

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА И ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

**РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА  
ДИВЕРСИФИКАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ**  
Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис  
очной формы обучения, группы 09001533  
Королевой Юлии Александровны

Научный руководитель  
к.э.н., доц. Лихошерстова Г. Н.

БЕЛГОРОД 2019

## Содержание

Аннотация.....	3
Введение.....	5
1. Описание бизнеса.....	8
2. Анализ отрасли и локального рынка.....	26
3. Организация производства и управление предприятием .....	40
4. Маркетинговый план .....	54
5. Финансовый план. Оценка эффективности проектных мероприятий.....	67
Заключение .....	83
Список использованных источников.....	86
Приложения.....	90

## Аннотация

Проект представляет собой форму разработки бизнес-плана по диверсификации деятельности компании ООО «ГРИН».

Проект предусматривает расширение сферы деятельности компании через открытие дополнительного вида (применяется форма диверсификации сферы деятельности компании), а именно, кафе в стиле «JAZZ VE».

Посредством реализации проектной формы расширения сферы деятельности будут освоены новые виды продуктов сервисного производства, которые позволят максимизировать эффективность деятельности компании и прирастить собственный капитал.

Проект на практике предполагает одновременное развитие не связанных между собой технологических процессов, расширение сферы деятельности компании и ее деловой активности за рамками основного бизнеса. Кроме того, предусмотренный проектом процесс диверсификации – это своего рода стратегическая ориентация действующей компании на создание многопрофильного сервисного производства, которое является важнейшей составной частью современной рыночной экономики и, которое оказывает существенное воздействие на конкуренцию и эффективность производства. Т. е. диверсификация производства, как процесс, это корректировка основной деятельности фирмы и перезагрузка её стратегического развития.

Организационно-правовая форма создания кафе, по проекту не устанавливается (кафе открывается в рамках ранее созданного бизнеса).

Наименование предприятия: «JAZZ VE».

Юридический адрес местонахождения кафе: Россия, 308012, Белгородская область, г. Белгород, Народный бульвар, 76.

Фактический адрес: Россия, 308012, г. Белгород, Народный бульвар, 76.

Общая площадь размещения бизнеса: 150 м<sup>2</sup>.

Дополнительная деятельность, код по ОКВЭД: 55.30 (деятельность ресторанов и кафе).

Сумма инвестиционных вложений в проект: 1 768 650 рублей в том числе из них – доля собственных средств – 100%.

Срок окупаемости проекта предусмотрен в течение 1 месяца.

Основные ожидаемые/прогнозные показатели от реализации проектного мероприятия в первый неполный год:

1) рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки рентабельность: 9 %;

2) рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки): 5,1 %;

3) рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки): 4,3 %;

4) Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг): 10,8 %

5) точка безубыточности производства – объём выручки в первый неполный год, при которой предприятие не получает ни прибыли и не является убыточным: 570,046 тыс. руб.;

6) чистая прибыль по первому году составит: 469 тыс. руб.;

7) рентабельность инвестиционного проекта: 54%. Это достаточно высокий показатель, поэтому открываемый дополнительный вид деятельности (кафе в стиле «JAZZ VE») можно отнести к разряду высокорентабельного и вполне конкурентоспособного.

Итоговая оценка прогнозируемого рейтинга финансового состояния кафе в стиле «JAZZ VE» по итогам анализа прогноза на период с 01.01.2019 г. и по 31.12.2023 г. – показана как положительная.

Проектная форма реализации проекта по открытию кафе в стиле «JAZZ VE» в настоящее время находится в стадии предрезализационной. Предлагаемый проект по диверсификации производства предпринимательской деятельности является одним из экономически обоснованных способов устранения диспропорций в развитии компании и правильного перераспределения средств.

## Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в настоящее время сфера общественного питания в жизни каждого человека занимает определенное место, что определено прежде всего, изменением технологий переработки продуктов питания, развитием коммуникаций, средств доставки продукции и сырья, интенсификацией многих производственных процессов. Поэтому общественное питание является одной из важнейших социально-экономических составляющих уровня развития общества.

Потребность в создании эффективной системы управления развитием сферы общественного питания делает особенно важными вопросы теории и методологии проектирования предприятий массового питания с учетом особенностей данного процесса и специфики оказываемых услуг. Решение данных проблем будет способствовать созданию эффективно функционирующих предприятий общественного питания.

В настоящее время сфера общественного питания в нашей стране представляет собой крупную организационно-хозяйственную систему. Дальнейшее ее развитие является важной социальной задачей, с решением которой связано удовлетворение жизненных потребностей населения. Сфера общественного питания включает все организационные формы питания, главной задачей которых является восстановление и поддержание здоровья людей на должном уровне. Основным назначением общественного питания как отрасли является оказание услуг населению в организации питания по месту работы, учебы и в других внедомашних условиях. По мнению ряда зарубежных ученых, целью общественного питания является наиболее полное удовлетворение потребностей населения в питании вне домашних условий путем совершенствования на научно-технической основе производства и организации потребления кулинарной продукции в целях достижения качественно нового уровня народного благосостояния. Следовательно, предлагаемый проект к реализации проект по диверсификации сферы деятельности компании явля-

ется актуальным.

Объект исследования – совокупность социально-экономических отношений в области бизнес-проектирования по диверсификации деятельности действующей компании, направленной на открытие кафе в стиле «JAZZ VE».

Предметом исследования является разработка бизнес-проекта по открытию кафе в стиле «JAZZ VE» в городе Белгороде.

Целью выпускной квалификационной работы является формирование и экономическое обоснование проекта по диверсификации сферы деятельности действующей компании ООО «ГРИН».

Для достижения поставленной цели в выпускной квалификационной работе решались следующие задачи:

- исследована теоретическая аспектность экономической сущности основных категорий и понятий бизнес-проектирования;
- рассмотрена структурная характеристика и содержание бизнес-проекта;
- дана характеристика и описание предлагаемого бизнеса;
- проанализирована отраслевая направленность бизнеса;
- дана оценка уровню развитости локального регионального рынка;
- разработан бизнес-проект диверсификации деятельности действующей компании;
- рассчитана и произведена оценка экономической эффективности проекта создания кафе в стиле «JAZZ VE».

Теоретической основой выпускной квалификационной работы стали труды и исследования отечественных и зарубежных ученых, таких как Аистова М.Д., Бланк И.А., Гиляровская Л.Т., Друри К., Ковалев В.В., Савицкая Г.В., Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. и др.

Информационной базой работы являются данные территориальной организации федеральной службы государственной статистики по Белгородской области, а также данные, опубликованные в экономической литературе и периодической печати.

В процессе написания выпускной квалификационной работы применялись методы исследования: системный, функциональный и маркетинговый подходы; аналитический, статистический и графический методы.

Практическая значимость данного проекта состоит в возможности применения выработанных форм и методик на практике.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из аннотации, введения, основной части, состоящей из пяти глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

## 1. Описание бизнеса

Свою производственно-хозяйственную деятельность коммерческая компания ООО «ГРИН», как компания, начала еще в 2005 году. С тех пор в компании происходят постоянно процессы расширения своего бизнеса.

Юридический адрес компании: Россия, 308036, г. Белгород, ул. Губкина, 53, к. 18.

Адрес местонахождения компании: Россия, 308034, г. Белгород, проспект Б. Хмельницкого, 113 а, оф 503.

В целом весь спектр предполагаемых видов деятельности компании, как основной, так и дополнительной, можно видеть в приложении А.

Оценка результатов производственно-хозяйственной деятельности произведена в таблице 1.1 на основе бухгалтерского баланса (приложение А) и отчета о финансовых результатах (приложение Б, В) [11].

Таблица 1.1

### Основные экономические показатели ООО «ГРИН» за период с 2015 года и по 2018 год

Наименование показателя	Значение показателя, тыс. руб.				Изменение показателя		Сред. годовая величина, тыс. руб.
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	тыс. руб. (гр.5 - гр.2)	± % ((5-2) : 2)	
Выручка	12 000	13 900	19 800	25 000	+13 000	+108,3	17 675
Расходы по обычным видам деятельности	9 800	12 000	17 690	19 345	+9 545	+97,4	14 709
Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	2 200	1 900	2 110	5 655	+3 455	+157	2 966
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	550	1 000	1 010	1 300	+750	+136,4	965
ЕВИТ	2 750	2 900	3 120	6 955	+4 205	+152,9	3 931
Проценты к уплате	135	200	239	350	+215	+159,3	231
Налоги на прибыль (доходы)	50	99	120	150	+100	+3 раза	105
8. Чистая прибыль	2 565	2 601	2 761	6 455	+3 890	+151,7	3 596



Исходя из полученных результатов от производственно-хозяйственной деятельности (табл.1.1), следует, что в целом по итогам финансового года компания имела положительны результат, что составило получение дохода на уровне 25 000 тыс. руб. Последние годы можно наблюдать рост выручки, порядка – 108,3%. Благодаря процессу расширения спектра услуг в компании также наблюдается рост прибыли, что составило 157% или 5 655 тыс. руб. На основе данных о полученных результатах производственно-хозяйственной деятельности был произведен анализ рентабельности продаж который представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2

## Анализ рентабельности продаж

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)				Изменение показателя	
	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	коп.,	± %
Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 13%.	18,3	13,7	10,7	22,6	+4,3	+23,4
Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	22,9	20,9	15,8	27,8	+4,9	+21,4
Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 6%	21,4	18,7	13,9	25,8	+4,4	+20,8
Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	22,4	15,8	11,9	29,2	+6,8	+30,2
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), Нормальное значение: 1,5	20,4	14,5	13,1	19,9	-0,5	-2,4

Поскольку полученные результаты от производственно-хозяйственной деятельности (см. табл.1.1), имели положительный результат, а это, 25 000 тыс. руб., то за указанный период было получено соответственно и положи-

тельное значение всех трех представленных в таблице 1.2 показателей рентабельности продаж. Далее в таблице 1.3 проведем анализ структуры и источников формирования имущества компании [13].

Таблица 1.3

## Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период		
	в тыс. руб. (по годам)				в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.5-гр.2)	± % ((гр.5-гр.2) : гр.2)
	31.12.2014	31.12.2015 – 31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	на начало периода (31.12.2014)	на конец периода (31.12.2018)		
<b>Актив</b>								
Внеоборотные активы	1000	2045	3690	4200	66,7	59,2	+3200	+5,8 раза
Оборотные, всего	500	80	1990	2900	33,3	40,8	+2400	
в том числе: запасы	100	50	700	1000	6,7	14,1	+900	+10 раз
<b>Пассив</b>								
Собственный капитал	1 500	2 725	5 680	7 100	100	100	+5 600	+4,7 раза
Валюта баланса	1500	2725	5680	7100	100	100	+5600	+ 4,7 раза

Исходя из приведенных расчетных данных в таблице 1.3, следует, что структурное соотношение активов компании представлено следующим соотношением:

- 1) внеоборотные активы: 59,2%;
- 2) текущие активы: 40,8%.

В целом, в период за 4 года, активы компании увеличились в 4,7 раза. При этом собственный капитал организации изменился пропорционально активам организации, увеличившись на 5 600 тыс. руб. в т. ч. по активам исходя из позиций бухгалтерского баланса (см. прил. А):

- 1) материальные внеоборотные активы – 3 200 тыс. руб. (57,1%);
- 2) финансовые и другие оборотные активы – 1 500 тыс. руб. (26,8%);

3) запасы – 900 тыс. руб. (16,1%).

Также пассив баланса показал прирост по строке «капитал и резервы», что составило +5 600 тыс. руб., или 100% вклада в прирост пассивов организации за 4 последних года. По состоянию на 31.12.2018 собственный капитал организации равнялся 7 100,0 тыс. руб. Рост собственного капитала за весь рассматриваемый период составил 5 600,0 тыс. руб. При этом на рост показателя также указывает и усредненный (линейный) тренд [18].

Т. к. для расширения деятельности компании требуется капитал, то, следовательно, необходимо провести анализ рентабельности собственного капитала (табл.1.4).

Таблица 1.4

## Рентабельность собственного капитала

Фактор	Изменение рентабельности собственного капитала, сравнение двух периодов: 2018 г. и 2017 г.
Рост рентабельности продаж (по чистой прибыли)	+51,51
Уменьшение оборачиваемости активов	-10,97
Изменение доли собственного капитала	–
Итого изменение рентабельности собственного капитала, выраженной в %	+40,54

По результатам деятельности компании видно, что изменение доли собственного капитала не произошло, но вместе с тем, рост рентабельности продаж по чистой прибыли составил +51,51 %. Что подтверждает тот факт, что в случае расширения бизнеса и открытия новых дополнительных услуг (если величина вложений не высокая) не потребуется привлечения средств со стороны или получения заемных средств в банке. Также используя для анализа пятифакторную модель, можно дать анализ полученным значениям коэффициентов, исходя из которых можно сделать вывод, о том, что в перспективе ожидает компанию [11].

$$R = 2K1 + 0,1K2 + 0,08K3 + 0,45K4 + K5. \quad (1)$$

Где: К1– коэффициент обеспеченности собственными средствами;  
 К2 – коэффициент текущей ликвидности;  
 К3 – коэффициент оборачиваемости активов;  
 К4 – коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции);  
 К5 – рентабельность собственного капитала.

Результаты произведенных расчетов представлены в таблице (табл.1.5).

Таблица 1.5

Пятифакторная модель расчета коэффициентов

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2018	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
К <sub>1</sub>	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	1	2	2
К <sub>2</sub>	Коэффициент текущей ликвидности	–	0,1	0
К <sub>3</sub>	Коэффициент оборачиваемости активов	3,91	0,08	0,31
К <sub>4</sub>	Коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции)	0,23	0,45	0,1
К <sub>5</sub>	Рентабельность собственного капитала	1,01	1	1,01
Итого (R):				3,42

В соответствии с представленными результатами расчетов при значении итогового показателя  $R > 1$  вероятность потери деловой активности и снижения платежеспособности будет низкая. По нашим расчетам значение итогового показателя составило 3,42, что подтверждает правильность направлений развития компании и устойчивом финансовом положении организации. Но, кроме этого, целесообразно подвергнуть анализу и чистые активы компании, представленные в таблице 1.6. Исходя из полученных результатов следует, что, по состоянию на 31 декабря 2018 г. чистые активы превышают уставный капитал [7]. Указанное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Более того необходимо отметить увеличение чистых активов в 4,7 раза за анализируе-

мый период (с 31.12.2014 по 31.12.2018).

Таблица 1.6

Оценка стоимости чистых активов

Показатель	Значение показателя						Изменение		
	в тыс. руб.					в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.5-гр.2)	± % ((гр.5-гр.2) : гр.2)
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	на начало периода (31.12.2014)	на конец периода (31.12.2018)		
1. Чистые активы	1 500	2 725	5 680	7 100	100	100	+5 600	+4,7 раза	
2. Уставный капитал	10	10	10	10	0,7	0,1	–	–	
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	1 490	2 715	5 670	7 090	99,3	99,9	+5 600	+4,8 раза	

Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку. Диагностика финансовой устойчивости компании была произведена по величине собственных оборотных средств, т. е. исходя из излишка или его недостатка [10]. Результаты произведенных расчетов сведены в таблицу 1.7.

Таблица 1.7

Диагностика финансовой устойчивости компании  
(излишек/недостаток собственных оборотных средств)

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)*			
	на начало периода (31.12.2014)	на конец периода (31.12.2018)	на 31.12.2014	31.12.2015 – 31.12.2016 (в среднем)	на 31.12.2017	на 31.12.2018
СОС <sub>1</sub>	500	2 900	+400	+230	+1 290	+1 900
СОС <sub>2</sub>	500	2 900	+400	+230	+1 290	+1 900
СОС <sub>3</sub>	500	2 900	+400	+230	+1 290	+1 900

Следует отметить, что расчет показатель собственных оборотных средств (СОС) был произведен исходя из разницы между собственными оборотными средствами и величиной запасов и затрат [14]. Все полученные расчетные показатели (СОС<sub>1</sub>, СОС<sub>2</sub>, СОС<sub>3</sub>) покрывают собственными оборотными средствами имеющихся у организации запасы, поэтому финансовое положение по данному признаку можно характеризовать как абсолютно устойчивое. Более того все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за анализируемый период улучшили свои значения.

На основе проведенной диагностики производственно-хозяйственной деятельности действующей компании ООО «ГРИН», было аналитическим путем обосновано, что для диверсификации сферы деятельности компании, расширения рынка сбыта предоставления, пока на региональном рынке, спектра услуг, для проектных мероприятий привлечения заемных средств не требуется. В случае, если величина проектных мероприятий будет слишком высокой, а это необходимо рассчитать и экономически обосновать, то тогда, компания будет рассматривать другие варианты вложения необходимых денежных средств в развитие своего бизнеса. В данном случае, на этапе проектных мероприятий, планируется открытие кафе, т. е. услуги общественного питания [18].

Согласно ГОСТу Р 50762-2007 Национальный стандарт Российской Федерации «Услуги общественного питания классификация общественного питания» предприятие общественного питания – это предприятие, предназначенное для производства, реализации и (или) организации потребления продукции общественного питания, включая кулинарную продукцию, мучные кондитерские и булочные изделия.

В настоящее время бизнес в сфере услуг питания особенно привлекателен для инвесторов и пользуется значительной популярностью. Как следует из практики, то размер первых инвестиционных вложений в бизнес такой направленности, т. е. в предприятие как сферу общественного питания, определяется примерно из расчета 60 000 рублей на один квадратный метр пред-

полагаемой площади помещения. При таком подходе к управлению, в случае реализации запланированных действий, т. е. плана/проекта, то практически через четыре месяца после открытия точки, рост оборота начнет увеличиваться. В диапазоне от 1,5 до 2 лет, а это примерно средний срок окупаемости, кафе, компания сможет пол зарабатывать прибыль. Минимальная рентабельность в этом бизнесе составляет 20%, средняя – около 25%, а в случае успеха она может достигать 50 – 60%.

