

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

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ С.Л. Улина  
подпись                  инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.02 – Менеджмент

38.03.02.02 – Управление проектами (в организации)

Разработка проекта по расширению сети кофеен «Green Coffee»

Научный  
Руководитель

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

канд. экон. наук, доц.  
должность, ученая степень

Т.В. Вырупаева  
инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

И.Е. Точилор  
инициалы, фамилия

Красноярск 2018

Продолжение титульного листа БР по теме Разработка проекта по  
расширению сети кофеен «Green Coffee»

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Г.А. Федоткина  
инициалы, фамилия

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка проекта по расширению сети кофеен «Green Coffee»» содержит 84 страниц текстового документа, 41 использованный источник литературы, 10 иллюстраций, 23 таблицы, 2 приложения.

ПРОЕКТ, АНАЛИЗ РЫНКА, АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОМПАНИИ, РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА, КОНЦЕПЦИЯ ПРОЕКТА, ОЦЕНКА РИСКОВ ПРОЕКТА, ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ ПРОЕКТА.

Объект исследования – сеть кофеен «Green Coffee».

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка проекта по расширению сети кофеен на рынке общественного питания г. Красноярска.

В связи с поставленной целью в рамках данного исследования решаются следующие задачи:

- выделяется сущность и основные элементы проекта;
- изучаются методы и инструменты управления проектами;
- дается характеристика и изучаются особенности проекта по расширению деятельности организации общественного питания;
- исследуется рынок общественного питания г. Красноярска;
- дается общая характеристика объекта исследования;
- проводится анализ основных экономических показателей, определяющих эффективность функционирования объекта исследования;
- разрабатывается концепция проекта расширения деятельности объекта исследования;
- оценивается экономическая целесообразность проекта расширения деятельности объекта исследования;
- оцениваются риски проекта расширения деятельности объекта исследования.

В первой главе изучается сущность и основные элементы проекта, изучаются методы и инструменты управления проектами, изучаются особенности проекта по расширению деятельности организации общественного питания. Во второй главе настоящего исследования проводится обзор рынка общественного питания г. Красноярска, проводится анализ основных экономических показателей, определяющих эффективность функционирования объекта исследования. Третья глава содержит проект расширения деятельности организации, дается оценка его эффективности.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы разработки проекта по расширению деятельности организации общественного питания .....	6
1.1 Сущность и основные элементы проекта.....	6
1.2 Методы и инструменты управления проектами.....	12
1.3 Характеристики и особенности проекта по расширению деятельности организации общественного питания.....	25
2 Оценка эффективности деятельности сети кофеен «Green Coffee» .....	34
2.1 Анализ рынка общественного питания г. Красноярска.....	34
2.2 Общая характеристика сети кофеен «Green Coffee».....	47
2.3 Анализ основных экономических показателей, определяющих эффективность функционирования сети «Green Coffee» .....	50
3 Разработка проекта по расширению сети кофеен «Green Coffee».....	59
3.1 Концепция проекта расширения сети кофеен «Green Coffee» .....	59
3.2 Оценка рисков проекта расширения сети кофеен «Green Coffee».....	61
3.3 Оценка экономической целесообразности проекта расширения сети кофеен «Green Coffee» .....	64
Заключение .....	73
Список использованных источников .....	76
Приложение А-Б.....	80-84

## ВВЕДЕНИЕ

Общественное питание, является составной частью социальной сферы, в силу своей особенности затрагивает интересы практически всех социальных групп населения. В рыночных условиях общественное питание становится все более разделяемым, создает различные формы предоставления своих услуг, адаптированных к возникающим в потреблении этих услуг инновациям. В настоящее время на рынке недостаточно объектов общественного питания для клиентов среднего класса. Сейчас эта ниша развивается за счет открытия демократичных заведений - кафе, кофеен, ресторанов фаст-фуд и японских суши-баров. Поэтому на рынке происходит постепенный перенос инвестиционной активности из сегмента дорогих ресторанов в сегмент ресторанов и кафе средней ценовой категории.

