. – 953 с.
- 31 Джакубова, Т.П. Бизнес-план: расчеты по шагам./ Т.П. Джакубова. – М. : Финансы и статистика, 2018. С. 45.

- 32 Дубровин, И.Л. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.Л. Дубровин. – М. : Дашков и К, 2017. – 432 с.
- 33 Дубровин, И.Л. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник. 2-е изд. / И.Л. Дубровин. – М. : Дашков и К, 2018. – 435 с.
- 34 Дубровин, И.Л. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров, 2-е изд. (изд.2) / И.Л. Дубровин. – М. : Дашков и К, 2016. – 432 с.
- 35 Епанчинцев, В.Ю. К вопросу о мониторинге бизнес-плана инвестиционного проекта в АПК / В.Ю. Епанчинцев, Н.В. Глушкова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 1-3 (28). – С. 56-62.
- 36 Епанчинцев, В.Ю. Бизнес-планирование в первичном семеноводстве / В.Ю. Епанчинцев, Ю.И. Новиков, О.В. Шумакова. // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 123. – С. 624-628.
- 37 Золотухин, О.Н. Бизнес-планирование: учебное пособие / О.Н. Золотухин. — СПб. : ГУАП, 2018. – 84 с.
- 38 Казейкин, В.С. Ипотечно-инвестиционный анализ: Учебное пособие / В.С. Казейкин. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. –176 с.
- 39 Касьяненко, Т.П. Экономическая оценка инвестиций: Учебник и практикум / Т.П. Касьяненко, Г.А. Маховикова. – Люберцы: Юрайт, 2017. – 559 с.
- 40 Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика [Текст] : учебное пособие / В.В. Ковалев – Москва : Проспект, 2015. – 1024 с.
- 41 Колмыкова, Т.К. Инвестиционный анализ: Учебное пособие / Т.К. Колмыкова.- М. : ИНФРА-М, 2017. – 214 с.
- 42 Крейчман, Феликс Эффективное управление предприятием на основе демократизации собственности: моногр. / Феликс Крейчман. – М. : Высшая школа приватизации и предпринимательства, 2014. – 488 с.
- 43 Кузнецова, Е.И. Финансы. Денежное обращение. Кредит : Учебное пособие / Е.И. Кузнецова. - М. : ЮНИТИ, 2014. – 687 с.

- 44 Лебедева, А. Д., Оценка и пути повышения экономической эффективности использования оборотного капитала [Текст] / А. Д. Лебедева, А. О. Сальникова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – №. 41 – С. 2 – 5.
- 45 Лисицкий И. Л. Социально-экономическая эффективность и качество обслуживания населения в сфере услуг на примере предприятий общественного питания: автореф. дис. канд. экон. наук / Лисицкий И. Л. : Всерос. гос. налоговая акад. Минфина России. М., 2008. 29 с.
- 46 Липсиц, И.Б. Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы: Учебник / И.Б. Липсиц, В.В. Косов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
- 47 Логовеев А.А. Анализ и сравнение методов прогнозирования денежных потоков при оценке стоимости бизнеса // Научные записки молодых исследователей. / А.А. Логовеев, Л.Ф. Мехтеева – 2015. – № 6. – С. 36 – 43.
- 48 Лопарева, А.Н. Бизнес-планирование: учебно-методический комплекс / А.Н. Лопарева. – М. : Форум, 2018. – 176 с.
- 49 Лосев, В.В. Как составить бизнес-план: практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей: Пер. с англ. / В.В. Лосев. – М. : Вильямс, 2017. – 208 с.
- 50 Лукьяненко, А. В. Управление финансовыми рисками предприятия [Текст] / А.В. Лукьяненко, И. А. Кузьмичева // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 8 – 1. – С. 129 – 131.
- 51 Мельников, Р.Р. Экономическая оценка инвестиций : учебное пособие / Р.Р. Мельников. – М. : Проспект, 2015. – 264 с.
- 52 Морошкин, В.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.Д. Морошкин. – М. : Форум, 2018. – 288 с.
- 53 Морошкин, В.Д. Бизнес-планирование./ В.Д. Морошкин – М. : Форум, 2017. – 276 с.
- 54 Никулин, Е.Д. Механизмы управления капиталом компании на основе ценностно-ориентированного подхода [Текст] : автореферат диссертации кандидата экономических наук Е. Д. Никулина : 08.00.10 «Финансы, денежное

