

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« _____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта развития предприятия общественного питания
(на примере ООО «Море Кофе» г. Канск)

Руководитель _____ канд. экон. наук, доцент О.Л. Егошина

Выпускник _____ Е.А. Иконникова

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа на тему: «Разработка проекта развития предприятия общественного питания (на примере ООО «Море Кофе» г. Канск») содержит 103 страницы текстового документа, 15 рисунков, 35 таблиц, 64 использованных источников, 3 приложения.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ, РАСШИРЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ, КАФЕ, ПИЦЦЕРИЯ.

Объектом исследования является предприятие общественного питания, расположенное в городе Канск ООО «Море Кофе».

Предмет – проект развития ООО «Море Кофе».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка проекта развития предприятия общественного питания ООО «Море Кофе» г. Канск.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть методы и инструменты для оценки проектного предложения;
- изучить современные тенденции рынка общественного питания;
- изучить рынок общественного питания г. Канска ООО Море Кофе;
- проанализировать деятельность предприятия общественного питания ООО «Море Кофе» г. Канск;
- разработать мероприятия по развитию деятельности предприятия общественного питания ООО «Море Кофе»;
- рассчитать экономическую целесообразность и риски проекта.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты разработки проекта развития предприятия общественного питания.....	7
1.1 Проект: понятие, классификация, методы и инструменты для оценки проектного предложения.....	7
1.2 Особенности развития рынка предприятий общественного питания	18
1.3 Современный опыт организации проектной деятельности в сфере общественного питания.....	28
2 Оценка отрасли и предприятия общественного питания ООО «Море Кофе» г. Канск.....	34
2.1 Анализ рынка общественного питания г. Канска.....	34
2.2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Море Кофе»	37
2.3 Анализ внутренней и внешней среды	41
3 Проект развития деятельности предприятия общественного питания ООО «Море Кофе» г. Канск.....	61
3.1 Описание проекта развития деятельности предприятия.....	61
3.2 Расчет затрат на проект	75
3.3 Оценка экономической целесообразности и рисков проекта.....	82
Заключение	92
Список использованных источников	94
Приложения А-В	100

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в нашей стране общественное питание занимает огромную нишу в пищевой промышленности, которая, в свою очередь, направлена на предоставление устойчивого снабжения граждан, проживающих на территории страны, необходимыми продуктами питания, помимо этого, предоставляются и высококачественные услуги. Этот оборот продовольственными товарами является практически третью общественным питанием.

На сегодняшний день управление проектами является культурой управленческой деятельности, признанной во всем мире, так как организация способна существовать и успешно конкурировать на рынке лишь при условии постоянного развития и адаптации под изменяющиеся условия бизнеса. Так, в сфере общественного питания такая методология, как управление проектами используется, но недостаточно развито: предприятия реализуют типовые проекты, не имеющие свою уникальность, а также не рассчитывают критерии его эффективности и технико-экономическую обоснованность.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что общественное питание – это одна из важнейших социально-экономических составляющих уровня развития общества, где сфера деятельности достаточно конкурентоспособна: с каждым годом растёт количество заведений общественного питания, однако большинство из них реализуют типовые проекты, которые относятся к операционной деятельности, и, как правило, не предоставляют уникальной нагрузки. Внедрение же и развитие проектного подхода в организациях общественного питания позволят предприятиям создавать уникальную продукцию или услуги, при этом учитывая индивидуальные предпочтения населения, а также расширять продуктовые инновации и развивать виды деятельности, что будет способствовать повышению культуры обращения, привлекательности, рентабельности и улучшения финансово – хозяйственной деятельности самого

предприятия.

Проект развития для каждой организации индивидуален и зависит от большого количества разнообразных факторов. Так предприятия общественного питания решают как экономические, так и социальные задачи: помогают создавать рабочие места, сокращая безработицу, увеличивают доходы, повышают уровень жизни, одновременно обеспечивая социальную интеграцию и защиту населения, поэтому необходимо использовать управление проектами в сфере общественного питания для роста и развития.

Бизнес в сфере общественного питания по обороту занимает в мире весьма высокое место - это один из самых прибыльных и развивающихся, но вместе с тем, и один из самых рискованных видов бизнеса. За последнее время увеличилось число предприятий общественного питания.

Актуальность проекта для данной организации состоит в том, что в настоящее время в рыночной экономике в условиях кризиса на плаву остаются те компании, которые быстро могут отреагировать на спад, и гибко адаптироваться к изменениям. Правильная оценка текущего состояния бизнеса напрямую зависит от грамотных специалистов. Разработанный проект развития предприятия общественного питания ООО «Море Кофе» г. Канск по внедрению в деятельность кафе – пиццерии и доставки пиццы по г. Канску, связан с решением проблем кафе и позволит расширить бизнес и достичь целей и перспектив будущего результата в жесткой конкуренции малого бизнеса. Идея создания пиццерии ориентирована на любителей быстро и вкусно перекусить со средним уровнем дохода.

Объектом исследования является предприятие общественного питания, расположенное в городе Канск ООО «Море Кофе».

Предмет – проект развития ООО «Море Кофе».

Цель выпускной квалификационной работы – разработка проекта развития предприятия общественного питания ООО «Море Кофе» г. Канск..

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть методы и инструменты для оценки проектного предложения;
- изучить современные тенденции рынка общественного питания;
- изучить рынок общественного питания г. Канска ООО Море Кофе;
- проанализировать деятельность предприятия общественного питания ООО «Море Кофе» г. Канск;
- разработать мероприятия по развитию деятельности предприятия общественного питания ООО «Море Кофе»;
- рассчитать затраты и экономическую целесообразность и рисков проекта

1 Теоретические аспекты разработки проекта развития предприятия общественного питания

1.1 Проект: понятие, классификация, методы и инструменты для оценки проектного предложения

В первую очередь необходимо дать определение понятию «проект». Проект - это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата [11, с. 87].

Все проекты обладают характерными свойствами, определив которые, можно сделать вывод, является ли анализируемый вид деятельности проектом. К таким характеристикам относятся:

- наличие четко поставленной цели.
- ограниченность во времени.
- ограничения по ресурсам.
- однократность, не цикличность действий;
- уникальность задачи (или условий ее реализации) [23, с. 50].

Целесообразно рассмотреть детально каждую из перечисленных характеристик, поскольку они имеют важный внутренний смысл.

1. Наличие четко поставленной цели.

Проекты направлены на достижение установленных результатов - иначе говоря, они ориентированы на достижение целей.

Цель должна соответствовать критериям SMART:

- конкретная (specific) - дает четкое представление о том, чего стремится достичь проект;
- измеримая (measurable) - имеются измеримые критерии достижения целей;
- достижимая (achievable) - должна присутствовать уверенность в достижении поставленных целей в существующем окружении и при имеющихся ресурсах;

- актуальная (relevant) - обеспечено понимание, действительно ли требуется достижение данной цели;

- ограниченная во времени (timebound) - сроки достижения поставленных целей должны диктоваться реальными потребностями [30, с. 61].

Цель проекта отвечает на вопрос, что будет сделано по итогам реализации проекта. Как правило, цель проекта имеет три характеристики - сроки, бюджет и качество. Эти три измерения взаимосвязаны между собой и формируют так называемый треугольник проекта - направления, по которым менеджер проекта обязан поддерживать баланс: слишком большое внимание к качеству проекта ведет к увеличению затрат времени и денег на проект; тогда как чрезмерная спешка или экономия способны негативно повлиять на качество продукта проекта.

2. Ограниченность во времени.

Любой проект имеет определенное начало и завершение, которое ограничивается продолжительностью осуществления проекта. Начало проекта ассоциируется с началом затрат усилий и средств на инициацию проекта. Завершение проекта обычно наступает, когда достигаются цели проекта или когда становится ясно, что цели проекта не могут быть достигнуты и проект прекращается.

3. Ограничения по ресурсам.

Ресурсы проекта - это необходимая совокупность условий, которые дают возможность реализовать цели проекта. Ресурсы подразделяются на следующие категории:

- здания, сооружения (помещения, офисы, здания, склады и др.);
- оборудование (станки, транспорт, оргтехника и др.);
- материалы (металл, древесина, бумага и прочие расходные материалы);
- человеческие ресурсы (команда проекта);
- нематериальные ресурсы (лицензии, разрешения, сертификаты и др.);
- расходы (управленческие, коммерческие, оплата контрактов и др.);
- резервы (на возможные потери) [59, с. 90].

Объем ресурсов в ряде случаев может быть изначально жестко лимитирован, и тогда при заданных ограничениях на ресурсы могут быть определены сроки и продолжительность проекта. В случае жестко заданных сроков может быть определено необходимое количество требуемых ресурсов. Суть этого признака в том, что во всех случаях утвержденный вариант реализации проекта имеет спецификацию и график потребления ресурсов [35, с. 71].

4. Однократность, не цикличность действий.

Имеется в виду, что речь идет об особом замысле. Он отличается от повседневных работ и не повторяется постоянно.

5. Уникальность задачи.

Все проекты являются мероприятиями в определенной степени уникальными. Однако уровень уникальности отличается у каждого проекта. К примеру, организация специализирована на строительстве домов, и строит по счёту однотипный дом, в данном случае уровень уникальности проекта мал, поскольку основные элементы проекта идентичны предыдущим, которые уже реализованы. В данном случае основным источником уникальности будут месторасположение дома, ландшафт, особенности поставок сырья и материалов, работа субподрядчиков [35, с. 72].

Классификации проектов могут быть выстроены по разным основаниям. Прежде всего, определим тип проекта, где проекты различаются по основным сферам деятельности, в которых они осуществляются.

В зависимости от типа, проекты могут быть представлены следующим образом:

- коммерческие, которые выполняются по контрактам, заключенным на производство продуктов либо предоставление услуг.
- исследовательские, используемые в сфере разработок и инжиниринга;
- типы проектов, связанные с проектированием и строительством основных производственных ресурсов;
- разработки, реализованные в информационных системах [52, с. 51].

В зависимости от того, где они выполняются, различают внутренние и внешние проекты.

Внутренние проекты исполняются непосредственно в организации. В данном случае исполнители и заказчики относятся к ее членам. Вся работа, которая может быть отнесена к замыслу, либо исполнению той или иной разработки, осуществляется предприятием собственными силами за счет своих же ресурсов. Зачастую такие типы организации проектов используются при соответствии предстоящей работы основному виду осуществляемой деятельности.

Внешние проекты предполагают осуществление работ, которые предлагаются внешними заказчиками. Особое значение в этом случае должно отводиться оформлению отношений с контрагентами (партнерами и заказчиками) в правовом поле. Так, партнерами разрабатываются условия выполнения работ, принимая во внимание какой-либо юридически правильно оформленный договор, по которому выполнение условий является обязательным. Так как все работы по проекту выполняются и контролируются внешними специалистами, им приходится ориентироваться также и на свои собственные потребности, а это может привести к конфликту интересов [54, с. 66].

В зависимости от состава, структуры проекта и его предметной области различают различные классы проектов.

Здесь выделяются следующие классы:

- монопроект - это отдельный, не связанный с другими проектами, который может быть различного типа, вида и масштаба;

- мультипроект - это комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения некоторых особых приемов проектного управления, прежде всего, связанных со «сквозным» планированием и контролем выполнения ряда взаимосвязанных проектов;

- мегапроект, который чаще всего представляет собой программу, включающую в свой состав ряд моно и мультипроектов [32, с. 101].

Классификация проектов по виду предполагает разделение по характеру их предметной области. Здесь выделяются:

- инвестиционные. Это проекты, в которых главной целью является создание или реновация основных фондов, требующие вложения инвестиций.

- инновационные. Проекты, где главная цель - разработка и применение новых технологий, ноу-хау и других нововведений, обеспечивающих развитие систем.

- научно-исследовательские. Данный вид проекта направлен на решение актуальных практических и теоретических задач, имеющих социально-культурное, народно-хозяйственное, политическое значение.

- учебно-образовательные. Эти проекты направлены на повышения компетенции сотрудников компании в предметной области.

- смешанные проекты. Смешанные проекты включают в себя сразу несколько элементов из выше изложенных типов [44, с. 67].

В зависимости от масштаба, выделяются малые, средние, большие и очень большие проекты.

В зависимости от длительности проекта выделяются:

- краткосрочные (до одного года);
- среднесрочные (от одного года до пяти лет);
- долгосрочные (свыше пяти лет) проекты.

По степени сложности различаются:

- простые;
- сложные;
- очень сложные проекты [4, с. 48].

В зависимости от типа проекта в его реализации могут принимать участие от одной до нескольких десятков организаций. С целью выявления состава участников проекта, построения его функциональной и организационной структур необходимо на стадии разработки концепции определить [36, с. 27]:

- предметную область - цели, задачи, работы и основные результаты, все что необходимо сделать для осуществления проекта с учетом всех

ограничений;

- отношения собственности, которая используется в процессе реализации проекта (что сколько стоит и кому принадлежит?);
- основные идеи осуществления проекта (как сделать?); - основные активные участники проекта (кто будет делать?);
- основные пассивные участники проекта (кого касается проект?);
- определить мотивацию участников проекта;
- оценить возможные риски в нехватке участников проекта.

Ответив на эти вопросы можно определить участников проекта, их цели, мотивации, отношения и на основе этого принять обоснованные решения по организации и управлению проектом.

Рассмотрим основных участников проекта [36, с. 27].

- инвестор;
- инициатор проекта;
- руководитель проекта;
- заказчик;
- команда проекта.

Инвестор - участник проекта, который осуществляет финансирование проекта и заинтересован в достижении установленных финансовых результатов. Заказчик и инвестор вступают в контрактные отношения, на основе которых инвестор производит расчеты с участниками проекта по мере выполнения работ по проекту.

Инициатор - сторона, которая создала основную идею проекта, и инициативу его реализации. Инициатором проекта может быть любой будущий участник проекта, но деловая инициатива реализации проекта исходит от существующего заказчика [18, с. 109].

Руководителем проекта (проект-менеджер) выступает участник проекта, которому делегированы права по управлению проектной деятельностью для достижения установленных целей проекта. Руководитель проекта несет ответственность перед заказчиком и инвестором за достижение установленных

целей. Иногда при выполнении широкомасштабных и сложных проектов обязанности руководителя проекта выполняет специально привлеченная компания, однако, в качестве полноценного руководителя проекта всегда выступает один человек.

Заказчик - субъект деятельности, который заинтересован в достижении цели и результатов проекта. Заказчик определяет рамки и основные требования проекта, гарантирует и обеспечивает финансирование проекта, несет ответственность за результаты проекта, заключает контракты с другими участниками

Команда проекта - специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей [47, с. 5].

Для успешной реализации проекта, важно собрать хорошую команду специалистов, определить для каждого область ответственности, грамотно распределить полномочия.

Под методологией управления проектами понимается подход к формированию набора методов, который структурирует систему управления проектами и отражается в руководствах [47, с. 6].

Стандарт P2M описывает управление инновационными проектами и программами в рамках организации, где отличие этой методологии заключается в ориентированности не на продукт, а на улучшение организации в результате выполнения проектов, то есть стандарт описывает, как сочетать выполняемые проекты и программы с бизнес-стратегией компании и использовать полученный в результате выполнения проектов опыт для развития и продвижения к стратегическим целям.

В PRINCE2 более четко определена структура персонала, по сравнению с большинством управленческих подходов к ведению проектов, что связано с первоначальной ориентацией подхода на масштабные государственные проекты [46, с. 18].

Стандарты PMI сгруппированы в рамках библиотеки стандартов по

управлению проектами в три категории: базовые стандарты; практические и рамочные стандарты; расширения к стандартам PMI. Сам PMI является старейшей и наиболее авторитетной некоммерческой ассоциацией, объединяющей более 285 тысяч специалистов в 170 странах мира.

Так, в качестве основной методики проведения исследования в части разработки и управления проектом выбран стандарт «Руководство к своду знаний по управлению Проектами» - Project Management Body of Knowledge, PMBOK по следующим причинам:

- стандарт описывает методы, подходы и процессы к управлению проектами, исходя из десяти областей знаний, которые представлены ниже и структурируют процесс управления каждым отдельным проектом;

- представляет основы для управления проектами различных отраслей и направлений деятельности;

- наличие перевода на русский язык;

- наличие системы индивидуальной сертификации [46, с. 19].

Следующим этапом после планирования будет реализация проекта и контроль над ходом его исполнения. Задачами данного этапа выступают:

- организация выполнения проекта согласно разработанным планам;

- проверка соответствия процессов и продукта проекта установленным требованиям [46, с. 20].

Последний этап завершения проекта заключается в том, что заказчик принимает новый продукт или работу, команда проекта расформировывается, руководитель проекта подводит итоги и дает оценку проделанной работе.

В настоящее время на рынке программного обеспечения представлено множество средств автоматизации управления проектами. С их помощью можно эффективно осуществлять ресурсное и бюджетное планирование, контролировать ход выполнения работ.

На любом этапе проекта предполагается определенная доля неизвестности, неопределенности. Применительно к инвестиционному проекту неопределенность - это неточность и неполнота информации об условиях

(сценариях) реализации проекта [13, с. 109].

Существует несколько стратегий реагирования на отрицательные риски:

- уклонение;
- передача;
- разделение;
- снижение и принятие.

Стратегия уклонения подразумевает изменение проекта или плана выполнения проекта таким образом, чтобы полностью исключить угрозу наступления рискованного события. Часто данная стратегия реализуется путем сокращения содержания проекта и отказа от выполнения его части.

Наиболее радикальной формой реализации данной стратегии является полное закрытие проекта. Возможные мероприятия в рамках данной стратегии:

- использование проверенной технологии вместо новой неапробированной;
- исключение ненадежных поставщиков, подрядчиков, инвесторов и т. п.;
- отказ от выпуска дополнительных видов продукции;
- сокращение объемов реструктуризации производства;
- отказ от применения иностранного программного обеспечения;
- ограничение рынков сбыта [14, с. 98].

Стратегия передачи рисков предполагает переложение всех или части негативных последствий реализации риска, а также ответственности за реагирование на риск на третью сторону. При передаче риска просто переносится ответственность за управление им на другую сторону, сам риск при этом не устраняется.

Передача риска практически всегда подразумевает выплату премии стороне, принимающей на себя риск.

Примерами мероприятий в рамках данной стратегии могут выступать:

- заключение договоров страхования;
- заключение договоров поставки, выполнения работы с фиксированной ценой (т. е. цена товара, работы или услуги не будет меняться в процессе

выполнения работы);

- включение в договор штрафных санкций за несоблюдение сроков;
- заключение договоров на хранение и перевозку грузов с передачей рисков порчи или потери имущества транспортной или логистической компании [2, с. 32].

Стратегия распределения рисков предусматривает распределение рисков между участниками проекта. Риски распределяются между участниками проекта в зависимости от возможности каждого участника точнее и качественнее оценивать и контролировать тот или иной риск.

Примеры данной стратегии:

- диверсификация рынка сбыта, т. е. работу одновременно на нескольких товарных рынках, когда неудача на одном из них может быть компенсирована успехами на других;
- диверсификация поставщиков сырья и материалов, что позволяет ослабить зависимость предприятия от отдельных поставщиков;
- диверсификация каналов сбыта;
- диверсификация продуктов проекта, что позволяет компенсировать низкий спрос на одни продукты продажами других продуктов [42, с. 43].

Стратегия снижения рисков предполагает снижение вероятности наступления рискового события и/или уменьшение негативных последствий реализации рискового события до приемлемого уровня.

В качестве примеров мероприятий по снижению рисков можно привести:

- выбор более дорогого, но более надежного оборудования, программного обеспечения;
- обучение персонала новой технологии;
- проведение соответствующих маркетинговых мероприятий по стимулированию сбыта;
- включение дополнительных опций и пост продажного обслуживания;
- внедрение электронных систем контроля за технологическим режимом производства [6, с. 70].

В случае, если невозможно снизить вероятность наступления риска, то усилия можно направить на снижение негативных последствий реализации риска.

Примерами таких мероприятий могут выступать:

- покупка резервного основного оборудования;
- установка дополнительного генератора;
- приобретение оборудования для ликвидации последствий аварий;
- создание страховых запасов сырья и материалов.

Стратегия принятия риска означает, что проектная команда осведомлена о возможном негативном событии, ясно представляет его последствия, но ничего не предпринимает для того, чтобы этого риска избежать, передать третьей стороне или снизить негативные последствия от его реализации. Как правило, данная стратегия используется в следующих случаях:

- вероятность риска и/или величина ущерба от его реализации малы;
- стоимость разработки и реализации мероприятий по реагированию на риск превосходит стоимость последствий его реализации [9, с. 103].