Наиболее востребованным, перспективным и динамичным сегментом ресторанного рынка в настоящий момент является рынок кофеен. Кофейня представляет собой предприятие общественного питания, специализирующееся, в основном, на изготовлении и реализации с потреблением на месте широкого ассортимента горячих напитков из кофе, какао и чая. Также в подобном заведении предусматривается реализация хлебобулочных и кондитерских изделий, кулинарной продукции из полуфабрикатов высокой степени готовности, а также салатов, закусок и покупных товаров. В городе Красноярске популярностью пользуются такие кофейни как «Чайхона», «Кофе Терра», «La Provence», ««Green Coffee»», «Green House». Сумма среднего чека всех представленных выше заведений колеблется от 160 до 1000 рублей.

Ежегодно в России открываются сотни предприятий общественного питания и торговли, чему способствует стремительно увеличивающаяся прибыльность данных видов отрасли. В свою очередь город Красноярск является одним из немногих городов России, имеющих высокий уровень

развития экономики с диверсифицированной структурой производств и крупным научно-производственным комплексом.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка проекта по расширению сети кофеен на рынке общественного питания г. Красноярск.

В связи с поставленной целью в рамках данного исследования решаются следующие задачи:

- выделяется сущность и основные элементы проекта;
- изучаются методы и инструменты управления проектами;
- дается характеристика и изучаются особенности проекта по расширению деятельности организации общественного питания;
- исследуется рынок общественного питания г. Красноярск;
- дается общая характеристика объекта исследования;
- проводится анализ основных экономических показателей, определяющих эффективность функционирования объекта исследования;
- разрабатывается концепция проекта расширения деятельности объекта исследования;
- оценивается экономическая целесообразность проекта расширения деятельности объекта исследования;
- оцениваются риски проекта расширения деятельности объекта исследования.

Объектом исследования является сеть кофеен «Green Coffee», предметом исследования – проект расширение сети кофеен.

Теоретической и методической основой написания выпускной квалификационной работы являются теоретические положения и выводы, содержащиеся в фундаментальных и прикладных исследованиях зарубежных и отечественных учёных по проблемам управления проектами таких, как: А.В. Алешин, В.В. Богданов, Т.Н. Жукова, Ф. Клиффорд, Э. Грей, У. Ларвсон, И.И. Мазур, А.В. Полковников, А.С. Товб, В.Н. Фунтов и многих других.

В процессе исследования использовалась общенаучная методология, а также такие методы исследования, как анализ и синтез, единство логического анализа и диалектического развития, а также экономические, маркетинговые и прочие измерения. В качестве методического инструментария использовались положения теории управления проектами.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе изучается сущность и основные элементы проекта, изучаются методы и инструменты управления проектами, дается характеристика и изучаются особенности проекта по расширению деятельности организации общественного питания.

Во второй главе настоящего исследования проводится обзор рынка общественного питания г. Красноярска, на основе данных объекта исследования проводится анализ основных экономических показателей, определяющих эффективность функционирования объекта исследования.

Третья глава настоящего исследования содержит проект расширения деятельности организации, в том числе разрабатывается концепция проекта расширения деятельности объекта исследования, оценивается экономическая целесообразность проекта расширения деятельности и оцениваются риски проекта.

Объем работы: 84 страницы.

# 1 Теоретические основы разработки проекта по расширению деятельности организации общественного питания

## 1.1 Сущность и основные элементы проекта

В настоящее время существует множество определений понятия «проект», разработанных профессиональными ассоциациями по управлению проектами, крупными международными коммерческими и государственными организациями, отечественными и зарубежными учеными. Ниже приведены некоторые из существующих определений этого понятия (таблица 1).

Таблица 1 - Определение понятия «проект»

Определение	Источник
Временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов	США, Институт управления проектами (PMI) [34]
Предприятие (намеренное), которое в значительной степени характеризуется неповторимостью условий в их совокупности	Германия, государственный стандарт DIN69901 [34]
Целенаправленная деятельность временного характера, предназначенная для создания уникального продукта	СОВНЕТ – Российская ассоциация [34]
Уникальный процесс, состоящий из совокупности скоординированной и управляемой деятельности с начальной и конечной датами, предпринятый для достижения цели, соответствующей конкретным требованиям, и включающий ограничение сроков, стоимости и ресурсов	ГОСТ Р ИСО 10006-2005: (ISO 10006:2003) [34]
Уникальная совокупность взаимосвязанных действий с определенными датами начала и окончания, предназначенных для успешного достижения общей цели	AIPM – Australian Institute for Project management [34]
Уникальная совокупность скоординированных действий с определенными точками начала и окончания, предпринятая индивидуумом или организацией для достижения определенных целей с установленными сроками, затратами и параметрами выполнения	British Standard BS 6079-2:2000 [34]
Временная организация, которая создана с намерением предоставить один или более бизнес-продуктов согласно указанной бизнес-ситуации	PRINCE2 – рекомендованный в Великобритании стандарт [34]
Процесс достижения поставленной цели в рамках особого, конкретного комплекса условий	ISO 9000:2000[34]