- обращение и кредит» – Санкт – Петербург : Санкт-Петербургский Государственный Университет, 2016. – 26 с.
- 55 Орлова, П.Н. Бизнес-планирование: учебник для вузов / П.Н. Орлова. – М.: Дашков и К, 2018. – 284 с.
- 56 Петухова, С.Б. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект : практическое пособие / С.Б. Петухова. – М. : Омега-Л, 2018. – 176 с.
- 57 Пересада, А. А. Инвестиционный анализ [Текст]: учебно-методическое пособие для вузов вивчдисц /. А. А. Пересада,. С. В. Оникиенко,. Ю. М. Коваленко; Мин-во образования и науки Украины,. КНЭУ.- К.: КНЕУ, 2016. – 134 с.
- 58 Прохорова, О. В. Совершенствование механизма управления оборотным капиталом предприятия [Текст] / О. В. Прохорова // Вестник Северо-Кавказского гуманитарного института. – 2016. – № 1. – С. 155 – 158.
- 59 Романенко, О. Ю. Оборотный и основной капитал: принципы формирования и эффективность [Текст] / О. Ю. Романенко // Консалтинг и управление. – 2014. – № 4. – С. 5.
- 60 Романовский, М.В. Финансы и кредит. В 2 т.: Учебник для академического бакалавриата / М.В. Романовский, Г.Н. Белоглазова. – Люберцы : Юрайт, 2015. – 627 с.
- 61 Рябец, П. С. Анализ факторов, влияющих на финансовые результаты деятельности предприятия [Текст] / П.С. Рябец, Т. Н. Бондаренко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 6-4. – С. 761–764.
- 62 Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / Г. В. Савицкая. – Минск : ООО «Новое знание», 2015. – 688 с.
- 63 Самсонов, Р.А. Комплекс имущества как производный объект в оценке стоимости бизнеса // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. – 2017. – № 2. – С. 181 – 200.

- 64 Сероштан, М. В. Исследование конкурентоспособности потребительской кооперации: Монография / М. В. Сероштан. – Белгород: кооперативное образование, 2000 г. – 309 с.
- 65 Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст] : учебник для бакалавров / О. А. Толпегина, Н. А. Толпегина. – Москва : Юрайт, 2013. – 672 с.
- 66 Фридман, А. Н. Экономика предприятий торговли и питания потребительского общества / А.Н.Фридман. – М. : Дашков и Ко, 2019. – 627 с.
- 67 Финансы и кредит [Текст] : учебное пособие / под ред. К. Н. Кислицына – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : КНОРУС, 2013. – 315 с.
- 68 Чуев, И.Н. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности [Текст] : учебник для вузов / И. Н. Чуев. – Москва : Дашков и К, 2013. – 384 с.
- 69 Цзе К.К. Методы эффективной торговли: опыт лучшей торговой фирмы года. – М.: Экономика, 2014. 540с.
- 70 Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс. - М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2014. – 400 с.
- 71 Шапкин, А.Г. Экономические и финансовые риски: управление, оценка, портфель инвестиций / А.Г. Шапкин, В.А. Шапкин. - М.: Дашков и К, 2016. - 546 с.
- 72 Шенягин В.П. Концепции и образность подходов в оценке стоимости бизнеса // Актуальные направления научных исследований: от теории к практике. - 2015. – № 4. – С. 309 - 312.
- 73 Ширяев, В. И. Управление предприятием. Моделирование, анализ, управление / В.И. Ширяев, И.А. Баев, Е.В. Ширяев. - М.: Либроком, 2016. – 272 с.
- 74 Экономическая безопасность. Концепция, стандарты. - М.: Русайнс, 2014. – 156 с.
- 75 Ярыгина, В. С. Управление оборотными средствами предприятий [Электронная версия] / В. С. Ярыгина // Молодой ученый. – 2017. – №14. – С. 491 – 493. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/148/41863/> (19.04.2018).



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анализ конкурентоспособности экспертами

Таблица А.1 – Бальная оценка критериев экспертом из ЮУрГУ

Факторы	«Семь звезд»	«Араз»	«Горький»	«Ностальжи»	«Хабиби»
Расположение кафе	5	5	5	5	5
Ассортимент товара	5	4	5	4	5
Низкие цены	4	4	5	4	4
Качество обслуживания	5	4	4	4	5
Имидж и престиж кафе	5	4	3	4	4
Рекламная политика	5	3	2	4	5
Наличие акций и скидок	5	2	2	4	3
Качество продукции	5	4	4	5	4
Оборудование	4	4	4	4	5
Удобная система оплаты, безналичный расчет	5	3	4	4	4
Внешняя привлекательность	4	5	4	5	4
Парковка	5	5	5	5	5
Вызов такси, доставка и другие доп. услуги	5	2	3	4	4