Возможно применение нескольких стратегий, если вероятность риска велика и последствия его наступления тоже значительны для проекта.

Таким образом, исходя из специфики проекта по совершенствованию развития кафе ООО «Море Кофе» в структуре общественного питания г. Канска, были выбраны следующие методы и инструменты проектного менеджмента:

- характеристика и анализ рынка общественного питания выполняется при помощи анализа статистических и финансово-экономических показателей, характеризующих его состояние по городу Канску;

- организационно-экономическая характеристика и анализ деятельности кафе «Море Кофе» г. Канск, которое будет осуществляться с помощью структурного анализа;

- для разработки проекта развития предприятия общественного питания ООО «Море Кофе» г. Канск применены инструменты: концепция проекта,

предложения по расширению деятельности кафе;

- для оценки и анализа эффективности проекта используется анализ показателей эффективности, а также метод дисконтирования денежных потоков;

- в рамках управлением содержанием проекта будет применен метод структуризации [5, с. 87].

Метод структуризации призван сделать проект по расширению деятельности ООО «Море Кофе», имеющего тематику – кафе в г. Канске, разбить на отдельные, более мелкие элементы, которые имеют свои специфические задачи, исполнителей, обязанности и ответственность, например, на блок финансов, производство и маркетинг, что является основой алгоритма организации проектирования и принятия управленческих решений по проекту расширения деятельности кафе.

1.2 Особенности развития рынка предприятий общественного питания

В настоящем разделе рассмотрим особенности развития рынка общественного питания в России с целью выявления основных тенденций и проблем его развития.

Предприятия общественного питания являются одной из важнейших сфер потребительского рынка России. Деятельность предприятий общественного питания заключается в решении как экономических, так и социальных задач, направленных на удовлетворение потребности населения в организации внедомашнего питания и досуга [7, с. 91].

Сфера общественного питания в России играет всевозрастающую роль в жизни современного общества и каждого человека. Это обеспечивается, прежде всего, изменением технологий переработки продуктов питания, развитием коммуникаций, средств доставки продукции и сырья, интенсификацией многих производственных процессов, появлением в нашем рационе новых,

неизвестных ранее продуктов, влиянием и взаимопроникновением кухонь разных стран [61].

Сегодня в России в сфере общественного питания насчитывается примерно 100 тыс. ресторанов, 7 тыс. баров и 9 тыс. столовых и кейтеринговых организаций [61]. Основная доля рынка (78,2%) приходится на несетевые рестораны (рисунок 1.1) организаций [61].

В сфере общественного питания, на сегодняшний день происходит определенное перераспределение клиентов по заведениям общепита разных форматов. Так, по данным консультантов Nielsen, на первом месте по популярности сегодня находятся фудкортты в торговых центрах, на втором – заведения фаст-фуда, на третьем – бары и закусочные [64].

В сегменте сетевых ресторанов высокую динамику развития демонстрируют заведения быстрого питания. С мая 2015 года по май 2016 года в стране открылось около 408 новых точек быстрого питания. Драйвером развития фаст-фуда сегодня является уверенность рестораторов в стрессоустойчивости сегмента к кризисам, а также спрос на недорогие франшизы [64].

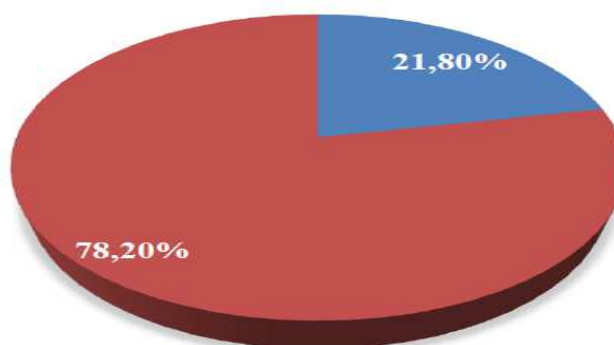


Рисунок 1.1 – Доля сетевых ресторанов, кафе и баров в России, 2018 г., %

Слабым же звеном отечественной индустрии общепита выступают рестораны среднего ценового сегмента. За 2018 год количество сетевых ресторанов формата casual dining сократилось на 255 заведений.

Рынок общественного питания изменчив, одни предприятия закрываются, другие открываются, но в принципе ситуация волатильна, а предпринимательская инициатива по-прежнему высока. Многие новые рестораны открываются на месте старых, минимизируя тем самым расходы на коммунальную инфраструктуру, а иногда и на интерьер, меняя только вывеску [62].

В ходе настоящей работы был проведен анализ оборота общественного питания, результаты которого приведены на рисунке 1.2.

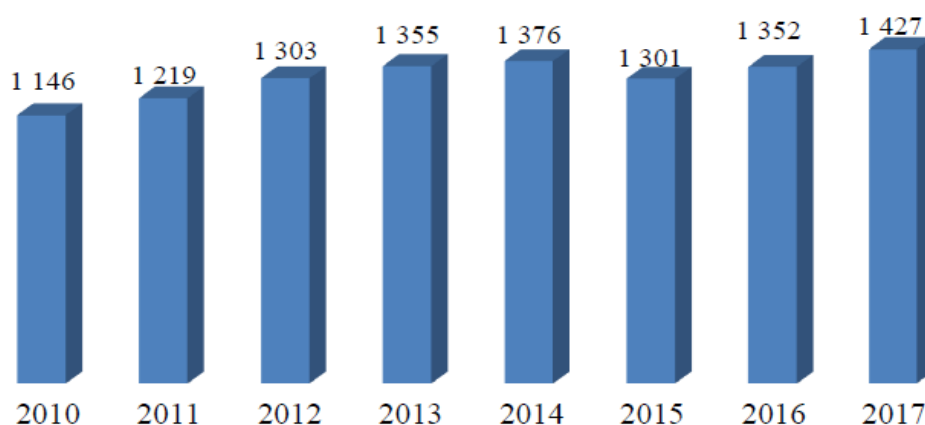


Рисунок 1.2 – Динамика оборотов общественного питания за 2010-2017 гг., млрд. руб.

Из рисунка видно, что в 2017 году произошло увеличение оборота общественного питания, оборот общественного питания составил 1427 млрд. руб. Это максимальный показатель начиная с 2010 года [62]. В 2017 году оборот предприятий общественного питания в России увеличился на 2,5% в сопоставимых ценах по сравнению с 2016 годом.

Таким образом, в России в 2017 году по сравнению с 2016 годом отмечается увеличение оборота общественного питания.

Как считают эксперты 2018 год является одним из крайне сложных периодов за последние периоды для данной отрасли. А именно, главными факторами, которые повлияли на рынок общественного питания стали

понижение активности потребителей из-за снижения реальных доходов населения, кроме этого повлияло запрет на ввоз из некоторых стран продуктов питания, что послужило причиной роста цен и уменьшения рентабельности большого количества заведений общественного питания.

Структура оборотов общественного питания за 2017 год в разрезе хозяйствующих субъектов приведена на рисунке 1.3.

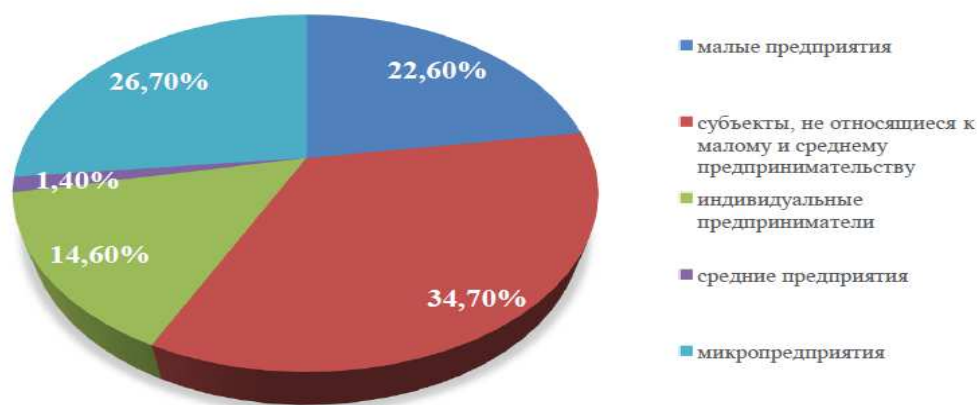


Рисунок 1.3 – Структура оборота общественного питания по хозяйствующим субъектам за 2017 г., % [62]

В 2017 году основная доля оборота общественного питания в размере 34,7% приходилась на организации, не относящиеся к субъектам малого и среднего предпринимательства. Оборот малых предприятий в 2017 году составил 22,6%, индивидуальных предпринимателей – 14,6%, средних предприятий – 1,4%, микропредприятий – 26,7%.

Распределение оборотов общественного питания по формам собственности предприятий приведено в таблице 1.1 [62].

Анализ показывает, что в 2018 году среди предприятий общественного питания наибольший удельный вес по обороту занимают предприятия частной формы собственности, на них приходится 77,4% общего оборота. Предприятия государственной и муниципальной формы собственности занимают 4,9% в общей структуре оборота страны.

Таблица 1.1 – Распределение оборотов общественного питания по формам собственности, %

Год	Оборот общественного питания - всего	в том числе по формам собственности		
		государственная и муниципальная	частная	другие формы собственности
2000	100	20,3	46,4	33,3
2005	100	11,0	61,8	27,2
2010	100	6,4	77,5	16,1
2016	100	5,0	77,9	17,1
2017	100	5,2	76,7	18,1
2018	100	4,9	77,4	17,7

В последние годы наблюдается рост оборотов общественного питания. Согласно данным Росстата и Ростуризма, поддержку отрасли оказал стремительный рост популярности внутреннего туризма, который позволил в некоторой степени компенсировать потери ресторанного рынка. По итогам 2018 года количество выездов за рубеж, осуществленных гражданами страны, сократилось на 25%. Согласно данным Росстата и Ростуризма, количество поездок, совершенных российскими гражданами за границу в 2018 году, составило 34,4 млн.

Местную кухню можно рассматривать как туристский ресурс. Связь общественного питания и туризма будет способствовать увеличению притока туристов, в том числе из числа населения области (школьников и студентов образовательных учреждений, пенсионеров), удлинению их пребывания, увеличению прибыли предприятий общественного питания и сферы туризма. К факторам, благоприятствующим развитию гастрономического туризма в области (помимо наличия ресурсов), можно отнести: возможность создания новых рабочих мест и вовлечения местных жителей в рабочий процесс; наличие разнообразного природно-рекреационного потенциала, богатого культурно-исторического наследия; наличие профильных образовательных

учреждений высшего образования.

В рамках гастрономического туризма можно развивать практически все известные направления: кулинарные школы и мастер-классы, кулинарные развлечения, кулинарные направления, кулинарные события, кулинарные медиа, гастрономические магазины, гастрономические туры от туристических агентств, фермерские рынки, производство пищевых продуктов. Развитию гастрономического туризма служит также позиционирование блюд местной кухни посредством участия предприятий общественного питания в событийных мероприятиях области (фестивалях, ярмарках, праздниках районов, городов, населенных пунктов). Интерес и знакомство с местной, национальной кухней, блюдами, приготовленными из белгородских продуктов местными поварами и/или собственными руками, будут способствовать развитию общественного питания [63].

Вместе с тем, негативное влияние продовольственного эмбарго, ослабление курса рубля, снижение доходов населения, а также рост цен на продукты питания и алкоголь не исчерпали себя и стали серьезным вызовом как для рядовых россиян, так и для рестораторов.

Сложившиеся неблагоприятные условия изменили потребительскую модель в сторону более экономичных стратегий. При этом повышенные требования к качеству блюд и гиперчувствительность к цене стали отличительными чертами посетителей российских ресторанов. Изменение поведения посетителей в условиях стремительного роста себестоимости создало для бизнеса крайне сложные условия для развития.

Сегодня, во время кризиса, в общественном питании основная цель – это удержать бизнес [63].

Если в 2017 и начале 2018 года рестораторам удавалось поддерживать посещаемость заведений общепита за счет уменьшения среднего чека и промо-предложений, то начиная с весны 2018 года практически во всех форматах стал отмечаться отток посетителей [63].

Так, по данным The NDP Group, в 2018 году утренний трафик сократился

в среднем по рынку на 32% по сравнению с 2017 годом, дневные посещения – на 23%, а вечерние на 1%. Эти процессы не затронули сегмент предприятий быстрого питания (fast food), в которых количество посетителей в дневное время даже выросло на 6%. По мнению экспертов, спрос в таких заведениях поддерживался как за счет формата обслуживания (скорость обслуживания и широкий выбор ассортимента), так и за счет размера среднего чека, который в сегменте фастфуда в два раза ниже, чем даже комплексный обед в обычном ресторане (250 и 495 рублей соответственно). В целом по всем видам питания вне дома средний чек вырос на 8% и составил 262 рубля (NDP Group). В ресторанах рост был выше – более 500 руб. или 12% [64].

Помимо проблем, к которым можно отнести увеличение арендных ставок, снижение качества ингредиентов и рост их стоимости, ресторанный бизнес в 2018 году столкнулся и с новыми законодательными нормами, требующими значительных финансовых вложений. Теперь предприятия общепита, рестораны и другие предприятия питания должны в обязательном порядке подключаться к системе ЕГАИС (единая государственная автоматизированная информационная система объема производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции), что сопряжено с необходимостью дополнительных затрат. Так, по словам Мераба Бен-Эл (Елашвили), президента «Г.М.Р. Планета Гостеприимства», оснащение точек оборудованием для учета оборота алкогольной продукции обошлось ресторанному холдингу в сумму порядка 300 тыс. рублей, а ежегодная поддержка ПО составляет такую же сумму, не считая затрат на обучение персонала.

В последнее время также изменилось отношение к сервисной составляющей общественного питания. На смену «ненавязчивому советскому» сервису приходит обслуживание гостей ресторанов и кафе, соответствующее лучшим мировым традициям гостеприимства. С каждым днём российские предприятия общественного питания приближаются к мировым стандартам [32, с. 101].

Кроме того, на данный момент на рынке общественного питания отмечается постепенный переход от импортных продуктов на отечественное сырье, что было обусловлено продовольственным эмбарго. Одновременно, это неизбежно повлекло за собой смену вкусов и технологий приготовления еды [63]. В результате перехода на отечественные продукты больше всего пострадали рестораны европейской кухни, поскольку невозможно готовить блюда национальной кухни без соответствующих продуктов. Однако, появилось много новых предприятий питания с китайской и паназиатской кухнями.

Все вышеуказанное повлияло на формирование следующих тенденций развития общественного питания, таким образом, начало открываться больше демократичных заведений с простым интерьером и сервисом, но с добротной вкусной едой по низким ценам.

Еще одной тенденцией последних лет стало появление множества предприятий с моноконцепцией, когда в основу меню положен один продукт (в большей степени это какой-нибудь виде мяса) [49, с. 65].

Следующая тенденция на рынке общественного питания – формирование новых форматов русской кухни. Сегодня есть много разных интерпретаций русской кухни: классическая, старая, современная, боярская. Появление таких предприятий естественное развитие процесса перехода рынка на русские продукты, результат сокращения расстояния между местом произрастания сырья и местом его использования.

Ситуация на рынке подталкивает к экспериментам – появляются новые форматы: анти-кафе, ретро-кафе, монопродуктовые рестораны. Широко расцвели фермерские магазины, кафе и рестораны, гастропабы, домашние рестораны, винные бутики, «интерактивы» с шеф-поварами.

Новым каналом продаж для общепита становится ретейл(зоны питания в торговом зале магазина или за кассами) [17, с. 45].

Отмечается перенасыщение рынка суши-ресторанами и пиццериями, количество которых несколько сократилось.

Несмотря на то, что россияне продолжают экономить, люди не перестали ходить в рестораны и не перешли полностью на фаст-фуд. Даже в условиях кризиса желание получать положительные эмоции не исчезает. Главные причины походов в рестораны и кафе: «удовольствие» и «желание побаловать себя, друзей, семью и детей» остаются [20, с. 101].

В новых условиях лучше всего себя чувствуют сетевые кафе и рестораны. Они успели занять свою долю на рынке, укрепить узнаваемость бренда и ожидание определенного уровня обслуживания и качества еды. В несетевых заведениях спрос упал почти в два раза, особенно там, где нет истории и где не успела сформироваться лояльная аудитория. Многим из них пришлось закрыться.

Значительно в 2018 году пострадали бары и развлекательные заведения, ранее активно наращивавшие клиентуру. Основная причина импортный алкоголь. Общее падение продаж алкоголя в них фиксируется на уровне 30% (NDP). Продажи пива упали меньше, но пив-бары также пострадали от падения трафика.

На российском рынке общественного питания довольно широкое распространение получил франчайзинг, как стратегия развития [64]. Среди кофеен и кафе-кондитерских, а также суши-магазинов доли франчайзинговых заведений составляют около 44% и 46%, за 2018 год именно в этих сегментах наблюдается наиболее активное развитие.

Особенность российского рынка общепита заключается в том, что потребитель, питаясь вне дома, редко заказывает только еду или только напитки. Доля таких чеков не превышает 2-3% (NDP).

Но изменения есть: если раньше часто заказывали горячий и холодный напиток, то сейчас только один (при этом чаще отказываются от чая, который можно выпить дома). Падают также продажи холодных напитков, алкоголя и десертов.

По развитию заведений питания в торговых точках и на АЗС Россия все еще отстает от Европы: в первом случае соотношение составляет (32% и 14%),

а по АЗС этот канал продаж в 5 раз больше в Европе, чем в России. Т.е. эти сегменты можно считать потенциально перспективными [62].

Проблемой для бизнеса в общественном питании стало и введение, так называемых, продовольственных санкций на ряд стран, которые ранее служили поставщиком деликатесных товаров. Некоторые виды сыров, мяса, молочной продукции и многое другое, что необходимо для функционирования компании. Данная ситуация заставляет владельцев компании общественного питания изменять уже существующее меню, вносить в него корректировки, согласно новым продуктам, которые имеются в доступе. Исследователи отмечают, что часть заведений не смогли справиться с существующим на рынке положением и закрылись.

Таким образом, можно отметить, что текущее состояние рынка общественного питания отличается следующими признаками:

- снижение потребительского спроса;
- рост цен на продукты питания;
- ограничения по ввоз импортных продуктов питания (поиск альтернативных вариантов) [30, с. 133].

Данные факторы говорят о необходимости для владельца компании общественного питания в поиске отличительной особенности своего заведения, которое будет привлекать потребителя.

Для развития российского общественного питания характерны определенные сложности, такие как: текучесть персонала, недостаток профессиональных кадров, техническое несоответствие многих помещений под размещение предприятий питания, необходимость в получении огромного количества согласований и разрешительной документации, зависимость от продуктовой инфляции и конъюнктуры рынка. Нехватка кадров, нежелание работодателей вкладывать деньги в обучение персонала, сдерживает развитие ресторанной отрасли в целом [24, с. 88].

С учетом всего вышеизложенного возможно сделать следующие выводы. Общественное питание в России еще далеко от насыщения, основой для его

развития является, прежде всего, уровень доходов населения, который упал, в связи с финансово-экономической ситуацией последних лет. В то же время, емкость данного рынка еще достаточно велика. С ростом предприятий общественного питания различных форматов растет конкуренция.

Синтезируя полученную информацию, можно отметить, что креативная стратегия компании общественного питания может быть связана не только с такой составляющей — как уровень предлагаемых блюд. Отличительная особенность заведения может быть связана с его обслуживанием или досуговой программой.

1.3 Современный опыт организации проектной деятельности в сфере общественного питания

В современном мире управление проектами актуально и востребовано, так как организации способны существовать и успешно конкурировать на рынке лишь при условии постоянного развития и адаптации к изменяющимся условиям ведения бизнеса, и проектная деятельность (управление проектами) позволяет справиться с поставленной задачей, так как изменения в практике управления проектами связаны с расширением спектра объектов управления, к которым применяются методы проектного менеджмента и с применением усовершенствованных или новых методик и инструментов с учетом особенностей проектов и способов их реализации [9, с. 87].

Цель проекта отвечает на вопрос, что будет сделано по итогам реализации проекта. Как правило, цель проекта имеет три характеристики - сроки, бюджет и качество. Эти три измерения взаимосвязаны между собой и формируют так называемый треугольник проекта - направления, по которым менеджер проекта обязан поддерживать баланс: слишком большое внимание к качеству проекта ведет к увеличению затрат времени и денег на проект; тогда как чрезмерная спешка или экономия способны негативно повлиять на качество продукта проекта.