## Окончание таблицы 1

Определение	Источник
Усилия по созданию ценности, основанной на заданной миссии, которая заканчивается при заданных или согласованных периоде времени и ограничениях, включая ресурсы и внешние обстоятельства	P2M – японский стандарт [34]
Ограниченные по времени и затратам действия по реализации набора определенных конечных продуктов, которые определены предметной областью и границами осуществления проектных задач в соответствии со стандартами качества и требованиями	ICB IPMA [34]
Комплексное, не повторяющиеся, одномоментное мероприятие, ограниченное по времени, бюджету, ресурсам, а также четкими указаниями по выполнению, разработанными под потребности заказчика, достигаемых результатов	К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон [22]
Ограниченное по времени целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с возможным ограничением расходования средств и ресурсов и со специфической организацией	М.Л. Разу [31]
Деятельность по созданию долгосрочного или внеоборотного актива	А.В. Алешин [6]
Человеческая деятельность по созданию новых ценностей будущего, которая является уникальной по совокупности условий осуществления	В.В. Богданов [11]

Приведенные определения проекта используются в документах нормативного характера, имеющих статус международной или национальной системы требований в области управления проектами. Разница в определениях обусловлена особенностями интерпретации понятия проекта в различных стандартах. Специалисты по управлению проектами на практике пользуются теми определениями, которые наиболее подходят к решаемой ими задаче с учетом выбранной модели управления, сложившейся практики и профессиональной культуры, а также требований заказчика.

Из представленных выше определений можно выделить ряд признаков, позволяющих отличить проект от иных видов деятельности:

1. Наличие цели (целей), по достижении которых проект будет закрыт.
2. Уникальность продукта, которая трактуется как неповторимая совокупность условий его получения.

3. Ограничение проекта во времени. Этот признак означает, что каждый проект должен иметь заранее определенное время его начала и завершения и заканчиваться по достижении поставленных целей.

4. Наличие специфической организационной структуры проекта (команды проекта), создаваемой на период его реализации и наделенной компетенцией и ответственностью за достижение целей.

Признаки проекта представлены в таблице 2 [19].

Таблица 2 – Признаки проекта и их характеристика

Признак	Характеристика / описание
Направленность на достижение целей	Проекты нацелены на получение определенных результатов – иными словами, они направлены на достижение целей. Именно эти цели являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты. Достижение цели определяет завершение проекта. Проект обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей.
Достижимое изменение	Этот признак можно выделить как наиболее важную характеристику проекта, так как осуществление проекта всегда несет за собой изменение некой вещественной системы или предметной области, в которой реализуется проект. По сути, реализация проекта всегда связана с изменениями некой системы и является целенаправленным и динамическим ее переводом из существующего в некое заданное состояние
Уникальность	Проекты – мероприятия, в известной степени, неповторимые и однократные. Вместе с тем, степень уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому. Даже в проектах с высокой степенью новизны, несомненно, имеются процессы, которые характерны не только для данного проекта, но и используются во многих других проектах. В проекте также может встретиться мероприятие повторного характера, например, мелкосерийное производство, входящее в него.
Ограниченная протяженность во времени	Проекты выполняются в течение конечного периода времени. Они временны. У них есть определенное начало и завершение, которое ограничивают продолжительность осуществления проекта. Проект считается выполненным, т.е. законченным, когда достигнуты его основные цели. Значительная часть усилий при работе с проектом направлена именно на обеспечение того, чтобы проект был завершен в намеченное время. Отличие проекта от производственной системы заключается в том, что проект является однократной, не циклической деятельностью. Концепция проекта, однако, не противоречит концепции фирмы или предприятия и вполне совместима с ней. Напротив, проект часто становится основной формой деятельности фирмы

