

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего автономного образования

«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра «Экономика и управление на предприятиях сферы услуг, рекреации и туризма»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН

Рецензент, директор

_____/ Б.В. Вознесенский /

« ____ » _____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

_____/ Т.А. Худякова /

« ____ » _____ 2017 г.

(наименование темы работы)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.02.62. 2015. 121. ВКП

Руководитель, ст. преп.

_____/ *Н.Ю Варкова* /

« ____ » _____ 2017 г.

Автор

студент группы ЭУ – 471

_____/ С.Б. Вознесенская /

« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролер, доцент, к.э.н

_____/ К.В. Айхель /


« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	7
Понятие, содержание и структура бизнес-плана	7
Методические основы оценки инвестиционной привлекательности проекта.14	
Теоретические аспекты анализа рисков в бизнес-планировании	29
2 ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ	32
.....Осо	
бенности деятельности предприятий общественного питания	32
Типы предприятий общественного питания.....	36
Производственная структура предприятия общественного питания	41
3 РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА КАФЕ В Г. ЧЕЛЯБИНСКЕ.....	47
Анализ эффективности инвестиционных затрат на кафе в г. Челябинске	47
Анализ рисков инвестиционного проекта кафе в г. Челябинске	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	73
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	81

АННОТАЦИЯ

 Бизнес план: –
Челябинск: ЮУрГУ, ЭиУ, 2017. – –
с., ил., табл., библиогр. список –
наим..

Объектом исследования является открытие сети ресторанов рыбной кухни. В качестве предмета исследования выступает бизнес-планирование на предприятии общественного питания.

Цель исследования – разработка теоретических и практических аспектов бизнес-плана в сфере общественного питания.

В первой главе выпускной квалификационной работы исследованы теоретические положения бизнес-планирования.

Во второй главе приведены особенности деятельности и типы предприятий общественного питания, рассмотрена производственная структура создаваемого ресторана, в сети рыбных ресторанов.

В третьей главе исследования оценивается эффективность проекта по открытию сети ресторанов рыбной кухни и оцениваются риски бизнес-плана.

Результатом проведенного исследования является представленный к реализации бизнес-план предприятия общественного питания для повышения уровня эффективности его коммерческой деятельности в городе Челябинске.

ВВЕДЕНИЕ

Бизнес-план представляет собой всестороннюю систему доказательств выгоды конкретного вида деятельности, описание и подробный анализ среды, в котором он осуществляется, тщательный анализ рисков деятельности, конкретизацию перспектив в виде качественных и количественных показателей, а также системы управления, в которой он нуждается для достижения поставленных целей. В условиях рыночной системы хозяйствования, бизнес-план – это активный рабочий инструмент управления, отправной пункт всей плановой и исполнительской деятельности предприятия. Бизнес-план позволяет анализировать, контролировать и оценивать успешность деятельности в процессе реализации предпринимательского проекта, выявлять отклонения от плана и своевременно корректировать направления развития бизнеса.

Разработка бизнес-плана является достаточно сложным процессом, требует владения ситуацией на рынке, практических навыков по применению различных методов прогнозирования и планирования, методов анализа исследуемых показателей и знания нормативно-законодательной базы.

Несмотря на достаточно широкий спектр разработок рекомендательного характера по составлению бизнес-плана, обработка некоторых его разделов все же представляет значительные трудности. Как показывает практический опыт, больше всего вопросов возникает во время работы над такими этапами разработки бизнес-плана, как исследование рынка, формирование производственного плана, финансового плана и оценка рисков.

Разработка бизнес-планирования в сфере индустрии общественного питания достаточно актуальный вопрос, так как сейчас интерес к указанному сектору экономики большой. В настоящее время индустрия общественного питания относится к одной из наиболее динамично развивающихся отраслей национальной

экономики. В связи с этим сфера общественного питания является одним из наиболее привлекательных объектов для исследования, а необходимость изучения рынка общественного питания в качестве основы принятия решений предприятиями питания определяет собой актуальность исследования.

Основными положительными сторонами (и привлекательными для инвесторов), ресторанного бизнеса являются быстрая оборачиваемость денежных средств и мобильность структурных изменений, что позволяет достичь наибольшей рентабельности. Эти факторы обусловили появление различных предприятий общественного питания. Сейчас имеются и многочисленные «точки», которые, не сумев «раскрутиться», закрываются несколько месяцев спустя после открытия, а также и предприятия с тщательно проработанной структурой, взвешенным управлением, высоким сервисом и изысканной кухней.

Множество научных трудов различных авторов посвящены решению проблем бизнес-планирования: М.И. Бухалков, Т.С. Колмыкова, Э. Кесслер, И.А. Липсиц, И.Я. Лукасевич, В.А. Морошкин, С.А. Нор, Е.Р. Орлова, Ю.Н. Лапыгин, Э.А. Уткин, Г.Д. Фадеева, К.С. Паршина и др.

Цель работы: разработка теоретических и практических аспектов бизнес-плана в сфере питания.

Объект исследования: коммерческое предприятие общественного питания рыбный ресторан «Три кита».

Предмет исследования: структура и содержание бизнес-плана предприятия общественного питания.

Исходя из поставленной цели, можно сформулировать следующие задачи:

- 1) проанализировать теоретические аспекты бизнес-планирования деятельности коммерческого предприятия;
- 2) рассмотреть государственное регулирование деятельности предприятия общественного питания;

3) разработать бизнес-план открытия предприятия общественного питания – ресторана рыбной кухни;

4) оценить экономическую эффективность бизнес-плана.

Методы исследования: сравнительный и описательный анализ, календарное планирование, SWOT-анализ, PEST-анализ, статистический анализ данных, математическое дисконтирование, диаграмм и графиков.

Практическая значимость работы заключается в возможности реализации бизнес-плана предприятия общественного питания для повышения уровня эффективности его коммерческой деятельности в городе Челябинске.

Структура работы состоит из введения, теоретической и практической глав, заключения, библиографического списка и приложений.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Понятие, содержание и структура бизнес-плана

Важнейшим элементом организации предпринимательской деятельности в условиях рыночной экономики является бизнес-план, который в мировой практике представляет собой основу для оценки перспективности вновь создаваемых коммерческих предприятий или намеченных ими для реализации проектов выпуска новой продукции [46, с.223].

Бизнес-план – это документ, описывающий все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирующий все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяющее способы решения этих проблем [15, с. 156].

Поэтому правильно составленный бизнес-план, в конечном счете, отвечает на вопрос:

«Стоит ли вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств?» Овладение искусством составления бизнес-плана сегодня становится крайне актуальным в силу трех причин:

1) в российскую экономику пришло новое поколение предпринимателей, многие из которых никогда не руководили коммерческими предприятиями и поэтому очень плохо представляют весь круг ожидающих их проблем, особенно в рыночной экономике;

2) меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей перед необходимостью по-иному просчитывать свои будущие шаги и готовиться к непривычному делу – борьбе с конкурентами;

3) рассчитывая получить иностранные инвестиции для подъема нашей экономики, необходимо уметь обосновывать свои заявки и доказать инвесторам, что

мы способны просчитать все аспекты использования таких инвестиций не хуже бизнесменов из других стран.

Назначение бизнес-плана состоит в том, чтобы помочь предпринимателям и экономистам решить четыре основные задачи [28,с.130]:

- 1) изучить емкость и перспективы развития будущего рынка сбыта;
- 2) оценить затраты, которые будут необходимы для изготовления и сбыта нужной этому рынку продукции, и соизмерить их с ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциальную прибыльность задуманного дела;
- 3) обнаружить всевозможные «подводные камни», подстерегающие новое дело в первые годы его существования;
- 4) определить те сигналы, те показатели, по которым можно будут регулярно определять – идет ли дело на подъем или катиться к развалу.

Цель разработки бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность фирмы на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов[9, с.221]. Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие основные задачи [11, с.174]:

- 1) определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- 2) сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию каждой стратегии;
- 3) выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- 4) оценить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

- 5) определить состав маркетинговых мероприятий по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п.;
- 6) оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие финансовых и материальных ресурсов достижению поставленных целей;
- 7) предусмотреть трудности и «подводные камни», которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Планирование деятельности фирмы с помощью бизнес-плана позволяет получить немало выгод, например [31,с.178]:

- 1) заставляет руководителей заниматься перспективами фирмы;
- 2) позволяет осуществлять более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей;
- 3) устанавливает показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля;
- 4) заставляет руководителей четче и конкретнее определять свои цели и пути их достижения;
- 5) делает фирму более подготовленной к внезапным изменениям рыночных ситуаций (повышает скорость адаптации);
- 6) наглядно демонстрирует обязанности и ответственность всех руководителей фирмы;
- 7) главное достоинство бизнес-планирования заключается в том, что правильно составленный бизнес-план показывает перспективу развития фирмы, то есть, в конечном счете, отвечает на самый нужный для бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело и принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты сил и средств.

Бизнес-план выполняет следующие функции[16, с. 25]:

- 1) перспективного, стратегического развития предприятия, обеспечивая готовность его к изменениям рыночной и экономической ситуации;

- 2) планирование деятельности для реализации целей бизнес-проекта;
- 3) финансирование бизнес-проекта;
- 4) инвестирование в бизнес-проект;
- 5) рекламирование бизнес-проекта.

Кроме этих базовых функций можно выделить подфункции [19,с.113]:

- 1) повышения квалификации аппарата управления, заставляя менеджеров практически думать о возможностях фирмы, ее конкурентах и других проблемах, что ведет к принятию более квалифицированных решений;
- 2) защиты средств инвесторов, что является моральным и юридическим долгом предпринимателя;
- 3) определения основных потребителей разрабатываемой или планируемой к производству продукции;
- 4) оценки конкурентов и выработки стратегии конкурентной борьбы;
- 5) информирования инвестора о состоянии дел предпринимателя, что очень важно для преодоления возможных финансовых проблем;
- 6) оценки поставщиков и выбор наилучшего варианта в обеспечение поставок сырья и комплектующих изделий.
- 7) рекламирования и формирования убеждения потенциальных потребителей в способности фирмы производить свою продукцию в достаточном количестве и достаточного уровня качества;
- 8) снижения вероятности банкротства в связи с обнаружением на этапах разработки бизнес-плана возможных дорогостоящих ошибок.

Как правило, потребность в бизнес-плане возникает при решении таких остроактуальных задач, как [11, с. 174]:

- 1) подготовка заявок существующих и вновь создаваемых частных и акционерных фирм на получение кредитов;
- 2) обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;

3) открытие нового дела и определение профиля будущей фирмы и основных направлений ее коммерческой деятельности;

4) перепрофилирование существующей фирмы и выбор новых видов, направлений и способов осуществления коммерческих операций;

5) составление проспектов эмиссии ценных бумаг (акций, облигаций) приватизируемых и частных фирм;

6) выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

В зависимости от направленности и масштабов задуманного дела объем работ по составлению бизнес-плана может изменяться в достаточно большом диапазоне, то есть степень детализации его может быть различной.

Бизнес-план нужен всем, кто собирается вкладывать средства в реализацию бизнес-идеи. При этом всех пользователей бизнес-плана можно разделить на две целевые группы: внешнюю и внутреннюю.

Внешние потребители – это заинтересованные лица, которые только вкладывают средства и не принимают участие в реализации проекта; инвесторы заинтересованы в проектах по максимальной рентабельностью инвестиций и осознают прямую зависимость между рентабельностью инвестиций и риском (чем выше рентабельность, тем выше риск того, что эта рентабельность не будет достигнута) [14, с. 168].

Внутренние пользователи – заинтересованные лица, которые вкладывают собственные средства в реализацию проекта и / или являются участниками его реализации [21, с. 121].

Отсюда бизнес-план имеет два принципиальных направления:

1) внутренний – это подготовлена информативная программа реализации проекта по оценке результатов на каждом этапе его реализации;

2) внешний – информирование внешнего инвестора и других заинтересованных лиц в технических, маркетинговых, организационно-экономических, финансовых, юридических и других преимуществах проекта.

Поскольку экономическая сущность бизнес-плана заключается в том, чтобы ознакомить потенциального инвестора с сущностью бизнес-идеи, оформленной в виде проекта, который предлагается к реализации, и заинтересовать его к участию в ней, бизнес-план должен отвечать некоторым критериям [9, с. 9–12], отраженным в таблице 1.1:

Таблица 1.1 – Критерии составления бизнес-плана

Критерии	Содержание
Полнота	бизнес-план должен содержать все необходимые разделы для полного отображения бизнес-идеи, то есть всю информацию, для потенциального инвестора для принятия положительного инвестиционного решения
Полезность	информация, которая содержится в бизнес-плане должна быть не только полной, но и полезной, то есть не должно быть лишней информации, будет мешать и перегружать восприятие бизнес-идеи
Нейтральность	в бизнес-плане должны быть с максимально возможной объективностью отражены все особенности, преимущества и недостатки бизнес-идеи;
Реальность и достоверность	бизнес-план необходимо составлять на основании достоверной информации, не допускается умышленное искажение параметров для повышения привлекательности бизнес-идеи. Имеет проследиваться аналогия между представленными в бизнес-плане данными и текущим состоянием дел (или рыночной тенденцией, сложившейся).
Прозрачность	бизнес-план должен быть написан логично и последовательно, чтобы пользователи (потенциальные инвесторы или бизнес-партнеры) могли проследить обоснование его входных параметров и выводов
Гибкость	поскольку в условиях рыночных отношений окружающую среду постоянно меняется, возникает потребность в корректировке бизнес-плана, который должен происходить с наименьшими трудозатратами. Необходимость в корректировке возникает при появлении отклонений в ходе реализации проекта и предусматривает изменение параметров так, чтобы в новых условиях достичь максимально возможный эффект
Контроль	с помощью системы конкретных показателей бизнес-план позволяет отслеживать соблюдение сроков выполнения работ, объемов производства, поставок и реализации, а также соответствие фактических показателей плановым (инструмент контроля);
Ясность	одна из важнейших требований к бизнес-плану - должно быть написан понятным языком, с использованием принятой терминологии

Окончание таблицы 1.1

Критерии	Содержание
Компактность и структурированность	оптимальный объем бизнес-плана не превышает 35-50 страниц формата А4. Превышение этого объема затрудняет восприятие потенциальными инвесторами. Вся информация должна быть сгруппирована по разделам, без неясностей и повторов;
Наглядность	целесообразно применять графическое изображение для наглядности полученных результатов, но необходимо помнить об умеренности во всем, в том числе и в представленных графиках, схемах, рисунках. Использовать необходимо только те, которые наиболее полной мере отражают сущность представленной бизнес-идеи.

Бизнес-план – документ перспективный и составлять его рекомендуется на 3-5 лет вперед. Для первого и второго года основные показатели рекомендуется давать в поквартальной разбивке (а при возможности даже в ежемесячном разрезе), и только, начиная с третьего года, можно ограничиться годовыми показателями.

У многих представление о бизнес-плане связано с мыслью о компании, только начинающей свою деятельность. Однако это не совсем верно. Компаниям, уже прошедшим стадию становления, тоже следует составлять бизнес-план, и они осуществляют это.

Бизнес-план для уже сформировавшегося бизнеса выполняет ряд функций. В первую очередь – это способ достижения консенсуса и согласованности в компании. В то время, как обычно в начинающих компаниях составлением бизнес-планов занимаются один-два человека, в зрелой компании – особенно в крупной – несколько человек.

К тому времени, когда бизнес-план пройдет через ряд обсуждений и модификаций и приобретет свой окончательный вид, почти все те, кто был причастен к работе над ним, будут смотреть на компанию с позиций этого плана.

Таким образом, бизнес-план – это письменный документ, в котором изложена сущность предпринимательской идеи, пути и средства ее реализации,

охарактеризованы рыночные, производственные, организационные и финансовые аспекты деятельности предприятия, а также особенности управления им.

В экономическом смысле бизнес-план форма планирования позволяет повышать эффективность предпринимательской деятельности даже при отсутствии необходимого и достаточного профессионального опыта. Целью разработки бизнес-плана необходимость длительного или краткосрочного планирования, которое осуществляется на базе изучения потребностей рынка и принятия решений по его дальнейшего освоения.

В бизнес-плане должны быть освещены следующие основные аспекты, как: исходное состояние предприятия, желаемое состояние и наиболее эффективный путь движения к цели.