Данный треугольник представлен на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Треугольник проекта

Ведение бизнеса в сфере общественного питания специфично и отличается от других отраслей: предприятия общественного питания характеризуются одновременно производством и реализацией, поэтому им присуще разнообразие форматов и индивидуальность [39, с. 64].

Бизнес в сфере общественного питания интегрирует в себе искусство и механизмы системной деятельности, а также философию обслуживания и концепцию формирования потенциальной аудитории, где концепция должна быть подтверждена обоснованностью, например, маркетинговыми исследованиями, экономические расчетами, выявлением рисков и разработкой плана их снижения и другими факторами бизнеса, поэтому концепция предприятия общественного питания является основой для разработки инновационных и инвестиционных проектов, как с целью инновационного развития, так и для экономического роста предприятий в региональных условиях сферы общественного питания (таблица 1.2) [40, с. 23].

Так, согласно таблице 1.2, инвестиционные проекты характерны для экономического роста предприятий общественного питания на основе собственных и/или кредитных ресурсов. Инновационные же проекты характерны для малого бизнеса тогда, когда предприятия генерируют и готовы внедрять нововведения, вести инновационную деятельность на основе достижений науки и техники.

Инновационное развитие сферы питания, к которой относятся

предприятия общественного питания и пищевой промышленности обеспечивает формирование человеческого капитала, являющегося базой развития общества, что актуализирует развитие предприятий сферы питания на основе инновационных проектов.

Таблица 1.2 – Сравнительная характеристика рынка проектов для сферы общественного питания по основным параметрам

Основные параметры	Инновационный проект	Инвестиционный проект
рекомендуемая форма предоставления проекта	формы грантодателей, бизнес – ангелов венчурных фондов	инвестиционный меморандум проекта, структура проекта (структура инвестиций)
инструментарии обоснования и привлечения ресурсов	гранд, средства венчурного капитала, программ поддержки инновационной деятельности, инвестиции	собственные средства предприятий, инвестиции, кредитные ресурсы, бизнес - ангелы
основные акценты для разработки проекта	технико– экономические аспекты разработки новшества и реализации нововведения с учетом оценки риска	финансовые риски – расчет финансовых показателей, обоснование продажи реализуемость
маркетинг в процессе развития и экономического роста	потенциальные потребительские предпочтения, оценка и формирование спроса рынка	обоснование продаж, стратегия маркетинга для сбыта продукции и услуг обслуживания
финансы, инвестиции и поддержка проектов	безвозвратность, возможна доля в капитале компании. бюджет затрат по мере движения по стадиям инновационной деятельности	расчет окупаемости проекта, возвратность кредита, его обеспечение, соотношение собственных средств и заемных
основные риски проектов	Технико-экономические, организационно- экономические	финансовые, коммерческие, организационные

Как таковых исследований в сфере общественного питания, проводится немного и для создания бизнеса в сфере общественного питания сложно найти информацию об аналогах и специфике [45, с. 112].

Особенности, характерные для проектов общественного питания, где необходимо интегрировать конкурентоспособность предприятия общественного питания с потребительскими предпочтениями населения, позволяют более эффективно подходить к разработке, ведению и управлению данных проектов.

Что касается опыта управления проектами в сфере общественного питания, то на сегодняшний день управление проектами является признанной во всем мире профессиональной дисциплиной, где методология и средства управления проектами широко используются во всех сферах целенаправленной и проектно-ориентированной деятельности.

Таким образом, накопленный опыт внедрения управления проектами на предприятиях в сфере общепита предполагает алгоритм решений проблем при внедрении управления проектами [48, с. 113].

При рассмотрении проектов общественного питания в Красноярском крае можно выделить ресторанные холдинги, которые в бизнесе достигают синергетический эффект за счет функционирования нескольких проектов и которым удается избежать убытков в сложное экономическое время и при этом реализовать новые перспективные проекты.

Так, ресторанные холдинги, то есть современные предприятия общественного питания способны существовать и успешно конкурировать на рынке лишь при условии постоянного развития и адаптации к изменяющимся условиям ведения бизнеса, особенно при его диверсификации, с чем справляется управление проектами, для которого характерно наличие определенной цели, ограниченность во времени и по ресурсам, а также комплексность и специфическая организация проекта [37, с. 65].

В Красноярске функционирует 2 крупных ресторанных холдинга Bellini group и Traveler's Coffee. Однако следует заметить, что Traveler's Coffee реализует типовые проекты, заключающиеся в производстве кофе и его предоставлении населению через сеть кофеин, в то время как Bellini group занимается разными проектами, как в сфере предоставления услуг общественного питания населению (кафе, кофейни, рестораны), так и созданием площадок, призванных проводить мастер – классы, обучение (Школа Ресторанного Менеджмента), а также созданием собственного производства - сыроварни FORMAGGI [61]

Bellini group является одним из крупнейших ресторанных холдингов

города Красноярска и Красноярского края, основная деятельность которого ресторанный бизнес [63].

Как уже говорилось выше, Bellini group реализует широкий спектр разнообразных проектов, среди которых основными являются: кофе-холл «Крем»; «Sport Bar»; пицца-паста «Перцы» и бар «Bellini»; гастронаб «Свинья и бисер»; клуб «Три Дня Дождя»; Bistrot de Luxe HOME и служба Горячая Доставка; кейтеринг Bellini group; ресторан «Trattoria Formaggi»; казан-мангал «Баран и бисер», кафе-бар «Якитория»; банкетный зал «Пассаж»; кулинарная студия «Рататуй», запуск доставки здорового питания BelliniFIT, открытие «Benedict coffee club»[61].

Таким образом, ресторанные холдинги, в том числе Bellini group, реализующие разнообразные, уникальные проекты с помощью такой методологии, как проектный анализ являются мощным способом развития бизнеса, который является перспективным направлением.

Автором были рассмотрены теоретические аспекты разработки проекта развития предприятия и изучены современные тенденции рынка общественного питания.

Для развития российского общественного питания характерны определенные сложности, такие как: текучесть персонала, недостаток профессиональных кадров, техническое несоответствие многих помещений под размещение предприятий питания, необходимость в получении огромного количества согласований и разрешительной документации, зависимость от продуктовой инфляции и конъюнктуры рынка. Нехватка кадров, нежелание работодателей вкладывать деньги в обучение персонала, сдерживает развитие ресторанной отрасли в целом [64].

С учетом всего вышеизложенного возможно сделать следующие выводы по первой главе: общественное питание в России еще далеко от насыщения, основой для его развития является, прежде всего, уровень доходов населения, который упал, в связи с финансово-экономической ситуацией последних лет. В то же время, емкость данного рынка еще достаточно велика. С ростом

предприятий общественного питания различных форматов растет конкуренция.

При этом наметились следующие тенденции дальнейшего развития рынка общественного питания:

- 1) увеличиваются обороты в сфере общественного питания;
- 2) открывается все больше демократичных заведений с простым интерьером и сервисом, но с добротной вкусной едой по низким ценам;
- 3) формируются новые форматы заведений общественного питания, в том числе предприятия с моноконцепцией одного продукта;
- 4) все большее количество заведений переходит на отечественное сырье;
- 5) диверсификация деятельности кафе на смежную или открытие службы доставки.

Синтезируя полученную информацию, можно отметить, что креативная стратегия компании общественного питания может быть связана не только с такой составляющей — как уровень предлагаемых блюд. Отличительная особенность заведения может быть связана с его обслуживанием или досуговой программой.

Таким образом, расширение деятельности кафе или диверсификация принесет дополнительную прибыль предприятию общественного питания, увеличит обороты кафе и приведет к удовлетворению потребительского спроса.

2 Оценка отрасли и предприятия общественного питания ООО «Море Кофе» г. Канск

2.1 Анализ рынка общественного питания г. Канска

Канск - город краевого подчинения. Он входит в состав Восточного макрорайона Красноярского края, представленного четырнадцатью муниципальными образованиями, в числе которых интенсивно развивающиеся ЗАТО Зеленогорск и г. Бородино. Территориально г. Канск расположен в центре макрорайона.

Сеть наземных транспортных коммуникаций обеспечивает сообщение г.Канска с краевым центром, населенными пунктами районов, другими городами и районами края.

В городе Канске действует ряд субъектов общественного питания: кафе, бары. Представим описание основных кафе.

В таблицах 2.1 и 2.2 представлена динамика оборота общественного питания по г. Канску по данным Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю.

Таблица 2.1 - Оборот общественного питания по г. Канску (в фактически действовавших ценах)

Год	Оборот, тыс. рублей	в % к предыдущему году (в сопоставимых ценах)
2014	8892,8	105,1
2015	10428,0	103,9
2016	11799,3	102,8
2017	14035,0	100,4
2018	11410,9	74,1

По данным таблицы 2.1 видно, что в 2017 году оборот общественного питания по городу Канск в фактических ценах имел наибольшее значение, в

оборот общественного питания по городу Канску в фактически действовавших ценах в 2018 году сократился и составил 11410,9 тыс. руб., спад связан с общин падением по рынку общественного питания.

В последние года наблюдается неблагоприятная тенденция к снижению оборота общественного питания, вызванная повышением цен на сырье, снижением доходов населения, санкциями и эмбарго.

Распределение оборота общественного питания по предприятиям по г. Канску представим в табл. 2.2.

Таблица 2.2 - Распределение оборота общественного питания по г. Канску (тыс. руб.) [51]

Вид предприятия	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Всего	8892,8	10428,0	11799,3	14035,0	11410,9
в том числе: крупные организации и субъекты среднего предпринимательства	3177,8	3549,5	4252,4	4261,2	4109,0
малые предприятия (включая микропредприятия)	810,8	2114,3	2356,2	4915,5	4449,2
Индивидуальные предприниматели, осуществляющие свою деятельность в общественном питании	4904,2	4764,2	5190,7	4858,3	2852,7

Общественное питание в г. Канске является одной из отраслей, которая направлена на удовлетворение потребностей населения.

Сфера общественного питания г. Канска включает в себя организационные формы питания населения, осуществляемые предприятиями, для которых общественное питание выступает в качестве вспомогательного вида деятельности. Предприятия общественного питания сегментируют по размеру среднего чека. В соответствии с этим делением на рынке присутствует пять основных сегментов (табл. 2.3). В последнее время популярность

приобретают специфичные типы заведений общественного питания – кофейни, суши-бары.

Таблица 2.3 – Сегментирование предприятий общественного питания по средней стоимости посещения (размеру среднего чека) в г. Канске

Тип предприятия общественного питания	Сегмент отрасли	Средняя стоимость посещения, руб.	Посещаемость в месяц, чел.
Сетевой	Street Food («уличное» питание)	100	600
	Fast Food (ресторан «быстрого» питания)	250	500
	Quick&Casual, Fast Casual (ресторан среднего сегмента)	600	350
Индивидуальный	Casual Dining (ресторан демократичного типа)	500–1000	200-350
	Fine Dining (ресторан высокого класса)	свыше 1000	100-200

Из таблицы 2.3 видно, что посещаемость сетевого сегмента предприятий общественного питания по г. Канску находится в пределах от 350 до 600 человек в месяц. Индивидуальные предприятия общественного питания, жители города Канска посещают в два раза реже, из-за высоких цен в ресторанах и задержками заработной платы труда рабочего населения г. Канска. Новым форматом общественного питания является кейтеринг (или корпоративное питание) – это организация питания в офисах, бизнес-центрах, на предприятиях, а также на транспорте.

По итогам исследования рынка общественного питания в городе Канске, проведенного за 2016-2018 гг. ассоциацией рестораторов и отельеров «Федерация Рестораторов и Отельеров», были получены следующие результаты [63]:

1. Только лишь 49,8 % респондентов предпочитают кафе, бары, рестораны в качестве мест проведения досуга.
2. Ежегодные темпы роста общепита г. Канска не превышают 6–7%.

Снижение темпов развития служат подтверждением сокращения темпов развития экономики Каннского района, обусловленное, в первую очередь, нестабильностью мировой экономической конъюнктуры.

3. Рынок общественного питания г. Канска не насыщен, о чем говорит объем рынка, и малое количество сетевых заведений.

4. Сегментирование предприятий общественного питания по средней стоимости посещения (размеру среднего чека) в г. Канске показало, что сетевой сегмент в городе Канске более развит, чем индивидуальный, так как средний чек у индивидуального сегмента предприятий общественного питания намного выше, чем у сетевого.

Вывод. Общественное питание в г. Канске является одной из отраслей, которая направлена на удовлетворение потребностей населения. Сфера общественного питания г. Канска включает в себя организационные формы питания населения, осуществляемые предприятиями, для которых общественное питание выступает в качестве вспомогательного вида деятельности. Предприятия общественного питания сегментируют по размеру среднего чека.

Далее представим краткую характеристику объекта исследования - ООО «Море Кофе» г. Канск.

2.2 Организационно-экономическая характеристика ООО «Море Кофе»

Компания ООО «Море Кофе» является представителем малого бизнеса и ведет свою деятельность по коду ОКВЭД 56.10.1. «Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания».

ООО «Море Кофе» на рынке общественного питания г.Канска существует с 2011года, за этот период компания сумела завоевать доверие и лояльность среди своих потребителей, и является узнаваемой в городе Канске,

об этом свидетельствуют многочисленные положительные отзывы о кафе в социальных сетях.

Общество с ограниченной ответственностью «Море Кофе» расположено и функционирует в городе Канск. Цель создания компании ООО «Море Кофе» - это оказание услуг общественного питания (кофейня). Деятельность компании ориентирована на людей со средним уровнем достатка.

Виды деятельности ООО «Море Кофе» г. Канск, описанные в Уставе компании:

- 56.10.1 «Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания»;

- 52.25 розничная торговля алкогольными и другими напитками;

- 52.25.2 розничная торговля безалкогольными напитками;

- и другие дополнительные виды деятельности.

Имущество и средства ООО «Море Кофе» образуются за счет вклада Участников в Уставный капитал, прибыли от реализации продукции (работ, услуг), кредитов банка и за счёт других законных источников.

В состав производственных помещений ООО «Море Кофе» входят: горячий цех, холодный цех, цех доработки полуфабрикатов, овощной цех, моечная кухонной посуды, моечная столовой посуды, сервизная столовой посуды, помещение для приготовления кофе различных сортов. К административным помещениям причисляют кабинет директора, бухгалтерию, кабинет заведующего производством. К бытовым помещениям относят гардеробную для персонала, душевую и туалетные комнаты. Потребителей обслуживают официанты, бармены, прошедшие специальную подготовку. Блюда готовят высококвалифицированные повара. Обслуживающий персонал имеет форменную одежду и обувь единого образца. Внутреннее руководство осуществляется через планерки (ежемесячно), все основные вопросы решаются в рабочем порядке.

В таблице 2.4 представим анализ основных показателей финансово-

хозяйственной деятельности ООО «Море Кофе» за 2016-2018 гг.

Таблица 2.4 – Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Море Кофе» за 2016-2018 гг.

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Абсолютное изменен		Темп изменения, %	
				2017- 2016 гг.	2018 – 2017 гг.	2016 к 2017гг	2017 к 2018 гг.
Выручка, тыс. руб.	33600	35494	30994	1894	-4500	105,63	87,32
Себестоимость, тыс. руб.	24700	25943	22060	1243	-3883	105,03	85,03
Валовая прибыль, тыс. руб.	8900	9551	8934	651	-617	107,31	93,54
Коммерческие расходы, тыс. руб.	8213	8840	8006	627	-834	107,63	90,57
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	687	711	928	24	217	103,49	130,52
Рентабельность продаж, %	2,0	2,00	2,99	-	0,99	x	x
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	918	1016	1219	98	203	110,67	119,98
Среднесписочна я численность работников, чел.	25	27	22	2	-5	108,00	98,52
Производительн ость труда, тыс. руб. / чел.	36,72	37,63	38,09	0,91	0,46	102,48	101,22
Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	3568,0	4111,0	5701,5	543,0	1590,5	115,22	138,69

На основании представленных расчетов в таблице 2.4 можно сделать следующие выводы об эффективности хозяйствования ООО «Море Кофе»:

- выручка ООО «Море Кофе» в 2017 году выросла на 5,63%, а в 2018 году снизилась на 4500тыс.руб. и составила 30994 тыс. руб., что меньше оборота прошлого года, это произошло за счет роста цен на сырье.

- себестоимость в 2017 году выросла на 5,03% и составила 9551 тыс. руб., а в 2018 году снизилась на 3883 тыс. руб., такие колебания произошли за счет роста цен на сырьё. Валовая прибыль в 2017 году выросла на 651тыс. руб., а в 2018 году сократилась на 6,43% по сравнению с прошлым годом или на 617 тыс. руб., это обусловлено снижением выручки предприятия общественного питания. Прослеживается сокращение коммерческих расходов за счет автоматизации части производственных процессов, у предприятия в 2018 году их величина снизилась на 9,43% по сравнению с прошлым годом.

- прибыль от продаж в 2017 году выросла на 24 тыс. руб., в 2018 году выросла на 217 тыс. руб. и составила 928 тыс. руб., данный прирост произошел за счет сокращения коммерческих расходов. Так же наблюдается рост рентабельность продаж в 2018 году на 0,99.

- чистая прибыль ООО «Море Кофе» в 2017 году выросла на 98 тыс. руб., и в 2018 году немного выросла на 19,98%, это произошло за счет сокращения прочих расходов на 588 тыс. руб.

Наблюдается изменение численности работников предприятия: в 2017 году прибавилось 2 работника, а в 2018 году было уволено 5 человек, уменьшение численности персонала было обусловлено снижением производства в отчетном году и уменьшением спроса на услуги кафе.

Производительность труда одного работника предприятия ООО «Море Кофе» в 2017 году выросла на 0,91 тыс.руб., в 2018 году прирост составил 1,22% - это меньше прошлого года.

Среднегодовая стоимость основных фондов в 2017 году выросла на 1,22%, а в 2018 году составила 5701,5 тыс. руб., в динамике данный показатель увеличился на 38,69%. За счет покупки нового оборудования (холодильные

камеры). Что касается фондовооруженности, то на единицу численности персонала ООО «Море Кофе» приходится в отчетном периоде 178,2 тыс. руб. основных фондов, данный показатель возрос на 17,01%. В результате этих изменений, а также более быстрого роста среднегодовой стоимости основных средств по сравнению с чистой прибылью, произошло снижение эффективности использования основных фондов на 0,04 пункта.

Организация не сможет успешно выжить в конкурентной среде, если не будет иметь четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему организация стремится, чего она хочет достичь своей деятельностью

Исходя из анализа финансовых показателей компании «Море Кофе», представленных выше, следует сделать вывод, что финансовое состояние является неудовлетворительным, имеются места для развития.

Далее, в данной работе будут предложены мероприятия по улучшению финансового состояния этой компании.

2.3 Анализ внутренней и внешней среды

В качестве базовых внутренних переменных выделяются цели, задачи, структура, технология и люди [5].

Руководство ставит перед компанией следующую цель, исходя из анализа финансово-экономического состояния и аудита всей организации в целом:

- увеличение прибыли в 2019 году на 15%;

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- разработать программу по привлечению новых потребителей;
- разработать конкурентные позиции для меню кафе;
- оптимизировать бизнес-процессы, в частности, в области закупок, для сокращения сроков по доставкам и транспортных расходов.

По мнению директора кафе, достижение этих целей, и выполнение этих задач, позволит улучшить финансовую устойчивость компании, которая на данный момент является неудовлетворительной, как было выявлено в пункте

2.2 данной работы.

Организационная структура управления кафе ООО «Море Кофе» имеет линейно-функциональную форму управления (рисунок 2.1).