## Окончание таблицы 2

Признак	Характеристика / описание
Комплексность и разграничение	Комплексность проекта означает учет всех внутренних и внешних факторов, прямо или косвенно влияющих на результаты проекта. В то же время каждый проект имеет четко определенные рамки своей предметной деятельности и должен быть отделен от других проектов или предприятий. Этот признак позволяет рассматривать проект как целостную систему с определенными характеристиками
Ограниченность требуемых ресурсов	В каждом проекте используются различные ресурсы: финансы, люди, техника, оборудование, материалы. Объем выделяемых на проект ресурсов тесно связан с бюджетом и всегда конечен. 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 же жестко заданных сроков может быть определено необходимое количество требуемых ресурсов. Но так или иначе, утвержденный вариант реализации проекта имеет спецификацию и график потребления ресурсов
Специфическая организация проекта	Большинство проектов не может быть выполнено в рамках существующих организационных структур и требует на время реализации проекта создания “специфической для проекта организационной структуры”. В то же время для отдельных мелких или относительно простых проектов создание специальной организации не требуется или неоправданно

В дальнейшем нами будет использоваться следующее определение проекта: это деятельность по созданию новых ценностей будущего, направленная на достижение поставленных целей и требующая для их реализации создания соответствующей организационной структуры.

Рассмотрим более подробно основные понятия, связанные с проектным подходом на основе международных стандартов. Наиболее важное понятие – управление проектами (таблица 3).

Таблица 3 - Определение понятия «управление проектами»

Определение	Источник
Профессиональная творческая деятельность по руководству людскими и материальными ресурсами на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов, средств и техники управления для успешного достижения поставленных целей при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемых результатов проектов, осуществляемых в рыночных условиях	Международный стандарт PMI [34]

### Окончание таблицы 3

Определение	Источник
Это область менеджмента, охватывающая те сферы производственной деятельности, в которых создание продукта или услуги реализуется как уникальный комплекс взаимосвязанных целенаправленных мероприятий при определенных требованиях к срокам, бюджету и характеристикам ожидаемого результата	А.С. Товб, Г.Л. Ципес [33]
Процесс применения знаний, навыков, методов, средств и технологий к проектной деятельности с целью достижения или превышения ожиданий участников проектов	Международный стандарт РМВОК [23]
Основу концепции управления проектами составляет взгляд на проект как на изменение исходного состояния любой системы (например предприятия), связанное с затратой времени и средств. Процесс этих изменений, осуществляемых по заранее разработанным правилам в рамках бюджета и временных ограничений, составляет сущность новой синтетической дисциплины управления проектами	В.Г.Мазур, И.И.Шапиро [40]
Особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели	М.Л. Разу [31]
Методология организации, планирования руководства, координации трудовых, финансовых, материально-технических и информационных ресурсов на протяжении проектного цикла, направленное на эффективное достижение целей проекта	Т.Н. Жукова [15]

Отправной точкой проектного управления является осознание цели проекта. Цель в управлении проектом характеризуется определенными элементами новизны. Цель содержит в себе основную идею проекта и деятельности по его реализации в целом. М.Л. Разу считает, что «цель является неким эмбрионом, зерном, латентно содержащим в себе концепцию проекта, получающим из внешней среды необходимые ресурсы и вырастающим в результате этого в иерархическую, древовидную структуру, приносящую соответствующие плоды» [31].

Таким образом, для каждого проекта должны быть сформулированы четкие цели, которые необходимо достигнуть в условиях определенных ограничений при выполнении конкретных технических, экономических и других требований. При этом каждый конкретный проект обладает определенной степенью уникальности своих целей и условий осуществления. Принципиально важным является достижение целей проекта в рамках

ограниченных ресурсов, выделенных для его реализации. Необходимо также учитывать, что конкретные проекты имеют определенные сроки начала и конца своего осуществления. Нарушение этих сроков может привести к потере полезности проекта.

Для достижения успеха проекта внутренние и внешние взаимосвязи действий (операций, решений), задач и используемых ресурсов требуют четкой координации в процессе его выполнения. Не менее важным и обязательным для достижения результата и выгоды от осуществления проекта является технико-экономическое обоснование его полезности и реализуемости до принятия инвестиционного решения. Кроме того, реализация любого проекта всегда связана с возникновением непредвиденных ситуаций, приводящих к противоречиям и конфликтам при их осуществлении, поэтому отличительным признаком деятельности по проекту является также учет рисков и управление ими на всех этапах реализации проекта.