Методические основы оценки инвестиционной привлекательности проекта

На сегодняшний день существует большое количество методик разработки бизнес-плана. Всех их можно разделить на три группы в соответствии со спецификой разработчика и масштаба инвестиционного проекта [15]:

а) международные (методики, соответствующие существующим международным стандартам и требованиям международных организаций);

б) государственные (методики федеральных и региональных органов государственной власти, органов местного самоуправления);

в) корпоративные (методики, которые формируются с учетом требований конкретных банков, инвестиционных и финансовых компаний).

Наиболее известными международными методиками по бизнес-планированию являются:

1. Методика UNIDO (Организация объединенных наций по промышленному развитию) для развивающихся стран, по подготовке промышленных технико-экономических обоснований и ее электронная версия COMFAR [10].

2. Методика World Bank (Мировой банк реконструкции и развития) [11].

3. Методика фирмы «Goldman, Sachs & Co» (один из лидеров мирового инвестиционного бизнеса) [12].

4. Методика фирмы «Ernst & Young» (интернациональная консультационно-аудиторская фирма) [13].

Иностранные компании требуют представления бизнес-планов по таким методикам, т.к. результаты исследований, оценок и др., представленные в соответствии с этой методикой, легко воспринимаются западными экономистами, финансистами, инвесторами. Но они ограниченно применимы к российским компаниям, так как проявляются различия в деловой среде (разная нормативная база, разные обычаи делового оборота, различие в системе стандартизации и др.), а также данные методики слабо применимы по причине несовпадения структуры документов (разные аналитические формы).

5. Бизнес-план по стандартам KPMG. (KPMG International Cooperative – швейцарская ассоциация, международная сеть компаний, основанная в 1987 году. Этот стандарт компания «KPMG» разработала для своих клиентов и партнёров. Эта ассоциация почти не связана с российскими инвесторами, она не имеет прямого влияния на улучшение экономического климата в стране, поэтому её стандарты бизнес-планирования можно воспринимать скорее как рекомендации. Но эта компания является крупнейшей в своей сфере, имеет авторитет, поэтому данным рекомендациям можно доверять.

6. Бизнес-план по стандарту TACIS.(TACIS – Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States – техническая помощь Содружеству Независимых Государств).

Эта программа, разработанная в начале 90-х годов Европейским Союзом для развития прочных экономических и политических связей между странами бывшего Советского Союза и Западной Европой, для оказания помощи в ведении и организации бизнеса.

TACIS имеет специальные стандарты, которые учитывают российскую специфику бизнеса, однако их можно рассматривать лишь как руководство для составления бизнес-плана.

В экономически развитых странах имеются национальные методики бизнес-планирования (американская, английская, немецкая, шведская), которые используются при разработки бизнес-проектов внутри конкретной страны.

В России в 1999 году введены в действие «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов» (вторая редакция), утвержденные Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике № ВК 477 от 21.06.1999 г (в дальнейшем «Методические рекомендации...», в которых учтена специфика российской экономики на современном этапе её развития, не учтённая в зарубежных методиках и их программных продуктах.

К особенностям российской специфики, отмеченных в «Методических рекомендациях...», относятся:

- 1) относительно высокая и переменная во времени инфляция, динамика которой часто не совпадает с динамикой валютных курсов;
- 2) неоднородность инфляции, т.е. различие по видам продукции и ресурсов, темпов роста цен на них;
- 3) специфическая роль государства, заключающаяся в регулировании цен на некоторые важные для реализации многих инвестиционных проектов виды товаров и услуг и в практике оказания поддержки некоторым инвестиционным проектам при общей ограниченности бюджетных средств;

4) относительно высокая, переменная во времени и неодинаковая для различных российских и зарубежных участников проекта цена денег, что приводит к большому разбросу и динамичности индивидуальных норм дисконта, кредитных и депозитных процентных ставок;

5) отсутствие эффективных рынков, в особенности рынка ценных бумаг и недвижимости, и как следствие – существенное различие между «справедливой» и рыночной стоимостью имущества;

6) значительная неопределённость исходной информации для оценки инвестиционных проектов и высокий риск, связанный с их реализацией;

7) сложность и нестабильность налоговой системы;

8) отличие от западной системы бухгалтерского и статистического учёта.

Анализ методических рекомендаций по разработке бизнес-планов проектов (ЮНИДО, национальных и российских) показывает, что, несмотря на их разнообразие, структура и требования к содержанию разделов бизнес-плана различаются несущественно. Например, локальные методические рекомендации по разработке бизнес-планов отраслевых инвестиционных банков учитывают отраслевую специфику деятельности и уникальность инвестиционных проектов, отражая их особенности как в представлении исходных данных так и в расчётах некоторых экономических показателей, но практическое решение всех задач и оценка показателей эффективности бизнес-проекта должно опираться на положения второй редакции Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов, утвержденных Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике № ВК 477 от 21.06.1999г. Бизнес-план должен быть достаточно подробным, чтобы, ознакомившись с ним, его потенциальный инвестор смог получить полное представление о предлагаемом бизнес-проекте и понять его цели.

Большинство известных на данный момент компьютерных систем для бизнес-планирования опираются на методику ЮНИДО. Выделим основу (ядро) всех вышеперечисленных методик составления бизнес-планов. Именно таким ядром (основой) всех вышеперечисленных методик составления бизнес-планов являются следующие разделы (рисунок 1.1):



Рисунок 1.1 – Ядро методик-бизнес-планирования предприятия

Органично связанные организационным планом (конкретной схемой реализации проекта), с соответствующим просчетом рисков и выделением компенсационных мероприятий. Именно эти основополагающие ключевые разделы и заложили фундамент российских стандартов формирования бизнес-планов. Основные структурные элементы бизнес-плана представим в таблице 1.2:

Таблица 1.2 – Основные структурные единицы бизнес-плана

Разделы	Краткое описание
1. Резюме	В концентрированном виде представляет сущность, цели и задачи инвестиционного проекта, объем инвестиций, интегральные показатели экономической эффективности проекта
2. Описание отрасли (Целевого рынка)	В разделе дается общая характеристика ситуации, складывающейся в отрасли (на целевом рынке), где будет реализовываться проект
3. Описание продукции	Предоставляется общая технико-экономическая и потребительская характеристика выпускаемой продукции (планируется к выпуску)
4. Анализ рынка и конкурентов	Содержит анализ рынка, перспективы развития рынка, предпочтений потребителей, конкурентов
5. План маркетинга	В развернутом виде представляется маркетинговая стратегия компании

	при реализации проекта и разрабатываются мероприятия по ее реализации, то есть товарная, ценовая, сбытовая политика и политика продвижения.
6. План производства	Дается подробная характеристика и требования к организации процесса производства, план производства, постоянные и переменные расходы, план по персоналу
7. Организационный план	Включает характеристику организационной структуры компании, ее преобразований и возможностей, описание нормативно-правовой базы, организации управления реализацией проекта
8. Финансовый план	Содержит финансовые и экономические расчеты и обоснования по проекту, включая разработку калькуляции себестоимости и цены, график безубыточности, план доходов и расходов, отчет о прибыли, налоговые и другие выплаты, план денежных поступлений и выплат, бухгалтерский баланс предприятия
9. Стратегия финансирования	Содержит расчет показателей эффективности инвестиций, среди которых чистая приведенная стоимость, внутренняя норма рентабельности, приведена окупаемость и приведена доходность проекта
10. Анализ рисков, чувствительности и устойчивости проекта	Содержит анализ возможных рисков при реализации проекта, указываются результаты анализа чувствительности и устойчивости проекта, приводятся меры по минимизации рисков
11. Приложения	Приложение содержит необходимые сопроводительные документы - описание и фото продукции, необходимую документацию (копии лицензий, сертификатов, разрешений, актов), проектно-сметную документацию и прочее

Таким образом, в типовой структуре бизнес-плана можно выделить 10 разделов, каждый из которых имеет свое целевое назначение и специфику. Следует отметить, что состав, структура и объем бизнес-плана определяются спецификой вида деятельности, размером предприятия и целью его разработки.

На структуру бизнес-плана влияют также размеры целевого рынка сбыта, наличие конкурентов и перспективы развития предприятия.

Как правило, потребность в бизнес-планировании возникает при решении таких актуальных задач, как [5]:

1) подготовка заявок существующих и вновь создаваемых коммерческих предприятий на получение кредитов;

- 2) обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;
- 3) открытие нового дела и определение профиля будущего предприятия и основных направлений его коммерческой деятельности;
- 4) репрофилирование существующего предприятия и выбор новых направлений и способов осуществления коммерческих операций;
- 5) составление проектов эмиссии ценных бумаг;
- 6) выход на внешние рынки и привлечения иностранных инвестиций.

При разработке бизнес-плана значительную роль играет учет особенностей предприятия, для которого составляется план.

В зависимости от цели разработки бизнес-плана и задач, которые решаются, разделы могут разрабатываться с разной степенью детализации. Описание разделов бизнес-плана, представленный в таблице 1.2, показывает, что вопросам маркетинга посвящены такие разделы как «Описание отрасли», «Описание продукции», «Анализ рынка и конкурентов» и «План маркетинга». Основные результаты маркетингового обоснования бизнес-плана (маркетинговые стратегии, доля рынка, конкурентоспособность предприятия и его продукции, цена) выносятся в раздел «Резюме». На основе результатов маркетингового обоснования состоят последующие разделы бизнес-плана.

При разработке бизнес-плана решаются вопросы по маркетингу как стратегического, так и тактического характера. Однако, что касается вопросов стратегического маркетинга, то круг задач, определяются в бизнес-плане, четко не определен. Остается открытым вопрос относительно направлений стратегического анализа, разработки маркетинговых стратегий.

Стратегическое маркетинговое планирование начинается с изложения миссии предприятия – документа, декларирует систему ценностей и принципы, которыми руководствуется предприятие в своей деятельности. Миссия должна отражать

наиболее общие приоритетные цели вне рыночной и рыночной деятельности, определяя ее границы и базовый рынок предприятия [2]. формирование миссии должно включать следующие элементы: назначение предприятия с точки зрения конкретного вида его деятельности на определенном сегменте рынка; преимущества предприятия, которые выделяют ее среди конкурентов и указывают на новые, лучшие или оригинальные пути удовлетворения запросов покупателей.

Необходимым элементом стратегического анализа является анализ текущей ситуации и возможных перспектив развития предприятия, то есть ситуационный анализ.

Такой анализ обычно выполняется с помощью матрицы SWOT (сила, слабость, возможности и угрозы). Целью такого анализа является определение стратегических целей предприятия. Среди маркетинговых целей можно отметить цели по прибыли (дохода) и цели по отношению к потребителям.

Одна и та же цель может быть достигнута различными способами, неравноценными с точки зрения необходимых ресурсов, затрат и конечной эффективности, которая будет зависеть от особенностей рынка и конкурентной ситуации на рынке.

Экспертиза бизнес-плана должна быть заключительным этапом его реализации. Она предусматривает четкую методику подтверждения реальности, полученной в бизнес-плане информации и расчетов, реальности стратегических целей. Арифметическая и сравнительная проверка различных показателей бизнес-плана не удовлетворяет пользователей информацией, им необходимы четкие расчеты реализованных идей и их достижения в ближайшем будущем [2, с.253]. Поэтому проведение экспертизы должно строиться на четкой методической основе с составлением заключения эксперта.

Качественная оценка рынка дает возможность выявить [22, с.175]:

1. Потенциальных конкурентов (главные силы, конкурирующие в отрасли, основные конкурентные преимущества в отрасли, интенсивность конкуренции) и потребителей. Важно применение практических приемов, например анкетирование, для выявления непосредственно за счет потребителя ключевых факторов успеха продукции (качественных характеристик, ассортимента, удобства расположения точек продаж, цены), недостатков конкурентов и возможные объемы потребления продукции, работ, услуг. Такие исследования наиболее точно позволят сформировать матрицу конкурентного профиля производителей продукции, выявить ключевые факторы успеха и возможность их достижения; оценить потребность в продукции, степень удовлетворения ею рынка и таким образом выявить рыночную нишу именно нового предприятия.

2. Поставщиков необходимых материалов и сырья, оборудования. Бизнес-план должен давать максимально ответы на все вопросы, которые могут возникать во время практической реализации бизнес-идеи. Часто организаторы бизнеса сталкиваются с такими проблемами, как поиск поставщиков оборудования: кто является поставщиком, наличие необходимого оборудования на отечественном рынке, качественные характеристики оборудования, конкуренция цен. Изучая поставщиков, следует проявить предлагающих новые технологии, энергосберегающее оборудование и оборудование, которое вызывает наименьший отрицательный воздействие на окружающую среду. Выявление наиболее оптимальных поставщиков необходимого технического оборудования и сырья и материалов, установление с ними взаимосвязей в значительной мере влияют на формирование передплатных расходов и себестоимости продукции.

3. Препятствия вхождения в отрасль: объем начальных инвестиций, доступность источников сырья и каналов сбыта, конвертируемость активов, защита со стороны государства, приверженность потребителей и тому подобное.

Вызывает трудности при разработке бизнес-плана также формирование слабых и сильных сторон вновь созданного предприятия, его возможностей и угроз, в частности, за такими функциональными видами деятельности: производство, сбыт, персонал, финансы.

Важна оценка рискованности бизнес-проекта. Данный раздел часто упускается при разработке бизнес-плана или имеет описательный характер. Хотя классификация возможных рисков, их качественная характеристика количественная оценка дают возможность предвидеть и предупредить негативное влияние внешней и внутренней среды на вновь бизнес. На практике игнорирование исследования рисков часто вызывает осложнения при реализации бизнес-проекта, уменьшение отдачи от вложенных инвестиций или предотвращения его практического воплощение вообще.

Специалист, который занимается разработкой бизнес-плана, должен хорошо владеть нормативно-законодательной базой, чтобы ответить на следующие вопросы:

- 1) какой организационно-правовой форме отдать предпочтение;
- 2) потребность оформления лицензий для осуществления деятельности, порядок их оформления и величина лицензионной платы;
- 3) необходимость торгового патента, порядок его приобретения и стоимость;
- 4) возможны варианты системы налогообложения предприятия;
- 5) виды и ставки налогов, сборов, начислений и удержаний.

Экономическая оценка инвестиционных проектов занимает центральное место в процессе обоснования и выбора возможных вариантов вложения средств в операции с реальными активами. При всех прочих благоприятных характеристиках проекта он никогда не будет принят к реализации, если не обеспечит:

- 1) возмещение вложенных средств за счет доходов от реализации товаров или услуг;

2) получение прибыли, обеспечивающей рентабельность инвестиций не ниже желательного для предприятия уровня; – окупаемости инвестиций в пределах срока, приемлемого для предприятия. Определение реальности достижения именно таких результатов инвестиционной деятельности и является ключевой задачей оценки финансово–экономических параметров любого проекта вложения средств в реальные активы.

Проведение такой оценки всегда является достаточно сложной задачей, что объясняется рядом факторов:

а) во-первых, инвестиционные расходы могут осуществляться либо разово, либо неоднократно на протяжении достаточно длительного периода времени (иногда до нескольких лет);

б) во-вторых, длителен и процесс получения результатов от реализации инвестиционных проектов;

в) в-третьих, осуществление длительных операций приводит к росту неопределенности при оценке всех аспектов инвестиций и к риску ошибки.

Именно наличие этих факторов породило необходимость создания специальных методов оценки инвестиционных проектов, позволяющих принимать достаточно обоснованные решения с минимально возможным уровнем погрешности (хотя абсолютно достоверного решения при оценке инвестиционных проектов, конечно же, быть не может)

Международная практика обоснования инвестиционных проектов использует несколько показателей, позволяющих подготовить решение о целесообразности (нецелесообразности) вложения средств. Эти показатели объединены в две группы:

Показатели, определяемые на основании использования концепции дисконтирования:

- 1) чистый дисконтированный доход (NPV);
- 2) индекс доходности дисконтированных инвестиций (PPI);

- 3) внутренняя норма доходности (IRR);
 - 4) срок окупаемости инвестиций с учетом дисконтирования (DPP);
 - 5) максимальный денежный отток с учетом дисконтирования (IC).
- 2) Показатели, не использующие концепцию дисконтирования:
- 1) простой срок окупаемости инвестиций (PP);
 - 2) показатели простой рентабельности инвестиций (ARR);
 - 3) чистые денежные поступления (CF);
 - 4) индекс доходности инвестиций (PI);
 - 5) максимальный денежный отток (IC).