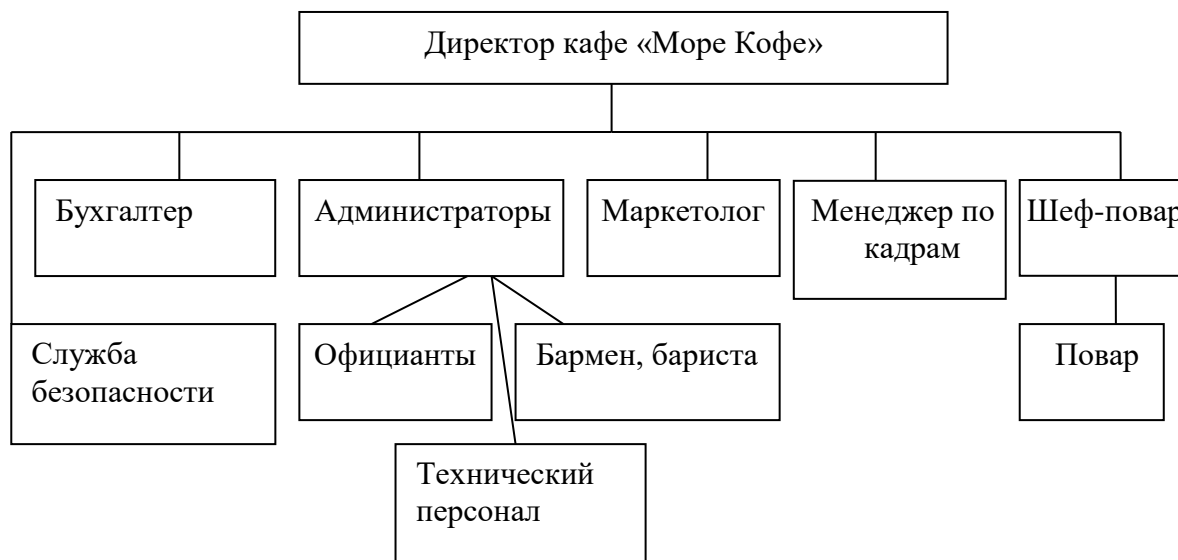


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Море Кофе»

Директор ООО «Море Кофе» руководит деятельностью предприятия, организует производственную и торговую деятельность, контролирует качество продукции и услуг на основе исследования и внедрения экономически обоснованных методов управления и прогнозирования. В ведении директора находится обеспечение квалифицированными кадрами.

Работа маркетолога ООО «Море Кофе» ориентирована на гибкое приспособление хозяйственной деятельности организации к изменениям экономической ситуации и сочетает в себе комплекс работ экономического, технико-производственного, сбытового и исследовательского характера.

Администраторы – контролируют соблюдение работниками правил обслуживания посетителей. Официанты осуществляют обслуживание посетителей и являются посредниками между предприятием общественного питания и посетителем, обслуживая посетителей. Технический персонал занимается погрузочно-разгрузочными работами, поставляя продукцию со

склада на кухню и в бар. Охрана непосредственно отвечают за сохранность товароматериальных ценностей.

Бармен ООО «Море Кофе» осуществляет быстрый и точный отпуск продукции по заказу, в соответствии с требованиями к приготовлению напитков и технологическими картами. К техническому персоналу ООО «Море Кофе» относятся: гардеробщик, уборщица и мойщицы посуды.

В кафе ООО «Море Кофе» директор совместно с менеджером по кадрам разрабатывает структуру и штаты. Формы, системы и размер оплаты труда работников кафе, а также другие виды их доходов устанавливаются в соответствии с действующим законодательством РФ и результатами хозяйственной деятельности.

Технологии работы в кафе «Море Кофе» - это стандарты работы в этой отрасли. Прежде всего, это стандарты чистоты (чистота зала, рабочих зон персонала, входной группы и т.д.), стандарты внешнего вида (форма персонала, обувь, прически, украшения, маникюр, макияж и т.п.), стандарты обслуживания гостей (сценарий обслуживания, конфликтные ситуации, комплименты и лояльность, встреча гостей с детьми, продажи, работа с возражениями, обратная связь с гостем и т.д.), стандарты подачи блюд и напитков (правила выноса блюд и напитков, комплиментов и угощений, время подачи), стандарты сервировки (до прихода гостя, во время его пребывания, после прощания с гостем, в перерывах между подачей блюд и т.д.). Все стандарты установлены самой организацией и они прописаны в должностных инструкциях работников.

Персонал. Наблюдается изменение численности работников предприятия, в 2017 году прибавилось 2 работника, а в 2018 году было уволено 5 человек, уменьшение численности персонала было обусловлено снижением производства в отчетном и уменьшением спроса на услуги кафе.

Производительность труда одного работника предприятия ООО «Море Кофе» в отчетном году составила 968,6 тыс.руб., что на 346,0 тыс.руб. меньше прошлого года. Также сократилась производительность труда работников производства на 30,14% с 2218,4 до 1549,7 тыс.руб./чел. Фонд оплаты труда

сформирован в размере 3763,2 тыс.руб., что на 22,39% превышает прошлогоднюю величину, при этом возрастет уровень фонда оплаты труда по отношению к обороту общественного питания на 3,5%, в конечном итоге произошел рост среднемесячной заработной платы на 310 руб. или на 3,27%, таким образом, среднемесячная заработная плата одного работника в отчетном году составила 9,8 тыс.руб. Среднемесячная заработная плата в городе Канск составляет примерно 27 тыс. рублей [10]. При сокращении производительности труда рост заработной платы работников нецелесообразен. Следовательно, данное заключение вытекает и из кадровой политики. Отсюда можно сделать вывод, что рост количества работников неоправдан, так как от этого снижается уровень заработной платы каждого сотрудника. А низкая заработная плата негативно влияет на мотивацию сотрудников. Система оплаты труда в ООО «Море Кофе» планово-повременная, зависит от количества часов проработанных за смену и от плана продаж.

Далее проведем ABC – анализ, который является важным инструментом, используемым для определения ключевых моментов и приоритетов в деятельности предприятия. Результатом ABC анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат. Считается, что 20% товарного ассортимента дают 80% общего объема продаж. Рекомендуемое распределение товарного ассортимента по методике ABC:

- группа А – объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет первые 50% от общей суммы параметров;

- группа В – следующие за группой А объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 50 до 80 % от общей суммы параметров;

- группа С – оставшиеся объекты, сумма долей с накопительным итогом составляет от 80 до 100% от общей суммы параметров.

Группировка товарного ассортимента кафе ООО «Море Кофе» по методу ABC представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Ранжирование групп товаров ООО «Море Кофе» методом ABC

Товарная группа	Объем оборота тыс.руб.	Удельный вес в обороте, %	Удельный вес нарастающим итогом, %	Категория товара
Десерты	12375,9	39,93	39,93	А
Безалкогольные напитки	5749,4	18,55	58,48	А
Горячие закуски	5448,7	17,58	76,06	В
Вторые блюда	2250,2	7,26	83,32	В
Первые блюда	2169,6	7,0	90,32	С
Алкогольные напитки	1509,4	4,87	95,19	С
Холодные закуски	1490,8	4,81	100,0	С
Итого:	30994,0	100,00		

Данные таблицы 2.5 свидетельствуют о проведенном структурном анализе товарооборота, а также об ABC-анализе товарных групп, который дает возможность получить представление о том, какие товары занимают наибольшую долю в продажах.

Структурный анализ товарооборота ООО «Море Кофе» показывает, что наибольшую долю продаж занимает реализация десертов и безалкогольных напитков, которая составляет 39,93% и 18,55% соответственно.

Наименьшие продажи наблюдаются по таким группам как первые блюда, алкогольные напитки и холодные закуски, их доля в общем товарообороте не больше 7%. Для успешного развития товарооборота в будущем ООО «Море Кофе» следует приложить максимум усилий для повышения продаж товаров, относящихся к категории. А, в частности, таких товарных групп как: безалкогольной продукции и десерты.

ABC-анализ позволяет классифицировать товары только с учетом величины спроса и объема реализации.

В таблице 2.6 представим по квартальную динамику объема сбыта ООО «Море Кофе» за 2016-2018 гг.

Таблица 2.6 – Поквартальная динамика объема сбыта ООО «Море Кофе» за 2016-2018 гг.

Квар тал	Объемы сбыта						Отклонение (+;-) по		Темп изменения, %
	2016 год		2017 год		2018 год		сумме, тыс. руб.	уд. весу, %	
	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %	сумма, тыс. руб.	уд. вес, %			
I	115500	24,97	125274	25,06	112123	24,05	16849	-1,01	113,45
II	109765	23,75	116859	23,37	192531	32,58	75672	9,2	164,75
III	148800	32,18	159385	31,88	180543	30,55	21158	-1,33	113,27
IV	88338	19,10	98472	19,69	75813	12,83	-22659	-6,87	76,99
Итог о год	462403	100,00	499990	100	591010	100	91020	0	118,2

Объем сбыта продукции ООО «Море Кофе» в 2017 году вырос по сравнению с 2016 годом, и за 2018 год вырос на 91020 тыс. руб. или на 18,02%, чем в 2017 году.

В поквартальном разрезе наблюдается следующее: сбыт товаров распределяется по кварталам не равномерно, это связано с сезонностью спроса. Важную роль на спад спроса в IV квартале 2018 года сыграл кризис и увеличение стоимости доллара и евро, по причине этого в 2018 году снизилось количество посетителей кафе ООО «Море Кофе», следовательно, снизился спрос.

Итак, из анализа внутренней среды можно сделать следующие выводы: компания ставит перед собой цель повышения уровня прибыли, производительность труда сократилась, и заработная плата сотрудников намного меньше среднемесячной заработной платы по городу Канск. При этом, было увеличено количество сотрудников. Отсюда можно сделать вывод, что бизнес-процессы в компании работают не совсем эффективно, и набор дополнительных сотрудников не оправдан. Следовало бы увеличить заработную плату 27 сотрудникам, чтобы повлиять на их уровень производительности труда.

Анализ ассортимента кафе показал, что наибольшую долю в продажах

составляют такие категории блюд как десерты и безалкогольные напитки, соответственно, можно предположить, что дальнейшее расширение деятельности предприятия предполагает развитие данного направления – быстрое питание – пиццерия.

Для анализа внешней среды компании «Море Кофе» был использован такой инструмент как PEST-анализ. В первую очередь, были отобраны те факторы внешней среды, которые имеют непосредственное отношение к компании (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Факторы внешней среды для компании «Море Кофе»

Политические	Экономические
Бюрократизация и уровень коррупции Налоговая политика (тарифы и льготы); Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика;	Темпы роста экономики Уровень инфляции и процентные ставки Курсы основных валют Уровень располагаемых доходов населения
Социальные	Технологические
Требования к качеству продукции и уровню сервиса Образ жизни и привычки потребления	Степень использования, внедрения и передачи технологий

Из таблицы 2.7 видно, что на деятельность кафе оказывают политические, экономические, социальные и технологические факторы. Более подробный анализ представим ниже в таблице 2.8.

Во вторую очередь, необходимо оценить степень влияния перечисленных факторов на деятельность компании. Оценка степени влияния носит исключительный субъективный характер. В данном случае оценка осуществлялась маркетологом компании совместно с автором данной выпускной работы и основана на данных, предоставленных директором, бухгалтером и маркетологом ООО «Море Кофе» а деятельности кафе.

Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

1 — влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании

2 — только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании

3 — влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

Также была оценена вероятность изменения.

Вероятность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 - максимальную вероятность. Оценка давалась двумя экспертами: маркетологом и директором компании.

Все расчеты были произведены в программе Microsoft Excel.

Уровень влияния факторов внешней среды матрицы PEST на деятельность компании «Море Кофе» рассчитано в столбце «Оценка с поправкой на вес» в таблице 2.8.

Такой фактор, как бюрократизация и уровень коррупции был взят, как политический фактор внешней среды по той причине, что директор кафе часто встречался с фактами взяток и коррупции. Безусловно, этот фактор оказывает значительное влияние, как на расходы компании, так и на его репутацию и стабильность.

По субъективному мнению директора компании и маркетолога, у данного фактора невысокая степень изменения в ближайшем будущем, а распространенность слишком большая.

Поэтому эксперты оценили уровень влияния в 2 балла, а степень изменения в 1 балл.

По мнению маркетолога компании и директора, налоговые тарифы, слишком высокие, и налоги составляют значимую статью затрат в бухгалтерском балансе. По этой причине они оценили уровень влияния на компанию в 2 балла из 3, и сомневаясь в корректировках налоговых тарифов, поставили 1 балл степени изменения.

Таблица 2.8 – Сила влияния факторов на деятельность компании «Море Кофе»

Факторы	Влияние	Степень изменения			Оценка с поправкой на вес
		Эксперт 1	Эксперт 2	Средняя оценка	
Политические					
- Бюрократизация и уровень коррупции	2	1	1	1	0,095238
- Налоговая политика (тарифы и льготы);	2	1	1	1	0,095238
- Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика;	1	3	2	2,5	0,119048
- Будущее и текущее законодательство, регулирующие правила работы в отрасли	1	2	1	1,5	0,071429
Социальные факторы					
Образ жизни и привычки потребления	3	5	3	4	0,571429
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	3	4	3	3,5	0,5
Экономические					
Темпы роста экономики	3	3	4	3,5	0,5
- Уровень инфляции и процентные ставки	1	3	3	3	0,142857
- Курсы основных валют	1	4	3	3,5	0,166667
- Уровень располагаемых доходов населения	2	1	2	1,5	0,142857
Технологические					
Степень использования, внедрения и передачи технологий	3	5	4	4,5	0,642857
Доступ к новейшим технологиям	1	3	3	3	0,142857

По мнению маркетолога компании и директора, налоговые тарифы, слишком высокие, и налоги составляют значимую статью затрат в бухгалтерском балансе. По этой причине они оценили уровень влияния на компанию в 2 балла из 3, и сомневаясь в корректировках налоговых тарифов, поставили 1 балл степени изменения.

Из интервью с директором компании стало известно, что существующие

политические и экономические барьеры стали сдерживающим фактором как для его компании, так и для конкурентов. Из-за ограничений на импорт, закупки полуфабрикатов и других продуктов значительно выросли в цене. Эксперты оценили этот уровень влияния на прибыль (1 балл), так как из-за повышения цен на продукты, сырье, компания вынуждена повысить цены на свои блюда/услуги, и теряет часть покупателей, которые из-за высокой цены отказываются от посещения кафе. Эксперты компании предположили, что это лишь временные трудности и скоро эти проблемы будут решены на государственном уровне, поэтому поставили 3 и 2 балла соответственно степени изменения данного фактора.

Без сомнений, текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли общественного питания оказывает влияние на ведение деятельности компании, но оно не оказывает значительного влияния на финансовые результаты, поэтому эксперты оценили степень влияния в 1 балл, и степень изменения в 2 и 1 баллов, так как не ожидают, что будут какие-то изменения в законах. Например, это следующие нормативно-правовые акты: Федеральный закон «О качестве и безопасности пищевых продуктов» № 29-ФЗ от 2 января . (в ред. от 22 декабря 2018 года), Федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» № 52-ФЗ от 30 марта . (в ред. от 3 августа 2018 года).

Темпы роста экономики страны и региона, уровень инфляции, курсы основных валют (повышение курсов валют с 61 рубля за доллар на момент 06.2018 года до 64 рублей на 06.2019 [6]), и уровень располагаемых доходов населения оказывают влияние на любую компанию, поэтому их нельзя было не отметить [7]. Также были поставлены высокие баллы степени изменения, так как экономика России переживает значительные ограничения, которые могут оказывать сильное влияние на колебание темпов роста. На гистограмме на рисунке 2.2 показана динамика уровня доходов населения города Канск. Как видно из гистограммы, в последние месяцы уровень доходов населения имеют высокую вариативность, что свидетельствует о нестабильности финансов

населения.

Требования к качеству продукции и уровню сервиса, образ жизни и привычки потребления населения являются самыми важными факторами внешней среды, по мнению директора компании.

Эти факторы являются двигателями всех компаний, так как потребители являются их источником бизнеса. Соответственно, предлагая потребителям более высокое качество продукции и уровень сервиса, чем у конкурентов, компания увеличит свою прибыль.

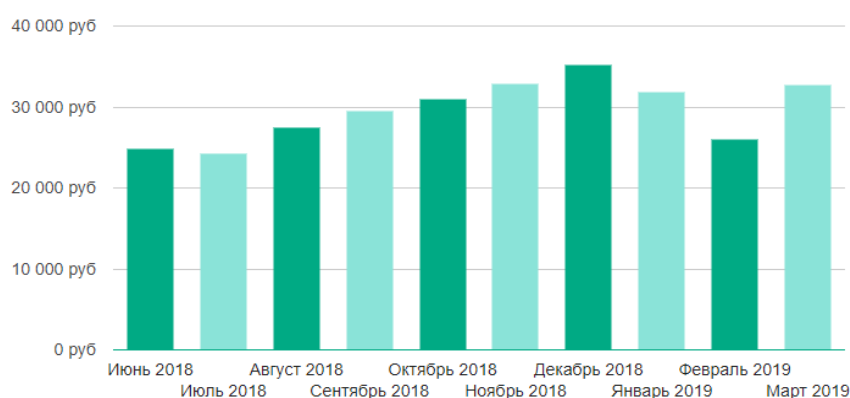


Рисунок 2.2 – Динамика доходов населения города Канск

Поэтому эти факторы были оценены в максимальный балл по уровню влияния и степени изменения, так как сейчас потребители меняют свои гастрономические привычки и образ питания. Доказательством этому служит исследование, проведенное журналом «Афиша» [8].

Такой фактор, как степень использования, внедрения и передачи технологий подразумевает под собой применение цифровых программ, приложений и социальных сетей для потребностей компании.

Этот фактор директором был оценен на максимальный балл по уровню влияния, так как создание официальной страницы в такой социальной сети как «ВКонтакте». Отслеживание данного фактора осуществлялось через личный опрос посетителей администратором кафе. Результаты опроса показали, что почти 34% посетителей из опрошенных 87 человек решили посетить кафе по

рекомендациям в «ВКонтакте», 26% это были постоянные посетители, 18% зашли случайно, 12% по рекомендациям друзей, 10% через телерекламу.

Среднегодовая численность населения города Канска на 01.01.2019 г. составила 91018 человек – это 3,2% всего населения Красноярского края. По возрастному составу населения доля лиц моложе трудоспособного возраста составляет 18,8%, лиц старше трудоспособного возраста – 24,2%, население в трудоспособном возрасте – 57 %. Преобладающая национальность – русские.

Город Канск обладает потенциальными возможностями социально-экономического развития. При этом существует ряд внешних и внутренних факторов, ограничивающих развитие города.

Численность населения города на протяжении последних пяти лет сокращается за счет естественной убыли и миграции. Провинциальное положение города стимулирует отток наиболее амбициозной и квалифицированной части населения в город Красноярск и за пределы Красноярского края. Одним из факторов оттока молодежи из города является высокое качество среднего образования: более 70 % выпускников 11 классов поступают в ВУЗы, в том числе за пределами Красноярского края. Несмотря на это город обладает достаточно высоким трудовым ресурсом: население в трудоспособном возрасте составляет 57%, по итогам Всероссийской переписи населения имеют профессиональное образование 68% жителей – это выше, чем в среднем по краю.

Доля безработных граждан в городе в последние годы остается неизменной и составляет около 1,6% от числа жителей (на уровне среднекраевых показателей). 48% от численности занятых в экономике города работают на предприятиях и в организациях города, при этом в последние годы происходит снижение численности работников крупных и средних предприятий в пользу малого бизнеса за счет банкротства и перехода ряда крупных и средних предприятий в категорию малых. Основным источником доходов населения остается заработная плата. Среднемесячная заработная плата по г. Канску за 2018 год составила 27 тысяч рублей, размер средней

заработной платы по городу составляет 65,8 % от краевой.

Город Канск является дотационной территорией. Преимущественно доходная часть бюджета складывается из налоговых, неналоговых поступлений и средств фонда финансовой поддержки. Основную долю поступлений составляет налог на доходы физических лиц.

В г. Канске развита торговая сеть, представленная как крупными супермаркетами, так и многочисленными торговыми объектами шаговой доступности. Развита сфера услуг и общественного питания. Высокие темпы инфляции негативно отразились на потребительском рынке города. Так, в 2018 г. оборот розничной торговли уменьшился по сравнению с 2017 годом в сопоставимых ценах на 9,7%. Одним из наиболее эффективных и доступных инструментов сдерживания роста цен на продовольствие и обеспечения продовольственной безопасности стало наращивание в городе потенциала ярмарочной торговли.

Анализ внешней среды компании «Море Кофе» позволил выявить несколько основных факторов, которые оказывают значительное влияние на деятельность компании:

- требования к качеству продукции и уровня сервиса;
- образ жизни и привычки потребления населения;
- степень использования, внедрения и передачи технологий;

Отсюда следует, что потребители компании «Море Кофе» требуют высокого уровня сервиса и высокое качество, доказательством этому служат отзывы посетителей в сети «Интернет» [9], где имеются требования посетителей по качеству сервиса, блюд и напитков, которые компания готовит. Обслуживающий персонал кафе должен быть приветливым, коммуникабельным, неконфликтным. А сама компания должна сотрудничать лишь с теми поставщиками, которые поставляют качественную продовольственную продукцию (анализ поставщиков представлен ниже).

Далее представим анализ микросреды деятельности предприятия общественного питания ООО «Море Кофе». Начнём с анализа основных

поставщиков.