Предлагаемый к реализации проект открытия кафе в джазовом стиле является первым проектом такого рода в г. Белгороде, т. к. на рынке услуг питания города пока нет ни одного кафе в джазовом стиле, которое передаёт всё многообразие западной культуры 20 века, что в свою очередь будет способствовать распространению определенных традиций и культуры среди населения [35].

В процессе подготовки проекта сформировано структурное подразделение действующей компании ООО «ГРИН» в порядке диверсификации и развития бизнеса. Для проектного бизнеса дано название кафе «JAZZ VE». Также сформирован пакет документов, который регламентирует деятельность компании в соответствии с действующими законами Российской Федерации в т. ч. это:

- 1) протокол собрания учредителей, содержащий решение о диверсификации бизнеса и создания кафе;
- 2) документы подтверждающие права структурного подразделения на имущество, находящееся на балансе компании.

Поскольку кафе создается в пределах одной компании, как структурное подразделение, то для создаваемого бизнеса уставный капитал для «JAZZ VE» не требуется.

В структуре административной системы управления кафе «JAZZ VE» 3 участника в т. ч. с распределением по исполнению должностных обязанностей:

- 1) Королева Юлия Александровна – директор;

2) Попов Сергей Сергеевич – заместитель директора по маркетингу и продвижению бизнеса;

3) Иванов Александр Александрович – исполнительный администратор по работе с персоналом.

Основной вид деятельности открываемого бизнеса по проекту, код по ОКВЭД: 55.30 – деятельность ресторанов и кафе. Эта группировка включает:

– изготовление, реализацию и организацию потребления непосредственно на месте кулинарной продукции, продажу напитков, иногда в сопровождении некоторых форм развлекательных программ;

– рестораны и кафе с полным ресторанным обслуживанием;

– предприятия общественного питания с самообслуживанием;

– деятельность закусочных (предприятий "быстрого питания");

– реализацию кулинарной продукции ресторанами и кафе вне предприятия.

Характеристика компании по вновь создаваемому бизнесу, открытию кафе в джазовом стиле/организации питания и досуга населения:

– тип предприятия общественного питания – предприятие с характерными условиями обслуживания, ассортиментом реализуемой продукции общественного питания и технической оснащённостью. Услуги общественного питания оказываются на предприятии в соответствии с правилами оказания услуг общественного питания, которые утверждены постановлением Правительства Российской Федерации от 03.10.2009 №495 (ГОСТ Р 50762-2007);

– организационно-правовая форма – структурное подразделение общества с ограниченной ответственностью в пределах диверсификации действующего бизнеса компании ООО «ГРИН». Критериальное сопровождение ведения бизнеса: степень ответственности учредителей перед контрагентами и иными заинтересованными лицами в рамках хозяйственных отношений; простота ведения бухгалтерского учета;

– наименование кафе: «JAZZ VE»;

– вид собственности: частная в рамках действующей компании;



- статус бизнеса: коммерческая деятельность, наделенная всеми правами и обязанностями, которыми наделено юридическое лицо;

- профиль компании: удовлетворение потенциальных клиентов и общества в целом в услугах питания.

Согласно ГОСТу Р 50762-2007 кафе «JAZZ VE» предоставляет услуги по организации питания и (или без) отдыха потребителей с предоставлением ограниченного по сравнению с рестораном ассортимента продукции общественного питания, реализующее фирменные, заказные блюда, изделия и алкогольные и безалкогольные напитки.

Согласно ГОСТу Р 50762-2007 проектируемое кафе «JAZZ VE» предполагает обслуживание официантами [6]. Также кафе «JAZZ VE» по:

- ассортименту реализуемой продукции – неспециализированное;
- по обслуживаемому контингенту и интересам потребителей, включая оформление интерьера, – кафе общего типа;
- по местонахождению – в арендуемом помещении отдельно стоящего здания;
- по методам и формам обслуживания – с обслуживанием официантами;
- по времени функционирования – постоянно действующее.

Кафе с обслуживанием официантами в своем меню имеет фирменные, заказные блюда, но в основном быстрого изготовления.

Предоставляемые услуги общественного питания в кафе «JAZZ VE»:

- 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.

Норма площади на одно посадочное место в кафе 1,6 м<sup>2</sup>. В соответ-

ствии с установленной нормой, предполагаемая общая площадь кафе составила: 150 м<sup>2</sup>. Послеремонтное обслуживание арендуемой площади приведено в соответствие с нормативно-техническими и санитарно-гигиеническими требованиями для размещения предприятия такого типа. Услуги кафе «JAZZ VE» в целом ориентированы на соответствие требованиям безопасности и экологичности.

По целевому назначению услуги кафе «JAZZ VE» будут предоставляться потребителям в условиях, отвечающих требованиям действующих нормативных документов. Процесс обслуживания клиентов кафе основан на соблюдении требований комплексности услуг в т. ч. учитывается – требование эргономичности, для которой характерно соответствие условий обслуживания гигиеническим, антропометрическим, физиологическим возможностям потребления. Соблюдение требований эргономичности обеспечивает комфортность обслуживания и способствует сохранению здоровья и работоспособности потребителя [37].

Основная цель подразделения компании ООО «ГРИН» в рамках кафе в стиле «JAZZ VE» – максимизация эффективности производственно-коммерческой деятельности, минимизация затрат и извлечение максимально-возможной прибыли.

Другие цели компании:

- 1) организация коммерческой деятельности;
- 2) оказание услуг в сфере общественного питания;
- 3) создание новых рабочих мест;
- 4) удовлетворение спроса потребителей на услуги общественного питания;
- 5) максимизация эффективности производственно-коммерческой деятельности, минимизация затрат и извлечение максимально-возможной прибыли.

Задачи компании:

- завоевание и удержание определенной доли на рынке;

– овладение в отрасли на начальном этапе, на уровне регионального рынка, лидирующего положения.

На рисунке 1.1 представлена организация управления в кафе «JAZZ VE» по задачам.

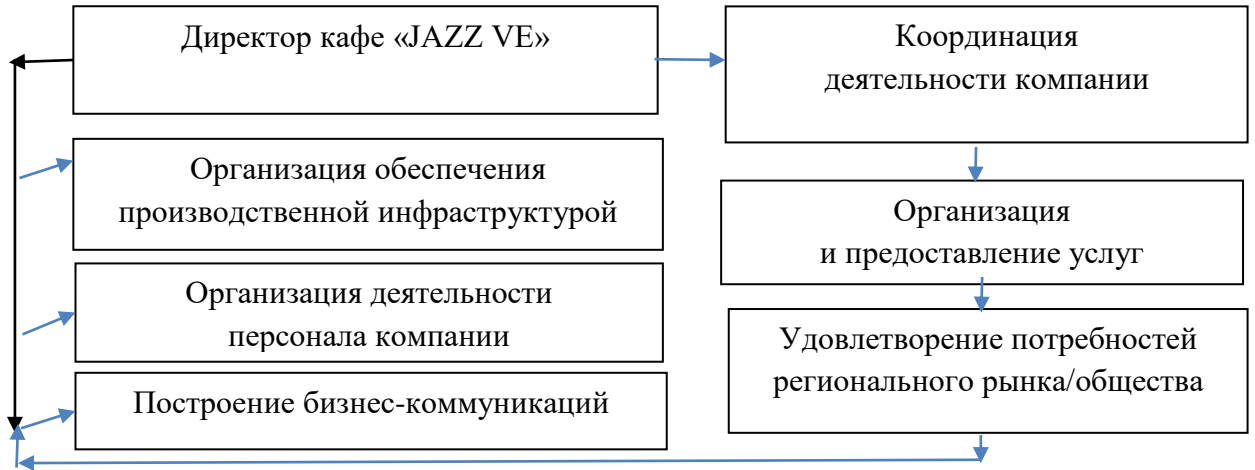


Рис. 1.1. Система управления кафе по задачам

Коммерческая деятельность кафе «JAZZ VE» определяется инновационным построением системы управления качеством на основе интеграции лучшей мировой практики в области управления качеством, использовании признанных концепций и методик управления качеством с учетом специфики и технологических особенностей производственно-хозяйственной деятельности «JAZZ VE» [41]. На рисунке 1.2 представлена модель параметров управления бизнесом в кафе «JAZZ VE».

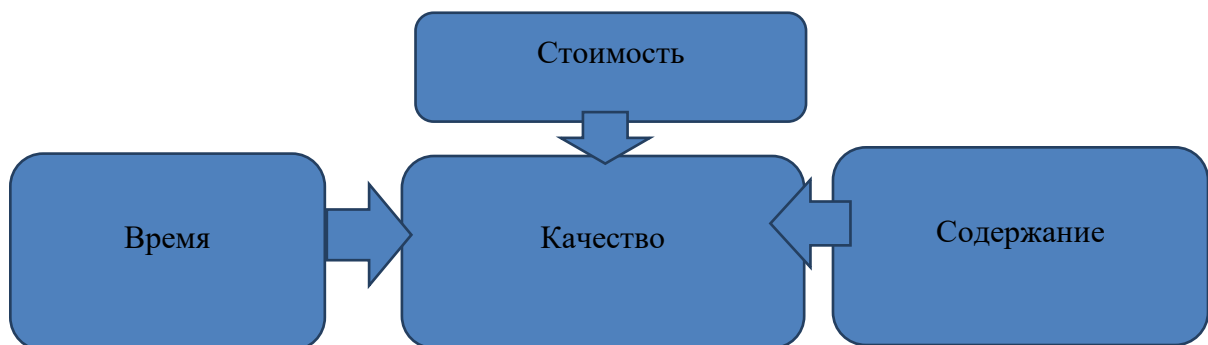


Рис. 1.2. Моделирование процесса управления коммерческой деятельностью кафе «JAZZ VE»

В основе управления бизнесом лежит связь трёх параметров: времени, стоимости и содержания (набор действий, необходимых для достижения поставленных целей), от которых зависит качество коммерческой деятельности.

Бизнес-модель кафе в стиле «JAZZ VE» представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Бизнес-модель кафе «JAZZ VE»

<p>8. Ключевые партнеры: – поставщики ресурсов, производителей и основных и сопутствующих элементов; – стейкхолдеры.</p>	<p>7. Ключевые действия: – оказание услуг общественного питания; – производство собственных продуктов питания; – оказание услуг отвечающих требованиям безопасности и качества.</p>	<p>2. Ключевые ценности: – снижение непредвиденных расходов; – соблюдение времени исполнения заказа; – прозрачность, контролируемость процесса.</p>	<p>4. Взаимоотношения с клиентами: – личные (ответственность несет менеджер); – репутационные (когда компания становится узнаваемой).</p>	<p>1. Сегменты потребителей: – индивидуальные потребители; – сеть торговых предприятий; – производственные предприятия; – небольшие частные компании и др.</p>
<p>6. Ключевые ресурсы; – финансовые; – производственные; – трудовые; – интеллектуальные.</p>			<p>3. Каналы сбыта: – прямые (поиск клиентов, встречи, поддержание отношений); – партнерские каналы (через партнеров и клиентов).</p>	
<p>9. Структура расходов: – высокая доля затрат на продвижение и привлечение клиентов; – расходы на ключевые компетенции персонала компании; – формирование позитивного имиджа; – сертификация.</p>			<p>5. Потоки доходов: – основной доход от постоянных клиентов; – стоимость услуг соответствует среднерыночному, варьируется от заказчиков/потенциальных клиентов в т.ч. и корпоративных.</p>	

Коммерческая деятельность будущей деятельности компании определяется инновационным построением системы управления качеством на основе интеграции лучшей мировой практики в области управления

качеством, использовании признанных концепций и методик управления качеством с учетом специфики и технологических особенностей производственно-хозяйственной деятельности кафе «JAZZ VE». Создание, развитие и успешная деятельность компании основаны на применении бизнес-модели «Canvas», которая аналогична стратегическому плану, реализуемый на практике через организационные структуры, процессы и системы. Данная модель определена 9 блоками, которые отражают логику действий компании, направленных на получение прибыли. Эти блоки охватывают 4 основные сферы бизнеса: взаимодействие с потребителем, предложение, инфраструктуру и финансовую эффективность компании [45].

На рисунке 1.3 представлена модель формирования структурно-корпоративного имиджа кафе «JAZZ VE».



Рис. 1.3. Структура корпоративного имиджа кафе в стиле «JAZZ VE»

Формирование структурно-корпоративного имиджа кафе «JAZZ VE» или внутреннего имиджа компании состоит из четырех основных компонентов/элементов. Каждый из элементов не только дополняет другой элемент, но и является неразрывной составляющей общей системы формирования имиджа. Каждый элемент имеет свои заданные параметры, а следовательно, обеспечивают свою локальную зону по формированию позитивного имиджа в зависимости от его направленности [28].

Построение маркетинговой системы кафе «JAZZ VE» основано на

определении и установлении цели присутствия компании на рынке.

Методология ценообразования в системе управления ценовой политикой кафе «JAZZ VE» – основана на анализе издержек производства, мониторинге цен конкурентов [43].

Проектная форма бизнеса формируется и в последствии будет реализована в конкурентной среде Белгородского регионального рынка услуг. В целом Белгородская область для организации малого бизнеса является третьим регионом в Российской Федерации по привлекательности. Поэтому, только в случае отсутствия конкуренции предлагаемый проект может быть ограничен лишь технико-экономическим обоснованием. Но поскольку речь идет о конкурентной среде, то, следовательно, потребуется дать оценку запрашиваемым всем видам ресурсов, рассчитать экономическую эффективность проекта и его срок окупаемости. Исходя из чего, основная ценность разрабатываемого и предлагаемого к реализации проекта определяется тем, что он:

- дает возможность определить жизнеспособность фирмы в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должна развиваться фирма;
- служит важным инструментом обоснования для получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

В качестве целевой аудитории установлено следующее соотношение потенциальных посетителей/клиентов:

- 1) во-первых, люди среднего возраста со средним достатком, любящие или имеющие отношение к музыке, джаз-музыке, это порядка 40%;
- 2) во-вторых, это следующие 40%, молодые люди со средним достатком;
- 3) в-третьих, 15% это самая разная категория людей, обеспеченные люди разных возрастов;
- 4) в-четвертых, это 5% - пожилые пары.

Общая вместимость: 40 посадочных мест.

Режим налогообложения кафе «JAZZ VE» предусмотрен в соответ-

ствии с действующим законодательством РФ и ориентирован на упрощенную систему налогообложения (УСН), как и форма учета действующей компании ООО «ГРИН». Выбор варианта указан компанией в учетной политике предприятия. Основными условиями для применения этой системы являлись (Закон № 243 от 03.07.16 г.) – численность (не более 100 чел.), совокупный размер выручки за отчетный период (не более 120 млн. руб.), предел выручки в части перехода (не более 90 млн. руб.).

В части формирования учета и отражения хозяйственных операций такая система пользуется преимуществом, так как закон освобождает от необходимости вести бухучет [46].

Упрощенная методика предусматривает построение учета со сдачей обязательных отчетов по сокращенному перечню.

Юридический адрес местонахождения кафе «JAZZ VE»: Россия, 308000, г. Белгород, Народный бульвар, 76.

Фактический адрес местонахождения кафе «JAZZ VE»: Россия, 308000, г. Белгород, Народный бульвар, 76.

Режим работы кафе «JAZZ VE»: с понедельника по воскресенье, без выходных дней.

Краткосрочные цели проекта: организация ресторана, специализирующегося на блюдах восточной, европейской и средиземноморской кухонь.

Долгосрочные цели проекта: организация комплекса, состоящего из нескольких ресторанов, сочетающих в себе несколько концепций и отражающих обширные вкусовые предпочтения посетителей (например, ресторан, гостиничный комплекс, создание клубной системы и т. д.).

В рамках проекта предполагается:

- создание дополнительного источника дохода от производственно-хозяйственной деятельности – «JAZZ VE»;
- производство, реализация и организация предоставления услуг общественного питания;
- организация досуга населения города и его гостей;

- проведение различного рода торжественных мероприятий;
- создание индивидуальной производственной инфраструктуры, включая производственные и перерабатывающие мощности, складские и вспомогательные объекты, транспорт и сбытовую сеть, а также управление ими;
- внедрение новых технологий приготовления продукции общественного питания через расширение ассортимента и одновременное совершенствование качества предлагаемых продуктов общественного питания.

Размер уставного капитала – не предусмотрен, т. к. проектное открытие бизнеса предусмотрена в рамках диверсификации действующего предприятия.

В составе кафе «JAZZ VE» три основных участника-руководителя, соответственно зонам ответственности и управления по задачам:

- 1) Королева Юлия Александровна – директор;
- 2) Попов Сергей Сергеевич – заместитель директора по маркетингу и продвижению бизнеса;
- 3) Иванов Александр Александрович – исполнительный администратор по работе с персоналом.

Одним из значимых условий эффективного функционирования создаваемой компании на рынке услуг общественного питания является постоянное обновление информационного ресурса, потому как развитие компании потребует применение на практике новых современных принципов, форм и методов в экономической деятельности, которые, возможно ранее не применялись в отечественной практике [28].

Поэтому, начиная свой процесс реализации бизнес-проекта на практике и начиная свою деятельность, компания должна экономически обосновать для себя потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также четко рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы, используя ключевые положения, применимые и необходимые для того, что-



бы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей.

Исходя из чего, основной или одной из главных проблем, стоящих как в России, так и за рубежом остается – человек, удовлетворение его потребностей. Поскольку реклама, как главное средство продвижения, стоит недешево и не всегда эффективна, то использование маркетинговых технологий позволит кафе «JAZZ VE» рационально использовать ресурсы вновь открываемого бизнеса, нового кафе, в том числе и денежные, для успешной реализации продукции и поможет в выборе наиболее эффективных методов продвижения на рынке общественного питания. А т. к. продукт предприятий общественного питания значительно шире, чем просто пища на тарелке, то компании потребуется включить физическую атмосферу, чистоту, комфортность, ощущение компетентности и заботы со стороны обслуживающего персонала. И в этой связи нельзя не выделить сотрудников первой линии, непосредственно контактирующих с посетителями. Исходя из чего большое внимание в данной работе будет смещено к оптимальности управления живыми ресурсами, как активами предприятия [39].