Таблица А.2 – Бальная оценка критериев экспертом из ЧелГУ

Факторы	«Семь звезд»	«Араз»	«Горький»	«Ностальжи»	«Хабиби»
Расположение кафе	5	4	5	4	5
Ассортимент товара	5	4	4	4	5
Низкие цены	4	4	5	3	5
Качество обслуживания	5	4	5	5	4
Имидж и престиж кафе	5	5	4	4	4
Рекламная политика	4	5	5	4	5
Наличие акций и скидок	5	3	4	4	5
Качество продукции	4	4	4	5	4
Оборудование	5	4	4	4	4
Удобная система оплаты, безналичный расчет	4	3	4	4	4
Внешняя привлекательность	5	5	5	3	4
Парковка	5	5	5	3	4
Вызов такси, доставка и другие доп. услуги	4	2	3	4	4

Таблица А.3 – Бальная оценка критериев экспертом из ЧГПУ

Факторы	«Семь звезд»	«Араз»	«Горький»	«Ностальжи»	«Хабиби»
Расположение кафе	4	4	5	4	5
Ассортимент товара	5	4	4	5	4
Низкие цены	4	3	4	4	5
Качество обслуживания	5	4	4	4	5
Имидж и престиж кафе	4	5	5	5	5
Рекламная политика	5	5	5	3	4
Наличие акций и скидок	4	3	3	3	4
Качество продукции	5	4	4	4	5
Оборудование	5	4	5	5	5
Удобная система оплаты, безналичный расчет	4	4	4	5	5
Внешняя привлекательность	5	5	5	4	4
Парковка	5	5	5	4	5
Вызов такси, доставка и другие доп. услуги	5	2	2	3	4

Таблица А.4 – Бальная оценка критериев экспертом из УрСЭИ

Факторы	«Семь звезд»	«Араз»	«Горький»	«Ностальжи»	«Хабиби»
Расположение кафе	5	3	4	4	4
Ассортимент товара	5	4	4	4	5
Низкие цены	5	4	4	4	5
Качество обслуживания	4	3	4	4	4
Имидж и престиж кафе	4	4	5	4	4
Рекламная политика	5	5	5	4	5
Наличие акций и скидок	5	3	5	4	3
Качество продукции	4	3	4	4	3
Оборудование	5	4	4	4	4
Удобная система оплаты, безналичный расчет	5	3	4	4	4
Внешняя привлекательность	5	5	5	4	5
Парковка	5	5	5	4	5
Вызов такси, доставка и другие доп. услуги	4	1	2	4	3

Таблица А.5 – Бальная оценка критериев экспертом из ВЗФЭИ

Факторы	«Семь звезд»	«Араз»	«Горький»	«Ностальжи»	«Хабиби»
Удобное географическое положение	5	5	4	2	3
Высокий ассортимент товара	5	5	5	4	4
Низкие (конкурентоспособные) цены	5	2	2	3	4
Высокое качество обслуживания	5	4	3	4	3
Престиж и имидж кафе	5	5	5	4	4
Рекламная политика	4	4	5	5	3
Наличие скидок и акций	5	5	2	3	4
Высокое качество продукции и гарантия	5	4	5	4	4
Современное оборудование	5	5	4	4	4
Гибкая система оплаты, безналичный расчет	5	4	5	4	5
Внешняя привлекательность кафе	4	4	3	4	4
Наличие парковки	4	3	3	4	4
Доставка, вызов такси и другие дополнительные услуги	4	2	3	4	2

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Сравнительный анализ сильных и слабых сторон конкурентного рынка и конкурентов

Факторы	«Семь звезд»	«Араз»	«Горький»	«Ностальжи»	«Хабиби»
Расположение кафе	4,80	4,00	4,80	4,40	4,60
Ассортимент товара	5,00	4,00	4,20	4,20	4,60
Низкие цены	4,20	3,80	4,40	3,80	4,60
Качество обслуживания	4,80	3,80	4,20	4,00	4,40
Имидж и престиж кафе	4,60	4,60	4,40	4,40	4,20
Рекламная политика	4,80	4,60	4,40	3,80	4,60
Наличие акций и скидок	4,80	2,80	3,40	3,40	3,60
Качество продукции	4,60	3,80	4,00	4,60	4,00
Оборудование	4,60	4,00	4,40	4,40	4,60
Удобная система оплаты, безналичный расчет	4,60	3,20	4,00	4,20	4,20
Внешняя привлекательность	4,60	5,00	4,80	4,20	4,20
Парковка	5,00	5,00	5,00	4,00	4,80
Вызов такси, доставка и другие доп. услуги	4,60	1,80	2,40	4,00	4,00
Средняя оценка	4,69	3,88	4,18	4,11	4,34