Участники проекта. Важным элементом осуществления проекта являются его участники, так как именно они обеспечивают реализацию проектного замысла. Количество участников конкретного проекта определяется его масштабами, сложностью и спецификой. В проекте могут участвовать от одной до нескольких десятков и более организаций, у которых могут быть различные интересы при осуществлении проекта, они могут нести различную ответственность за его осуществление и качество, а также нести различные расходы.

Основными участниками проекта являются: заказчик (инвестор, инициатор или спонсор); проектировщик (генеральный проектировщик); подрядчик (генеральный подрядчик); поставщик (генеральный поставщик); руководитель проекта (проектный менеджер).

Заказчик, в качестве которого может быть юридическое или физическое лицо, является будущим владельцем и пользователем результатов проекта. В ряде случаев в качестве заказчика могут выступать несколько организаций,

объединивших свои усилия и средства для осуществления проекта и использования его результатов.

Проектировщик (генеральный проектировщик) обеспечивает разработку проектно-сметной документации проекта. В зарубежной практике вместо проектировщика могут выступать архитектор и инженер проекта, в качестве которых привлекаются организации или физические лица, имеющие соответствующие лицензии. Их функции могут существенно изменяться: от создания проектно-сметной документации до подготовки проведения торгов и общего управления проектом (архитектор), а также оказание комплекса услуг, включая планирование работ, инженерное проектирование, испытания и контроль сдачи проектов в эксплуатацию (инженер).

Подрядчик (генеральный подрядчик) несет ответственность за выполнение работ по реализации проекта в соответствии с контрактом самостоятельно или с привлечением субподрядчиков [16].

Поставщик (генеральный поставщик) обеспечивает поставки необходимых для осуществления проекта материалов, сырья и оборудования.

Функции менеджера проекта может выполнять любой из основных участников или специальная организация (консалтинговая, инжиниринговая).

Таким образом, управление проектами можно определить, как науку определения целей деятельности по изменению конкретной системы и организации работы группы людей (организаций) для достижения этих целей по завершению планируемой деятельности в условиях ограничения выделенных ресурсов и времени.

## **1.2 Методы и инструменты управления проектами**

Проектное управление – это решение, благодаря которому определяются и достигаются четкие цели при соблюдении баланса между объемом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками. Решение позволяет справиться с

основными рисками и сделать так, чтобы проект стал успешным, а инвестиции окупились.

Основные преимущества от использования проектного управления представлены на рисунке 1 [26].



Рисунок 1 – Преимущества от использования проектного управления

Методы и средства управления проектами благодаря системному подходу к процессу организационного изменения позволяют решать следующие задачи:

- разработать и обосновать концепцию проекта/программы организационного изменения;
- оценить эффективность организационного изменения с учетом факторов риска и неопределенности;
- выполнить технико-экономическое обоснование и разработать бизнес-план организационного изменения;
- осуществить системное планирование организационного изменения на всех фазах его реализации;
- оценить инвестиционные качества отдельных финансовых инструментов и отобрать наиболее эффективные из них для проведения

организационного изменения;

- разработать смету и бюджет организационного изменения согласно заданным ограничениям;

- подобрать исполнителей организационного изменения через процедуру конкурсов (торгов);

- организовать оптимальную процедуру закупок и поставок;

- организовать реализацию организационного изменения, в том числе подобрать «команду» проекта организационного изменения;

- обеспечить эффективный проактивный контроль и регулирование, а также управление изменениями, неизбежными в ходе реализации организационного изменения, на основе современных информационных технологий;

- организовать эффективное завершение организационного изменения;

- организовать системное управление качеством продукции после организационного изменения.

Важно разделять методологию управления проектом и процесс управления проектом. Большинство авторов, и в частности в таблице 2, рассматривают управление проектами как методологию, для целей же нашего исследования наиболее важным становится процесс управления проектом, который также не имеет однозначного определения.

Международный стандарт РМВОК выделяет пять основных групп процессов в проекте: группа процессов планирования, инициализации, исполнения, мониторинга и управления, группа завершающих процессов.

Процесс управления проектом осуществляется на всех фазах жизненного цикла проекта проходит через все группы процессов, следовательно, ему необходимо уделять особое внимание и при исполнении проекта.

Для дальнейшего исследования необходимо уточнить понятие жизненного цикла проекта.

Ряд авторов полагает, что проект не зависимо от сложности и объема работ, необходимых для его выполнения, проходит в своем развитии



определенные состояния: от состояния, когда «проекта еще нет», до состояния, когда «проекта уже нет» [40].