Таким образом, в хозяйственной практике диверсификация предполагает одновременно развитие различных, не связанных между собой технологических процессов или услуг. Данный процесс представляет собой разнообразие в применении созданных компанией услуг, что позволяет ей функционировать достаточно эффективно, вне зависимости от спроса на тот или иной продукт. В рамках действующего предприятия, создается новый вид предоставления услуг, услуг общественного питания. Проект создания кафе зависит от будущего клиентопотока и напрямую зависит от загруженности кафе и среднего чека посетителей.

Для компании для реализации проекта не требуется заемных средств, что экономически обосновано и подтверждается рядом таблиц раздела. В последующих главах будет проведено экономическое обоснование затрат и применены современные инструменты стратегического планирования.

## 2. Анализ отрасли и локального рынка

Общественное питание играет важную роль в динамичном развитии экономики как страны в целом, так и Белгородской области в частности. Специфические свойства товара и услуг общественного питания обуславливают высокую степень его локализации, тесную взаимосвязь с конкретной территорией и ее населением. Как типичный местный рынок, общественное питание обеспечивает высокий уровень занятости населения области и, в связи с этим, оказывает значительное влияние на стабильность экономики области в целом. Поэтому, перспективы и возможный рост отрасли общественного питания, тенденции развития отрасли, динамика продаж в отрасли это все те критериальные показатели, исходя из чего компания исходила при выборе сегмента рынка.

В целях создания благоприятных условий для развития общественного питания на территории Белгородской области, улучшения качества услуг, предоставляемых предприятиями общественного питания для населения области, формирования конкурентной среды и во исполнение распоряжения Правительства Российской Федерации от 5 сентября 2015 года N 1738-р, распоряжения Губернатора Белгородской области от 9 марта 2016 года N 125-р «Об утверждении перечня приоритетных и социально значимых рынков и плана мероприятий «дорожной карты» по содействию развитию конкуренции в Белгородской области на 2017 - 2020 годы» Правительство Белгородской области утвердило Стратегию развития общественного питания в Белгородской области на период до 2025 года [2].

В настоящее время ресторанный бизнес в городе Белгороде и Белгородской области представлен в трех нишах, которые в процентном соотношении неравны по объему и количеству игроков на региональном рынке:

- 1) во-первых, доминирующее место в структуре регионального рынка услуг общественного питания занимает сегмент быстрого питания;
- 2) вторым, по своей структурной нагрузке будут услуги ресторанов

среднего ценового уровня;

3) в-третьих, это безусловно ресторанный бизнес, так называемой «высокой кухни».

Заведения общественного питания в Белгородской области (рис. 2.1).

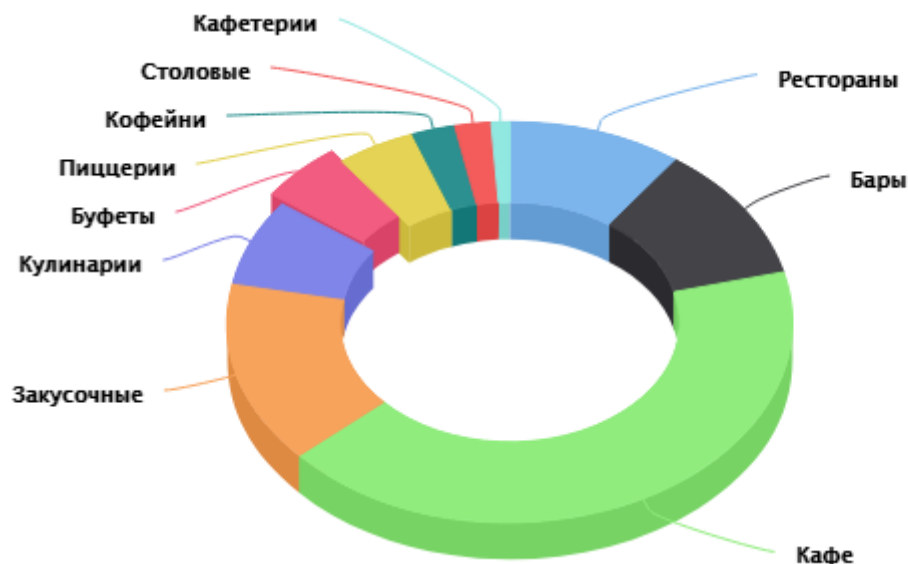


Рис. 2.1. Структура сектора общественного питания Белгородской области

Распределение предприятий в отрасли (прил.1). Обеспеченность общественным питанием в России (рис. 2.2).

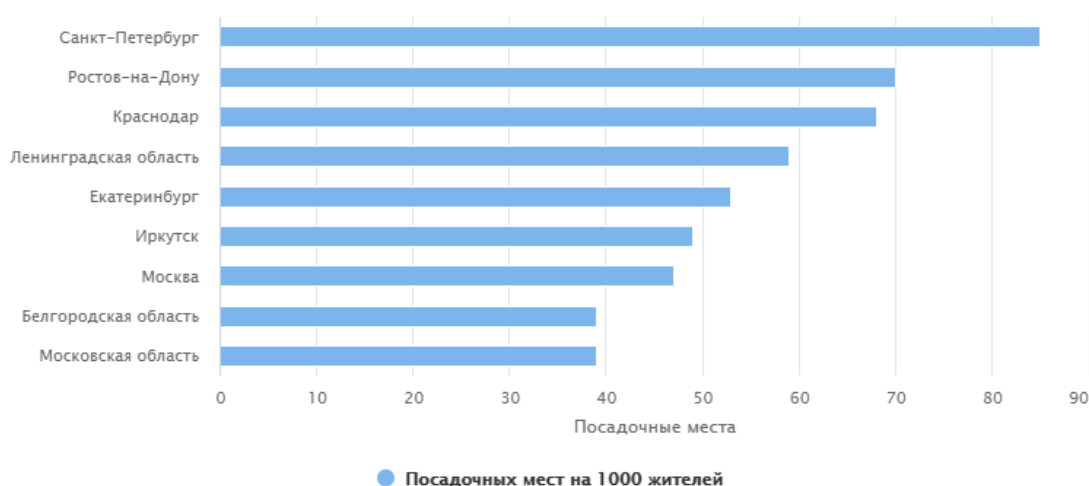


Рис. 2.2. Обеспеченность России местами общественного питания

По данным представленным на рисунке 2.2 следует, что в качестве ли-

дера по обеспечению местами общественного питания выступает Санкт-Петербург (на каждую тысячу жителей приходится 85 мест), в то время как в Белгороде данный показатель из расчета на каждую тысячу жителей приходится – всего 39 (Справочно: по нормативам советского СНиП планировки и застройки городов, на тысячу жителей должно приходиться не менее 40 посадочных мест в заведениях общепита). Число заведений в мире представлено в приложении 2.

Существующие на сегодняшний день в центральном районе города предприятия общественного питания можно условно разделить на два типа:

1) крупные к которым следует отнести рестораны и кафе, отличительная особенность которых заключается в высоком сервисе и качестве обслуживания при достаточно высокой цене (средний обед обходится примерно в 3000 рублей и выше), то есть они ориентированы на людей с высоким уровнем дохода (например, ресторан в ООО «Континенталь»);

2) мелкие предприятия. Это серия небольших закусочных и баров, условно подразделяемых еще на два типа:

– дорогие фирменные закусочные и бары (например, ООО «Макдоналдс» сеть ресторанов фаст-фуд), с характерным для них высоким качеством обслуживания и достаточно высокими близкими к крупным предприятиям общественного питания ценами;

– небольшие закусочные по типу, например, пирожковых, которые предлагают хотя и альтернативный дешевый вариант перекуса, но при этом не всегда отличаются качественным продуктом, включая ограниченный ассортимент выпускаемой продукции, что вызвано небольшими размерами занимаемых им помещений.

Контраст обеспеченности местами общепита, как альтернатива, в районах Белгородской области (рис. 2.3). При этом внутри региона дифференциация оказывается слишком высокой. Белгород, Борисовский, Яковлевский и Грайворонский районы выглядят лидерами по количеству учреждений общепита (кроме ресторанов) на фоне негативной ситуации в сельских районах.

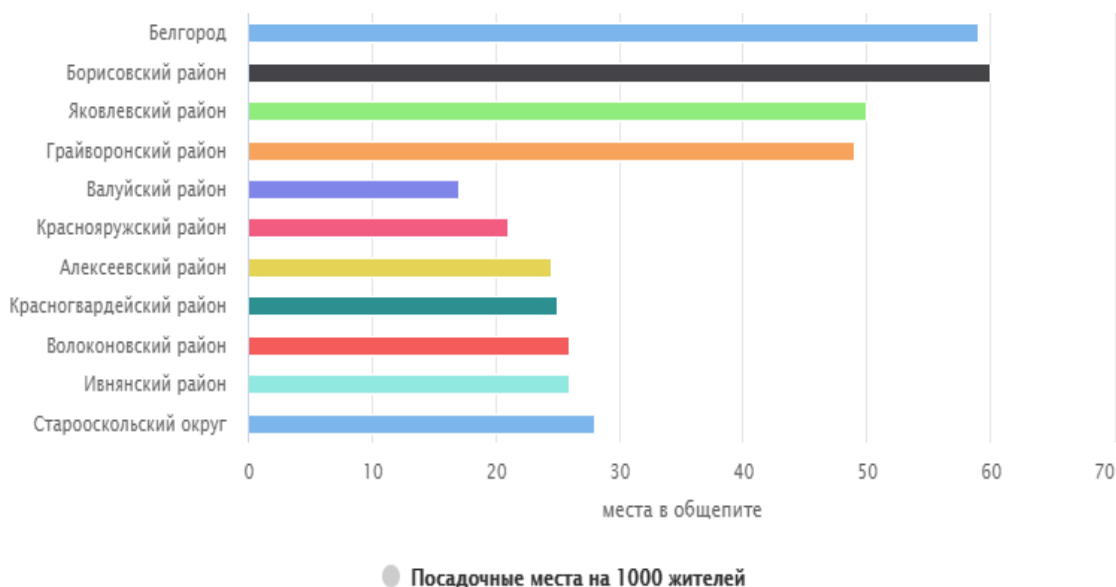


Рис. 2.3. Обеспеченность местами общепита в районах  
Белгородской области

Не соответствуют СНиПам Красногвардейский, Вейделевский, Волоконовский, Краснояружский, Корочанский районы и Губкинский городской округ. Справочно также можно отметить, что в Грайворонском, Новооскольском, Ивнянском и Красненском районах вообще нет ни одного ресторана. На перспективу предполагается что по мере реализации программ развития регионального рынка услуг общественного питания, доля кафе составит около трети от всех заведений общепита. Но в некоторых районах на них приходится все 100 %. Региону не хватает закусочных. Норма – 20–25 % от всех заведений. Пока в Белгородской области только 4 %. Самая главная диспропорция в отрасли – разрыв между сельской и городской территориями. В Белгороде, Белгородском, Шебекинском районах, Старооскольском и Губкинском округах сосредоточено 70 % всего общепита региона. В сельских районах отрасль развивается слабо, и там чаще всего кафе закрываются. Основными причинами называют низкую платёжеспособность населения и низкую рентабельность бизнеса при высоких затратах на старт. Поэтому, создание объектов в отдалённых, малонаселённых сельских районах

связано с серьёзными рисками инвестирования и отсутствием гарантии получения прибыли. Обеспечение жителей таких территорий услугами – одна из основных задач региональной политики в сфере потребительского рынка. Правительство Белгородской области неоднократно указывало на готовность предоставлять гарантии по банковским кредитам через Фонд содействия кредитованию. Одной из главных проблем в общепите в правительстве считают средний чек. Рестораны и бары, на которые приходится пятая часть всех заведений, работают с чеком 2–2,5 тыс. рублей и выше. Этот чек снижает посещаемость кафе и ресторанов для большинства жителей региона. Исходя из проведённого маркетингового исследования, следует, что необходимо развивать средний и низкоценовой сегмент, т. е. сегмент кафе и столовых. При этом следует обратить внимание и на другой аспект – санитарное состояние предприятий общественного и профессионализм персонала. Вместе с тем прогнозируется факт того, что современные технологии ведения бизнеса позволят соединить работу в бюджетном сегменте и высокий уровень профессионализма [5].

Одной из мер по развитию всей отрасли считается создание ассоциации рестораторов.

В целом, в 2018 году оборот в общепите составил 7 млрд. 830 млн. рублей, или 5 046,9 рубля на душу населения. По прогнозным оценкам в процессе реализации стратегии, стимуляция роста отрасли должна увеличить оборот до 12 млрд. 150 млн. рублей к 2025-му, что в расчёте на человека оборот вырастет до уровня 7 838,7 рубля. Т. е. к 2025 году число общедоступных посадочных мест должно вырасти почти на 4 тыс. – до 65 тыс. В расчёте на 100 жителей к этому времени в регионе должно приходиться 42 места. Соответственно, должно открыться 65 новых предприятий, и их число составит 1 650. В данном случае речь идёт об открытых заведениях, т. к. около 40 % всего общепита в Белгородской области приходится на внутриучрежденные кафе и столовые в учебных заведениях на предприятиях. По тем же прогнозным оценкам оборот общепита должен вырасти с 7 млрд. 830

млн. до 8 млрд. 250 млн. рублей. Именно поэтому в ближайшие несколько лет кафе будут иметь особый вес при формировании рынка общественного питания.

Исходя из предварительно проведенного анализа сегмента рынка центральной части города Белгорода, можно сделать вывод, что действующие в центре города предприятия общественного питания не могут в полной мере удовлетворить существующий на данном рынке спрос и существует реальная потребность в кафе с широким ассортиментом предлагаемой продукции, высоким сервисом и качеством обслуживания и сравнительно не высокими ценами. Именно поэтому предлагаемым проектом предусматривается занять пустующую на сегодняшний день нишу на рынке общественного питания.

По состоянию на 01 января 2019 года потребительский рынок Белгородской области представлен деятельностью 2531 предприятием общественного питания. По сравнению с 2017 годом, это на 0,1 процента больше, чем в 2018 году (2529 единиц) в т.ч. из них 62,6 процента (1585 единиц) относится к общедоступной сети общественного питания. Соответственно на долю предприятий общественного питания закрытого типа (студенческие и школьные столовые, предприятия общественного питания при промышленных предприятиях и различных учреждениях) приходится 37,4 процента (945 единиц). За 2018 год сеть общественного питания общедоступной сети увеличилась на 34 единицы (2,2 процента) по сравнению с предыдущим годом и на 1055 посадочных мест (1,8 процента) [9].

Среди основных характеристик современного ресторанного бизнеса происходит некая ориентация на усредненную стоимость европейской кухни. Можно отметить, что из национальных кухонь в Белгородской области массово представлена европейская кухня:

1) к таким ресторанным комплексам относится ООО «Зима», рестораны – ООО «Башня», ООО «Самовар», ООО «Солома», ООО «Новая волна», ООО «Белогорье», ООО «Веретено», ООО «Эль хаус», ООО «Амати» и др.);

2) итальянская и японская кухни представлена такими ресторанами – ООО «La Terrazza», ООО «Мезонин», ООО «Милан», ООО «Суши Дом» и др.;

3) восточно-кавказский микс: рестораны – ООО «Хива», ООО «Дворец Востока», ООО «Генацвали», ООО «Золотоноша» и др.

В единичных сегментах присутствуют заведения с русской кухней, китайской и некоторыми другими кухнями.

Кроме того, на рынке общественного питания получили развитие и сегменты специализированных заведений.

Особенно следует отметить кофейни, ставшие неотъемлемой частью жизни города Белгорода и городских округов, которые составляют от общего количества порядка – 2,2 процента, или 35 объектов от общего количества предприятий общедоступной сети.

Состояние общественного питания общедоступной сети в городе Белгороде и районах Белгородской области в настоящее время в разрезе типологии предприятий выглядит следующим образом:

- 141 ресторан – 8,9 %;
- 155 баров – 9,8 %;
- 598 кафе – 37,7 %;
- 208 закусочных – 13,1 %;
- 97 кулинарий – 6,1 %;
- 68 буфетов – 4,3 %;
- 64 пиццерии – 4 %;
- 35 кофеен – 2,2 %;
- 29 столовых – 1,8 %;
- 15 кафетериев – 1 %;
- др. – 11,1 %.

Наглядно состояние общественного питания общедоступной сети в городе Белгороде и районах Белгородской области представлено на рисунке 2.1.



Исходя из представлено количества заведений общественного питания, а это порядка 2,5 тыс. предприятий, в том числе 1,5 тыс. предприятий общедоступной сети, общее количество посадочных мест на этих предприятиях общественного питания на 1 января 2019 года составило –145 тысяч единиц посадочных места в т. ч. из них в общедоступной сети находится 61,2 тысячи посадочных мест, что составляет порядка – 42,3 %. Количество посадочных мест на 1 тысячу жителей в предприятиях общественного питания общедоступной сети составило 39,5 единиц. Оборот общественного питания на 1 января 2019 года составил 6,6 млрд. рублей, что в физическом объеме на 3,1% выше предыдущего периода 2018 года.