Классификация основных показателей эффективности инвестиционных проектов приведена в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Основные показатели эффективности инвестиционных проектов

Абсолютные показатели		Относительные показатели	Временные показатели
Метод приведенной стоимости	Метод аннуитета	Метод рентабельности	Метод ликвидности
Способы, основанные на применении концепции дисконтирования			
Интегральный экономический эффект (чистая текущая стоимость, NPV)	Дисконтированный годовой экономический эффект (AN PV)	Внутренняя норма доходности (IRR) Индекс доходности инвестиций	Срок окупаемости инвестиций с учетом дисконтирования
Упрощенные (рутинные) способы			
	Приблизительный аннуитет	Показатели простой рентабельности. Индекс доходности инвестиций	Приблизительный (простой) срок окупаемости инвестиций

Формула (1) чистого дисконтированного дохода:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - CF_0, \quad (1)$$

где NPV – чистый дисконтированный доход проекта;

CF_t – денежный поток в период времени t ;

CF_0 – денежный поток в первоначальный момент. Первоначальный денежный поток равняется инвестиционному капиталу ($CF_0 = IC$);

r – ставка дисконтирования (барьерная ставка).

Критерии оценки NPV представлены в таблице 1.4:

Таблица 1.4 – Оценка проекта на основе критерия NPV

Критерий оценки NPV	Заключение по проекту
$NPV < 0$	Инвестиционный проект, имеющий отрицательное значение NPV следует исключить из рассмотрения
$NPV = 0$	Инвестиционный проект обеспечит уровень безубыточности, когда все доходы равны расходам
$NPV > 0$	Инвестиционный проект привлекателен для вложения
$NPV_1 > NPV_2^*$	Сравнение NPV одного проекта с NPV^* другого, показывает большую инвестиционную привлекательность первого

Срок окупаемости инвестиций или инвестиционного проекта (англ. Payback Period, PP, период окупаемости) – данный коэффициент показывает период, за который окупятся первоначальные инвестиции (затраты) в инвестиционный проект. Экономический смысл данного показателя заключается в том, что бы показать срок, за который инвестор вернет обратно свои вложенные деньги (капитал).

Срок окупаемости инвестиций PP определяется по формуле (2):

$$PP = \min n, \text{ при котором } \sum_{i=1}^n CF_i > IC, \quad (2)$$

где IC (Invest Capital) – инвестиционный капитал, первоначальные затраты инвестора в объект вложения. В формуле в иностранной практике иногда используют понятие не инвестиционный капитал, а затраты на капитал (Cost of Capital, CC), что по сути несет аналогичный смысл;

CF (Cash Flow) – денежный поток, который создается объектом инвестиций. Под денежным потоком иногда в формулах подразумевают чистую прибыль (NP, Net Profit).

Дисконтированный срок окупаемости определяется по формуле (3):

$$DPP = \min n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > IC, \quad (3)$$

где IC (Invest Capital)– инвестиционный капитал, первоначальные затраты инвестора в объект вложения;

CF (Cash Flow) – денежный поток, который создается объектом инвестиций;

r – ставка дисконтирования;

t – период оценки получаемого денежного потока.

Коэффициент рентабельности инвестиций (англ. Accounting Rate of Return, ARR, ROI, учетная норма прибыли, рентабельность инвестиций) – показатель отражающий прибыльность объекта инвестиций без учета дисконтирования.

Формула (4) расчета коэффициента рентабельности инвестиций:

$$ARR = \frac{CF_{ср}}{IC}, \quad (4)$$

где CF_{ср} – средний денежный поток (чистая прибыль) объекта инвестиций за рассматриваемый период (месяц, год);

IC (Invest Capital) – инвестиционный капитал, первоначальные затраты инвестора в объект вложения.

Существует также следующая разновидность формулы рентабельности инвестиций, отражающая случай, когда в объект/проект в течение рассматриваемого периода вносят дополнительные инвестиционные вложения. Поэтому берется средняя стоимость капитала за период. Формула (5) при этом имеет вид:

$$ARR = \frac{CF_{cp}}{1/2 \times (IC_0 + IC_1)}, \quad (5)$$

где IC_0 , IC_1 – стоимость инвестиций (затраченного капитала) на начало и конец отчетного периода.

Внутренняя норма прибыли IRR определяется по формуле (6):

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - CF_0, \quad (6)$$

где CF (Cash Flow) – денежный поток, который создается объектом инвестиций;

IRR – внутренняя норма прибыли;

CF_0 – денежный поток в первоначальный момент.

В первом периоде, как правило, денежный поток равняется инвестиционному капиталу ($CF_0 = IC$).

Очевидно, что подготовка бизнес-плана является трудоемким, в частности, наукоемким процессом, требует профессионального владения навыками исследования рынка, использования методов анализа, знание экономики предприятия и юридических аспектов его функционирования.

Своевременное выявление не относящейся к бизнес-плану информации, ее недостоверности и неполноты позволит в наибольшей степени адаптировать бизнес-идею к реальным условиям ее реализации.

В параграфе 1.2 рассмотрено, что в типовой структуре бизнес-плана можно выделить 10 разделов, каждый из которых имеет свое целевое назначение и специфику, это такие разделы как резюме, описание отрасли, рынка, продукции, конкурентов, план маркетинга, план производства, финансовый план, стратегия финансирования, анализ рисков, приложения. Центральное место в процессе обоснования и выбора возможных вариантов вложения средств в операции с

реальными активами занимает экономическая оценка инвестиций. При этом рассчитываются такие показатели, как чистый дисконтированный доход, стоимость инвестиций, индекс доходности дисконтированных инвестиций, внутренняя норма доходности, срок окупаемости инвестиций без учета и срок с учетом дисконтирования, показатели рентабельности инвестиций.

Теоретические аспекты анализа рисков в бизнес-планировании Анализируя

эффективность тех или иных инвестиционных проектов, часто приходится сталкиваться с тем, что рассматриваемые при их оценке потоки денежных средств (расходы и доходы) относятся к будущим периодам и носят прогнозный характер. Неопределенность будущих результатов обусловлена влиянием как множества экономических факторов (колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов, уровня инфляции и т. п.), не зависящих от усилий инвесторов, так и достаточного числа неэкономических факторов (климатические и природные условия, политические отношения и т. д.), которые не всегда поддаются точной оценке. Неопределенность прогнозируемых результатов приводит к возникновению риска того, что цели, поставленные в проекте, могут быть не достигнуты полностью или частично.

В вопросе об оценке риска инвестиционного проекта у авторов нет методологической однозначности. Большинство авторов, занимающихся вопросами инвестирования, обычно выделяют два основных подхода (качественный и количественный), тем не менее имеются существенные расхождения при рассмотрении конкретных методов оценки. Главная задача качественного подхода состоит в выявлении и идентификации возможных видов рисков рассматриваемого инвестиционного проекта, а также в определении и описании источников и факторов, влияющих на данный вид риска. Кроме того, качественный анализ

предполагает описание возможного ущерба, его стоимостной оценки и мер по снижению или предотвращению риска (диверсификация, страхование рисков, создание резервов и т. д.). Качественный подход, не позволяющий определить численную величину риска инвестиционного проекта, является основой для проведения дальнейших исследований с помощью количественных методов, широко использующих математический аппарат теории вероятностей, математической статистики, теории исследования операций. Основная задача количественного подхода заключается в численном измерении влияния факторов риска на поведение критериев эффективности инвестиционного проекта. Среди качественных методов оценки инвестиционного риска наиболее часто используются следующие: анализ уместности затрат; метод аналогий; метод экспертных оценок.

Наибольшее распространение при оценке риска инвестиционных проектов (особенно производственных инвестиций) получили такие количественные методы, как: статистический метод; анализ чувствительности (метод вариации параметров); метод проверки устойчивости (расчета критических точек); метод сценариев (метод формализованного описания неопределенностей); имитационное моделирование (метод статистических испытаний, метод Монте-Карло); метод корректировки ставки дисконтирования.

Не существует универсального метода, позволяющего провести полный анализ и дать оценку риска инвестиционного проекта. Каждый метод обладает своими достоинствами и недостатками. Качественные методы позволяют рассмотреть все возможные рискованные ситуации и описать все многообразие рисков рассматриваемого инвестиционного проекта, но получаемые при этом результаты оценки часто обладают не очень высокой объективностью и точностью. Использование количественных методов дает возможность получить численную оценку рискованности проекта, определить степень влияния факторов риска на его эффективность. К числу недостатков этих методов можно отнести необходимость

наличия большого объема исходной информации за длительный период времени (статистический метод); сложности при определении законов распределения исследуемых параметров (факторов) и результирующих показателей (статистический метод, метод Монте-Карло); изолированное рассмотрение изменения одного фактора без учета влияния других (анализ чувствительности, метод проверки устойчивости) и т. д.

2 ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Особенности деятельности предприятий общественного питания

Приведем перечень документов и нормативно-правовую базу предприятий общественного питания:

1. Устав;
2. Свидетельство о регистрации;
3. Лицензия на алкогольную продукцию;
4. Сведения о стабильности санитарно-гигиенического состояния ресторана;
5. Сведения о соответствии ресторана требованиям строительных норм и пожарной безопасности;
6. Сведения о контроле качества в ресторане;
7. Сведения о квалификации исполнителей услуг;
8. Сборники рецептур блюд и кулинарных изделий наряду с действующими в отрасли стандартами и техническими условиями являются основными нормативно-технологическими документами для предприятий общественного питания.

Услуги, предоставляемые потребителям на предприятии общественного питания – согласно ГОСТР 50764–95 «Услуги общественного питания»: услуги питания; услуги по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий; услуги по организации потребления и обслуживания; услуги по реализации кулинарной продукции; услуги по организации досуга; прочие услуги.

В сборниках рецептур приводятся рецептуры, технология приготовления блюд, а также нормы расхода сырья, выхода полуфабрикатов и готовой продукции, рекомендации по взаимозаменяемости продуктов. В рецептурах указаны:

наименования продуктов, входящих в блюдо, нормы вложения продуктов массой брутто и нетто, выход (масса) отдельных готовых продуктов и блюда в целом.

Приложения к Сборнику содержат таблицы расчета расходов сырья, выхода полуфабрикатов и готовых блюд, размеры потерь при тепловой обработке блюд и кулинарных изделий, нормы взаимозаменяемости продуктов при приготовлении блюд.

Сборником рецептов руководствуются при составлении калькуляционных карточек, в которых указываются нормы вложения сырья, выход и продажная цена готового блюда, технико-технологических и технологических карт.

Высокое качество готовой продукции складывается из многих факторов, одно из них – соблюдение технологических требований к обработке продуктов и приготовлению блюд на всех стадиях производственного процесса.

Повара и кондитеры обеспечиваются на рабочих местах технологическими картами. Эти карты составляются на каждое блюдо, кулинарное или кондитерское изделие на основании Сборника рецептов, применяемого в данной организации.

В технологических картах указываются: наименование блюда, номер и вариант рецептуры, норма вложения сырья массой брутто и нетто на одну порцию, а также дается расчет на определенное количество порций или изделий, приготовляемых в котлах определенной емкости, указывается выход блюда.

Технико-технологические карты (ТТК) разрабатывают на новые и фирменные блюда и кулинарные изделия – те, которые вырабатывают и реализуют только в данном ресторане. Срок действия ТТК определяет сам ресторан. ТТК включает такие разделы, как: наименование изделия и области применения ТТК. Каждая технико-технологическая карта получает порядковый номер и хранится в картотеке ресторана. Подписывает ТТК ответственный разработчик.

Отраслевые стандарты (ОСТ) являются основным нормативным документом, регламентирующим производство полуфабрикатов и кулинарных изделий.

Технические условия (ТУ) ресторана разрабатываются научно-исследовательским институтом общественного питания, который является базовой организацией по стандартизации продукции общественного питания. Технические условия – это основной регламентирующий документ, определяющий производство полуфабрикатов только на предприятиях общественного питания. ОСТы и ТУ содержат требования к качеству сырья и полуфабрикатов по органолептическим и физико-химическим показателям.

Технологические инструкции (ТИ) вводятся одновременно со стандартами (техническими условиями). Они являются основными технологическими документами, определяющими: ассортимент вырабатываемых полуфабрикатов; требования к качеству и нормы расхода сырья; порядок проведения технологических процессов; требования к упаковке и маркировке; условия и сроки хранения и транспортирования. Стандарты предприятий (СТП) разрабатывают на кулинарные изделия с нетрадиционными способами холодной и тепловой обработки, на новые процессы.

На предприятиях общественного питания проводится оперативное планирование. Сущность оперативного планирования заключается в составлении программы ресторана. Вопросами планирования производственной программы занимаются зам. директора и бухгалтер. В ресторане утверждается план товарооборота на месяц, на основании которого составляется производственная программа.

Оперативное планирование работы производства включает в себя следующие элементы: составление планового меню на декаду (циклическое меню), на его основе разработка плана-меню, отражающего производственную программу предприятия; составление и утверждение меню;

расчет потребности в продуктах для приготовления блюд, предусмотренных планом меню, и составления требования на сырье;

оформление требования-накладной на отпуск продуктов из кладовой на производстве и получение сырья;

распределение сырья между цехами и определение заданий поварам в соответствии с планом-меню.

Первым этапом оперативного планирования является составление планового меню, наличие которого дает возможность обеспечить разнообразие блюд в декаде, избежать повторений одних и тех же блюд, обеспечить четкую организацию снабжения производства сырьем и полуфабрикатами, своевременно направляя заявки на оптовые базы, промышленные предприятия, правильно организовать технологический процесс приготовления пищи и труд работников производства.

В плановом меню указывается ассортимент и количество блюд каждого наименования, которые могут быть приготовлены на данном предприятии по дням декады. При составлении планового меню учитываются квалификация поваров, потребительский спрос, возможности снабжения сырьём и сезонность сырья, техническое оснащение предприятия.

Вторым и основным этапом оперативного планирования является составление плана-меню заведующим производством накануне планируемого дня (не позднее 15 часов) и утверждение его директором. В нем приводятся наименования, номера рецептур и количество блюд с указанием сроков приготовления их отдельными партиями с учетом потребительского спроса.

При составлении плана-меню учитывается наличие сырья в кладовых. Блюда и закуски, включаемые в меню, должны быть разнообразными как по видам сырья, так и по способам тепловой обработки (варёные, припущенные, жареные, тушеные, запеченные); учитываются также квалификационный состав работников, мощность производства и оснащённость его торгово-технологическим оборудованием, а также трудоёмкость блюд, т.е. затраты времени на приготовление единицы продукции.

Утверждая план-меню, директор и заведующий производством несут ответственность за то, чтобы блюда, включаемые в меню, были в продаже в течение всего дня торговли предприятия.

В целях наиболее полного удовлетворения спроса потребителей предприятий общественного питания разрабатывает новые рецептуры блюд и кулинарных изделий. На все блюда с новой рецептурой и фирменные блюда разрабатывается и утверждается руководителем предприятия технологическая документация: СТП, ТУ, технико-технологические технологические карты.

Типы предприятий общественного питания

В настоящее время наблюдается рост количества предприятий общественного питания, предоставляющих услуги населению в питании и проведении досуга. Существует ряд классификаций предприятий общественного питания, одни из них предоставляют услуги исключительно по питанию, другие дополняют их организацией досуга потребителей. Классификации предприятий общественного питания приводятся в работах разных авторов [3; 5; 9]; они осуществляются в зависимости от характера производства, деятельности, ассортимента, вида и типа предприятия. Недостатком вышеуказанных классификаций является то, что в них не отражены предприятия общественного питания с учетом индивидуальных особенностей и потребностей потребителей.

Классификация обычно предполагает деление предприятий общественного питания по таким критериям:

- 1) ассортимент реализуемой продукции, ее разнообразие и сложность изготовления;

2) техническая оснащенность (материальная база, инженерно-техническое оснащение и оборудование, состав помещений, архитектурно-планировочное решение);

3) методы и качество обслуживания (комфортность, этика общения, эстетика оформления);

4) квалификация персонала;

5) номенклатура предоставляемых населению услуг.

ГОСТ Р 50762–95 «Общественное питание. Классификация предприятий» [2] предусматривает следующие типы предприятий общественного питания: ресторан, бар, кафе, столовая, закусочная (табл. 2.1).