В кафе ООО «Море Кофе» используют следующие формы и способы доставки продуктов (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Основные поставщики ООО «Море Кофе»

Наименование сырья	Поставщик	Форма поставки	Способ доставки	Сотрудничество
1. Мука, крупа, сахар, соль	ООО «Русагро-Енисей»	Транзитная	централизованный	6 лет
2. Колбасные изделия, сыры	ООО «Агроресурс»	Транзитная	централизованный	4 года
3. Говядина, свинина	ООО «Красноярская продовольственная компания»	Транзитная	централизованный	4 года
4. Безалкогольные напитки (соки, газированная вода)	Холдинг «Coca-Cola»	Складская	централизованный	7 лет
5. Овощи, фрукты, консервированная продукция	АО «Енисей Экопродукт»	Смешанная	централизованный	2 года
6. Рыба, морепродукты	ООО «Рыбный мир»	Смешанная	централизованный	2 года
7. Чай, кофе	ООО «Голана»	Складская	централизованный	8 лет
8. Алкогольные напитки	ООО «СибГрей»	Транзитная	централизованный	5 лет

По данным таблицы 2.9 видно, что основными поставщиками ООО «Море Кофе» являются:

- ООО «Русагро-Енисей», поставляет муку, крупы, сахар, соль, сотрудничество осуществляется более 6 лет, форма поставки – транзитная, способ – централизованный;

- ООО «Агроресурс», поставляет колбасные изделия и сыры, форма поставки транзитная, способ – централизованный.

- ООО «Красноярская продовольственная компания» является поставщиком мяса - говядины, свинины, баранины, благотворное сотрудничество более 4 лет; форма поставки – транзитная, способ –

централизованный;

- Холдинг «Coca-Cola» поставляет в кафе безалкогольные напитки (соки, газированная вода), централизованным способом доставки;

- АО «Енисей Экопродукт» является поставщиком овощей, фруктов, консервированной продукции в ресторан; форма поставки – смешанная, способ – централизованный;

- ООО «СибГрей» осуществляет прямые поставки из г. Санкт-Петербург алкогольной продукции, работает по франшизе более 5 лет.

Таким образом, наиболее долгосрочное сотрудничество ООО «Море Кофе» осуществляет с компанией ООО «Голана», которая поставляет чай и кофе, с Холдингом «Coca-Cola» исследуемая организация сотрудничает более 7 лет и уверена в данных поставщиках. Причиной долгосрочного сотрудничества является опыт работы с ними, который показал, что эти поставщики всегда поставляют свежую и качественную продукцию точно в срок.

Основными конкурентами ООО «Море Кофе» являются: кафе «Сердце города», «Делика», кафе «Хачапури на Красноярской», кафе «Мзиури». Конкуренты были выбраны по формату заведений, сегментам посетителей и примерному количеству вместимости заведений.

В 2019 году маркетологом ООО «Море Кофе» было проведено маркетинговое исследование, по итогам которого был составлен рейтинг ассортимента кафе г. Канска. Группа респондентов в составе 10 человек, разных возрастов, откликнувшиеся на предложение ООО «Море Кофе» поучаствовать в исследовании ассортимента кафе г. Канска. Респонденты были выбраны маркетологом, совместно с директором ООО «Море Кофе» на основании проведенных бесед. Задача респондентов состояла в посещении кафе города Канска и заполнении специальной анкеты, разработанной маркетологом ООО «Море Кофе», по итогам которой были получены определенные баллы и сделаны выводы маркетологом с директором ООО «Море Кофе». Респондентам было оплачено за промо-исследование по 500 руб., исследование проходило в течении 10 дней.

На основании полученных данных, маркетологом был составлен рейтинг ассортимента кафе г. Канска, который представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Рейтинг ассортимента ООО «Море Кофе» и его конкурентов, баллы

Ассортимент	«Море Кофе»	«Мзиури»	«Сердце города»	«Делика»	«Хачапури на Красноярской»
Алкогольные напитки	5	4,8	4,6	5	5
Холодные закуски	4,8	4,5	4,8	4,8	4,8
Вторые блюда	4,8	4,5	4,9	4,8	3,8
Горячие закуски	4,7	4,8	4,7	4,7	4,9
Первые блюда	4,6	4,2	4,5	4,6	3,1
Безалкогольные напитки	3,6	3,1	3,0	3,0	4,2
Десерты	3,6	3,3	3,8	3,1	4,6
Итого	31,1	29,2	30,3	30,0	25,4

Конкурентный анализ оценки ассортиментной политики показывает, что наиболее глубокий и широкий ассортимент блюд представлен в кафе «Сердце города», кафе «Море Кофе» и кафе «Делика». Другие кафе г. Канска незначительно уступают свои конкурентные позиции по критерию ассортимент. Алкогольную продукцию лучше всего представляет «Море Кофе», кафе «Сердце города», и кафе «Делика». Горячие закуски – «Хачапури на Красноярской».

Самый высокий балл по вторым блюдам получило кафе «Сердце города», а по первым блюдам кафе «Море Кофе» и кафе «Делика».

Ассортимент холодных закусок менее привлекательнее оказался у кафе «Мзиури» - 4,5 баллов, у остальных ресторанов поставлен одинаковый балл – 4,8. По безалкогольным напиткам и десертам лидером считается кафе «Хачапури на Красноярской».

На основании таблицы 2.10 графически представим на рисунке 2.3 оценку

основных кафе г. Канска по ассортименту.

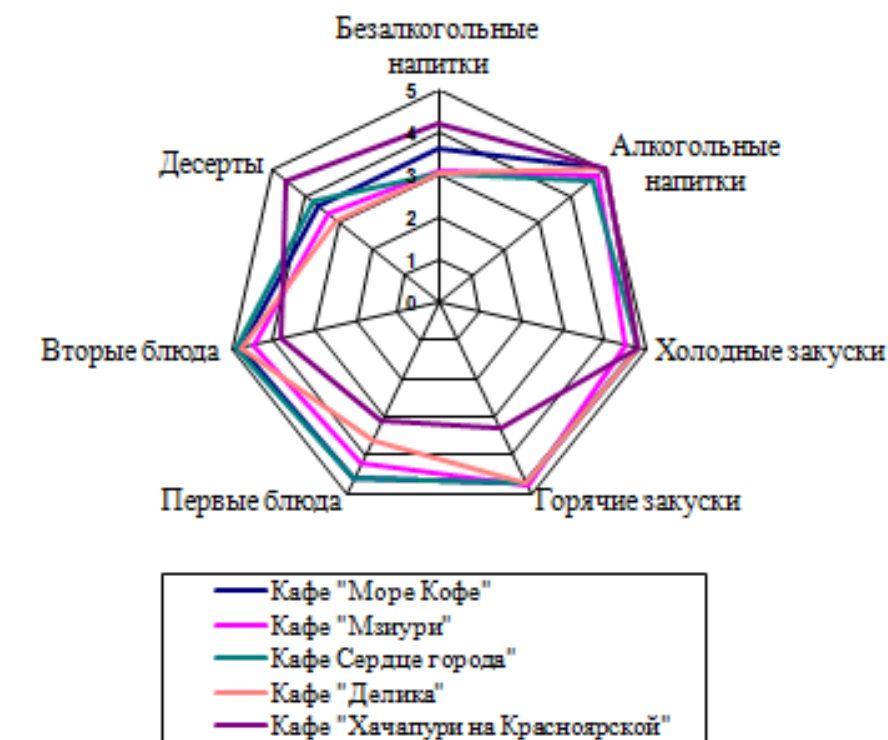


Рисунок 2.3 – Оценка основных кафе г. Канска по ассортименту

Оценка рейтинга кафе по качеству обслуживания предполагает выбор оценки для каждого пункта от 1 до 10 баллов по всем конкурентам.

В продолжении маркетингового анализа, маркетологом ООО «Море Кофе» было проведено исследование качества обслуживания в кафе. Шкала оценки от 1 до 10, где 10 – является наивысшим баллом. Чтобы кафе можно было считать хорошим, в сумме необходимо было набрать не менее 10 баллов в колонке «Атмосфера» и, по крайней мере, 8 балла в колонке «Материалы и обслуживание».

Но как видно из таблицы 2.11 кафе «Море Кофе» и Сердце города» получили гораздо более высокие оценки, что свидетельствует о высоком качестве оказываемых услуг и отлаженности управленческого аппарата. Меньше всего баллов набрало кафе "Мзиури", но не только потому, что оно нуждается в реконструкции, а как оказалось, обслуживающий персонал этого кафе не уделяет достаточное внимание клиенту.

Таблица 2.11 - Оценка качества обслуживания в кафе «Море Кофе» в сравнении с его конкурентами

Атмосфера	«Море Кофе»	«Делика»	«Сердце города»	«Мзиури»	«Хачапури на Красноярской
Любезность и улыбки	10	10	10	9	7
Желание персонала работать	8	8	8	6	8
Внимание к клиенту	10	7	9	8	9
Индивидуальное обслуживание; способность убеждать	10	9	10	10	10
Помощь клиентам и «управление» их желаниями	10	10	10	10	10
Манера общения с клиентами	9	10	9	7	7
Способность выходить из конфликтов	10	9	10	10	10
ИТОГО	67	63	66	60	61
Материалы и обслуживание	«Море Кофе»	«Делика»	«Сердце города»	«Мзиури»	«Хачапури на Красноярской»
Мебель, освещение, посуда, столовые приборы	10	10	10	7	8
Способность предвидеть желания клиентов	9	9	9	9	8
Гибкость и понятность меню и карты вин	9	9	9	7	6
Время и ритм обслуживания	8	9	8	9	10
«Управление» клиентами	10	8	10	10	10
Внутреннее и внешнее общение	10	9	9	8	9
Контроль и проверка результатов	10	10	10	10	10
ИТОГО	66	64	65	60	61

По данным, приведенным в таблице 2.11 можно сделать следующий вывод: оценка качества обслуживания в кафе, функционирующих в городе Канске показала, что наилучшее обслуживание в ООО «Море Кофе», многие респонденты подтвердили, что официанты данного кафе всегда улыбки и любезны, внимательны к клиенту, оказывают помощь клиентам и «управление» их желаниями, не конфликтны.

На втором месте по качеству обслуживанию находится кафе «Сердце города», персонал которого любезен и улыбочив, оказывает быструю помощь в осуществлении желаний клиента, высокие манеры общения с клиентами. Наименьшее количество баллов у кафе «Мзиури», так как там не наблюдается желание качественно и быстро у персонала работать с клиентами, грубая манера общения с клиентами и не русский персонал.

По показателям общей конкурентоспособности первое место, по мнению случайных посетителей, заняло ООО «Море Кофе» за отличную и уютную атмосферу: удобную мебель, приглушенное освещение, изысканную и натертую до блеска посуду и столовые приборы.

Управление клиентами в кафе находится на высшем уровне, постоянные клиенты являются «друзьями» кафе, их телефоны есть у администратора, и их оповещают о новых акциях и приятных сюрпризах.

Внутреннее общение в коллективе кафе, как уже говорилось ранее – находится на хорошем уровне, наблюдается дружественная атмосфера, сплоченный коллектив, проявляется помощь и поддержка. Контроль и проверка результатов работы официантов и барменов проводится ежедневно, контроль и учет денежных средств, продуктов, товаров, техники, посуды ведется постоянно и инвентаризация.

Компания самостоятельно по наблюдению составила портрет потребителей:

- возраст - от 20 до 45 лет;
- уровень дохода - средний
- география – жители и гости г. Канск;
- жизненный стиль - энергичные, активные люди, желающие активно и культурно провести время.

Анализ внешней среды позволил определить факторы, оказывающие значительное влияние деятельность компании:

- надежная связь с поставщиками, которые имеют свои представительства в городе Красноярск;

- снижение доходов населения города Канск;
- сравнительный анализ с конкурентами позволил выявить, что «Море Кофе» лидирует в качестве обслуживания и в приготовлении блюд и напитков, чему подтверждением являются отзывы в сети «Интернет» [8].

Изучив деятельность исследуемой организации общественного питания ООО «Море Кофе» в городе Канске, можно констатировать то, что финансовое состояние находится в неудовлетворительном положении, что показал анализ основных финансовых показателей, представленный в таблице 2.4, наблюдается снижение выручки ООО «Море Кофе».

По мнению автора данной выпускной работы, маркетолога и бухгалтера ООО «Море Кофе» для улучшения финансового положения предприятия общественного питания необходимо предпринять диверсификацию деятельности кафе и разработать проект по расширению деятельности кафе – производство пиццы с доставкой, так как именно данную услугу - доставку пиццы по городу, никто не осуществляет в Канске, то есть эта ниша не занята, таким образом существует большой потенциал для организации и развития бизнеса. Идея создания пиццерии ориентирована на любителей быстро и вкусно перекусить, со средним и ниже среднего уровнем дохода. Для этого исследуемая организация ООО «Море Кофе» может использовать в своей деятельности диверсификацию деятельности кафе на смежную деятельность и открытие службы доставки.

В третьей главе разработаем проект по расширению деятельности предприятия ООО «Море Кофе».

3 Проект развития деятельности предприятия общественного питания ООО «Море Кофе» г. Канск

3.1 Описание проекта развития деятельности предприятия

Актуальность проекта для данной организации состоит в том, что в если еще несколько лет назад пиццу можно было назвать исключительно итальянским блюдом, сегодня ее делают, продают и любят во всех уголках мира. Вот почему открытие собственной пиццерии может стать прекрасной бизнес-идеей для реализации.

Данный проект является перспективным по нескольким причинам: во-первых, пиццерия, хотя и не очень привычна для жителей города Канска, в целом по стране является достаточно популярным местом, где можно вкусно поесть и отдохнуть; во-вторых, в городе немного подобных заведений, а значит, его создание привлечет массу желающих попробовать знаменитую итальянскую лепешку по приемлемой цене.

Разработаем проект развития предприятия общественного питания ООО «Море Кофе» г. Канск по внедрению в деятельность кафе – пиццерии и доставки пиццы по г. Канску, связанный с решением проблем кафе, который позволит расширить бизнес и достичь целей и перспектив будущего результата в жесткой конкуренции малого бизнеса. Идея создания пиццерии ориентирована на любителей быстро и вкусно перекусить, со средним уровнем дохода.

Основной целью предлагаемого проекта на базе предприятия общественного питания ООО «Море Кофе» г. Канск является организация и запуск производства пиццы на территории г. Канска, с целью реализации населению путем доставки на дом или же выкуп пиццы на месте «на вынос».

Производственные площади у ООО «Море Кофе» г. Канск имеются, необходимое оборудование для производства пицц необходимо приобрести. Оборудование будет приобретено у компании «Окант & К» (125373, г.

Москва, Походный проезд д.4, к. 1). Потребность в финансировании проекта составит 95 тыс. руб. Расходы по приобретению оборудования будут осуществлены за счет собственных средств учредителей ООО «Море Кофе» г. Канск, привлечение кредитных средств не планируется.

Пицца – товар, который идеально подходит для расширения бизнеса предприятия ООО «Море Кофе» г. Канск. Пиццу легко упаковывать и перевозить, она стоит достаточно недорого, и к тому же в г. Канске до сих пор немного компаний, которые специализируются на выпечке знаменитых лепешек с различными начинками.

Для достижения поставленной цели проекта по расширению деятельности предприятия общественного питания ООО «Море Кофе» г. Канск необходимо решить следующие задачи:

1. Провести установку оборудования;
2. В связи с запуском нового производства нанять и обучить персонал, организовать рабочие места;
3. Обеспечить бесперебойную поставку сырья;
4. Заключить договора на поставку продукции, наладить ее своевременный сбыт;
5. Маркетинговая поддержка выведения на рынок нового предложения.

Маркетологом ООО «Море Кофе» совместно с автором данной работы, во время прохождения практики был проведен анализ пиццерий города Канска. Результаты анализа представлены ниже.

На начало 2019 года в городе Канске насчитывается всего две пиццерии: Patio Pizza и Pizza Hut. Эти пиццерии имеют различный ассортимент и современный дизайн, количество посадочных мест в зале 20-30. Но ни одна из этих пиццерий не работает по доставке пиццы.

Компания Patio Pizza, существует на рынке города Канска с 2016 года. Здесь представлена разнообразная пицца, с различными наполнителями. Иногда компания Patio Pizza предлагает акции постоянным посетителям, что зачастую и привлекает клиентов заказывать именно здесь. Меню

стандартное, мало отличается от компании конкурента.

Компания Pizza Hut является пиццерией расположенной в центре города Канска. Она обслуживает клиентов со всего города. Пиццы тут пекут на новом оборудовании, и получается быстро и вкусно. При заказе на сумму покупки от 1000 рублей, предоставляется скидка 5%. Стоит также отметить, что компания предлагает в своем меню не только пиццу, но также и роллы, суши, воки, осетинские пироги, салаты, шаверму и другое. Основная цель развития пиццерий в городе Канске – быстрое и качественное обслуживание клиентов.

Выделим наиболее значимые факторы, определяющие сильные и слабые стороны пиццерий.

Сильные стороны пиццерии Patio Pizza:

- опыт работы 3 года на рынке города Канска;
- ассортимент – 3 наименования пиццы;
- наличие сайта;
- предоставление акции и скидок постоянным посетителям.

Сильные стороны Pizza Hut:

- опыт работы на рынке 2,5 года;
- ассортимент 4 наименований пиццы;
- отработанная логистика доставки сырья;
- постоянные и проверенные поставщики;
- наличие сайта;
- наличие каналов продвижения (реклама).

Таким образом, к сильным сторонам двух пиццерий можно отнести: опыт работы более 2 лет на рынке города Канска; наличие сайта; предоставление акции и скидок постоянным посетителям.

Слабые стороны пиццерии Patio Pizza:

- нет доставки пиццы;
- слабая организация системы контроля качества;
- необходимость постоянных затрат на наём и обучение нового

персонала;

- невысокая мотивация персонала.

Слабые стороны пиццерии Pizza Hut: нет доставки пиццы; слабый имидж; невысокая мотивация персонала.

Общие слабые стороны: нет доставки пиццы, невысокая мотивация персонала; слабая организация системы контроля качества.

Для пиццерий города Канска необходимо:

- внедрение осуществления доставки;
- предложение о сотрудничестве с кафе и ресторанами.

В тоже время к угрозам можно отнести:

- приход федеральных сетей и пиццерий из г. Красноярска,
- ценовое давление мировых сетей;
- перебои в поставках сырья;
- увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов;
- рост налогов и пошлин;
- изменение уровня цен.

Таким образом, пиццерии города Канска не обладают особыми уникальными конкурентными преимуществами. Но в целом достаточно конкурентоспособны, главным образом за счет высокого спроса на пиццу.

Представим аналитику спроса на пиццу и на доставку пиццы.

Одной из причин популярности доставки пиццы в России является так называемая культура домашнего досуга. Возможно, важной причиной является климат и невысокий уровень доходов, а может, культура себя баловать в особенно приятные моменты, без необходимости хлопотать у плиты, а потом мыть и чистить посуду.

Поисковой запрос «пицца и доставка пиццы» в городе Канске, показал следующие результаты, основанные на Яндекс вордстат исследовании, проведенном в 2018 году: за 2018 год зафиксировано 1,4 тысячи запросов по городу Канску. Таким образом, становится понятно, что абсолютные метрики

спроса в Яндексе указывают на то, что спрос на пиццу и доставку пиццы в городе Канске высокий.

Для получения информации о наличии спроса на пиццу и доставки пиццы в городе Канске необходимо понять, какие коммуникационные механизмы будут наиболее эффективны для конкретной целевой аудитории. Поэтому автор данной выпускной квалификационной работы совместно с маркетологом ООО «Море Кофе» провели маркетинговое исследование. Методом исследования и сбора материала был выбран опрос посетителей кафе, который был проведен в кафе ООО «Море Кофе» в марте-апреле 2019 года, инструментом послужила анкета. Анкета была предназначена для посетителей кафе ООО «Море Кофе» с целью выявления мнения о кафе ООО «Море Кофе», оценки посещаемости кафе, анализа спроса на пиццу. Анкета представлена в приложении В.

По результатам анкетирования было опрошено 50 респондентов. Анкетирование, проведенное в ресторане показало, что большинство посетителей – мужчины (68 %). Возрастная структура занимает сегмент от 25-ти до 45-ти лет.

Для выявления предпочтений аудитории респонденты должны были отметить только два главных критерия, по которым они выбирают то или иное кафе. Большинство посетителей отдали голос в пользу качества обслуживания – 30%, и приемлемой стоимости – 28 %.

На вопрос как часто Вы посещаете кафе, большее количество респондентов 64% ответили, что несколько раз в неделю, ежедневно 19%, один раз в месяц посещают 14% и были впервые 3%.