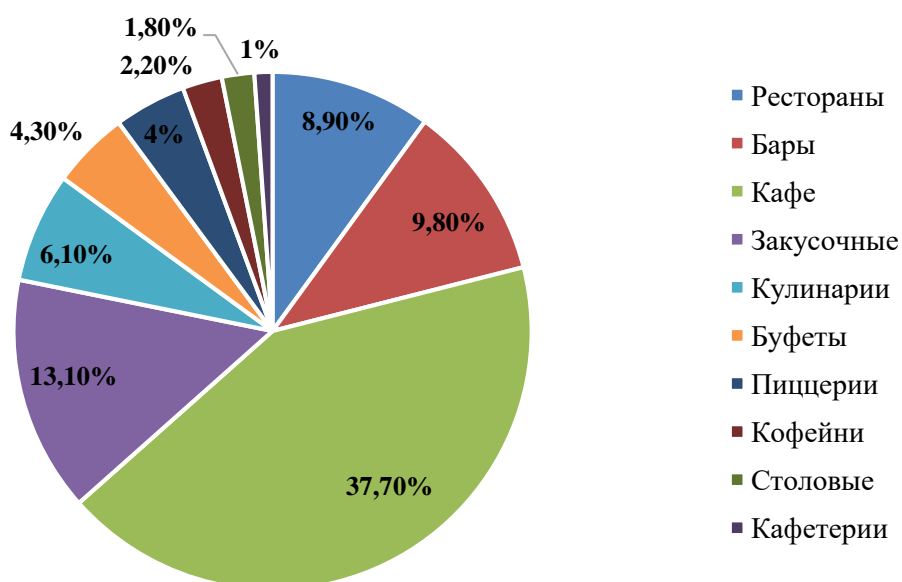


Рис. 2.1. Состояние общественного питания общедоступной сети

Проанализировав данный объем сегмента на региональном рынке, следует отметить, что предприятиям такого типа присущ определенный темп развития, и это темп прироста является положительным.

Следует добавить, что развитие регионального рынка общественного питания напрямую зависит от потребительских предпочтений. Поэтому для изучения спроса на услуги предприятий общественного питания необходимо получить информацию о предпочтениях потребителей и их покупательной

способности [10].

Для выявления потребительских предпочтений было проведено анкетирование, результаты которого были сведены в таблицу 2.1.

Таблица 2.1.

Данные респондентов о частоте посещаемости предприятий общественного питания (в % к числу опрошенных)

Тип предприятия общественного питания	Регулярно	Раз в месяц	Раз в неделю	По праздникам	От случая к случаю	Не посещают	Итого
Ресторан	3,2	3,6	-	21,5	41,1	30,6	100,0
Кафе	7,8	16,9	6,8	6,8	53,4	8,3	100,0
Столовая	30,1	2,2	6,8	-	34,8	26,1	100,0
Буфет	28,8	6,4	6,8	0,9	37,9	19,2	100,0
Бар	5,9	3,6	0,9	9,1	48,9	40,7	100,0
Кафетерий	3,6	4,1	4,6	0,9	44,3	37,9	100,0
Кофейня	5,5	8,7	5,0	2,7	45,7	33,8	100,0
Магазин-кулинария	11,0	8,7	6,4	3,7	45,7	24,27	100,0
Предприятия быстрого обслуживания	7,8	8,7	11,0	1,2	45,7	25,6	100,0
В среднем 1 предприятие	11,4	6,8	5,9	5,9	42,5	27,5	100,0

Качественность представленных анкет, позволяющих репрезентативность полученных сведений составила – 87,6% (из 250 всего 219 качественных). Проведенный опрос в форме анкетирования позволили установить, что 72,5% респондентов предпочитают услуги нескольких определенных типов общественного питания таких как: буфетные и столовые зоны, расположенные по месту нахождения респондента, т. е. это – работа, учеба. Оставшаяся часть перечисленных типов предприятий общественного в анкете, посещается респондентами периодически, т. е. можно сказать – от случая к случаю. Относительно ресторанных точек, то здесь большая часть, а это четвертая часть респондентов, отметила, что это праздничные и торжественные мероприятия. Оставшаяся часть констатировала, а это каждый шестой, что посещают кафе и это как правило для встреч и бесед, что бывает не так часто

(определили, как 1 раз в месяц). Однако если рестораны посещаются и по праздникам (так ответил каждый четвертый из опрошенных), то в кафе раз в месяц по настроению бывает из опрошенных респондентов. Для качественного анализа локального рынка было создано описание целевой группы, с целью выявления основных характеристик типичного клиента. При составлении таблицы 2.1. проводился опрос в рамках деления по:

1) по половому признаку: 149 участников или 68,0% из всех опрашиваемых составили женщины. Вывод – женская часть населения более часто посещает места развлечений;

2) по возрасту: возраст опрошенных смещен по числу принимающих участие к возрасту от 18 до 25 лет, что составило около 47,5%. Вторая группа это возраст от 31–45 лет или 17,8% от числа опрашиваемых. Третья группа, наименее малочисленная, это уже в возрасте от 55 лет и старше. Это объясняется существующими различиями в проведении досуга и питании вне дома. Распределение респондентов по возрасту представлено на рисунке 2.2.

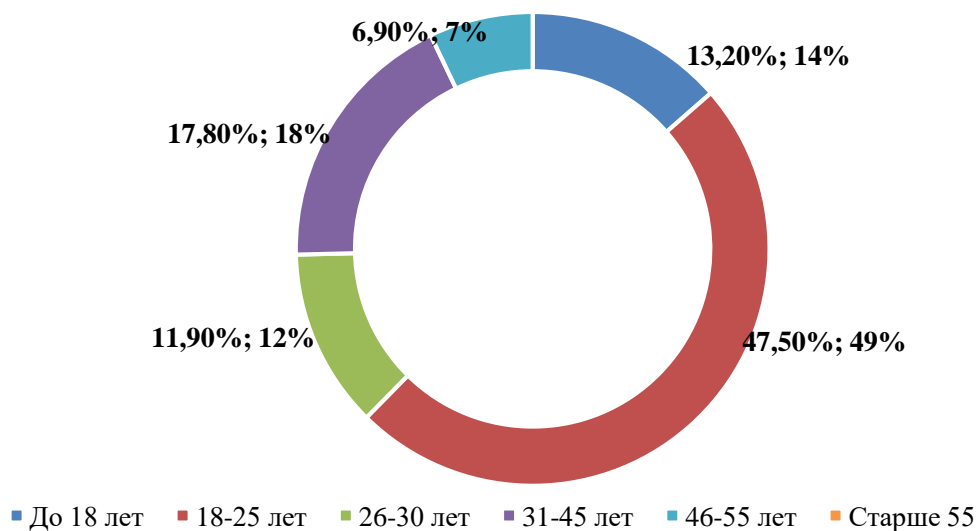


Рис. 2.2. Распределение респондентов по возрасту

В процессе анкетирования также была выявлена зависимость посещения разных типов предприятий общественного питания в зависимости от уровня бюджета разной категории опрашиваемых населения. Полученная

информация представлена на рисунке диаграммы 2.3. анкета была составлена по разным сферам деятельности и включала в себя:

- 1) торговлю и общественное питание – 22,4%;
- 2) образовательные учреждения (студенты, преподаватели) – 21,9%;
- 3) сфера культуры – 11,4%;
- 4) сфера бюджетно-финансовая – 8,7%.

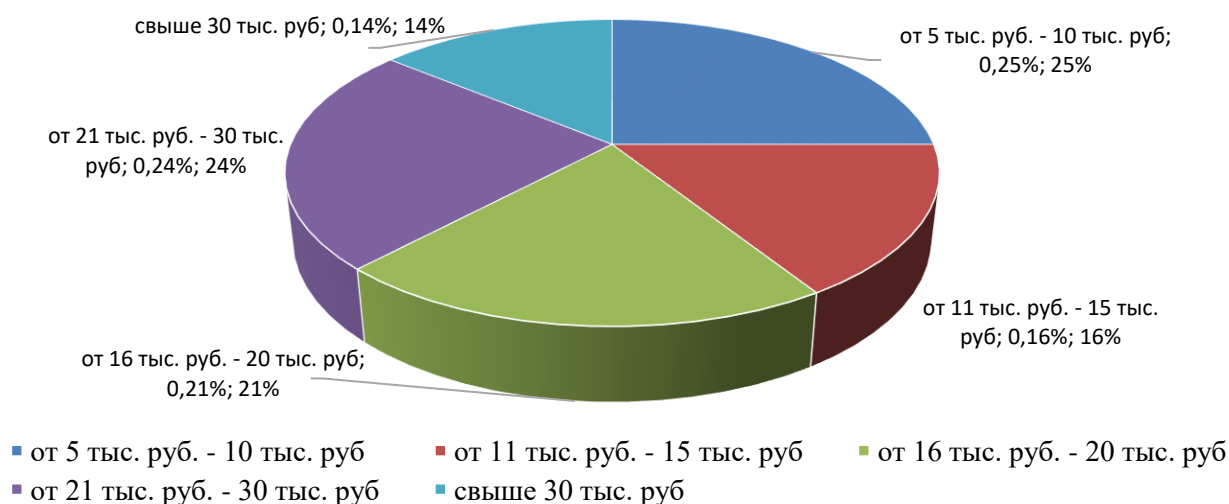


Рис. 2.3. Распределение респондентов по среднему уровню доходов

Из системности проведенного анализа респондентов по социальной принадлежности видно, что с изменением уровня доходности меняется и потребительское предпочтение, что означает переход в более высокую категорию ценового диапазона обслуживания. Распределение потребителей, принявших участие в анкетном опросе, по социальному статусу показано на рисунке 2.4.

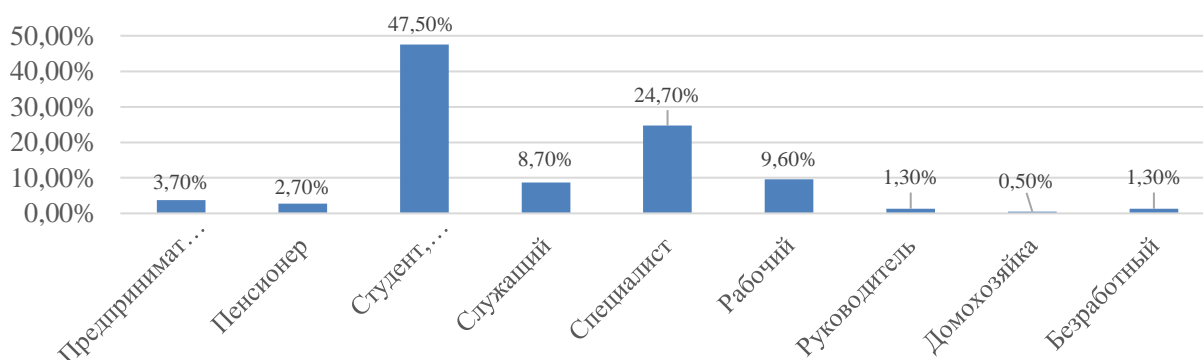


Рис. 2.4. Распределение респондентов по социальному статусу

Далее был проанализирован конкурентный потенциал и конкурентная среда бизнес-площадки будущего местонахождения кафе «JAZZ VE» (табл. 2.2) с учетом факторного влияния.

Таблица 2.2

## Оценка факторного влияния на конкурентоспособность «JAZZ VE»

Факторы	Кафе «JAZZ VE»	Главные конкуренты			
		ООО «Travelers Coffee»	ООО «Место Кафе»	ООО «Алиса в стране чудес»	ООО «Сахара не надо»
Товар					
Качество услуг	5	5	4	5	5
ТЭП	5	5	5	5	5
Престижность	-	4	5	4	4
Подача	5	5	5	5	5
Защищенность лицензиями	5	5	5	3	3
Продажная цена	5	5	4	4	4
Процент скидки с цены	5	5	5	5	5
Каналы сбыта					
Формы сбыта/предложения	5	5	5	5	4
Степень охвата рынка	5	5	5	4	4
Размещение	5	5	5	5	5
Транспортная доступность	5	5	5	5	5
Система контроля запасов	5	5	5	5	5
Продвижение товаров на рынок					
Реклама для потребителей	5	4	4	3	3
Индивидуальная продажа	5	5	5	5	5
Продвижение товара по каналам сбыта	5	4	4	3	3
Продажа товаров через рекламу/интернет	5	4	4	3	3
Итого:	75	74	65	64	63

К наиболее сильным и крупным конкурентам отнесены: ООО «Место Кафе», ООО «Travelers Coffee», ООО «Алиса в стране чудес», ООО «Сахара не надо» и ООО «New York Cafe». Исходя из данных таблицы 2.1, можно сделать вывод, что главным конкурентом кафе «JAZZ VE» может являться ООО «Travelers Coffee». На втором месте находится ООО «Место кафе». На третьем – ООО «Алиса в стране чудес», а на четвертом – ООО «Сахара не надо». Уточняя на основе анализа деятельность конкурентов проводим их ранжиро-

вание, которое представлено в таблице 2.2, оценка проводится по критериям.

Таблица 2.2

## Ранжирование конкурентов по основным критериям

Критерий	Кафе «JAZZ VE»	ООО «Travelers Coffee»	ООО «Место Кафе»	ООО «Алиса в стране чудес»	ООО «Сахара не надо»	ООО «New York Cafe»
Местоположение	5	5	5	5	5	5
Цена	5	5	5	4	4	4
Качество	5	5	5	5	5	5
Ассортимент услуг	5	5	5	5	4	4
Квалификация персонала	5	5	5	5	5	5
Имидж	нет	5	5	5	5	4
Наличие бизнес-ланча	5	5	5	-	-	-
Проведение банкетов	5	4	4	4	5	4
Баллы по критериям	35	39	39	33	33	31

На основании проведенного анализа в таблице 2.2, можно отметить, что основными конкурентами кафе «JAZZ VE» являются ООО «Место Кафе» и ООО «Travelers Coffee». У них уже имеется сформированный имидж. На ресторанном рынке эти заведения зарекомендовали себя с положительной стороны. Но у нашего кафе имеется преимущество по критерию «Проведение банкетов». Более наглядно покажет уровень конкуренции между кафе построение многоугольника конкурентоспособности (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Многоугольник конкурентоспособности

Из данного многоугольника конкурентоспособности видно то, что более сильными и важными конкурентами являются «Место кафе» и «Travelers Coffee», которые по такому показателю, как имидж опережает наше кафе.

По всем остальным показателям ООО «JAZZ VE» находится на лидирующих позициях, это говорит о том, что данное кафе является конкурентоспособным [28].

Таким образом, для сферы общепита, что определяет актуальность и обоснованность перспективности предлагаемого проекта к реализации в период до 2025 года, можно констатировать, что динамика на рынке общественного питания положительная и спрогнозировать следующие направления положительной динамики:

- 1) во-первых, рост рынка общественного питания;
- 2) во-вторых, наиболее востребованными станут заведения «эконом-класса»: кафе, пиццерии, фастфуд, столовые;
- 3) в-третьих, ожидается рост количества предприятий, ориентированных на новые форматы заведений по европейскому образцу, например наше проектное кафе «JAZZ VE»;
- 4) в-четвертых, развитие сферы общепита и введением закона о квалификации потребует больше сотрудников с профильным образованием;
- 5) в-пятых, работа с системой ЕГАИС продолжится, увеличится степень автоматизации системы.
- 6) в-шестых, это поддержка государства, которая позволит привлечь новых игроков на рынок, и сделает заведения общественного питания доступными для населения;
- 7) в-седьмых, законодательные поправки, направленные на стимулирование малого бизнеса и привлечение инвесторов в новые формата бизнеса.

На рынке услуг питания города пока нет ни одного кафе в джазовой стилистике, которое передаёт всё многообразие западной культуры 20 века. Создание кафе будет способствовать распространению европейских традиций и культуры среди населения.

### 3. Организация производства и управление предприятием

Данный раздел включает производственный и организационные планы управления создаваемым бизнесом. В связи с этим определяется целевая направленность бизнеса – оказание услуг отвечающих требованиям потребительских предпочтений.

Поскольку все основные моменты по организации и выборе организационно-правовой формы были рассмотрены в параграфе 1 «Описание бизнеса», то в этом параграфе целесообразно рассмотреть входные формы бизнеса на региональный рынок, основные бизнес-процессы и процессы, направленные на системность звеньев управления созданным бизнесом. В этой связи определяем выход и вход на региональный рынок в несколько взаимосвязанных этапов:

- 1) выбор месторасположения бизнеса – кафе «JAZZ VE».
- 2) установление ассортиментной группы, которая составляет как минимум 50% успешного продвижения бизнеса и обеспечивает правильность выбора места для кафе;
- 3) определение потокоориентированности предполагаемого места для реализации проекта и бизнеса, ориентированных на ряд ответов по следующим вопросам:
  - Кто? Социальные слои и социальные роли людей в этом потоке;
  - Когда? Временные характеристики потока;
  - Зачем? Цели пребывания в этом месте.

С учетом полученных и проанализированных данных принято решение о формате и ассортименте в кафе. Далее корректируется цель в случае несоответствия заданных ее первоначальных параметров. С учетом корректировки цели цель приобретает формулировку – максимальное удовлетворение потребности в данном конкретном месте. Что означает уход от традиционного формата – где лучше разместить заведения определенного формата, а напротив, предлагаем думать о том, какой формат подойдет для данного места. Та-



кой подход значительно снижает риск несоответствия потребительским предпочтениям целевой аудитории. После установления формата кафе выработаем структурные элементы компании, которые будут способствовать достижению уровня конкурентоспособной компании (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Формирование уровней конкурентоспособной компании

Далее задаем выходные параметры создаваемого бизнеса, которые бы уже на первом этапе обеспечивали не только удовлетворение потребностей населения в услугах общественного питания, но и отвечали бы критериям конкурентоспособности (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Схема формирования бизнеса (критерии бизнеса)

Поскольку критериальные условия сформулированы и смоделированы модели поведения компании на рынке необходимо определиться с поэтапной реализацией поставленных целей (табл. 3.1).