Таблица 2.1 – Классификация типов предприятий общественного питания
согласно ГОСТ Р 50762–95

Тип предприятия	Признак классификации	Виды
Ресторан	Ассортимент реализуемой продукции	Рыбный, пивной, национальной, зарубежной кухни
	Место расположения	При гостинице, вокзале, вагон-ресторан
Бар	Ассортимент реализуемой продукции и способу ее приготовления	Пивной, гриль-бар, молочный, коктейль-бар
	Специфика обслуживания потребителей	Видео-бар, варьете-бар, спорт-бар
Кафе	Ассортимент реализуемой продукции	Общего типа, кафе-мороженое, кафе-кондитерская
	Контингент потребителей	Детское, семейное, молодежное
Столовая	Ассортимент реализуемой продукции	Общего типа, диетическая
	Обслуживаемый контингент	Рабочая, школьная, студенческая
	Место расположения	Общедоступная, по месту работы, учебы
Закусочная	Ассортимент реализуемой продукции	Общего типа
		Специализированные: пельменная, блинная, пирожковая, чайная

Развитие индустрии питания привело к возникновению новых смешанных типов предприятий общественного питания.

В настоящее время в сферу общественного питания «пришло» много новых терминов на английском языке, которые легко «прижились» в современном мире. Например, HoReCa (рус. Хóрeкá) – термин, обозначающий сферу общественного питания и гостиничного хозяйства) [6]. Охарактеризуем некоторые особенности предприятий, представленных в нашей классификации:

Street food – заведения, специализирующиеся преимущественно на монопродукте. Например, небольшие павильончики на улицах с хорошей проходимостью предлагают в основном блинчики, чебуреки, пирожки, гамбургеры, шаурму, хот-доги, горячие бутерброды и пр. Считается, что стрит-фуд одна из перспективных тенденций развития общепита. Food-court – множество точек общественного питания, собранных в одном месте, например в торговом центре.

Free Flow – отличительными особенностями этого формата являются наличие открытой кухни, приготовление блюд на глазах у посетителей, принцип самообслуживания (нет официантов). Приготовление блюд – захватывающее кулинарное шоу.

Fast Casual – сетевой формат с возможным использованием франчайзинга, который отличают ограниченное меню, быстрота обслуживания, невысокая цена, демократичная атмосфера, стандартизация процессов, меню и деталей интерьера.

Quick Restaurant Service – ресторан быстрого обслуживания, базирующийся на качественных собственных полуфабрикатах; ассортимент меньше, но скорость обслуживания выше.

Slow Food – подразумевается правильный подход к подбору продуктов питания – свежие, без консервантов, экологически и генетически чистые; представляет направление «здоровое питание».

Паб (англ. Pub – сокращение от Public house, публичное заведение) – заведение, в котором продаются алкогольные напитки. Основа декора пабов –

викторианский или эдвардианский стиль: темные теплые тона, хорошее освещение и изысканное стекло. Пиковые продажи приходятся на время после 21–00.

Траттории – ресторанчики, предлагающие множество блюд традиционной и популярной итальянской кухни, а также широкий выбор вина; атмосфера – неформальная и непринужденная, дружелюбная.

В настоящее время конкуренция на рынке общественного питания в России приобрела такую остроту, что уже недостаточно просто «быть», надо быть лучшим. Основная задача – это ассортимент продукции, качество и культура обслуживания. Таким образом, сегодня общественное питание представляет собой разнообразие форм, типов, особенностей предприятия. Несмотря на это, остаются свободные места для открытия новых современных предприятий общественного питания. Привлечь посетителей можно новыми форматами заведений, такими как видеоигровой бар, антикафе, кафе-гамак, шоу-рум и т.д., которые будут пользоваться большим спросом населения. Соответственно, такие форматы могли бы заинтересовать инвесторов.

В настоящей выпускной квалификационной работе будет представлен бизнес – план открытия ресторана, поэтому далее более подробно остановимся на данном типе предприятия общественного питания.

Ресторан – предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, включая заказные и фирменные, вино-водочные, кондитерские изделия, с повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха. Целью любого ресторана – делать все, чтобы гость получил удовольствие от еды, напитков и сервиса, и у него осталось приятное воспоминание о пребывании в ресторане. Чтобы появлялось желание возвращаться сюда снова и приводить друзей.

Успех же нового ресторана зависит от грамотно разработанной концепции, которая описывает все составляющие деятельности заведения и является подробным

техническим заданием на разработку технологических цепочек, дизайнерских решений и торговой марки. В понятие концепции может входить также стратегия позиционирования заведения, маркетинговые и рекламные программы по привлечению клиентов и другие составляющие деятельности. Чтобы открыть любое кафе, ресторан, бар, столовую необходимо продумать особенности внешнего оформления и меню, ориентироваться на конкурентов. Для успешного открытия необходимо обращать внимание на цели; задачи; рынок; концепцию; местоположение; меню; атмосферу.

В последнее время большинство людей обращают внимание на здоровое и сбалансированное питание. И проектируемый ресторан с рыбной кухней как раз является таким рестораном, который способен удовлетворить требования данного контингента. Рыба – ценный пищевой продукт. По своим вкусовым и питательным качествам она соперничает с лучшими сортами мяса.

Рыба в питании человека играет большую роль, так как в рыбе и морепродуктах содержится 87-88 минеральных веществ (калий, кальций, фосфор, натрий). Усвояемость рыбы составляет 97%, содержит полноценные белки в зависимости от вида рыбы от 14–30% (чем жирнее рыба, тем меньше белков) жира от 0,1 до 33%, усвояемость жира 90%, содержит жирорастворимые витамины А, Д, жирные кислоты, летучие вещества, которые придают рыбе специфический запах, вкус, высокое содержание экстрактивных веществ, создают дополнительную вкусовую гамму. Так, же не маловажным фактором является ценовая политика, себестоимость рыбных блюд меньше себестоимости блюд из мяса.

Проектируемый ресторан рассчитан на демократичную публику без возрастного ограничения, желающую вкусно и не дорого поесть в спокойной, но стильной обстановке.

В городе Челябинске нет предприятий с подобной кухней. Предприятия общественного питания находящиеся в этом районе не конкурентно способны в данном направлении.

Производственная структура предприятия общественного питания

Структура управления рестораном – совокупность и соподчиненность взаимосвязанных организационных единиц или звеньев, выполняющих определенные функции.

Организационная структура ресторана «Три кита» отражена на рисунке 2.1.

Посетителей обслуживают официанты, метрдотель, бармены, блюда и напитки готовят высококвалифицированные повара. Обслуживающий персонал имеет форменную одежду и обувь единого образца.

Метрдотель регулирует работу официантов, дает распоряжение на выход в зал с очередным блюдом. Выход официантов строго обусловлен: первыми выходят те, которые обслуживают дальний сектор. Особое внимание метрдотель должен обращать на своевременность и синхронность выхода в зал официантов, подающих вина и блюда.

Генеральный директор является первым лицом и имеет все полномочия, задаёт стиль.

Генеральный директор опирается в своей работе на правление, в которое входят руководители всех подразделений. Директор осуществляет ежедневное оперативное руководство персоналом ресторана, контролирует работу подразделений и решает все возникающие проблемы. Вместе с этим он должен обеспечить и стратегические задачи управления. Именно генеральный директор представляет на совет директоров финансовый план и отвечает за его выполнение.

Помимо ежегодных планов генеральный директор отвечает за разработку

долгосрочного плана, в котором должны быть определены долгосрочные цели ресторана и разработаны стратегии достижения этих целей (бизнес-план).

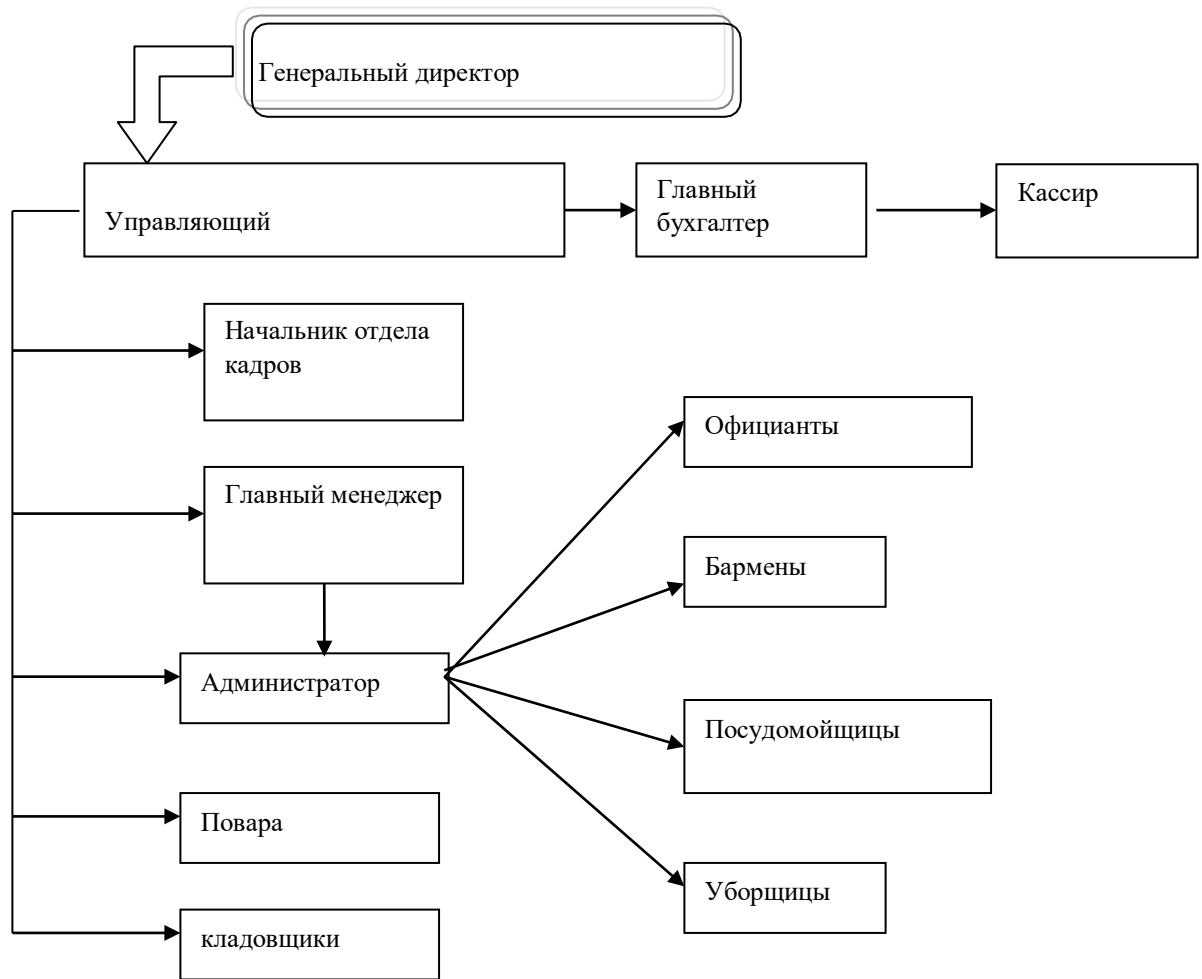


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ресторана «Три кита»

Важными задачами генерального директора также являются разработка системы поощрений и взысканий для персонала и контроль за её соблюдением.

Генеральный директор должен обеспечить нормальные условия труда и отдыха персонала (своевременное обеспечение униформой, организация питания персонала, оборудование раздевалок и т. д.).

Вторым лицом в иерархии управления ресторана является управляющий. Управляющий также осуществляет ежедневное оперативное и текущее руководство.

В его функции входит разработка финансового плана, бухгалтерского учёта, аудита, все финансовые расчёты ресторана и т. п.

У управляющего две главные цели:

должен так управлять ресторана, чтобы полностью удовлетворить все пожелания клиентов и тем самым привлечь его повторно посетить ресторана;

должен выполнить свои обязанности перед генеральным директором отеля, обеспечив его прибыльность.

Главный бухгалтер организует бухгалтерский учет в ресторане, отвечает за начисление и выдачу заработной платы. В ресторане применяется повременная и повременно-премиальная системы оплаты труда персонала.

Начальник отдела кадров ведёт учет списочной и явочной численности персонала. Следит за соблюдением трудовой дисциплины. Отвечает за приём и увольнение работников.

Главный менеджер организует работу администратора и нижестоящих подразделений и контролирует их работу. Главный менеджер также контролирует работу отдела закупок. Меню должно соответствовать выбранному сегменту рынка и вкусам клиента. Меню также должно соответствовать декору, типу сервиса, типу выбранной кухни и т. д. Также должен выдерживаться оптимальный размер запасов продуктов.

Заявки на покупку товаров принимает склад. Поступившие товары проверяют и регистрируют, при этом отдельно регистрируются продукты, которые будут использоваться сегодня, и продукты, остающиеся на складе. Работники склада не должны ничего отпускать без заявки.

Администратор отвечает за качество обслуживания клиентов – работа барменов и официантов, за чистоту, порядок помещений, за чистоту посуды и столовых приборов – работа посудомойщиц, уборщиц.

Служба безопасности создаётся для защиты клиентов, их имущества, а также имущества самого ресторана. Главная задача этой службы – предотвращение преступлений и других противозаконных действий. Служба безопасности разрабатывает проект системы безопасности ресторана, который утверждается генеральным директором.

Рассмотрим функциональную взаимосвязь структуры (рисунок 2.2).

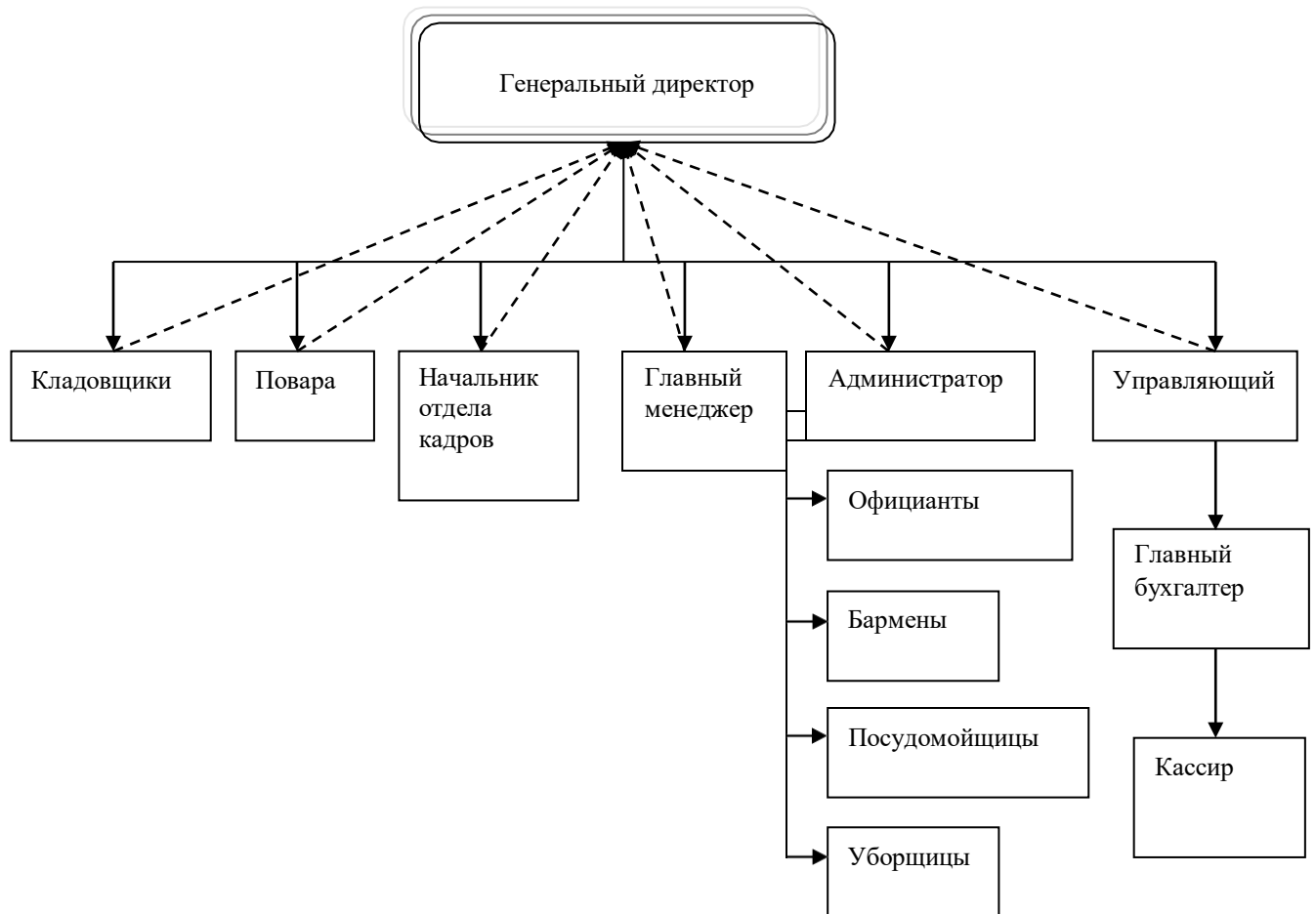


Рисунок 2.2 – Функциональная взаимосвязь управления ресторана «Три кита»

Исходя из представленного рисунка видно, что основная нагрузка по функциональной загруженности лежит на генеральном директоре, он занимается решением всех вопросов, касающихся деятельности ресторана, вся ответственность

лежит на менеджере высшего звена, коим и является генеральный директор. Соответственно в данной ситуации прослеживается нерациональная зависимость относительно возлагаемых функций и ответственности, начальников служб (управляющий, администратор, главный менеджер, главный бухгалтер), практически не учувствуют в решении управленческих вопросов, а лишь являются, по сути, исполнителями – специалисты.