Промежуток времени между моментом появления проекта и моментом его завершения принято называть жизненным циклом проекта (ЖЦП).

Состояния, через которые проходит проект в течение жизненного цикла называют фазами или стадиями. В свою очередь, каждая фаза может делиться на этапы следующего уровня и т.д.

В базовом курсе «Основы управления проектами», разработанном специалистами Российской Ассоциации Управления проектами «СОВНЕТ» [29], приводятся следующие определения:

Жизненный цикл проекта – полный набор последовательных фаз проекта, назначение и число которых определяется исходя из технологии производства работ и потребностей контроля со стороны организации или организаций, вовлеченных в проект.

Фаза проекта – набор взаимосвязанных работ проекта, в процессе завершения которых достигается один из основных результатов проекта.

Универсального подхода к разделению процесса осуществления проекта на фазы не существует, так как это зависит от специфики конкретного проекта и условий его реализации. Можно встретить различные варианты деления жизненного цикла проекта, отличающиеся друг от друга количеством фаз и их названиями. Важно, что деление на фазы должно выявлять некоторые важные моменты (контрольные точки, вехи), которые характеризуют определенные направления развития проекта. Каждая фаза может характеризоваться таким параметрами как: продолжительность, степень вовлечения персонала; стоимость; степень вероятности успеха проекта; влияние ключевых участников; требуемые компетенции команды проекта.

В соответствии с ГОСТ Р ИСО 10006-2005: (ISO 10006:2003) жизненный цикл проекта содержит следующие фазы: концепция, планирование и разработка, осуществление и завершение. Такое деление находится в соответствии с тем, которое предлагается Институтом управления проектами

(PMI) – ведущей международной не коммерческой ассоциацией в области управления проектами. В состав жизненного цикла проекта, по мнению специалистов PMI, входят: концепция, разработка, реализации и завершение.

На предприятиях общественного питания нами не обнаружены корпоративные или отраслевые документы, указывающие на какие-либо специфические требования к фазам и жизненному циклу проекта, в практике предприятий применяется указанный выше российский стандарт, к сожалению, не в полном объеме и чаще всего формально.

Дадим краткую характеристику каждой фазе жизненного цикла проекта в соответствии со стандартами PMI.

Фаза концепции – это процесс выбора и документирования наилучшего подхода к достижению целей проекта. Здесь проводится анализ существующего состояния системы и выявляется необходимость его изменения, определяются цели и наилучший способ их достижения (оценка альтернатив), составляется и утверждается отчет о проведенном исследовании. Соотносятся цели проекта со стратегическими целями предприятия.

Фаза планирования. Разрабатываются основные компоненты проекта, осуществляется подготовка к его реализации. Здесь назначается руководитель проекта (менеджер проекта) и формируется команда проекта. Планируются работы, сроки, качество, ресурсы, инфраструктура, персонал, взаимодействие, риски, стоимость. Результаты планирования интегрируются, составляется сводный план проекта, который затем обсуждается и утверждается.

Фаза реализации. Выполняются основные работы необходимые для достижения целей проекта (получения продукта). Проводится мониторинг среды, оперативный контроль, регулирование хода работ, продолжительности, качества, стоимости и т.д. Решаются возникающие проблемы.

Фаза завершения. Достигаются конечные цели, подводятся итоги, разрешаются конфликты, проводится закрытие проекта, формируется база данных, закрываются работы, составляется отчет о проекте.

Существует большое количество различных вариантов жизненного цикла проекта. И.И. Мазур, В.Д.Шапиро, подробно рассматривают жизненный цикл проекта, состоящий из трех фаз: начальной (предынвестиционной), инвестиционной (строительной) и эксплуатационной [25]. Р.Д. Арчибальд делит жизненный цикл проекта на шесть фаз: концепцию, определение, проектирование, разработку, внедрение, завершение, постпроектную деятельность, применительно к разным типам проекта [7].

Помимо представленных моделей ЖЦП существуют: деление жизненного цикла проекта по Верне; ступенчатая модель жизненного цикла; модель «водопад»; варианты спиральных моделей, в частности спиральная модель по Р. Тернеру; модель интегрированного жизненного цикла, модель жизненного цикла всемирного банка и другие.