Таблица 3.1

## Поэтапная реализация целей и мероприятия по их достижению

Период реализации поставленных целей	Целевая постановка	Наименование мероприятий по достижению поставленных целей
01.07.2019-31.12.2020	проведение акций	В первый год открытия кафе провести следующие акции: 1) при заказе на сумму от 350 руб. любой напиток в подарок (акция не распространяется на алкогольную продукцию); 2) для студентов и школьников каждое второе воскресенье месяца – скидка 30%; 3) особое меню – во время бизнес-ланча (с 12:00 до 17:00)
01.01.2021-25.12.2021	расширение ассортимента меню	Проведение конкурса среди поваров на лучшие блюда – ежемесячно.
1.01.2020-29.09.2023	рост объема продаж	результат проведения акций, благотворительных акций и вечеров джазовой музыки, т. е. привлечение новых клиентов
На протяжении всего периода	Работа над улучшением качества производства и обслуживанием	Прохождение курсов повышения квалификации персонала кафе
20.04.2021, 17.05.2021, 16.07.2021, 15.08.2021, 20.10.2021, 15.12.2021	Проведение благотворительных акций	Сбор средств для нуждающихся в помощи детей
Ежемесячно	Проведение вечеров джазовой музыки	Приглашение джазовых коллективов
2.07.2020-2.09.2023	Рост доли рынка	Мероприятия по улучшению интерьера
01.01.2020-31.12.2023	Рост уровня прибыли	Снижение издержек в общей величине выручки: поиск наиболее выгодных поставщиков; использование запасов: введение специального предложения для клиентов; контроль размера порций; оптимизация уровня оплаты труда.
На протяжении всего периода	Повышение деловой активности кафе, формирование положительного имиджа	PR от нуля: создание и укрепление общественного мнения об организации.

Представленные в таблице 3.1 мероприятия по мере их достижения будут дополняться с тем расчетом, чтобы компания постоянно наращивала не только объемы выручки, но и увеличивала свое присутствие на рынке вновь открывающимися филиальными кафе. Далее проведем PEST-анализ для кафе в стиле «JAZZ VE».

Таблица 3.2

## PEST-анализ кафе в стиле «JAZZ VE»

Наименование мероприятий	Фактор, влияние (по пятибалльной шкале)
1.	Р (политика)
Вводится стратегия поддержки малого бизнеса в сфере общественного питания	+5
Ужесточаются санитарные нормы	-4
2.	Е (экономика)
Вводятся налоговые льготы для мелкого бизнеса	+4
3.	S (общество)
Возрастает темп жизни и уровень благосостояния, что увеличивает востребованность кафе	+3
Продолжается рост пунктов быстрого питания	+2
4.	T (технология)
Расширяется предложение оборудования для небольших кафе	+2

Далее проводим SWOT-анализ, по результатам которого выясним сильные и слабые стороны открываемого кафе (3.3).

Таблица 3.3

## SWOT-анализ кафе в стиле «JAZZ VE»

Возможности внешней среды	Сильные стороны бизнеса
Региональные программы поддержки малого бизнеса (обучение ИСО и т.д.), курсы повышения квалификации на базе НИУ БелГУ	Новое оборудование
Рост темп жизни - рост роли в досуге кафе	Широкий ассортимент продуктов
Вводятся налоговые льготы для мелкого бизнеса	Приемлемые цены
Угрозы внешней среды	Слабые стороны бизнеса
Ужесточаются санитарные нормы для пунктов питания, магазинов	Множество конкурентов
Усиление конкуренции в связи с благоприятными условиями для малого бизнеса	Дизайн кафе

SWOT-анализ определяется следующими позициями:

- 1) сильные стороны внутренней среды (strength – S);
- 2) слабые стороны внутренней среды (weakness – W);
- 3) возможности внешней среды (opportunities – O );
- 4) угрозы внешней среды (threats – T).

Из названия видна суть методики, которая представляет собой совмещение PEST-анализа с анализом сильных и слабых сторон своего бизнеса. SWOT-анализ следует проводить периодически. Например, раз в полгода. В кафе «JAZZ VE» планируется использовать новое оборудование, достаточно широкий ассортимент блюд быстрого приготовления по приемлемым ценам, но дизайн кафе неяркий, поэтому оно может затеряться среди других кафе. Это связано с тем, что по прогнозным оценкам, усиление кафе новыми видами оборудования будет определяться с изменением и расширением предлагаемого ассортимента блюд. Как предполагается в настоящее время, этот перечень сейчас не будет слишком большим. Составленная таблица SWOT-анализа (табл. 3.3), отразила только самые важные факторы (получившие более 3 баллов), а также самые значительные достоинства и недостатки кафе. На основании SWOT-таблицы можно сделать вывод, что безликий дизайн может привести к снижению потока клиентов, что предполагает проведение определенных мероприятий при размещении кафе и проведение работ по созданию дизайна кафе для придания заданной стилистики [41].

Сектор производственной сферы будет представлен рядом специализированного оборудования и производственными помещениями. Требуемое оборудование представлено: морозильным прилавком, холодильником производственным, холодильником в баре с прозрачными дверцами, холодильником для десертов, блинницей, вафельницей, сэндвичницей, пароконвектором, жарочным шкафом, электроплитой, столом производственным, слайсером, электромясорубкой, кофеваркой, миксером и рядом других вспомогательных видов производственного оборудования. Оборудование будет поставлено через поставщиков-производителей на основе заключенных догово-

ров на их приобретение. Поставки будут осуществляться по графику. Поставщиком оборудования является магазин оборудования для ресторанов. Поставка осуществляется однократно, а далее по мере износа оборудования. Предоставляемые скидки:

- 1) 10% при заказе от 100 тыс. руб.;
- 2) бесплатная доставка по России при заказе от 10 тыс. руб. Офис компании находится в Москве. Адрес: Москва, ул. Академика Челомея, д.3. Прайс-лист на требуемое для нас оборудование приведен в приложении. В приложении приведен и перечень характеристик оборудования, его максимальные возможности. Перечень необходимого инвентаря и утвари для кухни (табл. 3.4).

Таблица 3.4

## Перечень инвентаря производственный

Наименование вида инвентаря	Кол-во (ед.)	Стоимость за ед., руб.
Кастрюля 3 л	2	2519
Кастрюля 5 л	2	2947
Кастрюля 8,5 л	2	5048
Сковорода d 28 см	3	2419
Сковорода d 22 см	3	1765
Сковорода d 18 см	2	1497
Сотейник 3,75 л	2	3537
Сотейник 0,75 л	2	1438
Разделочная доска, набор из 3	5	1200
Щипцы универсальные	5	118
Половник 0,25 л	5	947
Половник 0,13 л	5	750
Венчик 30 см	1	323
Лопатки, набор из 4	5	750
Гастроемкость	4	1119
Контейнеры, набор из 5	5	810
Набор ножей из 8 предметов	3	12498
Итого, общая стоимость:		111692

Согласно данным, итоговая стоимость за все оборудование составит 111692 руб., при условии, что магазин предоставит скидку 10%.

Поставщиков инвентаря для кухни будет являться магазин ООО «Звезды общепита». Единственная скидка магазина – бесплатная доставка по Рос-

сии при покупке от 50000 рублей. Преимущество данного магазина перед аналогичными в г. Белгороде – цена значительно ниже. Адрес магазина: Москва, микрорайон Северное Чертаново, д.1а. На основании установленного перечня оборудования и выбранного ассортимента предлагаемых блюд, устанавливается в соответствии с санитарными требованиями и нормами технологического производственного универсальные рабочие места. В качестве примера можно привести несколько производственных зон:

1) рабочая зона 1, зона приготовления супов и бульонов – предполагает использование такого оборудования как: плита электрическая, сковорода электрическая и стол производственный с моечной ванной. Для поддержания нужной температуры перед отпуском блюд используется мармит наплитный;

2) рабочая зона 2, зона приготовления вторых блюд, гарниров, соусов – предполагает использование такого оборудования как: шкаф жарочный, плита электрическая, стол производственный с весами ВНЦ-2;

3) рабочая зона 3, зона приготовления горячих напитков – предполагает использование такого производственного инвентаря как: индукционные печи малого объема, стол производственный;

4) рабочая зона 3, зона оформления и отпуска блюд посетителю – стол с охлаждаемым объемом и горкой.

При этом в соответствии с установленными и приведенными примерами рабочих зон предлагается к реализации примерное меню кафе с примерной стоимостью каждой единицы его ассортиментной группы (табл. 3.5).

Таблица 3.5

### Меню кафе в стиле «JAZZ VE»

Наименование блюда	Цена, руб.	Состав
1	2	3
Салаты		
«Аргентинское танго»	230	Ветчина, огурцы, сыр, перец, яйца, соус.
«Чезаре»	300	Курица, сыр, салат, гренки, соус.
Грибной	180	Грибы, томаты, салат, сыр, орехи.
«Пикант»	220	Сыр, ветчина, помидоры, перец, огурцы
Супы		

Продолжение табл. 3.5

1	2	3
Тыквенный суп с говядиной	260	Говядина, тыква, картошка, зелень, перец, специи.
Консоме с курицей и грибами	120	Курица, грибы, помидоры, лапша, зелень, специи.
Блюда с яйцом		
Омлет с ветчиной и сыром	230	Яйца, ветчина, сыр, соус, огурцы, помидоры, лук, зелень.
Горячие блюда		
Жульен	220	Грибы, курица, сыр, специи, зелень.
Спагетти «Карбонара»	270	Спагетти, чеснок, ветчина, яйцо, сыр Пармезан, сливки, специи
Фаршированный баклажан с курицей	180	Баклажан, курица, огурцы, помидоры, зелень, специи, кунжут
Булгур с овощами и миндалем	150	Масло сливочное, перец, помидоры, лук, томатная паста, булгур, миндаль, специи.
Десерты		
Запеченное яблоко с фруктовой начинкой	270	Яблоко, банан, апельсин, лимон, грецкий орех, мед, корица.
Торт «Джаз ви»	190	Секретный рецепт.
Напитки		
Свежевыжатый сок	200	Различные вкусы.
Газированные напитки	90	Различные виды.
Фраппе	120	Растворимый кофе, лед, сливки.

Это лишь небольшая часть меню кафе. Всего будет реализовано в продажу 25 наименований блюд и порядка 10 видов напитков.

Переходя из сферы производственного блока, организационная структура управления.

Организационно-правовая форма открываемого бизнеса устанавливается в рамках действующего предприятия и будет иметь форму структурного подразделения. Поэтому ранее установленная форма была определена в соответствии с установленными преимуществами перед другими видами организационно-правовых форм:

- 1) форма – юридическое лицо, что само по себе вызывает большее доверие перед банковскими и другими организациями;
- 2) отсутствие личной материальной ответственности его участников;
- 3) возможность создания ООО разными лицами, включая юридических

и иностранных, а также группой лиц;

4) способы формирования уставного капитала (допустимость вклада различных активов, не только финансовых средств);

5) быстрая регистрация бизнеса;

6) большие возможности для участников при объединении их капиталов по сравнению с индивидуальными предпринимателями;

7) ООО можно преобразовать в другую форму организации, без прекращения деятельности;

8) возможность контролировать состав организации через голосование;

9) ООО может получить алкогольную лицензию в отличие от ИП, что открываемого кафе немаловажно.

Размер уставного капитала – не требуется, т. к. это действующий бизнес и происходит процесс его диверсификации.

Иерархия занимаемых должностей распределена следующим образом:

1) Королева Юлия Александровна – директор. Директор – это непосредственный руководитель, которому подчиняются все структурные подразделения и его руководители;

2) Попов Сергей Сергеевич – заместитель директора по маркетингу и продвижению бизнеса, это заместитель директора, занимающийся снабженческой деятельностью, сбытовой и другими производственными и хозяйственными вопросами;

3) Иванов Александр Александрович – исполнительный администратор по работе с персоналом;

4) шеф-повар – подготовленный профессиональный повар, который хорошо разбирается во всех аспектах приготовления пищи, часто сосредотачиваясь на определенной кухне.

Слово «шеф-повар» происходит от термина «шеф-повар», директора или руководителя кухни. В ведении шеф-повара находится весь персонал кухни.

Организационная структура управления кафе «JAZZ VE» по руководя-



щему составу представлена на рисунке 3.3.



Рис. 3.3. Организационная структура иерархичного управления «JAZZ VE»

Организационная структура управления кафе «JAZZ VE» линейно-функциональная структура управления – это схема работы органов управления кафе, при которой каждому участнику этой структуры определено выполнение определенного круга технологических, производственных, финансовых или информационных функций. Численность исполнительного персонала определена в количестве 9 человек в т. ч.:

- 1) исполнительный администратор по работе с персоналом – он же будет являться администратором по управлению бизнесом;
- 2) отдел бухгалтерии – представлен 1 бухгалтером;
- 3) 1 водитель и по совместительству – грузчик;
- 4) 2 повара;
- 5) зальная зона будет представлена 1 администратором и по совместительству кассир;
- 6) в качестве индивидуального обслуживания будет работать на начальном этапе 2 официанта;
- 7) 1 охранник;
- 8) 1 уборщик помещений.

Схематично процесс построения организационной структуры управле-

ния на уровне исполнительного администратора по работе с персоналом представлен на рисунке 3.4.

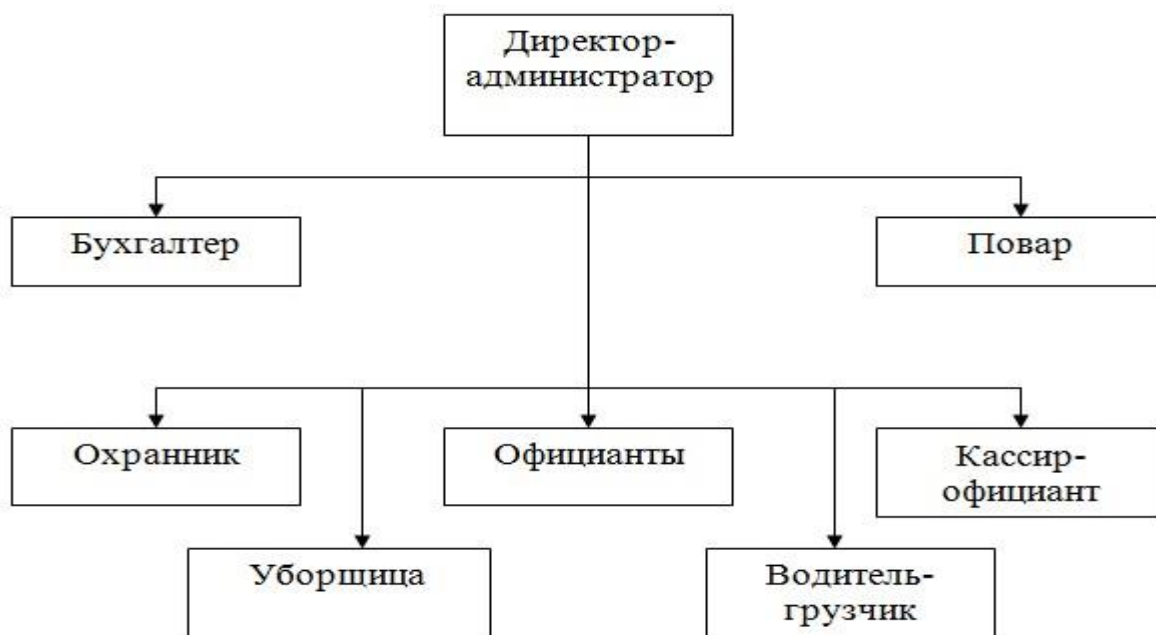


Рис. 3.4. Организационная структура управления персоналом кафе на уровне директора-администратора

Выделение в общей структуре директора-администратора неслучайно потому как от эффективности его руководства зависит конечный результат деятельности кафе, например, стоимость выбито чека в день в т. ч.:

- 1) организация эффективной работы кафе;
- 2) руководство персоналом (составление графиков работы, обучение, контроль рабочих процессов и соблюдения стандартов заведения);
- 3) контроль работы оборудования и качества приготавливаемых блюд;
- 4) контроль сроков реализации готовой продукции;
- 5) общение с посетителями;
- 6) помощь официантам;
- 7) оформление необходимых документов и отчетности.

К этому следует добавить, что работа персонала нацелена на конечный результат. Персонал должен быть вежливым и аккуратным, ухоженным и приветливым. Каждому сотруднику дается социальный пакет. Помимо пол-

ного социального пакета сотрудникам предлагается завтрак, обед и ужин за счет предприятия. При оценке качества работы персонала будет применяться метод оценки выполнения задач – самый простой метод, когда оценивается работа сотрудника в целом. Сюда входит удовлетворенность клиента заказом, выполнение ежедневной нормы работы. Всем сотрудникам предлагается карьерный рост за добросовестную работу и двухнедельные курсы повышения квалификации. Приниматься работники/персонал будут на основании конкурсного отбора и в соответствии с квалификационными требованиями к работникам кафе общественного питания. Такие требования представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

## Квалификационные требования к персоналу

Наименование должности	Уровень образования	Наличие личных качеств	Стаж/опыт работы
1. Персонал зала: официант	Высшее по специальности	Коммуникабельность, аккуратность/честность,	Не менее 1 года
2. Бухгалтер	Высшее специальное образование	Умение работать в 1:С бухгалтерии, знание кассового аппарата	Не менее 3 лет в системе общепита
Повар	Высшее или среднее специальное/рекомендации	Умение вкусно и быстро готовить, аккуратность, коммуникабельность	Опыт работы не менее 5 лет
Водитель	Высшее или среднее специальное/рекомендации	Коммуникабельность, знание машины	Не менее 3 лет, без аварий

Должностные инструкции определены для каждого работающего в кафе в т. ч. в разрезе управленческого звена и исполнительного персонала:

1) директор: осуществляет общее руководство и контроль за деятельностью кафе. Несет личную ответственность перед персоналом кафе по обеспечению безопасности и эффективности труда. Выплачивает своевременно заработную плату в соответствии с действующим законом РФ;

2) заместитель директора по маркетингу и продвижению бизнеса: организует деятельность кафе, руководит всеми его структурными подразделениями, несет ответственность за деятельность коммерческой организации;

3) исполнительный администратор по работе с персоналом: организация эффективной работы персонала, контроль работы оборудования и качества приготавливаемых блюд, контроль сроков реализации готовой продукции, общение с посетителями, непосредственную помощь официантам;

4) шеф-повар: качество работы кухни, контроль качества поставленного сырья и продуктов, контроль сроков реализации продукции и полуфабрикатов и др. формы взаимодействия по мере их возникновения;

5) бухгалтер: готовит бухгалтерскую отчетность, осуществляет анализ и обработку первичных документов, анализирует различные аспекты затрат в финансовой деятельности кафе с углубленным анализом отдельных финансовых операций и финансовых результатов деятельности целом и в разрезе отдельных направлений, планирует бюджет кафе, формирует и начисляет з/п.;

3) шеф-повар – подготовленный профессиональный повар: руководит подчиненными, обеспечивает безопасность выпускаемого продукта, совершенствует и разрабатывает ассортимент продукции, организует контроль за качеством поступающего на предприятие сырья, материалов, полуфабрикатов и др. Штатное расписание представлено в таблице 3.7.