Официант должен иметь профессиональную подготовку, уметь применять на практике правила и технические приемы обслуживания потребителей, составлять меню для банкетов, знать:

- 1) правила этикета, сервировки стола;
- 2) виды и назначение столовой посуды, приборов, столового белья;
- 3) очередность подачи блюд, напитков, требования к их оформлению и

температуре, соответствие ассортимента винно-водочных изделий подаваемым блюдам;

технику и специфику обслуживания иностранных потребителей (для работающих в ресторанах, барах классов «люкс» и высший);

особенности обслуживания приемов, банкетов и др. специальных мероприятий;

характеристики блюд и напитков, уметь предложить их потребителю;

в пределах разговорного минимума иностранный язык и профессиональную терминологию.

правила эксплуатации контрольно-кассовых аппаратов, порядок расчета с потребителями;

основы технологии и применять их при обслуживании потребителей;

соблюдать правила безопасности при обслуживании.

В ресторане посетителям предоставляются обеды (бизнес-ланч) и ужины.

Ресторан имеет удобный подъезд автотранспортом и охраняемый паркинг. Ресторан

имеет разнообразные цехи, специализирующиеся по видам перерабатываемого сырья и изготавливаемой продукции: цех доработки полуфабрикатов, овощной, горячий, холодный. Складское, тарное, санитарно-техническое хозяйство. Цехи подразделяют на: заготовочные (цех доработки полуфабрикатов, овощной); доготовочные (горячий, холодный).

В каждом цехе организуют технологическую линию – участок производства, оснащенный необходимым оборудованием для определенного технологического процесса. В заготовочных цехах ресторана производят механическую обработку мяса, рыбы, птицы, овощей и выработку полуфабрикатов для снабжения ими горячего цеха своего предприятия. В ресторане в основном работают на полуфабрикатах, поэтому обработку мяса, птицы, субпродуктов и рыбы сосредотачивают в одном цехе (цех доработки полуфабрикатов), также как и обработку всех овощей.

3 РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-ПЛАНА КАФЕ В Г. ЧЕЛЯБИНСКЕ

Анализ эффективности инвестиционных затрат на кафе в г. Челябинске

Проведем стратегический анализ для проектируемой сети рыбных ресторанов. Выявленные факторы макросреды представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Факторы макросреды

Аспект анализа	Фактор среды
Политические	Обеспечение благоприятных условий для развития объектов общественного питания
	Вводимые специальные налоговые режимы для предприятий малого и среднего бизнеса
	Предоставление субсидий субъектам малого и среднего предпринимательства в Челябинской области в 2018 году
Экономические	Реальные располагаемые денежные доходы по Российской Федерации снижаются
	Снижение уровня и темпа инфляции.
	Снижение ключевой ставки Центробанка РФ
Социально-демографические факторы.	Рост численности населения России
	Повышение культуры общественного питания
	Рост уровня безработицы
	Дефицит квалифицированных специалистов общественного питания (официантов, администраторов).
	Повышение спроса на полезное питание
Технологические	Развитие интернет-рекламы и технологий ее создания

Анализ данных таблицы 3.1 позволяет сделать вывод, что возможности из внешней среды, которые может извлечь для себя проектируемое предприятие, минимальны, а угрозы из внешней среды – выше среднего.

По результатам проведенного анализа микросреды с помощью метода оценки пяти конкурентных сил по Портеру, была составлена матрица факторов микросреды (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Матрица пяти конкурентных сил по Портеру

Фактор	Содержание фактора
Угроза появления новых игроков	Низкие входные барьеры в отрасль.
Рыночная власть потребителей	Увеличение численности потенциальных потребителей за счет приезжающих (саммит ШОС и БРИКС в 2020 году)
	Требование потребителей к высокому качеству обслуживания.
Рыночная власть поставщиков	Большое количество поставщиков. Надежный поставщик.
Уровень конкурентной борьбы	Высокий уровень конкуренции.
Угроза появления субститутов	Воздействие товаров заменителей среднее.

На проектируемом предприятии на сегодняшний день нет разработанной и задокументированной стратегии (так как стартап), т. е. компания планирует на первоначальном этапе защищаться от пяти сил на основе интуитивного мнения руководителей, которое не является объективным. Однако, в последующем компании необходимо произвести разработку конкурентной стратегии.

Качественная оценка факторов внешней среды позволяет систематизировать эти факторы на «угрозы» и «возможности», то есть неблагоприятно и благоприятно влияющие на предприятие. Качественная оценка факторов внешней среды представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия	Комментарии
Обеспечение благоприятных условий для развития объектов общественного питания	+	Создание благоприятного предпринимательского климата.
Вводимые специальные налоговые режимы для предприятий малого и среднего бизнеса	+	Возможность снижения налоговой нагрузки
Предоставление субсидий субъектам малого и среднего предпринимательства в Челябинской области в 2018 году	+	Возможность получения субсидии на возмещение затрат предпринимателям
Реальные располагаемые денежные доходы по Российской Федерации снижаются	–	Распределение расходов изменится – население меньше будет тратить
Снижение уровня и темпа инфляции	+	Снижение стоимости товаров, работ, услуг
Снижение ключевой ставки Центробанка РФ	+	Снижение стоимости кредитов для коммерческих банков. Влияет на расчет эффективности проекта
Рост численности населения России	+	Приведет к росту численности покупателей
Повышение культуры общественного питания	+	Свидетельствует о возрастании потребности в данных услугах
Рост уровня безработицы	–	Снижение доходов населения
Дефицит квалифицированных специалистов общественного питания (официантов, администраторов).	–	Возможность возникновения сложностей при поиске специалистов
Повышение спроса на полезное питание	+	Ресторан рыбной кухни имеет непосредственное отношение к вкусной и здоровой пище
Развитие интернет–рекламы и технологий ее создании	+	Большое количество возможностей при проведении рекламной кампании
Низкие входные барьеры в отрасль	–	Высокая вероятность появления конкурентов

Окончание таблицы 3.3

Фактор	Вектор воздействия	Комментарии
Увеличение численности потенциальных потребителей за счет приезжающих (саммит ШОС и БРИКС в 2020 году)	+	Рост количества потребителей
Требование потребителей к высокому качеству обслуживания	+	Качественные услуги пользуются спросом
Большое количество поставщиков	+	Большой выбор оборудования у различных поставщиков
Надежный поставщик	+	Своевременная доставка, хорошее качество, отсутствие резкого повышения цен
Высокий уровень конкуренции	–	Необходимость постоянно применять меры для повышения своей конкурентоспособности
Воздействие товаров заменителей среднее	–	Средняя вероятность оттягивания спроса в сторону товаров субститутов

Далее определяем доминирующие факторы внешней среды. В таблице 2.4 представлена матрица угроз.

Таблица 3.4 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	3; 15; 16; 18	12	
Средняя	11; 8; 17	1; 5; 6;	
Низкая		7	2;13

В таблице 3.5 представлена матрица угроз

Таблица 3.5 – Матрица угроз

Вероятность использования угроз	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	10, 14		
Средняя	19	4	
Низкая		20	9

Для выделения наиболее важных факторов определяется соотношение вероятности наступления события (возможности или угрозы) и его влияние на анализируемую организацию (проект). Матрица возможностей и угроз представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Матрица возможностей и угроз

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> –предоставление субсидий субъектам малого и среднего предпринимательства в Челябинской области в 2018 году –увеличение численности потенциальных потребителей за счет приезжающих (саммит ШОС и БРИКС в 2020 году) –требование потребителей к высокому качеству обслуживания –надежный поставщик –повышение спроса на полезное питание 	<ul style="list-style-type: none"> – Дефицит квалифицированных специалистов общественного питания (официантов, администраторов). –низкие входные барьеры в отрасль –высокий уровень конкуренции –реальные располагаемые денежные доходы по Российской Федерации снижаются

Факторы внутренней среды, выявленные с помощью метода «5Р» представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Факторы внутренней среды

Product (товар)	Высокое качество оказания услуги
	Ориентация на высокое качество блюд

Окончание таблицы 3.7

Price (цена)	Среднерыночные цены
	Большая площадь зала, позволяющая проводить праздники, различные мероприятия с комфортным расположением до 50 человек по более высокой ценовой категории
	Различные способы оплаты
Place (место)	Удобное расположение ресторанов, охват нескольких районов города Челябинска
	Большое количество мест для парковки ожидающих автомобилей
Promotion (продвижение)	Необходимость частой проверки технического состояния оборудования
	Высокая арендная плата, обусловленная местоположением
	Необходимость разработки фирменного стиля
People (персонал)	Удобная и понятная система мотивации персонала
	Квалифицированный поварской состав

Для проведения качественной оценки факторов внутренней среды было принято решение провести SNW-анализ (Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), Weakness (слабая сторона)) [19]. Оценка данным методом приведения в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – SNV–анализ

Фактор	Сильная сторона	Нейтральная сторона	Слабая сторона
Высокое качество оказания услуги	X		
Ориентация на высокое качество блюд	X		
Среднерыночные цены			X
Большая площадь зала, позволяющая проводить праздники, различные мероприятия с комфортным расположением до 50 человек	X		
Различные способы оплаты	X		
Удобное расположение ресторанов, охват нескольких районов города Челябинска	X		
Большое количество мест для парковки ожидающих автомобилей	X		
Необходимость частой проверки технического состояния оборудования			X
Высокая арендная плата, обусловленная местоположением			X

Окончание таблицы 3.8

Фактор	Сильная сторона	Нейтральная сторона	Слабая сторона
Необходимость разработки фирменного стиля			X
Удобная и понятная система мотивации персонала	X		
Квалифицированный поварской состав	X		

После того, как мы вывели сильные и слабые стороны предприятия, необходимо провести количественную оценку факторов внутренней среды для определения степени их значимости. Результаты представим в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Слабые стороны			
Среднерыночные цены	0,15	4	0,6
Необходимость частой проверки технического состояния оборудования	0,3	5	1,5
Высокая арендная плата, обусловленная местоположением	0,3	5	1,5
Необходимость разработки фирменного стиля	0,25	5	1,25
Итого	1	-	4,85
Сильные стороны			
Высокое качество оказания услуги	0,2	5	1
Ориентация на высокое качество блюд	0,2	5	1
Большая площадь зала, позволяющая проводить праздники, различные мероприятия с комфортным расположением до 50 человек	0,09	4	0,36
Различные способы оплаты	0,12	5	0,6
Удобное расположение ресторанов, охват нескольких районов города Челябинска	0,13	4	0,52
Большое количество мест для парковки ожидающих автомобилей	0,1	4	0,4
Удобная и понятная система мотивации персонала	0,05	3	0,15
Квалифицированный поварской состав	0,11	5	0,55
Итого	1	-	4,58

По итогам количественной и качественной оценки была составлена итоговая матрица сильных и слабых сторон. Она представлена в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Матрица сильных и слабых сторон

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокое качество оказания услуги	Необходимость частой проверки технического состояния оборудования
Ориентация на высокое качество блюд	Высокая арендная плата, обусловленная местоположением
Удобное расположение ресторанов, охват нескольких районов города Челябинска	Необходимость разработки фирменного стиля
Квалифицированный поварской состав	Среднерыночные цены
Большое количество мест для парковки ожидающих автомобилей	

Исходная SWOT-матрица представлена в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Исходная матрица SWOT

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – высокое качество оказания услуги – ориентация на высокое качество блюд – удобное расположение ресторанов, охват нескольких районов города Челябинска – квалифицированный поварской состав – большое количество мест для парковки ожидающих автомобилей 	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> – необходимость частой проверки технического состояния оборудования – высокая арендная плата, обусловленная местоположением – необходимость разработки фирменного стиля – среднерыночные цены
<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – дефицит квалифицированных специалистов общественного питания (официантов, администраторов). – Низкие входные барьеры в отрасль – Высокий уровень конкуренции – Реальные располагаемые денежные доходы по Российской Федерации снижаются 	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> – расширение деятельности – увеличение численности потенциальных потребителей за счет приезжающих – повышение качества обслуживания – повышение качества продукции – рост целевой аудитории

Для проведения количественной оценки взаимовлияния факторов внешней и внутренней среды используется балльная оценка. В данном случае была применена следующая балльная шкала:

- 1 балл – факторы не влияют друг на друга;
- 3 балла – взаимовлияние факторов умеренное;
- 5 баллов – взаимовлияние факторов высокое;
- 2 и 4 балла – компромиссные значения.

Таблица 3.12 – Количественная оценка взаимовлияния факторов внешней и внутренней среды, в баллах

Сильные и слабые стороны		Возможности					Угрозы				Итого
		предоставление субсидий субъектам малого и среднего предпринимательства в Челябинской области в 2018 году	Увеличение численности потенциальных потребителей за счет приезжающих (саммит ШОС и БРИКС в 2020 году)	требование потребителей к высокому качеству обслуживания	надежный поставщик	в каждой второй российской в семье есть легковой автомобиль	Дефицит квалифицированных специалистов общественного питания (официантов, администраторов).	низкие входные барьеры в отрасль	высокий уровень конкуренции	реальные располагаемые денежные доходы по России снижаются	
Сильные стороны	высокое качество оказания услуги	2	5	5	5	4	4	2	4	2	33
	Ориентация на высокое качество блюд	2	5	5	3	3	5	3	4	2	32
	Удобное расположение ресторанов, охват нескольких районов города Челябинска	1	5	4	4	2	3	4	5	2	30
	Квалифицированный поварской состав	1	5	5	4	3	5	4	5	1	33
	большое количество мест для парковки ожидающих автомобилей	1	4	4	2	4	2	2	2	1	22

Окончание таблицы 3.12

Сильные и слабые стороны		Возможности					Угрозы				Итого
Слабые стороны	Необходимость частой проверки технического состояния оборудования	1	5	4	3	1	3	5	5	2	29
	Высокая арендная плата, обусловленная местоположением	1	5	4	3	1	3	5	5	2	29
	необходимость разработки фирменного стиля	1	5	4	3	1	3	5	5	2	29
	среднерыночные цены	1	5	5	4	3	3	4	5	4	34
Итого		11	44	40	31	22	31	34	40	18	271

Таблица 3.13 – Формирование проблемных полей

Сильные и слабые стороны		Возможности					Угрозы			
		предоставление субсидий субъектам малого и среднего предпринимательства в Челябинской области в 2018 году	Увеличение численности потенциальных потребителей за счет приезжающих (саммит ШОС и БРИКС в 2020 году)	требование потребителей к высокому качеству обслуживания	надежный поставщик	каждой второй российской в семье есть легковой автомобиль	Дефицит квалифицированных специалистов общественного питания (официантов, администраторов).	низкие входные барьеры в отрасль	высокий уровень конкуренции	реальные располагаемые денежные доходы по России снижаются
Сильные стороны	высокое качество оказания услуги	Открытие сети ресторанов с вкусной и здоровой пищей (1)								
	Ориентация на высокое качество блюд									
	Удобное расположение ресторанов, охват нескольких районов города Челябинска									
	Квалифицированный поварской состав									
	большое количество мест для парковки ожидающих автомобилей									

Окончание таблицы 3.12

Сильные и слабые стороны	Возможности	Угрозы
Слабые стороны	Необходимость частой проверки технического состояния оборудования	Заключение договоров с ремонтными организациями(3)
	Высокая арендная плата, обусловленная местоположением	
	необходимость разработки фирменного стиля	Разработка фирменного стиля (2)
	среднерыночные цены	Снижение уровня цен на услуги (4)

Рейтинг решений для проекта представлен в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Рейтинг решений, в баллах

Ранг	Решение	Сумма
1	Открытие сети ресторанов с вкусной и здоровой пищей (1)	157
2	Разработка фирменного стиля (2)	17
3	Заключение договоров с ремонтными организациями(3)	54
4	Снижение уровня цен на услуги(4)	43

Таким образом, по итогам стратегического анализа был сделан вывод об открытии сети ресторанов с вкусной и здоровой пищей, а также список мероприятий, реализация которых необходима для реализации всего проекта.