Мотивы и критерии выбора кафе зависят от цели его посещения. При исследовании рассматривались основные ситуации: встреча с друзьями (41%); деловая встреча (24%); значимое событие в жизни (16%). Данный результат показал, что посетители чаще выбирают кафе ООО «Море Кофе», чтобы встретиться с друзьями и для деловой встречи.

Выявлены основные медиапредпочтения целевой аудитории – это

Интернет – 45 %, телевидение – 20 %, радио – 17 %. Исследование показало, что 76 % респондентов являются активными пользователями сети Интернет и социальных сетей. Из них чаще всего используют такие соц. Сети, как ВКонтакте (57 %), Instagram (23 %), Одноклассники (13 %), Facebook (15 %).

На вопрос о расширении ассортимента, большинство посетителей ответили, что необходимо добавить в меню: пиццу (46%); суши и роллы (15%); доставку пиццы (30%); домашние пироги (9%). Соответственно можно сделать вывод, спрос на пиццу и на доставку пиццы по г. Канску будет высокий.

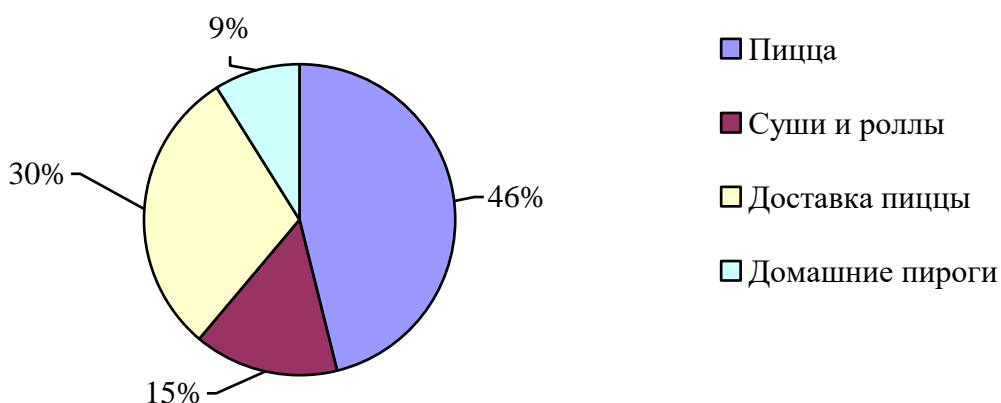


Рисунок 3.1 – Результаты анкетирования посетителей кафе о расширении ассортимента

Соответственно можно сделать вывод, спрос на пиццу и на доставку пиццы по г. Канску будет высокий.

Таким образом, исследование помогло понять уровень осведомленности целевой аудитории о деятельности кафе ООО «Море Кофе», а также получить данные о спросе на новый ассортимент: пиццу, и доставку пиццы, которые будут пользоваться большим спросом у потребителей, и это необходимо учесть при разработке программы развития кафе и системы продвижения.

Отличительной чертой ООО «Море Кофе» г. Канск от компаний конкурентов будет являться высокотехнологичное производство, ежедневный санитарный контроль качества, квалифицированный штат

специалистов. Курьеры с собственными автомобилями, которые быстро доставят продукцию в удобное для клиента время, 7 дней в неделю.

В рамках проекта предполагается предложение следующих видов пицц, они являются самые популярными у конкурентов:

1. Пицца «Времена Года». Состав: фирменный соус, салями, ветчина, грибы, оливки, огурец свежий, кукуруза, сыр Гауда. Вес: 960 гр.



Рисунок 3.2 – Пицца «Времена года»

2. Пицца «Мясная». Состав: фирменный соус, соус Барбекью, салями, грибы, ветчина, лук, сосиски, сыр Гауда. Вес: 960 гр.



Рисунок 3.3 – Пицца «Мясная»

3. Пицца «Грибная». Состав: фирменный соус, салями, грибы, ветчина, лук, оливки, болгарский перец, сыр Гауда. Вес: 960 гр.



Рисунок 3.4 – Пицца «Грибная»

4. Пицца «Гавайская». Состав: фирменный соус, ветчина, ананасы, сыр Гауда. Вес: 960 гр.



Рисунок 3.5 – Пицца «Гавайская»

Пиццу будут производить в помещении ООО «Море Кофе», где можно будет и посидеть в здании кафе. По телефонному звонку в ООО «Море Кофе» г. Канск будет осуществляться доставка пиццы на дом. Кроме того, будет предусмотрена возможность пиццы «на вынос».

Емкость регионального рынка доставки пиццы по видам производимой продукции, которую планируется занять выпускаемой продукцией, в натуральном и денежном выражении представлены в таблицах 3.2.

Данные в таблице 3.2, взяты с официального сайта РОССТАТ.

Среднегодовая численность населения города Канска на 01.01.2019 г. составила 91018 человек – это 3,2% всего населения Красноярского края. По

возрастному составу населения доля лиц моложе трудоспособного возраста составляет 18,8%, лиц старше трудоспособного возраста – 24,2%, население в трудоспособном возрасте – 57%. То есть, потенциальная емкость потребителей составляет: 57% от 91018 чел., это 51880 чел. По оценкам горстатуправления г. Канска количество населения обладающего низким доходом составляет – 19876 чел. ($51880 - 19876 = 32004$ чел.). По оценкам горстатуправления г. Канска, в 2018 году объем продаж пиццы, двух пиццерий города Канска составил 7200 штук в год по средней цене за целую пиццу 06, кг. 650 руб. Потенциальная емкость рынка пиццы г. Канска:

$$7200 / 2 \text{ пиццерии} = 3600 \text{ штук в год.}$$

Сопоставляя эти данные со статистикой небольших городов, где на 1-го жителя приходится от 2 до 5 шт. (по 0,6 кг каждая) пиццы в год, приходим к выводу, что потребление пиццы в г. Канске имеет потенциал роста. Таким образом, потенциальный резерв роста в размере 3600 пиццы в год может быть удовлетворен продукцией, сочетающей в себе 2 неперенных свойства: высокое качество при относительно невысокой цене реализации. Так как на территории города Канска работает всего две пиццерии, емкость рынка невелика и данные пиццерии не осуществляют доставку. В год по городу Канску реализуют 7200 пицц две пиццерии, что примерно составляет по 300 пицц в месяц или в среднем по 10 пицц в день. Две пиццерии, сейчас занимают по 50% доли рынка. Планируемая доля рынка кафе ООО «Море Кофе» по доставке пиццы 100% и 33,33% по реализации пиццы в кафе и на вынос (100% / 3).

Средняя цена за целую пиццу по пиццериям города Канска составляет 650 руб. При годовом объеме продаж в 7200 пицц по цене 650 руб., выручка составит 4 680 000 руб., но это данные по двум пиццериям города Канска, значит, делим показатель на 2 и получаем объем реализации 3600 пицц в год, значит, объем выручки составит 2 340 000 руб., данные прогнозы взяты в среднем по пиццериям Канского района, и основаны на данных Росстата.

В итоге, стратегическая цель ООО «Море Кофе» заключается в занятии

лидирующей позиции на основании открытия доставки пиццы по городу Канску. Таким образом, для организации производства пиццы и осуществления доставки по территории города Канска необходима покупка производственного оборудования для производства пиццы. Оборудование будет приобретено у компании «Окант & К» (125373, г. Москва, Походный проезд д.4, к. 1). Потребность в финансировании проекта составит 95 тыс. руб.. Расходы по приобретению оборудования будут осуществлены за счет собственных средств учредителей, привлечение кредитных средств не планируется.

Производство пиццы является по большей части материалоемким проектом. Общие затраты на сырье для производства пиццы в первый год реализации проекта составят 864 тыс. руб.

Для запуска предлагаемого проекта, необходимо добавить в Устав ООО «Море Кофе» поправки, по внедрению пиццерии, который будет содержать основные требования, производственные мощности, цели проекта и бюджет проекта.

1. Требования:

- разработать проект по организации и запуску производства пиццы на территории г. Канска в максимально короткие сроки, с соблюдением всех требований, а также самостоятельным управлением и отчетностью предприятия ООО «Море Кофе».

2. Производственная необходимость:

- помещение есть – на базе предприятия общественного питания ООО «Море Кофе»;

- оборудование для приготовления пиццы необходимо приобрести, и сырье, соответствующее требованиям к производству пиццы;

- высококвалифицированный персонал необходимо нанять, имеющий специализацию в приготовлении пиццы и ее доставки.

3. Целями проекта являются:

- увеличение доли рынка общественного питания;

- усиление конкурентоспособности ООО «Море Кофе»;
- расширение сферы деятельности и видов.

4. Менеджером проекта является студент (выпускник) кафедры менеджмента СФУ ИЭУиП.

5. Функционирующие организации и их участие:

Заказчик, инициатор, инвестор - ООО «Море Кофе».

Куратор проекта - Директор ООО «Море Кофе».

Руководитель проекта- студент ИЭУиП СФУ

Подрядчики:

- Компания «Окант & К» - покупка оборудования, его доставка и установка;

- рекламное агентство «Прогресс» - реклама;

- ИП «Пронин В. А.» - поставка сырья и ингредиентов для приготовления пиццы.

Органы власти:

- пожарный надзор - выдает заключение соответствии противопожарной безопасности.

- центр Санитарно-эпидемиологического надзора, Роспотребнадзор - выдают заключение «О соответствии помещения санитарно-эпидемиологическим нормам».

6. Бюджет проекта составляется на основе сметы на приобретение оборудования, его доставку и отладку, снабжение сырьем, затраты на электроэнергию, на новый персонал и амортизацию основных средств, а также рекламной кампании.

График выполнения работ по проекту организации и запуску производства пиццы на территории г. Канска представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.1 – График выполнения работ по расширению деятельности предприятия ООО «Море Кофе»

Этап	Начало этапа	Окончание этапа	Основные работы	Основные участники	Сложности (ограничения и допущения)
Формирование концепции проекта	Июль 2019	Июль 2019	Предварительное планирование объекта согласно требованиям и бюджета проекта	Предприятие общественного питания ООО «Море Кофе»	Сложность нахождения оптимального проектного решения
Разработка и планирование проекта	Август 2019	Сентябрь 2019	Оформление документов, закупка оборудования, доставка его и установка	ООО «Море Кофе», «Окант & К»	Длительность оформления документов, анализ и подборка оборудования
Реализация проекта	Октябрь 2019	Октябрь 2019	Подбор, отбор и найм персонала, установка рекламных щитов, запуск производства	Администратор ООО «Море Кофе», ООО «Прогресс»	Задержки изготовления и установки рекламных баннеров
Завершение проекта	Октябрь 2019	Октябрь 2019	Пуско-наладочные работы по оборудованию, проверка, ввод в эксплуатацию	ООО «Море Кофе»	Отступление от проектных решений

Далее представим матрицу ответственности по проекту в таблице 3.2, которая обозначит степень ответственности каждого члена команды за ту или иную задачу.

1. Ответственный (О)- полностью отвечает за выполнение задачи и вправе принимать решения по способу ее реализации
2. Исполнитель (И) - исполняет задачу.

Таблица 3.2 – Матрица ответственности по проекту расширения деятельности предприятия ООО «Море Кофе»

Задачи	Директор	Руководитель проекта	Бухгалтер	Администратор	Курьеры
1.1 Предварительное планирование	О	И	И		
1.2 Обоснование необходимости реализации проекта	О	И	И		
2.1 Выбор поставщика оборудования	О	И			
2.2 Заключение договора на поставку оборудования	О	И			
2.3 Поиск поставщиков на сырье	О	И			
2.4 Заказ сырья для приготовления	О	И			
3 Организация доставки пиццы до места				О	И
4 Организация рекламных мероприятий	О	О		И	

Таким образом, был разработан проект по расширению деятельности предприятия общественного питания ООО «Море Кофе».

На рисунке 3.6 сформируем диаграмма Ганта по проекту.

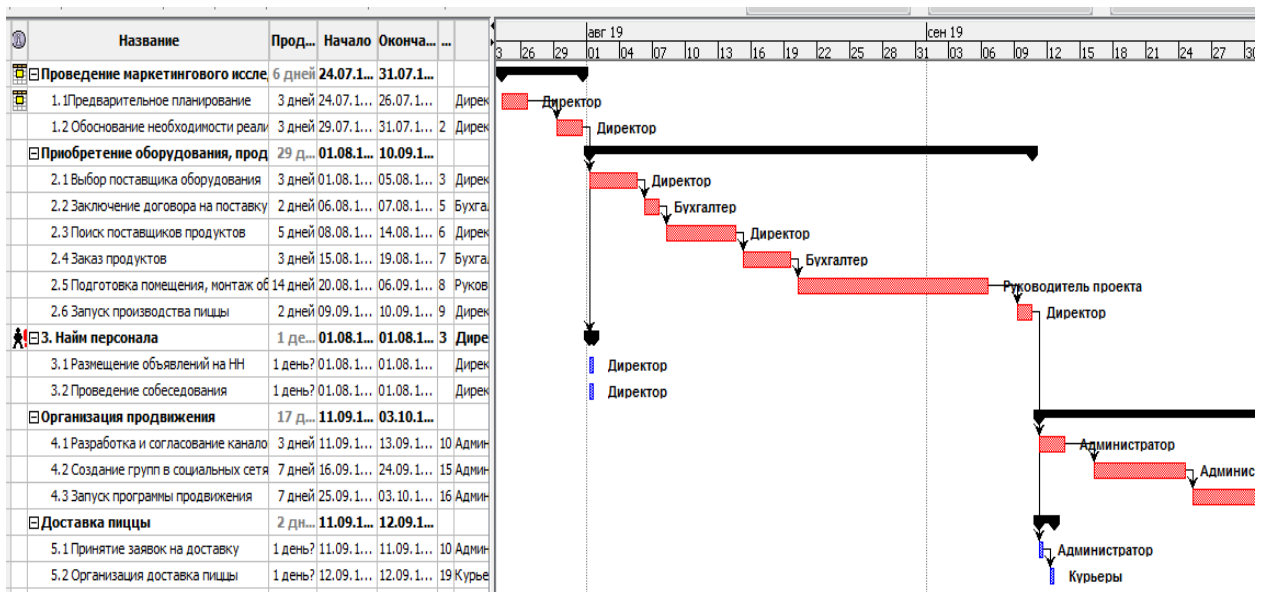


Рисунок 3.6 – диаграмма Ганта по проекту

Длительность горизонта планирования принимаем равной 5 годам в силу того, что именно за этот период времени приобретенное оборудование будет полностью амортизировано. Все этапы последовательны.

В ООО «Море Кофе» планируют продавать пиццу по следующим ценам:

- пицца «Времена года» - 680 руб.;
- пицца «Мясная» - 670 руб.;
- пицца «Грибная» - 650 руб.;
- пицца «Гавайская» - 680 руб..

Структуру выручки предприятия от реализации пиццы рассчитаем на 5 лет с коэффициентом роста 1,1% в год, так как стоимость капитала (ставка дисконтирования) составляет 10%, данные представим в таблице 3.3.

Планируемый объем продаж пицц в год составит 3600 штук / 4 вида = 900 пицц каждого вида.

Таблица 3.3 - Структура выручки предприятия от реализации пиццы, тыс. руб.

Наименование продукции	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Времена Года	612 000	673 200	740 520	814 572	896 029
Мясная	603 000	663 300	729 630	802 593	882 852
Грибная	585 000	643 500	707 850	778 635	856 498
Гавайская	612 000	673 200	740 520	814 572	896 029
Итого выручка в год	2 412 000	2 658 200	2 918 520	3 210 372	3 531 408

Из таблицы 3.3 видно, что выручка в первый год реализации проекта составит 2 412 000 руб., к окончанию пятого года выручка вырастет до 3 531 408 руб. в год. Рост выручки от реализации в первую очередь связан с инфляцией и ростом цен. Сюда будет входить объем реализации пицц, как в самом кафе, так и на вынос и с оказанием доставки в размере 3600 штук в год.

3.2 Расчет затрат на проект

Для открытия пиццерии самым главным документом, помимо других будет санитарно-эпидемиологическое заключение Роспотребнадзора на предмет соответствия помещений пиццерии действующим санитарным нормам и правилам.

Что касается расходов, то анализ долей статей расходов в общей сумме расходов за год показывает, что есть 3 статьи, наиболее сильно влияющие на общую сумму расходов: сырье, ФОТ, налоги от выручки. Что наглядно демонстрирует диаграмма долей расходов на рисунке 3.7.

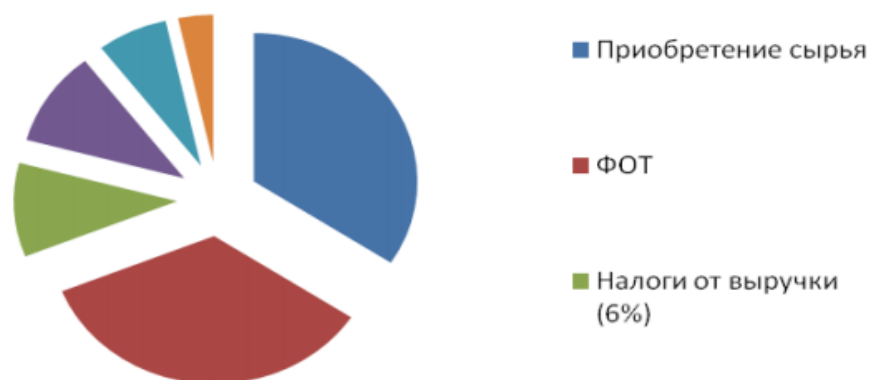


Рисунок 3.7 – Расходы по статьям

Для экономии, возможно, поискать ресурсы оптимизации в каждой из статей, особенно в налогах. Однако, стоит помнить, что возможности экономии на расходах, как правило 5-10%. В то время как возможности увеличения доходов – практически ничем не ограничены.

Прямыми (переменными) расходами на единицу продукции будет расход сырья: специальные ингредиенты для начинок пицц, кетчуп, майонез, соль, сахар и т.д. Новых поставщиков и необходимое сырье для производства пиццы представим в таблице 3.4.

Из данных таблицы 3.4 видно, что для производства пиццы необходимы различные ингредиенты.

Таблица 3.4 – Новые поставщики и необходимое сырье для производства пиццы

Сырье	Поставщики
Мука, сахар, соль	ООО «Русагро-Енисей»
Сухие приправы, травы	ООО «Алебарда»
Дрожжи, масло растительное, уксус, майонез, кетчуп	ИП Бачкоров А. И., г. Канск
Яйцо, молоко	ИП Олега А. Л., г. Канск
Овощи, фрукты, консервированная продукция	АО «Енисей Экопродукт»
Колбасные изделия, сыры	ООО «Агроресурс»
Грибы, приправы	ИП Рогов А. Д., г. Канск
Говядина, свинина	ООО «Красноярская продовольственная компания»

ООО «Море Кофе» планирует работать с восьмью надежными поставщиками на основании договоров поставки, в которых будут

обозначены все условия. Расчет с поставщиками будет производиться ежемесячно. Для производства пиццы необходимы новые поставщики, которые будут поставлять сухие приправы, травы – ООО «Алебарда», дрожжи, масло растительное, уксус, майонез и кетчуп будет поставлять ИП Бачкорев, грибы и приправы ИП Рогов, данные поставщики предлагают приемлемые цены за товары высокого качества, качество данных товаров подтверждено соответствующими органами надзора и сертификатами качества товара, а так же отличием качества – «Зеленой шишкой».

В таблице 3.5 представим расчет расходов на сырье на единицу выпуска продукции, при учете, что годовой объем производства каждого вида пиццы составит по 900 штук (3600 / 4).

Таблица 3.5 - Стоимость сырья на единицу выпуска и на весь объем планируемого выпуска продукции

Наименование продукции	Затраты на сырьё на единицу выпуска, руб.	Затраты на сырьё на весь объем выпуска в год, руб.
Времена Года	257	231 300
Мясная	279	251 100
Грибная	215	193 500
Гавайская	209	188 100
Итого		864 000

Производство пиццы по большей части можно считать материалоемким. Стоимость затрат на единицы выпуска продукции самая затратная получается на пиццы «Мясная» 279 руб., 257 руб. – составят затраты на выпуск одной пиццы «Времена года» и самой мало затратной является выпуск одной пиццы «Гавайской» = 209 руб. На основании этих данных для проекта можно рассчитать себестоимость пицц. Таким образом, общие затраты на сырье для производства пиццы в первый год реализации проекта составят 864 тыс. руб. Оплата труда не будет зависеть от объемов оказанных работ, в качестве формы оплаты будет принят оклад.

Штатное расписание ООО «Море Кофе» представлено в табл. 3.6. Управляющий предприятия общественного питания как сейчас работает, так

и останется на своей должности, так же бухгалтер, администратор и прочий персонал, работающий в ООО «Море Кофе».