Таблица 3.7

## Штатное расписание

Наименование должности	Количество чел.	Должностной оклад	ФОТ (тыс. руб., годовой)
Директор	1	60 000	720 000
Зам. директора по маркетингу и продвижению бизнеса	1	по договоренности	по факту
Исп. администратор по работе с персоналом	1	по договоренности	по факту
Бухгалтер	1	30 000	360 000
Водитель	1	20 000	240 000
Охранник	1	20 000	240 000
Официант	2	15 000	360 000
Уборщик помещений	1	10 000	120 000
Шеф-повар	2	35 000	840 000
ИТОГО	9	240 000	2 160 000

В целом деятельность персонала нацелена на применение в работе кафе коллективной ответственности, что должно способствовать существенному снижению потерь рабочего времени, текучести кадров. Премияльный фонд и его выплата, как вознаграждение за труд зависит от выработанного объема оказанных услуг и суммы выручки за рабочую смену. Оценка качества работы персонала будет проводиться по методу оценки выполненных задач – самый простой метод, когда оценивается работа сотрудника в целом. Сюда входит удовлетворенность клиента заказом, выполнение ежедневной нормы работы. Все сотрудники имеют возможность карьерного роста за добросовестную работу. В качестве бонуса предлагаются курсы повышения квалификации на базе НИУ БелГУ, проводимых кафедрой международного туризма и гостиничного бизнеса.

Таким образом, на основании произведенных расчетов и представленных для анализа таблиц можно сделать ряд выводов:

1) во-первых, можно отметить, что заданные выходные параметры создаваемого бизнеса уже на первом этапе способны обеспечить не только удовлетворение потребностей населения в услугах общественного питания, но и способны отвечать заданным критериям конкурентоспособного бизнеса;

2) во-вторых, по мере того как будет происходить поэтапный процесс входа бизнеса на рынок, а также после установления формата кафе, будут выработаны составляющие структурные элементы компании, которые будут способствовать достижению уровня конкурентоспособной компании;

3) в-третьих, по мере наработки связей и достижения уровня конкурентной компании, а также достижения постоянных клиентов, кафе будет рассматривать дополнительные варианты своего развития и предоставления расширенного спектра услуг;

4) в-четвертых, основные бизнес-процессы, происходящие в компании будут направлены на инновационность в применении технологий, снижении затрат и экономии времени на процесс обслуживания, т.е. времени между приемом заказа и его подачей.

#### 4. Маркетинговый план

В рамках формирования успешного бизнеса в кафе, маркетинговой стратегией предусматривается несколько направлений продвижения бизнеса. Так, в качестве основного направления для персонала вводятся обязательные стандарты обслуживания клиентов сущность которых заключается в следующем:

1) не важно, сколько человек работает в зале – 2 или 10 – гость не должен замечать разницы в сервисе. Здесь включается периодичность проверки/контроля и обучение своих сотрудников, чтобы быть уверенным в их профессиональном уровне. Персонал – это лицо заведения, именно через них происходит процесс общения с клиентами, а клиенты во многом способствуют созданию образа заведения;

2) официант должен сам замечать, что бокал гостя почти пуст и его стоит обновить (если клиент еще не успел попросить об этом, то это приятно удивит его. Но не стоит проявлять излишнюю инициативу и обновлять напитки без подтверждения гостя). На позиции официантов и барменов выбирается персонал, любящий общение (слишком скромные люди не подходят на эти должности);

3) в случае, когда посетитель приходит уже не первый раз, то следует узнать его имя, предложить ему стать постоянным клиентом и оформить карту лояльности. Показать, что вспомнили его, фразой: «Хотите заказать крылышки в сырном соусе, как в прошлый раз, или попробуете что-то новое?» или хотя бы просто отметить факт того, что он уже был у вас, репликой: «Так как вы у нас уже второй раз, специально для вас наш шеф-повар подготовил сладкий подарок!». Клиент должен всегда поощряться за то, что он выбрал именно это кафе;

4) шеф-повар или его помощник обязательно выходят к гостям и составляют разговор с ними. При этом подается мини-угощение.

В контексте продвижения услуг кафе разрабатывается и утверждается

список обязательных приемов, которые с большой вероятностью будут способствовать и все-таки увеличат трафик в кафе это такие как:

1) утром и в обед: акции, спецпредложения, напитки бесплатно, бизнес-ланчи и т. п.;

2) вечером: живая музыка, диджеи, мастер-классы;

3) формирование графика мероприятий и банкетов, максимальное и выгодное заполнение праздничных дат, корпоративы ставятся на «слабые» дни;

4) ввод «живых» бонусов с мгновенной выгодой для посетителя. Например, если не принесут заказ за 20 минут, то он будет бесплатным;

5) проведение разнообразных акций: например, дни национальной кухни, что расширяет меню и сможет привлечь новых посетителей;

6) тематические дни и вечера с шоу-программой будут работать на кафе: день джазовой музыки;

7) новые сезонные блюда: внесение в меню нового десерта или салата. Для этого предлагается реклама этого блюда на столиках кафе с указанием специальной цены по акции (выгодно, потому что «Сезонное блюдо» состоит из ингредиентов, которые можно закупать по самой низкой цене);

8) мгновенные скидки в определенные часы. В Америке существует понятие Happy Hour (счастливые часы), когда заведение делает скидку на заказы в течение заданного часа (к примеру, с 18.00 до 19.00).

Но для того, чтобы вся заданная система мероприятий и стандартов работала, необходимо спрогнозировать ожидаемую загрузку кафе в определенные часы, например пик, когда предположительно время обеденных перерывов и ожидается увеличение потока клиентов на быстрый перекус. В этой связи можно предусмотреть, самый простой выход: увеличить количество столиков для двоих. Почти в 80% случаев в кафе приходят парами и при этом пары приносят самую большую долю выручки. Учитывая и исходя из вместимости кафе, которая предположительно спрогнозирована в количестве – 50 посадочных мест и прогнозируемой в день предполагаемой посещаемости

кафе – 200 человек, получается, что выручка в день предполагается в размере 60 000 руб.

$$300 \times 200 = 60\,000 \text{ руб.} \text{ – ориентировочная дневная выручка.} \quad (1)$$

Но идеальность загрузки в 100% в первые полгода невозможна, поэтому возьмём загрузку кафе в размере 80% (это и так хорошо заданный процент загрузки), т. е. возьмём в расчет примерно 40 посадочных мест и на основе этого рассчитаем прогнозируемое количество ожидаемых посетителей. Расчет количества потребителей производится по формуле 1.

$$N = \frac{P \cdot \Phi \cdot X}{100}, \quad (1)$$

Где: N – количество потребителей, обслуживаемых за час;

P – вместимость зала (количество мест) (50 чел.);

Φ – оборачиваемость места в зале в течение данного часа;

X – загрузка зала в данный час, %.

Все расчетные данные сведем в таблицу 4.1.

Таблица 4.1

#### Расчет количества потребителей торгового зала по часам

№ п/п	Загруженность по периодам времени работы	Оборот одного места за час	Средний % загрузки	Кол-во клиентов (чел.)
1	10-11	2	15	15
2	11-12	2	15	15
3	12-13	1,5	15	11
4	13-14	1,5	50	37
5	14-15	1,5	50	37
6	15-16	1,5	15	11
7	16-17	1,5	15	11
8	17-18	1,5	30	22
9	18-19	1	40	20
10	19-20	1	50	25
11	20-21	1	70	35
12	21-22	1	75	37
13	22-23	1	80	40
Итого посетителей за день: 316				



Примерный выход блюд в день производится по формуле 2.

$$N_{\text{блюд}} = N_{\text{общ}} * m, \quad (2)$$

Где:  $N_{\text{общ}}$  – количество посетителей в течение дня;

$N_{\text{блюд}}$  – количество блюд, реализуемых предприятием за день;

$m$  – коэффициент потребления блюд (для кафе равен 2,5).

$$N_{\text{блюд}} = 316 * 2,5 = 790,$$

Таким образом, получается  $N_{\text{блюд}} = 790$  блюд, отпущенных в реализацию.

Можно прогнозным способом рассчитать количество гостей с учетом количества посадочных мест в кафе. Так, оптимальность количества мест посадки определяется в среднем диапазоне 80% от общего количества мест в заведении. В нашем кафе это составит примерно при заданных параметрах:

1) количество мест: 50

2) расчет оптимальной загруженности:  $50 \times 0,8 = 40$  чел.

Исходя из этого, можно рассчитать количество клиентов в зале кафе в день по формуле 3.

$$\text{Общее число посетителей за период} / \text{Количество посадочных мест в кафе} \quad (3)$$

$$316 / 12,5 * 30 = 6,32 \text{ чел.}$$

Если округлить, то получится примерно 6 человек за одним столом в день.

Но это средний расчет. Для более корректного расчета целесообразно выделить количество клиентов, как в рабочие дни, так и выходные. Кроме того, надо учесть и специальные предложения и время их проведения. Это относится в большей части в временному периоду от 16:00 и до 17:00 (время

перехода от дневного времени к вечернему. На основе отсортировки времени загрузки можно детально рассчитать и по ассортименту.

Прогнозные объемы продаж приведены исходя из средней посещаемости кафе такого типа и среднего заказа на человека (табл. 4.2).

Таблица 4.2

### Прогнозирование объема продаж

Прогнозируемый объем продаж		2019 год		2020 год	2021 год	2022 год
		Месяц (порций)	Год (порций)			
Обеденная группа, комплекс	Максимальный	660	7920	9180	10557	12140
	Средний	600	7200	8280	9522	10950
	минимальный	540	6480	7452	8570	9855
Гарнирная группа, второе	Максимальный	1980	23760	27324	31423	36136
	Средний	1800	21600	24840	25116	28883
	минимальный	1782	21384	24592	28281	32523
Десертная группа	Максимальный	2640	31680	36432	41897	48181
	Средний	2400	28800	33120	38088	43801
	минимальный	2160	25920	29808	34279	39421

Для последующего стимулирования и наращивания объемов продаж потребуются реклама. Здесь предполагается, во-первых, создать группу в контакте и во-вторых, аккаунт в Инстаграм. В качестве продвижения можно использовать PR мероприятие и рекламу что определено следующими основными позиционными направлениями:

- 1) стимулированием рекомендаций от клиентов, включив этот призыв в рекламный ролик – вывод показа рекламного ролика на телевизор, установленный в зале для клиентов;
- 2) подключение рекламного аудиоролика в перерывах между транслируемыми треками;
- 3) вывеска объявления с призывом оставлять рекомендации внутри зала;
- 4) рекламные объявления, которые будут даваться, добавляется то, что отличает наше кафе от конкурентов;
- 5) прорисовка на асфальте указательных стрелочек, ведущих к кафе;

6) устройство бюджетного шоу с приглашением прессы и местного ТВ с созданием инфоповода (например, собрать поваров (это могут быть студенты последних курсов) и провести среди них конкурс на самую вкусную пиццу. А жюри – это посетители нашего кафе. Задача официантов в этот день повысить продажи с помощью комплексных обедов, которые гармонично впишутся к пицце);

7) проведение дня открытых дверей в кафе с мини-экскурсией по кухне и розыгрышем бесплатного обеда;

8) интервьюирование местным газетам, ТВ, радио (средствам информации тоже важен хороший контент);

9) приглашение местных группы по скетчингу с предложением им специальных условий. В случае удачного контакта, то такие группы будут регулярно собираться в кафе;

10) использование специальных сайтов, где продают купоны скидки (сайты-купонаторы);

11) ведение подкаста (аудио-журнал) о кафе с размещением аудио-файла;

12) выпуск электронного журнала от кафе, что удержит уже имеющих посетителей и привлечет новых и позволит договориться с партнерами. Кроме того, за подписку на журнал берется контакт человека (имя и e-майл). Таким образом собирается подписная база для рассылки. Можно сказать тому, кто впервые зашел в зал: «Загляните в нашу группу в Контакте, там вы найдете ссылку на бесплатную подписку нашего фирменного журнала»;

13) создание ветки на городском форуме, видео-канала кафе (например, как работает шеф-повар с трансляцией этих роликов в зале).

Также будет сделан аккаунт в социальных сетях по шеф-повару, так называемое продвижение бренда через личный профиль. Т. к. фотографии с лицом в Инстаграм примерно набирают на 38% лайков и на 32% комментария больше (это могут быть фото того, что он делает, например, общается с клиентами, делится какими-то рецептами и показывает кафе «изнутри» в са-

мом выгодном свете. Как следствие, больше подписчиков, больше охват, больше вовлечение аудитории).

Вот далеко не весь перечень предлагаемых стратегических маркетинговых мероприятий, которые в совокупности могут привести кафе к достижению поставленных целей.

Создавая разный контент вовлекающий, скидочный, обучающий, визуальный, призыв к действию, а главное, как бы вовлекающий человека в жизнь кафе, кафе сможет увеличить поток клиентов. В качестве дополнительных стандартных форм, которые практически используют все компании можно попробовать следующие каналы продвижения кафе на региональный рынок (табл. 4.3.). К тому же эти формы не такие и дорогие.

Таблица 4.3

## Продвижение кафе на региональный рынок

Пути продвижения	Цена, руб.	Количество (ед.)	Стоимость, руб.
Наружная реклама (вывеска)	5000	1	50 000
Реклама в журнале (газете)	250	10	25 000
Реклама на радио	40	30	12 000
Реклама на транспорте	1000	5	50 000
Распространение реклам	1руб./шт.	1000	1000
ИТОГО, руб.:			147 000

На проведение этих мероприятий предполагается выделение денежных средств из средств фонда развития кафе.

Кроме того, немаловажную роль в деятельности кафе будет играть выбранный процесс и форма ценообразования. Образование цены – это процесс, во время которого определяют стоимость продукции и услуг. Существуют различные ценовые системы. В данном случае будет использована система рыночного ценообразования, т. к. достаточно важно при расчете цены ассортиментной группы выбрать метод ценообразования. Поскольку меню и его ассортимент еще не является конкурентоспособным и только выходят на ры-

нок предприятий общественного питания, то необходимо воспользоваться самым простым методом – методом полных издержек. В качестве примера можно привести расчет цены на один из видов продукции из меню кафе – вафли с горячим шоколадом, сгущенным молоком и миндалем. Так, предполагается, что за год будет продано 10 000 единиц такого продукта. При этом на приобретение необходимого сырья и других сырьевых ресурсов понадобится порядка 100 рублей. Плюс оплата труда персонала – 60 рублей (за одну единицу товара). Согласно плану, постоянные затраты составят 296 000 рублей в год, а выручка – 592 000 рублей. Определим стоимость изделия с помощью метода маржинальных издержек и рассчитаем, какую планируется получить прибыль от реализации, после того как переменные затраты будут возмещены.

$$296\ 000 + 592\ 000 = 888\ 000 \text{ рублей.} \quad (3)$$

Желаемая выручка от реализации одного изделия.

$$888\ 000 / 10\ 000 = 88,8 \text{ рублей.} \quad (4)$$

Затраты на производство одной единицы товара.

$$60 + 100 = 160 \text{ рублей.} \quad (5)$$

Стоимость продукции определяется как сумма совокупных затрат и желаемой прибыли после их возмещения (на единицу товара).

$$88,8 + 160 = 248,8 \text{ рублей.} \quad (6)$$

Округлим до 250 рублей. Таким образом, цена вафель с горячим шоколадом, сгущенным молоком и миндалем будет составлять 250 рублей.

Кроме того, в рамках продвижения предоставления современной системы обслуживания предлагается торгово-технологичный процесс приема заказов с помощью online-стола, который необходимо сформировать на официальном сайте кафе «JAZZ VE» (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Торгово-технологичный процесс обслуживания клиентов кафе с помощью online-ресурса

Предлагаемый процесс взаимодействия с клиентом и установление обратной связи с клиентом происходит в рамках так называемой политики обслуживания и обратной связи с клиентом. Потому как отличное обслуживание клиентов можно определить, как процесс, который начинается с предоставления информации клиенту и заканчивается нашим звонком клиенту с вопросом, удовлетворён ли он качеством нашей продукции и уровнем сервиса. Таким образом, гарантируется качество продукции. Кроме того, предоставляется непосредственному обязательному обзору клиентов лицензия и сертификация услуг нашего кафе. Также для того, чтобы узнать, все ли понравилось клиенту, на официальном сайте будет проводиться опрос для посетителей. В перечень опросного листа будут включены следующие вопросы:

1. Как бы вы оценили качество сервиса?
2. Как бы вы оценили атмосферу?
3. Как бы вы оценили соотношение цены и качества?

4. Как бы вы оценили ассортимент закусок?
5. Как бы вы оценили ассортимент напитков?
6. Как бы вы оценили уровень гигиены?
7. Как бы вы оценили скорость обслуживания?

Все эти вопросы будут оцениваться по 5-ти балльной шкале.

Для достижения поставленных цели устанавливаются цели маркетинга (табл. 4.4).

Таблица 4.4

#### Маркетинговый план

Цели маркетинга	Стратегия маркетинга	Сроки реализации	Используемые методы
Рыночная	Интегрированный рост	В течении 1 года	1) расширение структуры и использование «вертикального развития», то есть производство и реализация новых ассортиментных групп
Производственная	Концентрированный рост	В течение 6 месяцев	Процесс модернизации или «горизонтальное развитие», т. е. поиск рынка существующей продукции, но с улучшением ее качества
Организационная	Диверсифицированный рост	С периодичностью 1 раз в год	Обучение персонала, повышение квалификации, внедрение инновационных стандартов обслуживания, изменение устаревших форм
Финансовая	Сокращение	В течение года	Сокращение издержек, поиск новых поставщиков/партнеров

Помимо всего перечисленного также можно разработать бренд-бук предприятия, в который войдут визитки, сувенирная продукция и все, что будет содержать логотип компании.