Далее представим резюме проекта.

Название предприятия: сеть ресторанов.

Дата создания: 01.03.2017 – начало организации сети ресторанов «Три кита»: подготовка площади оформление документов.

01.07.2017 – фактическое начало работы сети ресторанов.

Сфера деятельности и отраслевая принадлежность:

Предприятие будет предоставлять услуги общественного питания – сеть ресторанов рыбной кухни.

Организационно-правовая форма предприятия: Общество с ограниченной ответственностью.

Численность сотрудников: 128 человек.

Единовременные затраты на реализацию проекта – 71 575 490 руб.

Окупаемость – 3 месяца.

Проектируемый ресторан рассчитан на демократичную публику без возрастного ограничения, желающую вкусно и не дорого поесть в спокойной, но стильной обстановке.

В городе Челябинске нет предприятий с подобной кухней. Предприятия общественного питания находящиеся в этом районе не конкурентно способны в данном направлении.

Целью данного проекта является создание сети ресторанов с рыбной кухней, данная сеть на первоначальном этапе будет включать три ресторана на 50 мест в Центральном, Курчатовском и Ленинском районах г. Челябинска.

Проектируемая сеть общественного питания – рестораны, которые планируется назвать «Три Кита».

Меню сети ресторанов представлено в Приложении А, карта вин в Приложении Б.

Для осуществления проекта необходим кредит в сумме 71 575 490 руб.

Кредит 71575490,00 руб. на 60 месяцев под 16% годовых. Аннуитетный платеж, в ОАО «Сбербанк России»

Размер ежемесячного платежа: 1 740 576,85 руб.

Общая сумма выплат: 104 434 611,24 руб.

Переплата за кредит: 32 859 121,24 руб. или 45,91% от суммы кредита.

Начало выплат: Февраль 2017

Окончание выплат: Январь 2020

Исходя из этих соображений сформируем календарный план реализации проекта. В таблице 3.15 приведен план-график реализации фаз проекта.

Таблица 3.15 – Календарный план

Задача → Неделя ↓	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Ситуационный анализ	•																								
Оценка проекта		•	•																						
Составление бизнес-плана		•	•																						
Проведение переговоров		•	•	•	•	•																			
Регистрация предприятия и подписание договоров и контрактов		•	•	•	•	•	•	•																	
Проведение переговоров и получение кредита			•	•	•	•																			
Торги по оборудованию						•	•	•																	
Реклама предприятия и его услуг					•	•	•	•	•	•	•	•	•												
Закупка оборудования					•	•	•	•	•	•															
Установка оборудования									•	•	•	•	•												
Наем персонала									•	•	•	•	•	•	•	•	•	•							
Обучение персонала										•	•	•	•		•					•			•		
Первоначальное продвижение на рынок – 15 %										•															
Фаза увеличения объема услуг (30%)											•	•	•	•	•	•									
Фаза достижения номинального объема услуг (55%)																	•	•	•	•	•	•	•	•	
Выход на проектные показатели																									•
Начало возврата заемных средств																									•

Для открытия сети ресторанов «Три Кита» будут использоваться следующие рекламные средства, и реклам носители: уличные растяжки, которые оповещают пешеходов и водителей об открытии ресторана.

Реклама на радио, обеспечивающая оповещение большого числа людей, продолжительность радиоролика – 30 секунд, выход в эфир радиоролика должен начаться за месяц до открытия. Предполагается разместить рекламу на радио «Love Radio», «Радио дача» трансляция 2 раза в день – обеденное и вечернее время.

Реклама на транспорте (троллейбусы и автобусы), она отличается мобильностью, возможностью широкого охвата потребительской аудитории; буклеты с фотографиями блюд, элементов интерьера и экстерьера; листовки с использованием иллюстрации, дополняющей текст объявления. Буклеты и листовки распространяются в местах массового скопления людей, а также рассылкой по почте. Текст объявления: «Уважаемые Дамы и Господа, скоро состоится открытие сети ресторанов рыбной кухни «Три Кита». Для наших гостей мы предлагаем широкий выбор блюд из рыбы и морепродуктов, предоставляем обширную винную карту, уютный интерьер. Вежливое и быстрое обслуживание. Ждем Вас с 11.00 до 23.00». Проектируемое предприятие займет свободную нишу на рынке предприятий общественного питания с новым предложением – рыбная кухня.

Таблица 3.16 – Сравнительная оценка факторов конкурентоспособности проектируемого предприятия

Факторы конкурентоспособности	Предприятия-конкуренты			
	Ресторан «Король Гамбринус»	«Евразия»	«Street»	«Beer House»
Месторасположение	5	5	5	5
Уровень обслуживания	5	4	4	3
Широта ассортимента продукции	5	4	4	4
Уникальность кухни	4	3	3	3
Широта ассортимента покупных товаров	3	3	3	3
Качество продукции	5	4	3	4

Окончание таблицы 3.16

Факторы конкурентоспособности	Предприятия-конкуренты			
	Ресторан «Король Гамбринус»	«Евразия»	«Street»	«Beer House»
Доступность продукции по уровню цен	4	4	4	4
Наличие дополнительных услуг	4	3	3	3
Рекламная деятельность	4	5	3	3
Имидж предприятия	4	4	4	4
Дизайн, интерьер	5	4	4	4
Итого баллов	48	43	40	40

Проанализировав данную ситуацию, можно сделать вывод, что в данном месте целесообразно открытие предприятия, которое займет свою пустующую нишу. Таким предприятием будет специализированный ресторан рыбной кухни. Конкуренцию можно считать минимальной, так как ресторана с данной спецификой среди возможных конкурентов нет. Расчет стоимости необходимого сырья представлен в Приложении В.

Таблица 3.17 – Расчёт суммы наценок предприятия

Наименование	Стоимость товара в ценах закупки, руб.	Наценка	
		Уровень наценки в %	Сумма, руб.
Товары собственного производства	41 493,61	300	124 480,83
Покупные товары	66 866,50	200	133 733,0
Итого:			
– по ресторану			258 213,83
– по трем ресторанам			774 641,49

В любом бизнесе, основанном на продаже продукции, необходима торговая наценка, иначе предпринимательство не будет иметь смысла. Предприятия питания определяют наценку на продукцию собственного производства самостоятельно, но

ее величина не должна превышать предельные размеры, устанавливаемые в данном регионе.

Посетителями могут быть люди с самым различным родом занятий от творческих профессий до сотрудников офисов, и студентов. В основном это жители данных микрорайонов. Деятельность создаваемого предприятия направлена на оказание услуг в сфере общественного питания для людей со средним уровнем дохода. Проектируемое предприятие, для привлечения большего количества посетителей будет предлагать организацию, проведение и обслуживание банкетов, фуршетов, торжественных мероприятий – свадеб, корпоративных праздников. А также доставка готовых блюд по предварительному заказу.

План затрат на оборудование представлен в Приложении Г. Прочие инвестиции представим в таблице 3.18:

Таблица 3.18 – Прочие инвестиции (на один ресторан)

Затраты	Сумма, руб.
Ремонт и установка оборудования	500 000
Оформление документов, получение разрешений и лицензий	100 000
Установка CRM-системы учета покупок	20 000
Установка ПО	20 000
Канцелярские товары	5 000
Форма для персонала	50 000
Офисная мебель	25 000
Печать меню	5 000
Закупка продуктов	500 000
ИТОГО	1 225 000

Производственный процесс начинается с оперативного планирования, которое включает в себя следующие основные элементы: составление планового меню и на его основе разработку плана-меню, отражающего дневную производственную программу; составление и утверждение меню; определение потребности в продуктах для приготовления блюд, предусмотренных планом-меню и составление требований на сырье, полуфабрикаты и продукты; распределение

продуктов между цехами предприятия и определение заданий поварам в соответствии с планом-меню.

Таким образом, общая сумма инвестиционных затрат составила на 3 ресторана – 71 575 490 руб.

По типу организационной структуры управления – линейная структура.



Рисунок 3.1 – Схема организационной структуры управления сети ресторанов «Три Кита»

Далее необходимо провести расчет и экономическое обоснование показателей производственно-торговой деятельности предприятия в условиях общеустановленного режима налогообложения.

Таблица 3.19 – Плановые доходы предприятия (за год)

Показатели	Сумма, руб.	% к товарообороту
Валовой доход	395 874,0	63,4
Издержки производства и обращения	85 249,0	26,8
Балансовая прибыль	310 625	36,6
Налог на прибыль (20%)	62 125	7,3
Доход предприятия (чистая прибыль)	248 500	29,3
Отчисления от дохода предприятия:		
– в фонд потребления (45%)	111 825	13,2
– в фонд накопления (55%)	136 675	16,1

Доход предприятия складывается из разницы между прибылью и платежами налога на прибыль. Полученный доход предприятия делится на фонд потребления и фонд накопления.

В таблице 3.20 анализируется состояние суммарного потока реальных денег (потока наличности).

Таблица 3.20 – Суммарный поток реальных денег (на один ресторан), тыс. руб.

Наименование показателя	Значение показателя по годам			
	0	1	2	3
ОПЕРАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ , в том числе:	–	3 107,3	3 007,9	2 774,2
Продажи и другие поступления	–	6 750,0	7 200,0	7 500,0
Материальные затраты	–	1 736,6	2 310,8	2 903,0
Постоянные расходы	–	1 129,3	1 129,3	1 129,3
Амортизация	–	35,0	35,0	35,0
Налоги и сборы	–	776,8	752,0	693,5
ИНВЕСТИЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ , в том числе:	–71 575	–	–	–
Поступления от продажи активов		–	–	–
Затраты на приобретение активов	71 575	–	–	–
ФИНАНСОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ , в том числе:	71 575	–	–	–
Собственный капитал	71 575	–	–	–
ТЕКУЩЕЕ САЛЬДО	–	3 107,3	3 007,9	2 774,2
НАКОПЛЕННОЕ САЛЬДО	–	3 107,3	6 115,2	8 889,4

Суммарный поток денежных средств увеличивается с 9321 тыс. руб. до 26668 тыс. руб.

Проект планируется реализовывать за счет собственных и заемных средств. Ставка дисконтирования будет рассчитываться по методу CAPM (Capital Asset Pricing Model).

$$\text{CAPM} = R_f + \beta(R_M - R_f), \quad (3.1)$$

где R_f – безрисковая ставка доходности;

R_M – ожидаемая доходность рыночного портфеля;

β – коэффициент чувствительности актива к изменениям рыночной доходности.

β является мерой рыночного риска, показывая изменчивость доходности акции к доходности на рынке в среднем (применяется для оценки риска вложений в ценные бумаги). Его значение рассчитывается по статистическим данным и определяется для каждой отрасли отдельно, примем на уровне 2,68. Безрисковая ставка дохода равна – 10%.

С учётом имеющихся данных можно рассчитать ставку дисконтирования. Для данного проекта она составляет 20% [24, с. 125].

Расчет показателей эффективности проекта выполняется в таблице 3.21.

Таблица 3.21 – Форма для расчета показателей экономической эффективности

Показатель	Значение
Накопленный дисконтированный суммарный денежный поток	5 786,4 тыс. руб.
Срок окупаемости инвестиций	0,28 года
Внутренняя норма рентабельности	1,16

Таким образом, в соответствии таблицей 3.21 чистый дисконтируемый доход через 1 год равен 5 786,4 рублей > 0 , это означает, что проект эффективен, т.к. доходы покрывают затраты.

Срок окупаемости инвестиций определяется по формуле:

$$T_{\text{э}} = 1/\text{Э} ,$$

где $T_{\text{э}}$ – срок окупаемости инвестиций, лет.

$$T_{\text{э}} = 1/3,47 = 0,28 \text{ года}$$

Из расчетов видно, что на окупаемость затрат потребуется 3 месяца.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) показывает такое значение ставки дисконтирования, при котором доходы от проекта равны инвестициям, т.е. $IRR=r$, при $NPV=0$.

$$IRR = \frac{r_1 + NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2) \times (r_2 - r_1)}$$

Где r_1 – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором NPV_1 больше 0;

r_2 – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором NPV_2 меньше 0 (при $r_2=0,18$ $NPV_2=-38,11$ руб.).

$$IRR = 1,153 + \frac{7,98}{(7,98 + 38,11)} \times (1,20 - 1,153) = 1,16$$

Таким образом, $IRR = 1,16$.

Согласно данному методу должны приниматься все проекты, индекс доходности которых превышает единицу, поэтому по данному критерию и, учитывая, что $NPV > 0$ и $IRR = 1,16$, проект стоит принимать. Таким образом, при ставке дисконтирования равной 20% величина доходов по проекту будет равна вложениям (капитальным затратам).

Анализ рисков инвестиционного проекта в г. Челябинске

Проведем анализ безубыточности по каждому из анализируемых факторов.

Для этого определим порог рентабельности и запас финансовой прочности для каждого элемента операционного рычага по следующим формулам:

$$\text{ЗФП}\% = 1 / \text{COP} \times 100$$

$$\text{ЗФП д.е.} = \text{Базовое значение фактора} \times \text{ЗФП}\%$$

$$\text{Порог рентабельности, \%} = 1 - \text{ЗФП}\% = 1 - 1 / \text{COP}$$

$$\text{Порог рентабельности, д.е.} = \text{Базовое значение фактора} \times \text{Порог рентабельности, \%} = \text{Базовое значение фактора} \times (1 - 1 / \text{COP})$$

Полученные значения оформим в табл.3.22.

Таблица 3.22 – Сводная оценка результатов анализа безубыточности

Факторы	COP	Базовое значение	Порог рентабельности	ЗФП %	ЗФП д.е.
Цена	1,274	395 874	85 249	-78,466	310 625
Объем реализации	1,064	395 874	23 745,54	-94,002	372 128,46
Переменные затраты	-0,211	65 428	376 053	474,759	-310 625
Постоянные затраты	-0,0638	19 821	330 446	1567,151	-310 625

По данным табл. 3.22 построим график запаса финансовой прочности по анализируемым факторам.

Таким образом, предприятие лишится прибыли при изменении одного из факторов в следующем размере:

- при уменьшении стоимости товаров на 78,466%
- при уменьшении общей реализации на 94,002%

– при увеличении переменных и постоянных затрат соответственно на 474,759% и 1567,151%.

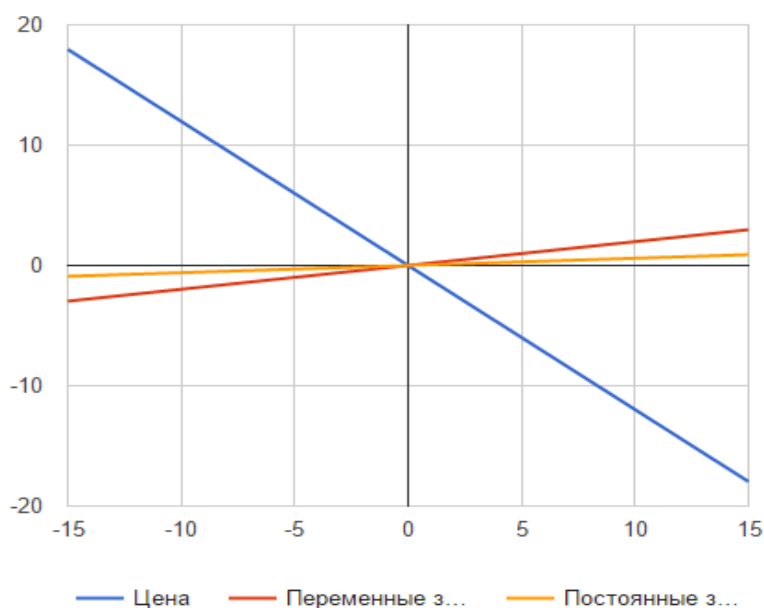


Рисунок 3.2 – График безубыточности проекта

По мере удаления от порога рентабельности запас финансовой прочности возрастает, а сила операционного рычага уменьшается, что связано с относительным уменьшением постоянных затрат на единицу продукции в релевантном диапазоне.