Так же необходим найм новых сотрудников для производства пиццы: пиццайоло, два пекаря, два курьера с собственными автомобилями и разнорабочего.

Таблица 3.6 – Штатное расписание работников пиццерии ООО «Море Кофе»

№	Профессия (должность)	Количество штат. единиц	Оклад, руб.	Месячный фонд оплаты труда, руб.	Годовой фонд оплаты труда на все единицы, тыс. руб.
Основные рабочие					
1	Пиццайоло	1	16500	21500	258
2	Пекарь	2	14000	24000	288+288
3	Курьер	2	15000	20000	240+240
Вспомогательный и обслуживающий персонал					
4	Разнорабочий	1	10000	16000	192
Итого		6			1506

Таким образом, годовые затраты на фонд оплаты труда персонала ООО «Море Кофе» составит 1506 тыс. руб. плюс 30,2% отчислений в различные фонды (Пенсионный и др).

Предприятие ООО «Море Кофе» будет работать в том же режиме, ежедневно с 9:00 до 23:00.

Инфраструктура ближайшей территории, на которой располагается ООО «Море Кофе» имеет ряд преимуществ:

- наличие конечного остановочного пункта некоторых маршрутных автобусов и скопление потенциальных клиентов пиццерии, желающих перекусить;

- наличие учреждения - Межрайонная детская больница и она же Детская районная поликлиника. Для нашего проекта это означает потенциальные клиенты, так например, когда родители будут забирать своего ребенка из детской больницы, по дороге к автобусной остановке

захотят его порадовать и зайдут в пиццерию.

В ближайших домах проводилось анкетирование, на предмет оказания услуг, что бы жители этого микрорайона хотели видеть на своей территории.

Рядом с кафе ООО «Море Кофе» располагается:

- 10 домов – 1750 человек;
- проходимость детской поликлиники в будни – 80 человек;
- средний возраст проживающих – 37 лет;
- средний общий доход семьи – 55000 руб.

Исследование возрастной группы потребителей, представленных на рисунке 3.8, показывает процентное соотношение возрастов.

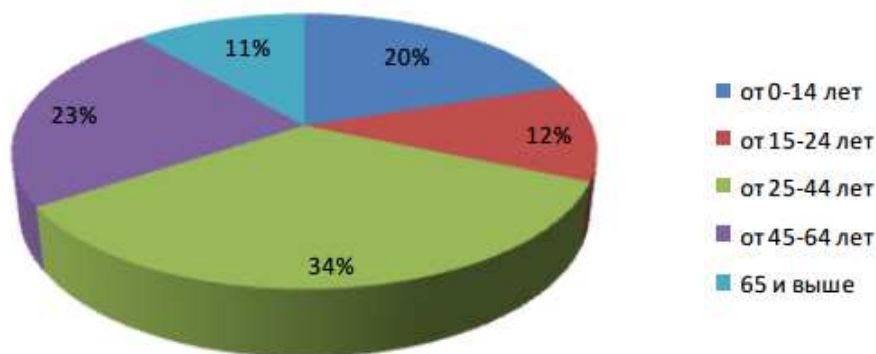


Рисунок 3.8 – Возраст групп потребителей на участке, где расположено кафе ООО «Море Кофе»

В связи с тем, что доля пенсионеров ниже, чем в других районах города Канска, доля потенциальных покупателей выше.

Для минимизации затрат на рекламную деятельность принято решение размещения рекламы в социальных сетях.

Сайты социальных сетей – это по сути бесплатный доступ к информации, а количество пользователей интернета в настоящее время весьма велико.

Размещение информации о пиццерии планируется в таких социальных сетях, как: Мой мир; Одноклассники; ВКонтakte; Facebook; Twitter. Это позволит привлечь клиентов, повысить восприимчивость информации,

охватить значительную часть потенциальных посетителей, обеспечить наличие обратной связи – замечания, пожелания, также произведет быстрое распространение информации.

В дальнейшем, пиццерия планирует предоставлять следующие акции:

- с 9.00-11.00 – скидка – 10%;
- скидка пенсионерам – 15%;
- скидка школьникам – 5%;
- скидка врачам – 5%.

Рекламный план представим в таблице 3.7, который отражает перечень мероприятий нацеленных на привлечение потока клиентов.

Таблица 3.7 – Рекламный план мероприятий по запуску пиццерии на базе кафе ООО «Море Кофе»

№ п/п	Наименования	Срок
1	Размещение информации в социальных сетях об открытии пиццерии в кафе ООО «Море Кофе»	За 1 месяц до открытия
2	Съемка, монтаж, размещение рекламного ролика в социальных медиа	За 1 месяц до открытия
3	Распространение листовок	За неделю до открытия
4	Радиореклама	За 2 недели до открытия пиццерии
5	Реклама на световой установке на входе в кафе	С момента запуска пиццерии
6	Предоставление 20% скидки	В первый день открытия

Задача рекламы – повышение дохода бизнеса за счет увеличения количества клиентов, а также за счет увеличения среднего чека. Например, через рекламу, нацеленную на узнаваемость и популяризацию конкретных товаров, по возможности высоко – маржинальных. Идеально, когда эти продукты внутренней разработки, то есть те продукты, по которым нельзя напрямую сравнить цены с компаниями – конкурентами.

Рекламный план представлен, как низко-бюджетный план мероприятий нацеленных на узнавание пиццерии, привлечение широкой массы покупателей.

Рассмотрим затраты на рекламу в социальных сетях:

– размещение рекламного баннера ООО «Море Кофе» в «Одноклассниках» – продолжительность размещения с 01.09.2019 по 31.12.2019;

– размещение рекламного баннера в «ВКонтакте», продолжительность размещения с 01.09.2019 по 31.12.2019.

Программа рекламных мероприятий предусматривает действия по формированию имиджа компании, предполагает лучшую координацию деятельности всех структур и подразделений компании.

Расчет затрат на изготовление и монтаж световой установки представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Смета затрат на изготовление и монтаж световой установки

Наименование работ	Количество, шт.	Сумма затрат, тыс. руб.
Дизайн	1	10
Изготовление	1	50
Размещение	1	15
Итого	---	75

Затраты на изготовление и монтаж световой установке на входе в кафе ООО «Море Кофе» составят 75 тыс. руб. Уточненный сводный бюджет затрат на проведение рекламных мероприятий по запуску пиццерии в кафе ООО «Море Кофе» представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Уточненный сводный бюджет затрат на проведение рекламных мероприятий при запуске работы пиццерии в ООО «Море Кофе»

№ п/п	Наименования	Сумма, тыс. руб.
1	2	3
1	Размещение информации в социальных сетях об открытии	5
2	Съемка, монтаж, размещение рекламного ролика в социальных медиа	15
3	Распространение листовок	3
4	Радиореклама	35
5	Реклама на световой установке на входе в кафе	75
6	Предоставление 20% скидки	-
Итого		133

Как видно из представленных расчетов, уточненная общая сумма планируемого бюджета на проведение рекламных мероприятий по открытию пиццерии в кафе ООО «Море Кофе» составит 133 тыс. руб.

3.3 Оценка экономической целесообразности и рисков проекта

Экономическое обоснование проекта начнем с составления финансового плана, далее проведем расчеты окупаемости, и эффективности проекта.

В качестве горизонта планирования принят период, равный 5 годам. Расчет выручки от реализации основан на том, что вся производимая продукция будет реализовываться по мере ее производства без накопления складских запасов. ООО «Море Кофе» находится на системе налогообложения УСН, процентная ставка составляет - 6%. Данная система налогообложения позволяет снизить налоговую нагрузку на предприятие малого бизнеса и упрощает ведение учета, данную систему налогообложение планируется оставить после внедрения пиццерии.

В таблице 3.10 представим данные по амортизационным отчислениям основных производственных фондов для запуска пиццерии.

Таблица 3.10 - Расчет амортизационных отчислений основных производственных фондов, руб.

Наименование основных средств	Первоначальная стоимость, руб.	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Печь для пиццы	22 280	4456	4456	4456	4456	4456
Тестомес	11 080	2216	2216	2216	2216	2216
Пресс для пиццы	23 380	4676	4676	4676	4676	4676
Оборудование для упаковки пиццы	38 260	7652	7652	7652	7652	7652
Итого:	95 000	19 000	19 000	19 000	19 000	19 000

Оборудование будет приобретено у компании «Оконт & К» (125373, г. Москва, Походный проезд д.4, к. 1). Компания «Оконт & К» была создана в 1993 году. За 17 лет успешной работы «Оконт & К» заняла место одного из

ведущих поставщиков оборудования и технологий пищевого производства: пекарен, кондитерских цехов и др. А также оказания услуг по вводу в эксплуатацию готовых линий. Расходы по приобретению оборудования будут осуществлены за счет собственных средств учредителей ООО «Море Кофе», привлечение кредитных средств не планируется.

Для доставки пиццы ООО «Море Кофе» планируется нанять курьеров с личными автомобилями – малолитражными. В месяц на аренду автомобиля и его амортизацию, и топливо планируется тратить на одного курьера 10 тыс. руб. при расходе топлива до 10 литров на 100 км. (малолитражная машина). Заработная оплата труда одного курьера составит 20 тыс. руб. + 10 тыс. руб. (амортизационные расходы на автомобиль).

В табл. 3.11 представлен расчет экономической эффективности предлагаемого проекта.

Таблица 3.11 – Расчет затрат на доставку пиццы ООО «Море Кофе»

Профессия (должность)	Количество штат. единиц	Месячный фонд оплаты труда, тыс.руб.	Затраты на аренду автомобиля, амортизация и топливо, тыс. руб. в мес.	Годовой фонд затрат на доп. персонал, тыс. руб.
Курьер с личным автомобилем	2	40	20	720

Далее необходимо рассчитать показатели эффективности инвестиционного проекта.

Итак, исходя из ранее рассчитанных величин предполагаемой выручки, равной в первый год 2 412 000 руб. и себестоимости за первый год составит: затраты на сырье 864 000 руб. + затраты на покупку оборудования 95 000 руб. + затраты на амортизацию оборудования 19 000 руб. + затраты на доставку пиццы по городу 720 000 руб. = 1 698 000 руб. работы пиццерии, составляется план доходов и расходов (табл. 3.12).

Таблица 3.12 - План доходов и расходов пиццерии

Показатель	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Выручка	2 412 000	2 658 200	2 918 520	3 210 372	3 531 408
Себестоимость	1 698 000	1 603 000	1 763 300	1 939 630	2 133 593
Валовая прибыль	714 000	1 055 200	1 155 220	1 270 742	1 397 815
Единый налог на доходы по ставке 6%	42 840	63 312	69 313	76 245	83 869
Чистая прибыль	671 160	991 888	1 085 907	1 194 497	1 313 946

В первый год реализации проекта чистая прибыль составит 671 160 руб., во второй год реализации проекта, себестоимость уменьшится на 95 тыс. руб., так как это единовременные затраты на приобретение оборудования для изготовления пиццы, 1603 000 руб., чистая прибыль составит 991 888 руб., и в пятом году ожидается чистая прибыль в размере 1 313 946 руб.

Динамика чистой прибыли такая же, как и выручки, и ее значение положительно в каждом квартале первого года работы пиццерии, то есть предприятие ООО «Море Кофе» изначально не будет работать себе в убыток.

Следующим этапом является составление плана движения денежных средств, отражающего денежные потоки от инвестиционной, операционной и финансовой деятельности за рассматриваемый период. Поток реальных денег от каждой из указанных видов деятельности представляет собой разницу притока и оттока денежных средств.

Таблица 3.13 - Поток от инвестиционной деятельности

Приток		Отток	
Уставный капитал		Приобретение оборудования	95 тыс. руб.
Собственные средства	1219 тыс. руб.	Приобретение сырья	864 тыс. руб.
Заемные средства		Реклама	133 тыс. руб.
Итого	1219 тыс. руб.	Итого	1 092 тыс. руб.

Из данных таблицы 3.13 видно, что собственных средств у ООО

«Море Кофе» имеется в размере 1219 тыс. руб. – это чистая прибыль за 2018 год.

Затраты на приобретение оборудования для производства пиццы составят в первый год 95 тыс. руб., приобретение сырья для изготовления пиццы необходимо в размере 864 тыс. руб., затраты на рекламу составят 133 тыс. руб. Итого отток равен 1092 тыс. руб.

Поток от инвестиционной деятельности = $1219 - 1092 = 127$ тыс. руб. Именно такое количество средств остается на счете предприятия после освоения первоначального капитала, необходимого для начала работы пиццерии.

Таблица 3.14 – Поток от операционной деятельности

Показатель	Приток	Отток		
	Выручка от реализации, руб.	Себестоимость, руб.	Единый налог на доходы, руб.	Итого, руб.
1 год	2 412 000	1 698 000	42 840	671 160
2 год	2 658 200	1 603 000	63 312	991 888
3 год	2 918 520	1 763 300	69 313	1 085 907
4 год	3 210 372	1 939 630	76 245	1 194 497
5 год	3 531 408	2 133 593	83 869	1 313 946
Итого	14 730 500			5 257 398

Поток операционной деятельности = $14\,730\,500 - 5\,257\,398 = 9\,473\,102$ руб. Такова сумма чистой прибыли работы пиццерии, которая направляется на дальнейшее функционирование предприятия, возмещение текущих затрат.

Для того чтобы знать насколько в безопасном состоянии с точки зрения прибыльности находится предприятие, необходимо провести анализ безубыточности. Сделать его можно путем расчета порога рентабельности или так называемой точки безубыточности, представляющей собой такое значение выручки, при котором предприятие уже не несет убытков, но и не получает прибыли.

Формула для расчета следующая:

$$ПР = (ПосЗ * ВР) / (Вр - ПерЗ), \quad (3.1)$$

где ПосЗ – постоянные затраты пиццерии, не зависящие от объема производства;

ПерЗ – переменные затраты пиццерии, напротив напрямую зависящие от объема производства;

Вр – выручка от реализации продукции.

Прежде чем рассчитать этот показатель необходимо все затраты пиццерии поделить на постоянные и переменные (табл. 3.15).

Таблица 3.15 - Постоянные и переменные затраты

Постоянные затраты, тыс. руб.		Переменные затраты, тыс. руб.	
Амортизационные отчисления	19	Материальные затраты (на приобретение оборудования)	95
Затраты на рекламу	133	Зарплата основных работников (именно на производстве пиццы)	1314
Затраты на сырье	864		
Зарплата вспомогательного персонала (разнорабочий)	192	Отчисления в пенсионный фонд	396,828
Затраты на доставку	720		
Итого:	1 928	Итого:	1 805, 828

Выручка за первый год составит 2 412 000 руб.

$$ПР = (1928\ 000 * 2\ 412\ 000) / (2\ 412\ 000 - 1805,828) = 4\ 650\ 336\ 000\ 000 / 4\ 355\ 657\ 136 = 460\ 677\ 942\ 864\ \text{руб.}$$

Для относительной оценки данного показателя следует рассчитать запас финансовой прочности по формуле 3.2.

$$ЗФП = ((Вр - ПР) / Вр) * 100\% \quad (3.2)$$

$$\text{ЗФП} = ((2\,412\,000 - 460\,677\,942\,864) / 2\,412\,000) * 100\% = 65\%$$

То есть предприятие может выдержать снижение выручки от реализации более чем в половину, это является чрезвычайно важным моментом в условиях нестабильности рынка и инфляции. Для расчета сроков окупаемости проекта сделаем расчет накопительного чистого денежного потока. Когда показатель накопительного становится равным нулю, либо превышает его, в этот период времени происходит окупаемость проекта и этот период считается сроком окупаемости проекта.

Для оценки целесообразности реализации данного проекта представим расчет основных показателей эффективности - NPV, PI, PBP.

Проведем расчеты основных показателей экономической эффективности организации пиццерии для ООО «Море Кофе».

$$NPV = \sum_{t=0}^T \left(\frac{P_t - O_t}{(1+r)^t} \right); \quad (3.3)$$

где n, t - количество временных периодов;

P_t – планируемая прибыль по проекту;

O_t – затраты на проект;

r - стоимость капитала, она же ставка дисконтирования.

$NPV = (990\,160 + 831\,748 + 778\,801 + 581\,435 + 364\,331,7) - 95\,000 = 3\,451\,475,7$ тыс. руб. – проект эффективен, его следует принять к реализации.

Таблица 3.16 - Денежные потоки по проекту, тыс. руб.

Показатели	Интервалы проектирования					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Денежные потоки по операционной деятельности	1219 000	1 124 000	990 160	831 748	778 801	581 435
Планируемая прибыль по проекту, тыс. руб.		2 412 000	2 658 200	2 918 520	3 210 372	3 531 408
Денежные средства, направленные:						
на оплату приобретенных товаров, работ, услуг, сырья и иных оборотных активов		997 000	1 096 700	1 206 370	1 327 007	1 459 707,7
на оплату труда		1 506 000	1 656 600	1 822 260	2 004 486	2 204 934,6
Единый налог на доходы по ставке 6%, тыс. руб.		42 840	63 312	69 313	76 245	83 869
Сальдо денежных потоков от текущей деятельности		990 160	831 748	778 801	581 435	364 331,7
коэффициент дисконтирования	1	0,84	0,69	0,58	0,48	0,41
дисконтированный поток денежных средств по операционной деятельности		831 734,4	573 906,12	451 704,58	279 088,8	149 375,997
Денежные потоки по инвестиционной деятельности						
Приобретение объектов основных средств, доходных вложений в материальные ценности и нематериальных активов	95					
Прочие затраты связанные с запуском проекта	0					
Сальдо денежных потоков от инвестиционной деятельности	-95					
коэффициент дисконтирования	1	0,84	0,69	0,58	0,48	0,41
Дисконтированный поток денежных средств по инвестиционной деятельности	-95					

Рассчитаем индекс доходности.

Индекс доходности PI – показатель эффективности инвестиции, представляющий собой отношение дисконтированных доходов к размеру инвестиционного капитала.

Индекс доходности инвестиции.

$$PI = \frac{NPV}{IC} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC}; \quad (3.4)$$

где PI (Profitability Index) – индекс доходности инвестиционного проекта;

NPV (Net Present Value) – чистый дисконтированный доход;

n – срок реализации (в годах, месяцах);

r – ставка дисконтирования (%);

CF (Cash Flow) – денежный поток;

IC (Invest Capital) – первоначальный затраченный инвестиционный капитал.

$PI > 1$, свидетельствует о том, что, проект не только безубыточен но и за t лет может принести чистый доход.

Расчет срока окупаемости проекта представлен в табл. 3.17.

Таблица 3.17 - Расчет срока окупаемости проекта

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчета					
	0	1	2	3	4	5
Отток средств, тыс.руб.	95					
Приток средств, тыс.руб.		990 160	831 748	778 801	581 435	364 331,7
Сальдо денежных потоков нарастающим итогом, тыс.руб.	-95	831 734,4	573 906,12	451 704,58	279 088,8	149 375,997

В нашем случае:

$PI = (990\ 160 + 831\ 748 + 778\ 801 + 581\ 435 + 364\ 331,7) / 95 = 373,3$ – проект эффективен, его следует принять к реализации.

Соответственно численное выражение срока окупаемости проекта организации составит:

$PBP = 0 + |831\,734,4 / 990\,160| = 0,84$ (8,5 месяцев) – проект эффективен, его следует принять к реализации.

Далее представим план управления рисками проекта.

Вероятность воздействия каждого фактора, представленная в таблице 3.18 подтверждена, статистическими данными пиццерий города Канска и ранее разработанным проектом по внедрению кислородных коктейлей в деятельность исследуемого кафе ООО «Море Кофе».

Наивысший ранг – большее число, имеет отрицательное значение. Чем ниже число риска, тем лучше для ООО «Море Кофе», по 5-ти бальной шкале.

Таблица 3.18 - План управления рисками проекта для ООО «Море Кофе»

Риск	Вероятность	Воздействие	Рейтинг	Стратегия	
				Для снижения вероятности	При возникновении риска
1	2	3	4	5	6
Несвоевременная подготовка персонала к запуску пиццерии	0,3	4	4	Директор и ответственный за проект должен проконтролировать процесс подготовки и переподготовки сотрудников	Заменить персонал на более подготовленный
Отставание по срокам	0,5	4	5	Следовать плану проекта	Задержка персонала в нерабочее время
Несвоевременность поставки сырья	1	4	3	Необходим контроль поставщиков	Мониторинг новых поставщиков
Форс-мажорные обстоятельства	0,1	2	6	Повышенный и ежедневный контроль со стороны ответственного за проект	Как можно скорейшее решение
Отсутствие спроса на пиццу	0,2	5	1	Проводить мониторинг конкурентов и их деятельности, благотворительные акции, скидки	Контроль качества пиццы и следить за величиной порций, проведение акций
Отсутствие спроса на доставку	0,5	5	2	Проводить рекламно-маркетинговые мероприятия	Проведение акций

Наибольшая вероятность риска у отсутствия спроса на пиццу и отсутствия спроса на доставку, так же у несвоевременности поставки сырья, так как всё производство зависит от наличия свежего сырья и высококачественного. В предыдущем проекте по реализации кислородных коктейлей это было очень важным в работе.