Бренд-бук можно разработать спустя некоторое время после открытия кафе.

Расчет потребности в основных фондах произведен только за нулевой

год (табл. 4.5).

Таблица 4.5

Расчет потребности в основных фондах

Основные фонды	Нулевой год
1. Здания, сооружения	+
2. Машины, оборудование	+
3. Транспортные средства	+

Но при этом остается одной из задач, и это несомненно, обстановка и атмосфера которые играют не последнюю роль в деятельности кафе. Вместе с тем никакой креатив не увеличит трафик в кафе, если кафе не сможет угодить гастрономической потребности своих посетителей. Для этого предлагается создание специальных предложений. Основная функция акций, специальных предложений и программ лояльности – это увеличение продаж и среднего чека, но и с привлечением трафика они справляются не хуже. Создавая интересные промо акции для привлечения клиентов, мы сможем зарабатывать себе имидж [38].

Таким образом на основании проведенных исследований маркетинговых форм и их применения на практике можно сделать ряд следующих выводов:

- 1) для жизненного цикла вновь создаваемого бизнеса будут характерны формы последовательного прохождения таких фаз как: внедрение, рост, зрелость, спад;
- 2) коммерческий продукт обозначает свое позиционирование на рынке с фазы внедрения;
- 3) объем продаж на фазе внедрения незначительный, в связи, с чем необходимым является интенсивная реклама. В результате высокие затраты и низкая прибыль. Со временем, благодаря интенсивной рекламе объем продаж увеличивается, продукт входит в фазу роста;
- 4) объем продаж в фазе роста увеличивается, что связывается с набо-



ром особых отличительных черт предлагаемого продукта для его потребителей. Данный продукт становится известным более широкому кругу потребителей. Растущие объемы продаж генерируют большую прибыль;

5) в фазе зрелости созданного бизнеса обостряется внутриотраслевая конкуренция;

6) усиление конкуренции, способствует понижению рентабельности бизнеса.

В качестве сохранения объем продаж может быть предложена модификация и усовершенствовании предлагаемого продукта. В этой связи под модификацией и усовершенствованием предлагаемого продукта кафе следует понимать решение ряда задач:

– совершенствование ассортимента блюд и напитков, имеющихся в меню кафе;

– изменение элементов интерьера и оснащения кафе;

– внедрение новой шоу-программы для гостей кафе;

– повышение квалификации персонала кафе, обслуживающего гостей в сочетании с разработкой, обновлением и внедрением определенных стандартов обслуживания.

Внедрение предложенных выше мероприятий позволит значительно увеличить показатель спроса и, соответственно, окажет существенное влияние на рост прибыли кафе.

Для привлечения гостей в кафе, потребуются обновленная эксклюзивность, т. е. та же усовершенствованная особенность, которая выгодно отличит от конкурентов. В качестве эксклюзивности можно предложить и обновленные предметы интерьера, особенные блюда, необычный персонал, сервировку, концепт мероприятий и т. п.

Оборачиваемость мест в кафе можно рассчитывать, как гипотезу, если кафе только на стадии открытия, или использовать фактический анализ.

Каких-то особых формул, нет, но есть индивидуальный подход, который учитывает все особенности кафе: локацию, целевую аудиторию и цели

бизнеса.

Чтобы получить корректные данные для анализа, нужно выгрузить всю информацию по продажам, которую собирает практически любая система учета.

С помощью анализа оборачиваемости можно узнать:

- 1) пиковые часы загрузки кафе;
- 2) заполняемость кафе в отдельные промежутки времени;
- 3) эффективность использования пространства помещения;
- 4) обоснованность выбора столов на двоих, четверых и т. д.;

Далее можно сопоставить результаты с теорией: чем выше чек, тем ниже может быть оборачиваемость места.

Если все-же не устраивают результаты товарооборота, то необходимо проанализировать его составляющие и узкие места. В первую очередь лучше исправлять тот показатель, где можно улучшить ситуацию максимально быстро, параллельно составляя план корректировки других.

Средний чек на стол, с одной стороны, наиболее точный показатель, поскольку количество гостей официантами зачастую «бьется» неправильно. С другой, на него влияет множество факторов. Чтобы провести корректный анализ, необходимо разбить его на составляющие, т. к. рост среднего чека не всегда подтверждает правильную политику организации услуг кафе.

На процесс оборачиваемости места в ресторане влияет:

1) во-первых, сами зоны посадки. Еще во время планирования следует понимать свою целевую аудиторию, ее модель поведения и потребности. Учитывать зонирование, мягкую посадку, посадку у окна и т. д.;

2) во-вторых, тщательно проработанный продукт, который удовлетворит потребности предполагаемой целевой аудитории, и его стоимость.

3) в-третьих, маркетинговая стратегия и план привлечения всех групп целевой аудитории;

4) в-четвертых, работа сервиса и атмосфера, которые должны соответствовать ожиданиям гостей.

## 5. Финансовый план. Оценка эффективности проектных мероприятий

Проект рассчитан на применение формы диверсификации в деятельности действующей компании и создании дополнительного вида бизнеса [28].

Для организации деятельности кафе «JAZZ VE» выделим этапы механизма реализации инвестиционного проекта:

- 1) решение об учреждении кафе учредителями ООО «ГРИН» (государственная регистрация предприятия в качестве ООО не требуется);
- 2) реализация бизнес-плана кафе «JAZZ VE» с последующей:
  - оценкой целесообразности самого инвестиционного проекта;
  - оценкой экономической эффективности предлагаемого проекта к реализации.

При создании кафе в стиле «JAZZ VE» в себестоимости затрат учтены затраты, которые следует отнести к единовременным затратам и которые составляют – 1 768 650 руб.

Рассчитаем предполагаемые годовые денежные поступления от деятельности кафе «JAZZ VE».

Планируется, что средняя стоимость одного чека в дневное время на начальном этапе будет составлять 300 руб.

Вместимость кафе устанавливаем в количестве – 50 посадочных мест. За день предполагаемая посещаемость заведения – 200 человек. Выручка в день предполагается в размере 60 000 руб.

$$300 \times 200 = 60\,000 \text{ руб.} \text{ – ориентировочная дневная выручка.} \quad (1)$$

$$30 \times 60\,000 = 1\,800\,000 \text{ руб.} \text{ – выручка в месяц.} \quad (2)$$

$$12 \times 1\,800\,000 = 21\,600\,000 \text{ руб.} \text{ – выручка в год.} \quad (3)$$

Здесь необходимо отметить, что в первый год, т. е. в 2019 году выручка составит 10 800 рублей, потому как предполагаемая выручка определена из прогнозного расчета за 6 месяцев (с момента выхода проекта на рынок, т. е. начиная с июля месяца, что составит в прогножном периоде 6 месяцев). Далее

составим прогнозный баланс (прил. 3) и прогнозные финансовые результаты деятельности (прил. И).

Ожидаемые показатели от финансово-хозяйственной деятельности будущего бизнеса, т. е. кафе «JAZZ VE» (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Прогнозные финансовые результаты кафе «JAZZ VE»  
на период до 2023 года

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.				Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2019 г.	2020 г. – 2021 г. (в среднем)	2022 г.	2023 г.	тыс. руб. (гр.5 - гр.2)	± % ((5-2) : 2)	
Выручка	10 800	21 816	22 692	23 600	+12 800	+118,5	20 145
Расходы по обычным видам деятельности	9 749	10 390	10 859	11 186	+1 437	+14,7	10 515
Прибыль (убыток) от продаж	1 051	11 427	11 833	12 414	+11 363	+11,8 раза	9 630
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-500	-1 500	-2 500	-3 000	-2 500	↓	-1 800
Прибыль до уплаты процентов и налогов	551	9 927	9 333	9 414	+8 863	+17,1 раза	7 830
Налоги на прибыль (доходы)	82	1 489	1 399	1 412	+1 330	+17,2 раза	1 174
Чистая прибыль (убыток)	469	8 438	7 934	8 002	+7 533	+17,1 раза	6 656

Исходя из прогнозных показателей таблицы 5.1, ожидаемых на период до 2023 года, т. е. на ближайшие 5 лет, можно видеть, что планируемой деловой активности компании на рынке предполагается рост выручки с – с 10 800 тыс. руб. до 23 600 тыс. руб. (на 118,5%).

Исходя из имеющихся прогнозных показателей следует в данном случае провести расчет и дать оценку рентабельности продаж.

Результаты произведенных расчетов прогнозных показателей и оценка рентабельности представлены в таблице 5.2.

Таблица 5.2

## Оценка и анализ рентабельности продаж (прогноз)

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)				Изменение показателя	
	2019 г.	2020 г. – 2021 г. (в среднем)	2022 г.	2023 г.	коп., (гр.5 - гр.2)	± % ((5-2) : 2)
Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 5%.	9,7	52,4	52,1	52,6	+42,9	+5,4 раза
Рентабельность продаж по ЕВИТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	5,1	45,5	41,1	39,9	+34,8	+7,8 раза
Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 3%.	4,3	38,7	35	33,9	+29,6	+7,8 раза
Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	10,8	110	109	111	+100,2	+10,3 раза

Данные представленных прогнозных показателей, которые сведенные в таблице 5.2, показывают, что при заданных параметрах доходов и расходов кафе, ожидаются положительные значения показателей, т. е. это и получение прибыли от продаж и в целом от деятельности кафе на указанный прогнозный период.

Прогнозный процесс формирования соотношений структуры имущества по его источникам представлен в таблице 5.3. Из данных таблицы 5.3 видим, что структура активов сформирована таким соотношением как: 57,7% внеоборотных активов и 42,3% текущих.

Таблица 5.3

Прогнозирование процесса формирования структуры имущества  
(источники формирования)

Показатель	Значение показателя				Изменение за анализируемый период тыс. руб.
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса	
	31.12.2019 – 31.12.2021 (в среднем)	31.12.2022	31.12.2023	На конец анализируемого периода (31.12.2023)	Изменение за анализируемый период
<b>Актив</b>					
Внеоборотные активы	1 500	1 500	1 500	57,7	+1 500
Оборотные, всего	367	1 000	1 100	42,3	+1 100
в том числе: запасы	367	1 000	1 100	42,3	+1 100
<b>Пассив</b>					
Собственный капитал	1 600	3 000	3 100	119,2	+3 100
Долгосрочные обязательства	1 000	1 000	1 000	38,5	+1 000
Краткосрочные обязательства*, всего	-733	-1 500	-1 500	-57,7	-1 500
Валюта баланса	1 867	2 500	2 600	100	+2 600

Далее рассчитаем срок окупаемости инвестиций в кафе «JAZZ VE».

Для анализа инвестиций применим показатель срока окупаемости РРМ – продолжительность времени, в течение которого дисконтированные на момент завершения инвестиций прогнозируемые денежные поступления равны сумме инвестиций. Иными словами – это сумма лет, необходимых для возмещения стартовых инвестиций:

$$\sum_{k=1}^n \left[ R_k / (1+i)^k \right] = \sum_{j=1}^m IC,$$

(4)

где:  $R_k$  – годовые денежные поступления в течение  $n$  лет,  $k = 1, 2, \dots, n$ ;

$IC$  – стартовые инвестиции;

$i$  – ставка дисконтирования.

В нашем случае это:

1)  $R_k = 21\,600\,000$  руб.;

2)  $k = 1$ ;

3)  $IC = 1\,768\,650$  руб.;

4)  $i = 18\%$ .

Тогда получается следующая расчетная форма – дисконтированного годового поступления.

$$21\,600\,000 / (1 + 0,18) = 18\,305\,085 \text{ руб.}, \quad (5)$$

Период окупаемости можно определить как ожидаемое число лет по упрощенной формуле 6.

$$N_{ок} = \text{Число лет до года окупаемости} + (\text{не возмещенная стоимость на начало года окупаемости} / \text{Приток наличности в течение года окупаемости}), \quad (6)$$

Данный показатель определяет срок, в течение которого инвестиции будут «заморожены», поскольку реальный доход от инвестиционного проекта начнет поступать только по истечении периода окупаемости.

$$N_{ок} = 1\,768\,650 / 21\,600\,000 = 0,08 \text{ года} - \text{срок окупаемости проекта} \quad (7)$$

$$\text{или } 0,08 \text{ года} = 0,08 \times 365 = 29,2 \text{ дня} - \text{срок окупаемости проекта в днях.} \quad (8)$$

Следовательно, период, реально необходимый для возмещения инвестированной суммы, составит 0,08 года или 30 дней. Т. е.  $NPV = 0$ . И так, уже со второго месяца работы кафе «JAZZ VE» начнет давать прибыль.

Используем при оценке инвестиционного проекта также метод расчета чистого приведенного дохода, который предусматривает дисконтирование денежных потоков: все доходы и затраты приводятся к одному моменту вре-

мени. Центральным показателем в рассматриваемом методе является показатель NPV – текущая стоимость денежных потоков за вычетом текущей стоимости денежных оттоков. Это обобщенный конечный результат инвестиционной деятельности в абсолютном измерении. При инвестиционном проекте кафе инвестиция будет разовой, поэтому расчет чистого приведенного дохода можно представить следующей формулой 9.

$$NPV = \sum_{k=1}^n [R_k / (1+i)^k] - IC, \quad (9)$$

где:  $R_k$  – годовые денежные поступления в течение  $n$  лет,  $k = 1, 2, \dots, n$ ;

$IC$  – стартовые инвестиции;

$i$  – ставка дисконтирования.

Важным моментом является выбор ставки дисконтирования, которая должна отражать ожидаемый усредненный уровень ссудного процента на финансовом рынке. Для определения эффективности инвестиционного проекта отдельной фирмой в качестве ставки дисконтирования используется средневзвешенная цена капитала, используемого фирмой для финансирования данного инвестиционного проекта.

Рассчитаем чистый приведенный доход для нашего проекта в течение одного года при заданных параметрах:

1)  $R_k = 21\,600\,000$  руб.;

2)  $k = 1$ ;

3)  $IC = 1\,768\,650$  руб.;

4)  $i = 18\%$ .

Тогда арифметический расчет – чистого приведенного дохода от инвестиционного проекта в первый год без учета ежемесячных затрат будет выглядеть следующим образом в формуле 10.

$$NPV = 21\,600\,000 / (1+0,18) - 1\,768\,650 = 16\,536\,435 \text{ руб.} \quad (10)$$



Данные произведенных расчетов и полученных расчетных показателей по окупаемости проекта сведем в таблицу 5.1. при этом возьмем годовую выручку за полный год, которая составит – 21 600 тыс. руб.

Таблица 5.1

## Показатели окупаемости инвестиционного проекта кафе «JAZZ VE»

Показатели	Обозначения	Значение
Годовые денежные поступления в течение $n_{лет}$	$R_k$	21 600 000 руб.
Срок	$k$	1 год
Стартовые инвестиции	IC	1 768 650 руб.
Ставка дисконтирования	$i$	18%
Сумма лет, необходимых для возмещения стартовых инвестиций	PPM	30 дней
Текущая стоимость денежных потоков за вычетом текущей стоимости денежных оттоков	NPV	16 536 435 руб.

Следовательно, проект можно считать выгодным, т. к. срок его окупаемости составляет месяц – 30 дней. Уже во второй месяц работы кафе может принести валовую прибыль в размере  $NPV = 153\,315$  руб., а со следующих месяцев – 960 982 руб.

Также рассчитаем ЧДД при годовой ставке дисконтирования принятой на уровне 10% на период за 5 лет (табл. 5.2).

Таблица 5.2

## Расчет NPV за 5 лет с учетом затрат

Шаг расчетного периода	Приток денежных средств по проекту (тыс. руб.)	Инвестиции по проекту (тыс. руб.)	Чистый поток денежных средств	Дисконт	ЧДД	NPV (тыс. руб.)
0 период	0	1 768	0	1.0000	1 768	- 1768
1 период	10800	0	10800	0.9091	9 818	8 050
2 период	21 816	0	21 816	0.8264	17 024	25 074
3 период	22 692	0	22 692	0.7513	17 048	42 122
4 период	23 600	0	23 600	0.6830	16 119	58 241
Итого:	77 692	1 768	75 924			58 241

Из представленных расчетов в таблице 5.2 видно, что к концу прогноз-ного периода будет достигнуто NPV в размере суммы – 58 241 тыс. руб.

С целью оценки экономического эффекта с учетом ежемесячных за-трат рассчитаем ежемесячную чистую прибыль в течение первого года рабо-ты джаз кафе «JAZZ VE».

Как известно из наших ранее произведенных расчетов, что предполагае-мая ежемесячная выручка при средней стоимости чека 300 руб. и посещае-мости – 200 чел. в день будет составлять по плану 1 800 000 рублей. Данный объем затрат расшифруем и представим ежемесячные затраты в виде табли-цы 5.3.

Таблица 5.3

## Ежемесячные затраты кафе «JAZZ VE» (руб.)

№ п/п	Регулярные затраты	Сумма
1	Сырье и материалы (средняя цена Белгородского рынка, руб.) в т. ч.:	
	мясо (500 кг × 250 руб.)	125 000
	рыба (500 кг × 200 руб.)	100 000
	птица (500 кг × 120 руб.)	60 000
	овощи (400 кг × 100 руб.)	40 000
	фрукты (300 кг × 150 руб.)	45 000
	мука (500 кг × 16 руб.)	8 000
	сахар, соль	5 000
	приправы	3 000
	прочее	114 000
	Итого затрат:	500 000
2	Коммунальные расходы (руб.) в т. ч.:	
	свет (3,02 руб./кВт × 3 000 кВт)	9 060
	газ (1,704 руб./м3 × 3 000 м3)	5 112
	вода холодная (установленная)	450
	вода горячая (установленная)	663
	Итого:	15 285
3	Заработная плата (расчет в главе 3) (руб.)	240 000
	Отчисления во внебюджетные фонды (руб.)	45 932
	Горюче-смазочные материалы (2605 км × 20 руб.)	5 200
	Вывоз мусора (руб.)	5 000
	Прочие расходы (руб.)	1 000
	Итого:	812 417

Исходя из расчетов, представленных в таблице 5.3., следует, что сумма ежемесячных затрат составит 812 417 руб.