Проведем анализ чувствительности прибыли к изменениям отдельных элементов операционного рычага.

Таблица 3.23 – Анализ чувствительности прибыли к изменениям отдельных элементов COP

Показатели	Базовое значение	Цена, %		Переменные затраты, %		Постоянные затраты, %	
		15	-15	10	-10	5	-5
Выручка от реализации, тыс. руб.	395874	455255.1	336492,9	395874	395874	395874	395874

Окончание таблицы 3.23

Показатели	Базовое значение	Цена, %		Переменные затраты, %		Постоянные затраты, %	
		15	-15	10	-10	5	-5
Переменные затраты, тыс. руб.	65428	65428	65428	71970,8	58885,2	65428	65428
Валовая маржа (ВМ), тыс. руб.	330446	389827,1	271064,9	323903,2	336988,8	330446	330446
Квм, ед.	0,835	0,856	0,806	0,818	0,851	0,835	0,835
Постоянные затраты, тыс. руб.	19821	19821	19821	19821	19821	20812,05	18829,95
Прибыль, тыс. руб.	310625	370006,1	251243,9	304082,2	317167,8	309633,95	311616,05
Темп роста прибыли, %		19,117	-19,117	-2,106	2,106	-0,319	0,319

Расчет компенсирующего объема выполненных работ:

при изменении цены:

$K_0 = \text{Исходная сумма ВМ} / \text{Новый Квм} / \text{Новая цена реализации}$

$K_0(+15\%) = 330446 / 0,856 / 455255,1 = 0,848$

$K_0(-15\%) = 330446 / 0,806 / 336492,9 = 1,219$

Таким образом, увеличение стоимости товаров на 15% приведет к увеличению прибыли на 19,117% при сохранении неизменного объема продаж. А при его уменьшении на -15,233% ($0,848 \times 100 - 100$) прибыль останется неизменной. При уменьшении стоимости товаров на 15% для получения неизменной прибыли необходимо увеличить объем продаж на 21,907% иначе прибыль снизится на 19,117%.

Таким образом, основными видами рисков, угрожающих деятельности предприятия являются недостаток финансовых средств и высокий процент кредита. Данные виды рисков имеют высокую степень вероятности возникновения и серьезность последствий. Существует наиболее эффективный и оптимальный метод

ликвидации риска – это метод создания специальных резервных фондов. Несомненно, при наличии проблем будет возможность восполнить свои денежные ресурсы из специального фонда и продолжить производственную деятельность без остановки и нарушений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования можно сделать заключительные выводы.

В работе представлено исследование актуальной на сегодня темы бизнес-планирования. В рыночных условиях хозяйствования ни одно предприятие не может работать прибыльно без тщательно подготовленного плана. Чем динамичнее и новее становится среда деятельности, тем более четким должен быть план будущих перспектив. Возникновение любой предпринимательской идеи (создание нового бизнеса или совершенствование существующего) ставит много вопросов: каков рынок продукта, кто потенциальные потребители, оправдывает себя проект экономически и тому подобное. Так, для получения ответов на все эти вопросы важно составления качественного бизнес-плана.

Бизнес-план – это письменный документ, в котором изложена сущность предпринимательской идеи, пути и средства ее реализации, охарактеризованы рыночные, производственные, организационные и финансовые аспекты деятельности предприятия, а также особенности управления им.

В экономическом смысле бизнес-план форма планирования позволяет повышать эффективность предпринимательской деятельности даже при отсутствии необходимого и достаточного профессионального опыта. Целью разработки бизнес-плана необходимость длительного или краткосрочного планирования, которое осуществляется на базе изучения потребностей рынка и принятия решений по его дальнейшего освоения.

В бизнес-плане должны быть освещены следующие основные аспекты, как: исходное состояние предприятия, желаемое состояние и наиболее эффективный путь движения к цели.

Проектируемый ресторан рассчитан на демократичную публику без возрастного ограничения, желающую вкусно и не дорого поесть в спокойной, но стильной обстановке.

В городе Челябинске практически нет предприятий общественного питания, ориентированных на рыбную кухню. Предприятия общественного питания находящиеся в этом районе не конкурентноспособны в данном направлении.

Дата создания: 01.03.2017 - начало организации сети ресторанов «Три кита»: подготовка площади оформление документов.

01.07.2017 - фактическое начало работы сети ресторанов.

Сфера деятельности и отраслевая принадлежность:

Предприятие будет предоставлять услуги общественного питания – сеть ресторанов рыбной кухни.

Организационно-правовая форма предприятия: Общество с ограниченной ответственностью.

Численность сотрудников: 128 человек.

Единовременные затраты на реализацию проекта – 71 575 490 руб.

Окупаемость – 3 месяца.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алиев В. С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): Учеб. пос. / В.С. Алиев, Д.В. Чистов - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 352 с.
2. Афитов Э. А. Планирование на предприятии: Учебник / Э.А. Афитов. - М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2015. – 344 с.
3. Бабич Т. Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич и др. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 336 с.
4. Баринов В. А. Бизнес-планирование: Учебное пособие/Баринов В. А., 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
5. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Уч. пособие. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2014. – 256 с.
6. Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 260 с.
7. Белал А.А., Голубева Л.Ф. Основные категории бизнес-плана // Социально-экономические явления и процессы . – 2015. – №3. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-kategorii-biznes-plana> (дата обращения: 08.04.2016).
8. Бизнес-планирование: Учебник для вузов / Под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.
9. Бизнес-планирование: Учебное пособие / Под ред. проф. Т.Г. Попадюк, В.Я. Горфинкеля. - М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра-М, 2013. – 296 с.
- 10.Бронникова Т. С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 224 с.

11. Буров В. П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. – М.: НИЦ Инфра-М, 2013. – 192 с.
12. Бухалков М. И. Планирование на предприятии: Учебник / М.И. Бухалков. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 411 с.
13. Вайсс, А. 101 идея для роста вашего бизнеса: Результаты новейших исследований эффективности людей и организаций [Электронный ресурс] / Антонио Вайсс; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – 401 с.
14. Воловиков Б. П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа: Монография / Б.П. Воловиков. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 226 с.
15. Горбунов В. Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 248 с.
16. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. / Пер. с англ. Изд. 4 –е дп. и перераб. – М.: ФАИР –ПРЕСС, 2015. – 167 с.
17. Дубровин, И. А. Бизнес-планирование на предприятии [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / И. А. Дубровин. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2016. - 432 с.
18. Ефимова О.В. Финансовый анализ: учебник / О.В. Ефимова. – М.: Бухгалтерский учет, 2012. – 586 с.
19. Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учебное пособие / А.И. Ильин. – 9-е изд., стер. – М.: НИЦ ИНФРА-М. – Мн.: Нов. знание, 2014. – 668 с.
20. Ионова А.Ф. Финансовый анализ: Учебник / А.Ф.Ионова. – М.: ТК Велби, Проспект, 2015. – 624 с.

21. Кесслер, Э. Радикальный стартап: 12 правил бизнес-дарвинизма [Электронный ресурс] / Энди Кесслер; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2014. – 224 с.
22. Колмыкова Т. С. Инвестиционный анализ: Учеб. пособие / Т.С. Колмыкова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2016. – 204 с.
23. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Под ред. А.И.Алексеевой, Ю.В.Васильева, А.В. Малеевой, Л.И.Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 672с.
24. Куницына Н. Н. Бизнес-планирование в коммерческом банке: Учебное пособие / Н.Н. Куницына, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 384 с.
25. Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие / И.А. Липсиц – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2015. – 112 с.
26. Лихачева, О.Н. Финансовое планирование на предприятии: Учебно–практическое пособие. / О.Н. Лихачева – М.: Изд–во Проспект, 2015. – 264с.
27. Лукасевич И. Я. Инвестиции: Учебник / И.Я. Лукасевич. – М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра-М, 2013. – 413 с.
28. Любушин Н.П. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие/Н.П.Любушин. – М.: ЮНИТИ – Дана, 2015. – 471 с.
29. Мельник М. Теория экономического анализа: Учебник /М.Мельник, В.Поздеев. – М.: Юрайт, 2016. – 272с.
30. Морошкин, В. А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В. А. Морошкин, В. П. Буров. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2011. – 256 с. – (Профессиональное образование).

31. Москалева Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник/ Е. Москалева, Е. Саранцева, Н. Горбунова, Е. Лезина, И. Меркулова, Л. Челмакина, О. Аверина, В. Давыдова, Н. Лушенкова. – М.:Юрайт, 2016. – 430с.
32. Андрианова, Н.В. Как правильно составить бизнес-план / Н.В. Андрианова // Евразийский научный журнал. – 2015. – №6. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kak-pravilno-sostavit-biznes-plan> (дата обращения: 08.04.2016).
33. Нор, С. А. Бизнес-план как ключевой документ при создании и развитии предприятия [Текст] // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы II междунар. науч. конф. (г. Москва, октябрь 2013 г.). – М.: Буки-Веди, 2013. – С. 108–110.
34. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. – 2-е изд., испр. и доп. – Омега-Л, 2012. – 152 с.
35. Петухова, С.В. Бизнес – планирование / С.В. Петухова.– М.: Омега – Л, 2012. – 236 с.
36. Портных, В. В. Стратегия бизнеса [Электронный ресурс] / В. В. Портных. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 276 с.
37. Поршнев, А.Г. Управление организаций. /А.Г. Поршнев. – М.: ИНФРА–М, 2013.– 540с.
38. Проданова, Н.А. Финансовый контроль. / Н.А. Проданова. – М.: Налог–ИНФО, 2016. – 286 с.
39. Романова, М. В. Бизнес-планирование: Учебное пособие/ М.В. Романова. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 240 с.
40. Романовский, М. Н. Финансы предприятий. Учебник / М.Н. Романовский. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 456 с.

41. Румянцева, Е.Е. Экономический анализ. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.Е. Румянцева. – М.: Юрайт, 2016. – 381 с.
42. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник. – 6-е изд., доп. и перераб./ Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА – М, 2017. – 378 с.
43. Савкина, Р. В. Планирование на предприятии [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / Р. В. Савкина. – М.: Дашков и К, 2013. – 324 с.
44. Сафимонос, Р. Каковы основные эффекты в нашем обществе? / Сафимонос А. Давидович // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2013, – № 2. – С. 22–30.
45. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В.М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 2012. — 488 с.
46. Сборник бизнес-планов: практическое пособие / ред. Ю. Н. Лапыгин. — М.: Омега-Л, 2012. — 310 с.
47. Сирота, Е. В. Бизнес-план (учебное пособие) / Е.В. Сирота // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований . – 2012. – №9. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/biznes-plan-uchebnoe-posobie> (дата обращения: 08.04.2016).
48. Соловьев, Б.А. Маркетинг [Текст] / Б.А. Соловьев, А.А. Мешков, Б.В. Мусатов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 337 с.
49. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации. – М.: Книга сервис, 2012. – 346 с.
50. Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2016. – 543 с.
51. Тихомирова, О.Г. Менеджмент организации: история, теория и практика: учебное пособие / О. Г. Тихомирова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 256 с.
52. Токарев, Б.Е. Маркетинговые исследования: учебник / Б.Е. Токарев. – М.:

- ИНФРА-М, 2012. – 512 с.
53. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. Учебник и практикум / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. – М.: Юрайт, 2016. – 172 с.
54. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. 3-е изд. – М.: Дело, 2016. – 272 с.
55. Трещевский, Ю. И. Экономика и организация производства: Учеб. / Ю.И. Трещевский, Ю.В. Вертакова и др.; Под ред. Ю.И. Трещевского и др. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 381 с.
56. Тюригина, И.О. Кадровый менеджмент: процесс отбора персонала / И.О. Тюригина // Социум. – 2013. – №4. – С.2–5.
57. Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 340 с.
58. Управление персоналом: персонификация: учебник: в 2 т. / под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – Т.1. – 296 с.
59. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2014. – 356 с.
60. Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А. Уткин. – М.: Изд-во «ЭКМОС», 2015. – 102 с.
61. Фадеева, Г. Д., Паршина К. С. Методология разработки и назначение бизнес-плана // Новый университет. Серия «Экономика и право». – 2013. – №11 (33). – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-razrabotki-i-naznachenie-biznes-plana>.

62. Фатхутдинов, Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие. – 2-е изд. – М.: Интел-Синтез. –2015. – 450с.
63. Федосеев, В.Н. Управление персоналом: учебное пособие для студ. вузов по спец. "Менеджмент организации" / В. Н. Федосеев. – М.; Ростов н/Д : МарТ, 2014. – 307 с.
64. Финансовый бизнес – план / под ред. Попова В.М. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 480 с.
65. Финансы предприятий: Учебник для вузов / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 447 с.
66. Фирсова, Л. Л. Анализ конкурентоспособности промышленного предприятия ОАО «Балткран» / Л. Л. Фирсова // Молодой ученый. – 2013. – №5. – С. 863–869.
67. Хазанович, Э. С. Инвестиции: Учеб. пособие / Э. С. Хазанович. – М.: КноРус, 2015. – 320 с.
68. Хруцкий, В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала: современные системы и технологии. – М. «Финансы и статистика», 2016. – 235 с.
69. Цветаев, В.М. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2013. – 192с.
70. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учеб. для вузов / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 370 с.
71. Чараева, М. В. Инвестиционное бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. – М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 176 с
72. Чернов, В.А. Экономический анализ/ под ред. проф. М.И. Баканова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 686с.
73. Черняк, В.З. Бизнес планирование: Учебник для вузов.– М. ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 470 с.
74. Шарп, У. Инвестиции / У. Шарп. – М.: Инфра- М, 2017. – 1028 с.