Менее важным риском является риск форс-мажорных обстоятельств, и он равен 0,1. Для предупреждения данного риска необходим повышенный контроль, особенно в зоне производства пиццы.

В таблице 3.19 представлены сводные значения по показателям оценки эффективности проекта.

Таблица 3.19 - Интегральные показатели по проекту

Показатель	Значение
Выручка в первый год реализации проекта, тыс. руб.	2 412 000 тыс. руб.
Срок окупаемости проекта – РВР, лет (мес).	8,5 месяцев
Чистый приведенный доход – NPV, руб.	3 451 475,7 тыс. руб.
Индекс прибыльности – PI	373,3

Соответственно можно сделать вывод о целесообразности реализации предлагаемого проекта на базе предприятия общественного питания ООО «Море Кофе», который состоит в организации и запуске производства пиццы на территории г. Канска. Результаты полученных показателей подтверждают, что предлагаемый проект по расширению деятельности ООО «Море Кофе» является прибыльным и его можно принять к исполнению.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Во введении была сформулирована цель данного исследования – разработка проекта развития предприятия общественного питания ООО «Море Кофе» г. Канск. Данная цель была достигнута с помощью выполнения задач.

В первой главе рассмотрены методы и инструменты для оценки проектного предложения; изучены современные тенденции рынка общественного питания.

Во второй главе изучен рынок общественного питания г. Канска ООО Море Кофе; проанализирована деятельность предприятия общественного питания ООО «Море Кофе» г. Канск.

В третьей главе разработаны мероприятия по развитию деятельности предприятия общественного питания ООО «Море Кофе»; рассчитаны затраты и экономическая целесообразность и риски проекта.

Рынок общественного питания в России на данный момент представляет собой совокупность различных форматов, которые направлены на самые разносторонние целевые аудитории потребителей. Общественное питание является одной из важнейших сфер хозяйственно-экономической деятельности человека. Эта отрасль, с одной стороны, обеспечивает население сбалансированным питанием, с другой – является одной из форм организации досуга граждан. В настоящее время на деятельности из приоритетных направлений совершенствования деятельности компании.

С ростом предприятий общественного питания различных форматов растет конкуренция. При этом наметились следующие тенденции дальнейшего развития рынка общественного питания:

- 1) увеличиваются обороты в сфере общественного питания;
- 2) открывается все больше демократичных заведений с простым интерьером и сервисом, но с добротной вкусной едой по низким ценам;
- 3) формируются новые форматы заведений общественного питания, в том числе предприятия с моноконцепцией одного продукта;

- 4) все большее количество заведений переходит на отечественное сырье;
- 5) диверсификация деятельности кафе на смежную или открытие службы доставки.

Общественное питание в России еще далеко от насыщения, основой для его развития является, прежде всего, уровень доходов населения, который упал, в связи с финансово-экономической ситуацией последних лет. В то же время, емкость данного рынка еще достаточно велика.

Проведенный анализ во второй главе позволяет сделать вывод: деятельность исследуемого предприятия общественного питания ООО «Море Кофе» - положительна, так как конечный показатель деятельности – чистая прибыль в динамике возросла, что говорит о рентабельной работе предприятия. Но показатели хозяйственной деятельности и использования ресурсов предприятия показали его неэффективность, что подтверждают расчетные показатели – фондоотдача и производительность труда.

В третьей главе данной дипломной работы разработан проект развития деятельности предприятия общественного питания ООО «Море Кофе» г. Канск. Основной целью предлагаемого проекта на базе предприятия общественного питания ООО «Море Кофе», является организация и запуск производства пиццы на территории г. Канска, с целью реализации населению путем доставки на дом или же выкуп пиццы на месте «на вынос».

Расчеты показали положительный результат, выручка в первый год реализации данного проекта составит 2 412 000 руб. и с каждым годом планируется её увеличение. Срок окупаемости 8,5 месяцев. Существует вероятность возникновения рисков проекта.

Соответственно можно сделать вывод о целесообразности реализации данного проекта, так как все основные показатели дали положительные результаты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту проектом» – Введ. 26.11.2014. – Москва: Стандартинформ, 2015. – 50 с.
2. Аньшина, В. М. Управление проектами: учебное пособие / В. М. Аньшина, О. Н. Ильина. - Москва: Издательский дом Высшей Школы Экономики, 2017. - 311 с.
3. Арутюнова, Д. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д. В. Арутюнова. – Ростов на Дону: ЮФУ, 2016. – 152 с
4. Ахмадеева, О. А. Тенденции развития рынка общественного питания в России / О. А. Ахмадеева // Молодой ученый. - 2018. - №8. - С. 48-56.
5. Балашов, А. И. Управление проектами: учебник / А. И. Балашов, Ю. – Москва: Юрайт, 2017. – 256 с.
6. Бутакова, Н.М. Анализ финансового состояния предприятия: методические указания: руководство / Н. М. Бутакова, Т. И. Долгачева. – Красноярск: ГАСА, 2015. – 412 с.
7. Бутакова, Н. М. Анализ финансового состояния предприятий: методические указания к выполнению курсовой работы по дисциплине «Финансовый менеджмент» для студентов образовательной программы 080500 «Экономика и управление на предприятии». // Н. М. Бутакова / – Красноярск: Изд-во Сибирского федерального университета, 2017. – 129 с.
8. Брезе, О. Э. О тенденциях развития общественного питания / О. Э. Брезе, Е. Н. Румянцева // Отраслевая экономика. - 2018. - №4. - С. 4-6.
9. Быстров, С. А. Туризм: макроэкономика и микроэкономика / С. А. Быстров. – СПб: Издательский дом Герды, 2016. – 200 с.
10. Герасимова, Е. Б. Финансовый анализ. Управление финансовыми операциями: учебное пособие /Е. Б. Герасимова. – Москва: Издательство «ФОРУМ», 2015. – 137 с.
11. Гульпенко, К. В. Актуальные проблемы калькулирования в отраслях экономики: учебное пособие / К.В. Гульпенко. – Москв: Проспект, 2017. - 239 с.

12. Виханский, Олег Самуилович. Менеджмент [Текст] : учебник для средних специальных учебных заведений / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2015. - 286 с.
13. Вылегжанина, А. О. Мультипроектное управление и системы проектного управления: учебное пособие / А. О. Вылегжанина. – Москва-Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 160 с.
14. Володин, В. В. Управление проектами: учебное пособие / В. В. Володин. – Москва: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2016. – 181 с.
15. Волков, И.М. Проектный анализ: продвинутый курс: учебное пособие для студентов / И. М. Волков, М. В. Грачева. – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 494 с
16. Гвозденко, А. И. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях / А. И. Гвозденко Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2018. – №2. – С. 42-46.
17. Грашина, М. Н. Основы управление проектами: учебное пособие / М. Н. Грашина, В. Р. Дункан. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2016. – 243 с.
18. Давыденко, И.Г. Экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / И.Г. Давыденко, В.А. Алешин, А.И. Зотова. - М: КноРус, 2016. - 374 с.
19. Дашков, В. Г. Культура ресторанного бизнеса: учебное пособие / В.Г. Дашков. – Москва: Дашков и К, 2016. - 235 с.
20. Денисенко, В. И. Управление проектами: учебное пособие / В. И. Денисенко. – Владимир: ВлГУ, 2015. – 237 с.
21. Динамика курсов валют [Электронный ресурс] / Сайт «Cbr.ru». – Режим доступа: https://www.cbr.ru/hd_base/micex_doc/
22. Зуб, А. Т. Управление проектами: учебник / А.Т. Зуб. – Москва: Юрайт, 2016. – 311 с.
23. Ильина, О. Н. Системный подход к управлению проектами в

организации: монография / О. Н. Ильина. – Москва : Креативная экономика, 2016. – 208 с.

24. Кангро, М. В. Методы оценки инвестиционных проектов: учебное пособие / М. В. Кангро. – Ульяновск: УлГТУ, 2013. – 135 с.

25. Каячев, Г. Ф. История и методология науки и менеджмента: учебное пособие / Г. Ф. Каячев, И. С. Багдасарьян. – Красноярск: Сибирский Федеральный Университет, 2015. – 226 с.

26. Коваленко, С.П. Управление проектами: Практическое пособие / Санкт–Петербург. Коваленко. — Минск: Тетралит, 2016. — 192 с.

27. Колмыкова, Т. С. Инвестиционный анализ: учебное пособие / Т. С. Колмыкова. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 204 с.

28. Кожухар, В.М. Практикум по экономической оценке инвестиций : учебное пособие / В. М. Кожухар. - Москва : Дашков и К, 2015. – 148 с.

29. Котлер, Филип. Маркетинг менеджмент [Текст] = Marketing Management / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - 14-е изд. - Москва : Питер, 2015. - 800 с.

30. Крылов, С. И. Финансовый анализ: учебное пособие / С. И. Крылов. – Екатеринбург: Издательство Уральского Университета, 2016. – 29 с.

31. Кузнецова, Е. Ю. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Е. Ю. Кузнецова. – Екатеринбург: Издательство Уральского Университета, 2016. – 411 с.

32. Лайцан, Я. Г. Современные технологии социального и проектного управления / Я. Г. Лайцан // Особенности управления проектами в сфере общественного питания. – 2018. - №2. – С.100 – 103.

33. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета. Управление проектами по методу критической цепи: учебник / Л. Лич. – Москва: Альпина Паблишерс, 2016. – 245 с.

34. Ларсон, Эрик У. Управление проектами: учебник / Эрик У. Ларсон, Клиффорд Ф. Грей; [пер с англ. В. В. Дедюхин]. – Москва: Дело и Сервис, 2017. - 784 с.

35. Мазур, И. И. Управление проектами: учебное пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – Москва: Омега - Л, 2016. – 664 с.
36. Масловский, В. П. Управление проектами: учебное пособие [Электронный ресурс] / В. П. Масловский – Электрон. дан. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2017. – 27 с.
37. Михайлов, А. Ю. Организация общественного питания. Календарное и сетевое планирование: учебное пособие / А. Ю. Михайлов. – Москва: Инфра - Инженерия, 2016. – 108 с.
38. Маташок, В. М. Управление проектами: учебное пособие / В. М. Маташок. – Москва: РУДН, 2016. – 533 с.
39. Никулина Е.О. Основные этапы дипломного проектирования предприятий общественного питания: учебно-практическое пособие / Е.О. Никулина, Г.В. Иванова; Красноярск: СФУ, 2017. – 124 с.
40. Никуленкова, Т. Т. Проектирование предприятий общественного питания: учебник / Т. Т. Никуленкова, Ю. И. Лавриненко, Г. М. Ястина. – Москва: Колос, 2017. – 246 с.
41. Организационное поведение [Текст]: [учебное пособие] к использованию в образовательных учреждениях по программе подготовки «Экономика» и «Менеджмент» / М. И. Элияшева [и др.] ; Сиб. федер. ун-т, Ин-т экономики, упр. и природопользования. - Красноярск : СФУ, 2015. - 259 с.
42. От тотального дефицита к буму суши-баров [Электронный ресурс] / Сайт «Daily.Afisha.ru». – Режим доступа: <https://daily.afisha.ru/eating/6983-ot-gallina-blanca-do-gastromarketov-kak-menyalas-eda-v-moskve-poslednie-20-let/>
43. Отзывы посетителей кафе «Море Кофе» [Электронный ресурс] / Сайт «Restaurantguru.com». – Режим доступа: <https://ru.restaurantguru.com/Pitkofe-Kansk/reviews?bylang=1>
44. Попов, Ю.И. Управление проектами: учебное пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 208 с.
45. Родионова Н. С. Организация гостиничного дела: учебное пособие / Н.С. Родионова, Е.В. Субботина, Л. Э. Глаголева, Е. А. Высотина. – Санкт -

Петербург: ТИ, 2017. - 208 с.

46. Самопкина И. В. Управление проектами: учебное пособие / И .В. Самопкина, А. В. Москвина. – Красноярск: Сибирский Федеральныи Университет, 2010. - 33 с.

47. Соколова, О. Р. Сетевое планирование и управление: учебник / О. Р. Соколова. – Ульяновск: УЛГТУ, 2016. – 11 с.

48. Тимирясов, В. Г. Проблемы и перспективы развития торговли и индустрии гостеприимства: учебное пособие / В.Г. Тимирясов. – Казань: Познание, 2014. - 58 с

49. Турманидзе, Т. У. Анализ и оценка эффективности инвестиций: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Т. У. Турманидзе. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 247 с.

50. Управление реализацией проекта [Текст]: [учеб-метод. материалы к изучению дисциплины для ...38.03.02.02.08 - Управление проектами (в организации)] / Т.С Зимнякова. - Красноярск: СФУ, 2017.

51. Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасии и Республике Тыва Официальный сайт. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.krasstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/krasstat/ru/statistics/krsnStat/standards_of_life/

52. Фоминых, М. М., Проблемы внедрения проектного управления в российских компаниях / М. М. Фоминых // Молодежь Сибири – науке России. - 2019. - №1. - С. 51-56.

53. Фролова, Т. А. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: конспект лекций / Т. А. Фролова. - Таганрог: ТРТУ, 2016. – 170 с.

54. Харпер-Смит, П. Управление проектами / П. Харпер-. - М.: ДиС, 2017. - 240 с.

55. Хелдмен, К. Профессиональное управление проектом: учебник / К. Хелдман. – Москва: БИНОМ, 2016. – 105 с.

56. Ципес, Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании: учебное пособие/ Г.Л. Ципес, А.С. Товб. – Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2016. – 149 с.

57. Чернова, В. Э. Финансовый анализ состояния предприятия: учебное пособие / В Э. Чернова, Т. В. Шмулевич. – Санкт - Петербург: Издательство Санкт – Петербургского государственного технологического университета, 2018. – 63 с.

58. Юрьев, В. М. Диалектика инвестиционных и инновационных проектов: монография / В. М. Юрьев; под общ. Ред. В. М. Юрьева. – Тамбов: Издательский дом ТГУ им. Г. Р. Державина, 2016. – 526 с.

59. Яковлев, Ю. В. Механизмы управления сложным инвестиционным проектом: учебное пособие / Ю.В. Яковлев. – Москва: Креативная экономика, 2017. - 68 с.

60. Bellini group - ресторанный холдинг [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://bellinigroup.ru/>

61. Мировой опыт оценки ресторанного хозяйствования [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://voyagespb.ru/gostinichno-restorannyyu-biznes/mirovoy-opyit-otsenki-zavedeniy-restorannogo-hozyaystva/>

62. Ассоциация рестораторов и отельеров «Федерация Рестораторов и Отельеров» [Электронный ресурс] – Режим доступа: frio.ru/about/

63. Маркетинговое исследование конкуренции в ресторанном бизнесе [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://doc4web.ru/marketingovoe-issledovanie-konkurenciya-v-restorannom-biznese.html>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс ООО "Море Кофе" г.Канск

Приложение № 1
к Приказу Министерства финансов
Российской Федерации
от 02.07.2010 № 66н

Бухгалтерский баланс		на 31 декабря 2018 г.		
Форма по ОКУД		Коды		
Дата (число, месяц, год)		0710001		
Организация: ООО "Море Кофе"		20 03 2019		
Идентификационный номер налогоплательщика		по ОКПО 21947422		
Вид экономической деятельности: общественное питание		ИНН 2452040436		
Организационно-правовая форма/форма собственности: ООО/частная		по ОКВЭД 51,53,24		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКПФ/ОКФС 67 16		
Местонахождение (адрес): 663600, Красноярский край, г. Канск ул. Коростелева, д. 32		по ОКЕИ 384		
Пояснения ¹	Наименование показателя ²	на 31 декабря 2018 г. ³	на 31 декабря 2017 г. ⁴	на 31 декабря 2016 г. ⁵
	АКТИВ			
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Нематериальные активы			
	Результаты исследований и разработок			
	Основные средства	5549	5854	2368
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	Итого по разделу I	5549	5854	2368
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
	Запасы	2493	1482	4883
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям			
	Дебиторская задолженность	1162	746	54
	Финансовые вложения			
	Денежные средства	748	249	208
	Прочие оборотные активы			
	Итого по разделу II	4403	2477	5145
	БАЛАНС	9952	8331	7513

Окончание приложения А

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
		2018 г. ³	2017 г. ⁴	2016 г. ⁵
	ПАССИВ			
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ ⁶			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	()	()	()
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	3744	2525	1509
	Итого по разделу III	3754	2535	1519
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Резервы под условные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV			
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	6198	5796	5994
	Доходы будущих периодов			
	Резервы предстоящих расходов			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	6198	5796	5994
	БАЛАНС	9952	8331	7513
Руководитель	Коркина О.В.	Главный бухгалтер	Пушкарева Е. В.	
(подпись)	(расшифровка подписи)	(подпись)	(расшифровка подписи)	
" 20 " марта 2019 г.				

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах			
	за	год	20 18 г.
			Дата (число, месяц, год)
			Форма по ОКУД
			по ОКПО
			ИНН
			по ОКВЭД
			по ОКФС/ОКФС
			по ОКЕИ
Организация	ООО "Море кофе"		0710002
Идентификационный номер налогоплательщика			21947422
Вид экономической деятельности	общественное питание		2452040436
Организационно-правовая форма/форма собственности	ООО/частная		51,53,24
Единица измерения: тыс. руб.			67 16
			384
Пояснения ¹	Наименование показателя ²	За год 20 18 г. ³	За год 20 17 г. ⁴
	Выручка ⁵	30994	35494
	Себестоимость продаж	(22060)	(25943)
	Валовая прибыль (убыток)	8934	9551
	Коммерческие расходы	(8006)	(8840)
	Управленческие расходы	()	()
	Прибыль (убыток) от продаж	928	711
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	()	()
	Прочие доходы	1381	1950
	Прочие расходы	(800)	(1388)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	1509	1273
	Текущий налог на прибыль	(290)	(257)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	1219	1016

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета для респондентов

Здравствуйте! Рады приветствовать Вас в нашем кафе ООО «Море Кофе»
Мы проводим маркетинговое исследование с целью развития и повышения эффективности деятельности кафе.

Будем признательны, если Вы потратите несколько минут своего времени на заполнение следующей анкеты.

1. Укажите Ваш пол

А) Мужской Б) Женский

2. Назовите Ваш возраст:

А) Менее 25 В) 31-45 Д) старше 60-ти

Б) 25-30 Г) 46-60

3. Какие критерии наиболее важны для Вас при выборе кафе?

А) Популярность и престижность кафе Г) Стоимость;

Б) Интерьер Д) Ассортимент

В) Качество обслуживания Е) Удобное месторасположение

4. Как часто Вы посещаете наше кафе?

А) Ежедневно В) Один раз в месяц

Б) Несколько раз в неделю Г) Сегодня первый раз

5. Чаще всего Вы посещаете кафе ООО «Море Кофе», чтобы:

А) Встретиться с друзьями;

Б) Пообедать во время бизнес-ланча;

В) Отпраздновать значимого события

Окончание приложения В

6. Из каких источников Вы чаще получаете информацию?

- А) Интернет В) Телевидение
Б) Радио Г) Наружная реклама

7. В ассортимент кафе ООО «Море Кофе», по вашему мнению, необходимо добавить:

- А) Пиццу В) Доставку пиццы
Б) Суши и роллы Г) Домашние пироги

8. Чаще всего Вы пользуетесь такой социальной сетью, как:

- А) ВКонтакте; В) Instagram;
Б) Одноклассники; Г) Facebook

Благодарим Вас за уделенное время!
Спасибо за Ваши ответы! Приятного аппетита!

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ С.Л. Улина

« ____ » _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 – Менеджмент
38.03.02.02.08 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта развития предприятия общественного питания (на примере
ООО "Море Кофе" г. Канск)

Руководитель  доцент, канд.экон.наук О.Л.Егошина

Выпускник  Е.А.Иконникова

Красноярск 2019

Продолжение титульного листа БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ по теме
«Разработка проекта развития предприятия общественного питания (на
примере ООО "Море Кофе" г.Канск)»

Нормоконтролер

Г.А. Федоткина

дата, подпись