Эти же затраты можно представить наглядно, т. е. данные затраты представим в виде диаграммы (рис. 5.1).

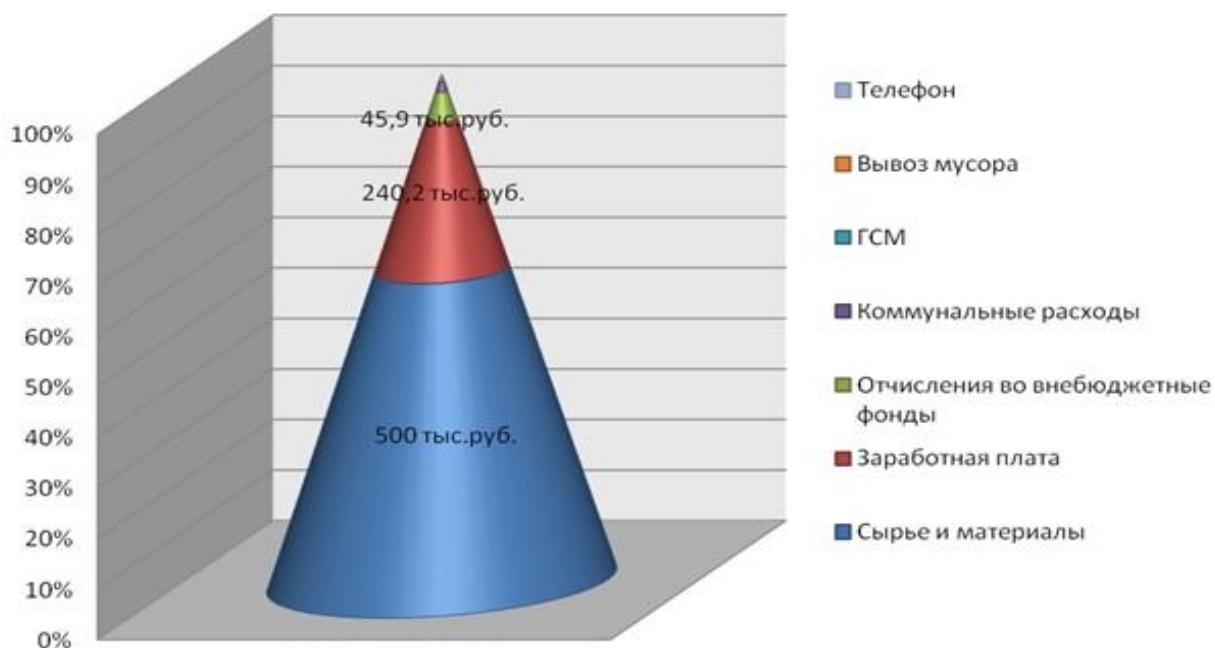


Рис. 5.1. Смета ежемесячных затрат в кафе «JAZZ VE»

Учитывая ставку дисконтирования равной и принятой на уровне 18% и рассчитанные единовременные затраты на инвестиционный проект, рассчитаем чистую прибыль по месяцам кафе «JAZZ VE» (в этом случае ставка дисконтирования составит 1,5% в месяц):

1) 1 месяц работы:

– расчет дисконтированной выручки за месяц работы кафе.

$$1\ 800\ 000 / (1 + 0,015) = 1\ 773\ 399 \text{ руб.} \quad (11)$$

– расчет убытка в первый месяц работы.

$$1\ 773\ 399 - 1\ 768\ 650 - 812\ 417 = -807\ 667 \text{ руб.} \quad (12)$$

2) 2 месяц работы:

– расчет прибыли второго месяца работы.

$$1\ 773\ 399 - 812\ 417 - 807\ 667 = 153\ 315 \text{ руб.} \quad (13)$$

3) 3 месяц и последующие:

– расчет ежемесячной прибыли.

$$1\,773\,399 - 812\,417 = 960\,982 \text{ руб.} \quad (14)$$

По данным произведенных расчетов составляется таблица годовой чистой прибыли кафе (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Годовая чистая прибыль кафе «JAZZ VE» по месяцам

Месяцы года	Σ (руб.)
2019 год	
Июль	807 667
Август	153 315
Сентябрь	960 982
Октябрь	960 982
Ноябрь	960 982
Декабрь	960 982
2020 год	
Январь	960 982
Февраль	960 982
Март	960 982
Апрель	960 982
Май	960 982
Июнь	960 982
Итого:	8 955 468

По имеющимся данным рассчитаем для первого года точку безубыточного объема продаж для кафе. Поскольку первый год является более подверженным риску окупаемости вложенных средств, то рассчитаем безубыточность деятельности кафе на месяц, исходя из следующих данных, представленных в таблице 5.4.

Таблица 5.4

Расчет точки безубыточного объема услуг кафе в месяц (тыс. руб.)

Наименование показателя	Значение показателя
Выручка от реализации	1 800
Переменные затраты	500

Постоянные затраты	412
--------------------	-----

Для нахождения точки безубыточного объема производства услуг используем формулу 15.

$$BEP = TR * FC / TR - VC, \quad (15)$$

где: TR – величина полученной выручки, тыс. руб.;

FC – величина постоянных затрат, тыс. руб.;

VC – величина переменных затрат, тыс. руб.

$$BEP = (1800 * 412) / (1800 : 500) = 570,46 \text{ тыс. руб.} \quad (16)$$

По полученным в ходе расчета данным делаем вывод, что в первый месяц выхода кафе на рынок при заданных объемах продаж и уровне затрат, как переменных, так и постоянных, надлежит обеспечить безубыточный объем услуг кафе на уровне полученного объема финансовых ресурсов в размере 570,46 тыс. руб.

Поскольку все основные для деятельности кафе прогнозные показатели рассчитаны, то следует рассчитать и рентабельность самого инвестиционного проекта по формуле 16.

$$R = П / В, \quad (16)$$

где: П – прибыль предприятия;

В – выручка.

$$R = 8\,955\,468 / 16\,536\,435 = 0,54 \quad (17)$$

Или 54% – составит уровень рентабельности кафе «JAZZ VE».

Но поскольку предприятие функционирует на рынке, где велика вероятность факторного влияния на развитие и функционирование компании, то в этой связи целесообразно просчитать очевидно и маркетинговые риски, которые в свою очередь могут быть связаны с вероятными приостановками

выхода компании на рынок. В этой связи необходимо проработать ряд мер по нивелированию или снижению наступления риска (рис. 5.2).



Рис. 5.2. Моделирование процесса антикризисного управления кафе

Здесь в качестве модели по нивелированию проявления кризисных факторных влияний предложена модель, которая, аккумулирует в себе элементы управленческого поведения каждого участника или представителя управленческого звена кафе. Здесь потребуется:

- 1) во-первых, разработка и формирование вариативных подходов маркетинговых ходов, стратегии;
- 2) во-вторых, реализация разработанных программ маркетинговых мероприятий;
- 3) в-третьих, наиболее детальное проведение глубокого комплекса маркетингового исследования и т. п.

Финансовые риски это:

1) отсутствие или незначительная величина доходов, зависящих в первую очередь от рекламы и качества продуктов или услуг.

В качестве мер или мероприятий предлагается следующее:

1) незамедлительное исследование потребительских предпочтений на определенный период времени;

2) финансирование только экономически обоснованных затрат, но вместе с тем достаточных для создания высокотехнологичного сервисного производства, т. е. основных средств.

Далее необходимо внести поправки на риск проекта (табл. 5.4).

Таблица 5.4

Зависимость ставки риска от цели проекта

Величина риска	Пример цели проекта	P, %
Низкий	Вложения в проект кафе «JAZZ VE»	3-5
Средний	Вложение в проект средней ценовой категории	8-10
Высокий	Вложение в проект кафе бизнес-класса	13-15
Очень высокий	Вложение в проект кафе элитной кухни	18-20

Эти поправки помогут сгладит процесс риска в случае его наступления или упредить его на прогнозный период деятельности кафе.

Коэффициент дисконтирования, учитывающий риски при реализации проектов, определяется по формуле 17.

$$d = d_i + P/100, \quad (17)$$

где:  $d_i$  – ставка дисконтирования;

$P/100$  – поправка на риск.

Исходя из того, что сейчас экономический кризис оказывает влияние на деятельность всех организаций – в рамках низкой величины рискованности вложений выберем наибольшую ставку риска – 5%.

Рассчитаем поправку на риск:

$$5/100 = 0,05 \quad (18)$$

Расчет ставки дисконтирования с поправкой на риск.

$$d = 0,18 + 0,05 = 0,23 = 23\% \quad (19)$$

Кроме того, не лишним будет и прогнозный расчет риска неплатежеспособности или банкротства (табл. 5.5), при заданных прогнозных финансово-экономических показателях. Берем для расчета 4-факторную модель и составляем расчетную формулу 20.

$$Z\text{-счет} = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,05T_4, \quad (20)$$

где:  $T_1$  – отношение оборотного капитала к величине всех активов;

$T_2$  – отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов;

$T_3$  – отношение ЕВІТ к величине всех активов;

$T_4$  – отношение собственного капитала к заемному.

Значение показателей вероятности банкротства определяется заданными параметрами от 1.1. и до 2.5 и выше, что составляет:

- 1) 1.1 и менее – высокая вероятность банкротства;
- 2) от 1.1 до 2.6 – средняя вероятность банкротства;
- 3) от 2.6 и выше – низкая вероятность банкротства.

Таблица 5.5

#### Прогнозная оценка риска банкротства

Коэффициент	Расчет	Значение на 31.12.2023	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
$T_1$	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	1	6,56	6,56
$T_2$	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	1,19	3,26	3,87
$T_3$	Отношение ЕВІТ к величине всех активов	3,62	6,72	24,33
$T_4$	Отношение собственного капитала к заемному	0	1,05	0



Итого:	34,77
--------	-------

По данным произведенных прогнозных расчетов вероятности риска банкротства для «JAZZ VE» значение Z-счета на 31.12.2023 года составило 34,77, что означает незначительный риск наступления банкротства.

Для проверки риска воспользуемся еще одной формулой риска банкротства, разработанная британскими учеными Р. Таффлер и Г. Тишоу.

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (21)$$

Вероятность банкротства по модели Таффлера, ее значения:

- 1) Z больше 0,3 – вероятность банкротства низкая;
- 2) Z меньше 0,2 – вероятность банкротства высокая.

Таблица 5.6

#### Прогнозный расчет вероятности риска наступления банкротства

Коэффициент	Расчет	Значение на 31.12.2023	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
X <sub>1</sub>	Прибыль от продаж / Краткосрочные обязательства	-8,28	0,53	-4,39
X <sub>2</sub>	Оборотные активы / Обязательства	1,1	0,13	0,14
X <sub>3</sub>	Краткосрочные обязательства / Активы	0	0,18	0
X <sub>4</sub>	Выручка / Активы	9,08	0,16	1,45
Итого:				-2,8

Т. к. коэффициент составил 2,8, то, следовательно, вероятность риска неплатежеспособности, сохраняется.

Исходя из методики риска по пятифакторной модели Р.С. Сайфуллина и Г.Г. Кадыкова следует формула расчета 22.

$$R = 2K_1 + 0,1K_2 + 0,08K_3 + 0,45K_4 + K_5, \quad (22)$$

Здесь R рассматривается в следующих диапазонах:

- 1) R меньше 1 – вероятность риска высокая;

2) R больше 1 – низкая.

Таблица 5.7

## Расчет риска

Коэф-т	Расчет	Значение на 31.12.2023	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
K <sub>1</sub>	Коэффициент обеспеченности собственными средствами	1,45	2	2,91
K <sub>2</sub>	Коэффициент текущей ликвидности	-0,73	0,1	-0,07
K <sub>3</sub>	Коэффициент оборачиваемости активов	9,25	0,08	0,74
K <sub>4</sub>	Коммерческая маржа (рентабельность реализации продукции)	0,53	0,45	0,24
K <sub>5</sub>	Рентабельность собственного капитала	2,62	1	2,62
Итого (R):				6,44

Из приведенных в таблице 5.7 результатов полученных расчетов, следует, что значение итогового показателя составило 6,44 что означает вероятность риска небольшую, а положение кафе в этом случае также можно считать на будущее, при заданных прогнозных показателях – устойчивым.

Таким образом, исходя из произведенных расчетов, следует вывод, что инвестиционный проект диверсификации деятельности действующей компании по открытию кафе «JAZZ VE» экономически обоснован, жизнеспособен и рентабелен.

Итоговая оценка прогнозируемого рейтинга финансового состояния кафе «JAZZ VE» по итогам анализа прогноза на период с 01.01.2019 г. и по 31.12.2023 г. – показана как положительная.

Кафе в стиле «JAZZ VE» по прогнозным оценкам сможет приносить прибыль инвестору в размере – 8 955 468 руб. в год (рассматривается начальный период).

Срок окупаемости проекта при заданной сумме единовременных вложений составит –1 месяц или 30 дней. Прогнозный уровень рентабельности инвестиционного проекта составляет порядка 54%. Это достаточно высокий

показатель, поэтому вновь создаваемый бизнес (кафе «JAZZ VE») можно отнести к разряду высокорентабельного и вполне конкурентоспособного.

### **Заключение**

На основании проведенного исследования рынка локальных услуг общественного питания, создания и организации нового бизнеса можно сделать вывод о том, что общественное питание – совокупность предприятий различных организационно-правовых форм и граждан-предпринимателей, занимающихся производством, реализацией и организацией потребления кулинарной продукции.

Услуга общественного питания – результат деятельности предприятий и граждан-предпринимателей по удовлетворению потребностей потребителя в питании и проведении досуга. Процесс обслуживания в общественном питании – совокупность операций, выполняемых исполнителем при непосредственном контакте с потребителем услуг при реализации кулинарной продукции и проведении досуга.

Проектная форма сформированного бизнеса будет реализована в конкурентной среде Белгородского регионального рынка услуг.

В целом Белгородская область для организации малого бизнеса является третьим регионом в Российской Федерации по привлекательности. Поэтому, только в случае отсутствия конкуренции предлагаемый проект может быть ограничен лишь технико-экономическим обоснованием.

Основная ценность разрабатываемого и предлагаемого к реализации проекта определяется тем, что проект:

- дает возможность определить жизнеспособность фирмы в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должна развиваться фирма;
- служит важным инструментом обоснования для получения финансовой поддержки от внешних инвесторов или ориентиром целесообразности вложения собственных средств и на этой основе, в случае успешности реали-

зации проекта, приращения собственного капитала.

Актуальность выбранного направления открытия нового бизнеса – кафе «JAZZ VE» в джазовом стиле подтверждается тем, что несмотря на все разнообразие представленных точек общественного питания в т. ч. и кафе в г. Белгороде и районах Белгородской области, кафе в таком направлении и стиле на региональном рынке еще нет.

Исследовав вопросы диверсификации коммерческого сектора, в том числе и само понятие «диверсификация», был предложен к реализации проект по диверсификации деятельности компании ООО «ГРИН» – создание кафе в джазовом стиле «JAZZ VE».

Предложенный вид деятельности расширяет спектр участия и присутствия компании на региональном рынке и дает возможность расширения и установления новых связей за счет представления интересов компании на новом отраслевом направлении. Что позволяет действующей компании обеспечить себе выход на качественно новый уровень.

Бизнес-план, проект, включает в себя производственный план, маркетинговый план, планируемый прогноз загрузки кафе и прогноз планируемой выручки при максимальной загрузке в 80%.

Предлагаемый процесс взаимодействия кафе с клиентом и установление обратной связи происходит в рамках сформированной политики обслуживания в кафе.

В рамках формирования успешного бизнеса в кафе маркетинговой стратегией предусмотрено несколько направлений продвижения бизнеса. В качестве основного направления для персонала вводятся обязательные стандарты обслуживания, что предполагает список обязательных приемов, которые с большой вероятностью увеличат трафик в кафе. Создавая разный контент вовлекающий, скидочный, обучающий, визуальный, призыв к действию, а главное, как бы вовлекающий человека в жизнь кафе, кафе сможет увеличить поток клиентов.

Кроме того, в проекте были рассмотрены риски, влияние которых явля-

ется неизбежным в любой коммерческой деятельности субъектов бизнеса. В процессе проведения расчетов риска в деятельности кафе были установлены возможные критические внешние факторы такие как:

- 1) ценовой риск: снижение цен конкурентами;
- 2) инфляционный риск: повышение налогов, увеличение тарифов на коммунальные платежи, увеличение цен на оборотные средства;
- 3) появление нового сильного конкурента;
- 4) снижение спроса на данном сегменте.

В качестве возможных критических внутренних факторов были спрогнозированы на основе составленного прогнозного баланса на перспективу такие факторы как:

- 1) неплатежеспособность кафе;
- 2) трудности с набором квалифицированного персонала;
- 3) недобросовестные действия персонала;
- 4) непредвиденные расходы;
- 5) недостаток оборотных средств;
- 6) снижение прибыльности бизнеса;
- 7) потеря партнеров и др.

Для снижения проявляющихся на практике факторов риска предложен ряд стабилизирующих мероприятий, реализация которых позволит снизит факторный негативный риск.

Представленный в проекте раздел финансового плана экономически обоснован и представляет собой:

- 1) расчет и экономическое обоснование расходов на реализацию проекта;
- 2) расчет текущей стоимости, с помощью которой произведена оценка срока окупаемости, индекса рентабельности инвестиционных вложений.

Произведенные расчеты и показанная эффективность проекта обосновывают экономическую целесообразность присутствия данного бизнеса на региональном рынке услуг. Сделанные выводы позволяют констатировать

тот факт, что предложенный к реализации проект является привлекательным для регионального рынка г. Белгорода и районов белгородской области.