75. Шевчук, Д. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Д. А. Шевчук. — Ростов н/Д.: Феникс, 2013. — 208 с.
76. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 176 с.
77. Шеремет, А.Д. Управленческий учет / А.Д. Шеремет. — М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2011. — 517 с.
78. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. — М.: НОРМА, 2015. — 480 с.
79. Шумский, И. Н. Персонал в ресторанном бизнесе // ТДР. 2010. №11. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/personal-v-restorannom-biznese> (дата обращения: 12.04.2017).
80. Янковская, В. В. Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская. — М.: НИЦ Инфра-М, 2013. — 425 с.
81. Яркина, Т.В. Основы экономики предприятия. Краткий курс: учебное пособие для студентов вузов / Т.В. Яркина. — М.: Финансы и статистика, 2013. — 660с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 – Однодневное расчетное меню ресторана «Три Кита»

№ рецепту- ры, ТК, ТТК	Наименование блюда	Выход, г, мл
Фирменные блюда		
ТТК№1	Палтус по-парижски палтус запеченный под соусом грибным с луком	200
ТТК№2	«Эндшпиль» яблоки запеченные с начинкой из меда и клюквы	250
Холодные закуски		
ТТК№1	Рулетики «беломорские» из сельди с отварным картофелем, зеленью и маринованным репчатым луком	70/100/30
ТТК№2	Рыбное ассорти лосось с/с, форель с/с, клыкач х/к, маслины.	50/50/50/10
ТТК№3	«Тартар» из лосося подаётся в сочетании с креветками, маслинами, каперсами, красным луком	150
ТТК№4	Салат «Греческий» салат листовой, огурцы, помидоры, перец, сыр фета, масло оливковое, маслины, зелень	200
ТТК№5	Салат «Сальса-Верде» салат листовой, огурцы, помидоры, перец, редис, фасоль стручковая	150
Сб.рец. №	Салат рыбный деликатесный	150
ТТК№6	Салат «Морской прибой» кальмары, креветки отварные, помидоры свежие, майонез	150
ТТК№7	Салат пикантный из кальмаров кальмары, базилик, грейпфрут, каперсы, салат листовой	150
ТТК№8	Ассорти из свежих овощей лист салата, огурец, помидор, перец, редис, зелень	150
ТТК№9	Сырная тарелка сыры козий, дор-блю и камамбер, виноград, груша, грецкий орех, мёд	150/100
Горячие закуски		
ТТК№10	Блины с лососевой икрой	100/25
ТТК№11	Омуль жареный с зеленью Подают с долькой лимона	90/10
Сб.рец. №570	Морепродукты запеченные в сметанном соусе	120/30
Супы		
Сб.рец. №293	Уха с расстегаем	300/75

Продолжение таблицы А.1

№ рецепту-ры, ТК, ТТК	Наименование блюда	Выход, г, мл
ТТК№12	Уха по-фински со сливками форель, лук, масло слив., сливки	300
Сб. рец. №255	Солянка Рыбная	300
ТК№12	Похлебка «Сибирская» судак, лук, картофель, сметана	300/40/30
Сб.рец. №315	Суп из цитрусовых	300
Горячие блюда		
Сб.рец. №501	Окунь отварной с овощным рагу	100/150
ТК№13	Припущенное филе лиманды с ризотто	140/150
ТТК№14	Стейк из семги в соусе «Шампань»	150/50
ТК№14	Жареное филе лосося с жареными овощами и соусом «Тацуми»	140/100/50
ТК№15	Стейк из судака с фаршированными томатами	150/100
ТК№16	Филе радужной форели с овощами гриль	140/150
Сб.рец. №533	Судак запеченный с картофелем по-русски	400
ТК№17	Полдюжины тигровых креветок с соусом «Укропный»	120/50
ТТК№18	Баклажаны тушеные с овощами	150
ТК№19	Золотистые шафрановые равиоли с мясом судака	200
ТТК№20	Дорадо на гриле	300
Для любителей мяса		
ТК№21	Стейк из говядины с жареным картофелем	100/150
Сладкие блюда		
ТК№22	Лесные ягоды-ассорти «по- княжески» припущенные в красном вине	150
ТК№23	Фруктовый салат (банан, яблоко, виноград, ананас). Подается с малиновым сиропом и сливками.	150/30/10
ТК№24	«Коралловый» клубничный мусс	150
ТК№25	Мороженое в ассортименте	100
Горячие напитки		
	Чай листовой в чайнике в асс.	500
	Кофе Эспрессо	40
	Кофе двойной Эспрессо	80
Холодные напитки		
	Сок из свежих фруктов фреш	200

Окончание таблицы А.1

№ рецепту- ры, ТК, ТТК	Наименование блюда	Выход, г, мл
	Молочный коктейль	200
	Кулебяка с рыбой	150
	Расстегай с рыбой	140
	Торт «Прага»	150
	Пирожное «Наполеон»	130
Покупная продукция		
	Сок Тропикана в асс.	200
	Фруктовая вода в асс.	250
	Вода минеральная Эвиан с газом	250
	Вода минеральная Аква Минерале б/газа	500
	Пиво	
	Сибирская Корона Светлое	500
	Стела Артуа Светлое	500
	Стела Артуа (безалкогольное)	500

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1 – Карта вин

Наименование	Единица измерения л.	Единица измерения л.	Кол-во бут. шт.
Водка «Русский стандарт»	0,1	0,7	10
Текила «Ольмеко Аньехо»	0,1	0,5	1
Джин «Гордон»	0,1	0,5	1
Ром «Баккарди Супериор Карта Бланка»	0,1	1,0	3
Ром «Баккарди Блэк»	0,1	1,0	4
Коньяк «Российский 5-тилетний»	0,05	0,5	6
Коньяк «Хеннеси VS»	0,05	0,5	1
Коньяк «Хеннеси XO»	0,05	0,5	1
Ликер «Самбука»	0,05	0,5	2
Ликер «Бейлис»	0,1	0,5	4
Ликер «Калуа»	0,1	0,5	1
Ликер «Куантро»	0,1	0,5	2
Ликер «Мари Бризар персиковый»	0,1	0,5	3
Вино белое сухое Шардоне пор Эскудо Рохо / Chardonnay por Escudo Rojo, Чили	0,1	0,75	4
Вино белое сухое Пино Гриджио / Pinot Grigio, Италия	0,1	0,75	6
Вино белое полусладкое Шардоне Луи Галю / Chardonnay Louis Galud, Франция	0,1	0,75	6
Вино белое полусладкое Шевалье Лакассан / Chevalier Lacassan, Франция	0,1	0,75	6
Вино красное сухое Шевалье Лакассан Медок / Chevalier Lacassan Medoc, Франция	0,1	0,75	6
Вино красное сухое Маркиз де Касерес Крианса / Marques de Caceres Crianza, Испания	0,1	0,75	3
Вино красное полусладкое Мерло Луи Галю / Merlot Louis Galud, Франция	0,1	0,75	6
Вино красное полусладкое Шевалье Лакассан / Chevalier Lacassan, Франция	0,1	0,75	6

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Расчёт стоимости сырья по ценам закупки (в сутки на один ресторан)

Наименование продуктов	Единица измерения	Количество	Цена закупки, руб.	Стоимость сырья и товаров в ценах закупки, руб.
Продукция собственного производства				
Говядина (вырезка)	кг	4,2	480,0	2016,0
Окунь филе	кг	3,5	300,0	1050,0
Палтус филе	кг	2,2	1200,0	2640,0
Лиманда филе	кг	4,2	280,0	1176,0
Судак филе	кг	12,8	250,0	3200,0
Омуль охлажденный	кг	4,8	880,0	4224,0
Лосось филе	кг	5,5	300,0	1650,0
Суповой набор (рыбный)	кг	17,9	70,0	1253,0
Креветки тигровые (с/м)	кг	3,0	510,0	1530,0
Креветки салатные (вареноморож.)	кг	2,8	390,0	1092,0
Кальмары (вареноморожен.)	кг	2,7	350,0	945,0
Горошек зеленый (с/м)	кг	0,25	105,0	26,25
Капуста цветная (с/м)	кг	1,87	105,0	196,35
Брусника (с/м)	кг	0,63	300,0	189,0
Смородина (с/м)	кг	0,63	280,0	176,40
Клюква (с/м)	кг	1,3	300,0	390,0
Сыр «Фета»	кг	1,25	360,0	450,0
Сыр «Дор-блю»	кг	1,25	480,0	600,0
Сыр «Каммамбер»	кг	1,25	832,0	1040,0
Сыр «Пармезан»	кг	1,25	896,0	1120,0
Сыр козий	кг	1,25	290,0	362,50
Масло сливочное	кг	1,57	260,0	408,20
Майонез «Провансаль»	кг	0,6	100,0	60,0
Молоко пастеризованное 3,2%	кг	1,9	50,0	95,0
Сметана 15%	кг	5,76	140,0	806,40
Сливки 33%	кг	1,5	320,0	480,0
Яйцо куриное столовое	дес.	4,0	50,0	200,0
Сельдь с/с	кг	1,05	150,0	157,5
Форель с/с	кг	1,10	900,0	990,0
Лосось с/с	кг	2,66	750,0	1995,0

Продолжение таблицы В.1

Наименование продуктов	Единица измерения	Количество	Цена закупки, руб.	Стоимость сырья и товаров в ценах закупки, руб.
Клыкач х/к	кг	1,1	450,0	495,0
Икра лососевая	кг	0,9	2200,0	1980,0
Соль поваренная	кг	0,2	20,0	4,0
Перец ч/м	кг	0,08	560,0	44,80
Масло подсолнечное	кг	0,92	116,0	106,72
Масло оливковое	кг	1,54	280,0	431,20
Маслины консервированные	кг	2,2	135,0	297,0
Оливки консервированные	кг	0,36	135,0	48,60
Каперсы маринованные	кг	1,26	150,0	189,0
Огурцы маринованные	кг	3,07	65,0	199,55
Горошек зел. консервированный	кг	0,64	105,0	67,20
Уксус бальзамический	кг	0,17	628,0	106,76
Томат паста	кг	1,6	36,0	57,60
Мёд натуральный	кг	1,22	200,0	244,0
Мука пшеничная	кг	3,56	30,0	106,80
Сахар песок	кг	1,8	36,0	64,80
Дрожжи сухие	кг	0,08	200,0	16,0
Крахмал картофельный	кг	0,11	100,0	11,0
Желатин пищевой	кг	0,06	220,0	13,20
Сироп	кг	0,26	120,0	31,20
Рис шлиф.	кг	0,56	75,0	42,0
Орех грецкий	кг	0,24	110,0	26,40
Инжир	кг	0,3	230,0	69,0
Бананы	кг	1,3	65,0	84,50
Яблоки	кг	16,6	95,0	1577,00
Ананас	кг	1,4	70,0	98,0
Апельсины	кг	8,0	55,0	440,0
Грейпфрут	кг	0,72	75,0	54,0
Груши	кг	0,4	110,0	44,0
Лимон	кг	0,85	85,0	72,25
Клубника	кг	0,49	220,0	107,80
Виноград столовый	кг	1,7	190	323,0

Продолжение таблицы В.1

Наименование продуктов	Единица измерения	Количество	Цена закупки, руб.	Стоимость сырья и товаров в ценах закупки, руб.
Картофель св. очищ. вак. упаковка	кг	8,82	82,0	723,24
Лук св. очищ. вак. упаковка	кг	6,55	23,0	150,65
Морковь св. очищ. вак. упаковка	кг	1,7	50,0	85,0
Лук красный очищ. вак. упаковка	кг	0,8	50	40,0
Чеснок св.	кг	0,08	75,0	6,0
Огурцы св.	кг	3,13	95,0	297,35
Томаты св.	кг	5,35	95,0	508,25
Перец болгарский св.	кг	4,25	160,0	680,0
Помидоры «черри»	кг	0,28	175,0	49,0
Салат «Айсберг»	кг	2,5	65,0	162,50
Салат «Руколла»	кг	0,2	65,0	130,0
Зелень лук	кг	0,6	180,0	108,0
Зелень петрушка	кг	0,6	230,0	138,0
Зелень базилик	кг	0,24	960,0	230,40
Редис св.	кг	1,45	45,0	65,25
Баклажаны	кг	2,0	120,0	240,0
Кабачки цуккини	кг	2,32	140,0	324,80
Шампиньоны св.	кг	1,98	138,0	273,24
Итого продукция собственного производства:				41493,61
Покупные товары				
Мороженное в ассортименте	кг	0,6	120,0	72,0
Хлеб ржано-пшеничный	кг	8,5	25,0	212,5
Хлеб пшеничный	кг	8,5	28,0	238,0
Кофе натуральный жаренный в зернах	кг	2,0	763,0	1526,0
Ягодный чай в ассортименте	кг	1,0	287,0	287,0
Элитный черный чай «Английский завтрак»	кг	1,5	462,0	693,0
Элитный зеленый чай «Матэ»	кг	1,0	300,0	300,0
Элитный зеленый чай «Зеленый порох»	кг	1,0	468,0	468,0
Вода минеральная с газом	л	1,5	25,0	37,5
Вода минеральная без газа	л	1,5	25,0	37,5
Фанта	л	2,0	30,0	60,0
Спрайт	л	2,0	30,0	60,0

Окончание таблицы В.1

Наименование продуктов	Единица измерения	Количество	Цена закупки, руб.	Стоимость сырья и товаров в ценах закупки, руб.
Клюква в сиропе	л	2,0	32,0	64,0
Сок фруктовый «Тропикана»	л	4,0	48,0	192,0
Водка «Русский стандарт»	бут.	10	515,0	5150,0
Виски «Блэк Лейбл»	бут.	1	2000,0	2000,0
Текила «Ольмеко Аньехо»	бут.	1	2600,0	2600,0
Джин «Г ордонс»	бут.	1	1950,0	1950,0
Ром «Баккарди Супериор Карта Бланка»	бут.	3	1180,0	3540,0
Ром «Баккарди Блэк»	бут.	4	990,0	3960,0
Коньяк «Российский 5-ти летний»	бут.	6	600,0	3600,0
Коньяк «Хеннесси VS»	бут.	1	2880,0	2880,0
Коньяк «Хеннесси XO»	бут.	1	3200,0	3200,0
Ликер «Самбука»	бут.	2	855,0	1710,0
Ликер «Бейлис»	бут.	4	700,0	2800,0
Ликер «Калуа»	бут.	1	1296,0	1296,0
Ликер «Куантро»	бут.	2	1100,0	2200,0
Ликер «Мари Бризар персиковый»	бут.	3	958,0	2874,0
Вино белое сухое Шардоне пор Эскудо Рохо / Chardonnay por Escudo Rojo, Чили	бут.	4	1240,0	4960,0
Вино белое сухое Пино Г риджио / Pinot Grigio, Италия	бут.	6	205,0	1230,0
Вино белое полусладкое Шардоне Луи Галю / Chardonnay Louis Galud, Франция	бут.	6	239,0	1434,0
Вино белое полусладкое Шевалье Лакассан / Chevalier Lacassan, Франция	бут.	6	446,0	2676,0
Вино красное сухое Шевалье Лакассан Медок / Chevalier Lacassan Medoc, Франция	бут.	6	652,0	3912,0
Вино красное сухое Маркиз де Касерес Крианса / Marques de Caceres Crianza, Испания	бут.	3	1300,0	3900,0
Вино красное полусладкое Мерло Луи Галю / Merlot Louis Galud, Франция	бут.	6	290,0	1740,0
Вино красное полусладкое Шевалье Лакассан / Chevalier Lacassan, Франция	бут.	6	347,0	2082,0
Пиво				
Сибирская Корона Светлое	бут.	5	50,0	250,0
Стела Артуа Светлое	бут.	5	75,0	375,0
Стела Артуа (безалкогольное)	бут.	4	75,0	300,0
Итого по покупным товарам:				66866,5
Всего:				108360,1

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица Г.1 – Оборудование ресторана (в расчете на один ресторан)

Инвестиции в оборудование			
Оборудование	Количество	Цена за шт. (руб.)	Итого цена (руб.)
Оборудование для кухни			
Плита промышленная электрическая 4-х конфорочная с жарочным шкафом	1	56 000	56 000
Параконвекционная печь	1	42 000	42 000
Печь кондитерская	1	47 000	47 000
Холодильный шкаф среднетемпературный	3	25 000	75 000
Шкаф морозильный	4	45 000	180 000
Тестомесильная машина	1	60 000	60 000
Миксер планетарный	1	42 000	42 000
Блендер погружной	1	2 000	2 000
Слайсер	1	23 000	23 000
Микроволновая печь	1	5 000	5 000
Посудомоечная машина	1	80 000	80 000
Разделочный стол	8	3 500	28 000
Стеллаж для хранения продукции на складе	8	10 000	80 000
Мясорубка	1	44 000	44 000
Ванна моечная односекционная	10	5 000	50 000
Ванна моечная двухсекционная	1	7 000	7 000
Кухонная утварь			
Гастроемкости из нержавеющей стали	20	180	3 600
Кастрюли различных емкостей	15	2 000	30 000
Ковши различных емкостей	12	500	6 000
Сковорода газовая	10	2 000	20 000
Сковорода-гриль	2	4 000	8 000
Ножи кухонные	12	400	4 800
Венчики	3	400	1 200
Щипчики	8	100	800
Лопатка металлическая	4	200	800
Скалка	2	600	1 200
Доска разделочная	10	550	5 500
Формы для выпечки разных размеров	10	700	7 000

Окончание таблицы Г.1

Оборудование	Количество	Цена за шт. (руб.)	Итого цена (руб.)
Емкость для хранения продуктов пластиковая	60	200	12 000
Кофейное оборудование			
Кофемашина	1	85 000	85 000
Кофемолка	2	60 000	120 000
Миксер барный	1	10 000	10 000
Темпер	2	500	1 000
Средства для чистки кофемашины	1	1 000	1 000
Молочник	3	500	1 500
Соковыжималка	1	15 000	15 000
Барный инвентарь			100 000
Посуда и столовые приборы			50 000
Оборудование для зала			
Витрина кондитерская вертикальная	1	92 000	92 000
Барная стойка	1	50 000	50 000
Мебель посадочная		200 000	200 000
Кассовый аппарат	1	32 000	32 000
Компьютеры	2	10 000	20 000
Система видеонаблюдения	1	50 000	50 000
Прочие элементы интерьера			100 000
ИТОГО			22 633 496