Проект разбивается на части для улучшения управляемости, каждая фаза должна завершаться измеримым, проверяемым результатом. В конце каждого этапа принимается решение об инициации нового этапа или закрытии (консервации) проекта. В таблице 4 нами сформулированы формальные и неформальные признаки, с которыми в самом общем виде может быть связано начало и окончание каждой фазы.

Таблица 4 - Разграничение фаз жизненного цикла проекта

Фаза	Начало фазы	Окончание фазы	Выходной документ
Концепции	Фиксация проектной инициативы. Фактическое проведение исследований	Утверждение концепции заказчиком. Издание приказа о формировании команды для планирования проекта	Утвержденная заказчиком концепция проекта
Планирования	Составление рабочего плана проекта	Утверждение сводного плана проекта Создание инфраструктуры проекта	Утвержденный заказчиком сводный план проекта
Реализации	Создание инфраструктуры проекта. Начало финансирования	Подписание акта приемки продукта проекта заказчиком	Акт приемки продукта проекта
Завершения	Анализ полученных результатов	Применение мотивирующих стимулов к команде проекта	Обновление библиотеки проектов

Отсутствие четкой идентификации и формализации фаз жизненного цикла проекта может привести к неадекватному отображению проектных затрат, принятию необоснованных управленческих решений, снижению управляемости проекта.

В рамках данной работы под жизненным циклом проекта понимается общепринятая трактовка этого понятия, а именно, период времени от момента начала до момента формального окончания проекта и используется базовая декомпозиция на фазы: концепции, планирования, реализации и завершения.

Рассмотрим наиболее популярные методологии управления проектами в таблице 5.

Существует множество подходов к управлению проектами в зависимости от типа проекта:

- предположение о неограниченности ресурсов, критичен только срок выполнения и качество - метод PERT, метод критического пути;

- предположение о критичности качества, при этом требования к сроку и ресурсам достаточно гибки (под качеством здесь понимается полнота удовлетворения потребностей, как известных, так и неизвестных заранее, часто создаваемых выходом нового продукта) — гибкая методология разработки;

- предположение о неизменности требований, низких рисках, жесткий срок, из этого исходят классические методы РМВОК, во многом опирающиеся на модель водопада;

- предположение о высоких рисках проекта — метод инновационных проектов.

Существуют также варианты нейтральных (сбалансированных) подходов, делающие либо акцент на взаимодействие исполнителей (метод PRINCE2), либо на взаимодействие процессов (процессно-ориентированное управление).

Таблица 5 – Обзор методологий управления проектами

Методология	Стадии методологии	Достоинства	Недостатки	Комментарий
Методология водопада	1 Определение требований 2 Проектирование 3 Реализация 4 Тестирование 5 Техническая поддержка	Основная методология управления проектами Используется во многих отраслях, наиболее часто при в ИТ-бизнесе Позволяет усилить контроль на каждой стадии	При изменении границ проекта на этапе реализации не может обеспечить нужной гибкости	Характерен более формализованный этап планирования, на котором определяются все требования к проекту. И это уменьшает вероятность потерь ключевой информации и требований на начальной стадии
Agile-методология	1 Планирование 2 Проектирование 3 Разработка 4 Внедрение 5 Оценка	Новый подход к управлению проектами Разработана для проектов – спринтов (коротких и гибких) Можно быстро выявлять спорные моменты и вносить необходимые изменения на ранней стадии разработки Обеспечивает применение повторяющихся процессов, снижение рисков, оперативную обратную связь, быструю оборачиваемость и уменьшение сложности	Не подходит для проектов, требующих значительных затрат времени	Лучше подходит для проектов, требующих интенсивного взаимодействия в реальном времени и реализуемых высокомотивированными командами, не нуждающимися в дополнительном контроле

Продолжение таблицы 5

Методология	Стадии методологии	Достоинства	Недостатки	Комментарий
Гибридная методология	Этапы планирования и определения требования выполняются по методологии водопада Этапы проектирования, разработки, внедрения и оценки по Agile-методологии	Преимущества методологии водопада и Agile-методологии	Недостатки методологии водопада и Agile-методологии	Используются в IT-секторе и государственном управлении
Метод критического пути (critical path method, CPM)	1 Составляется перечень работ 2 Определяется структура их декомпозиции 3 Определяется временная шкала 4 Определяются зависимости и реперные точки 5 Определяются результаты	Возможность манипулирования сроками выполнения задач, не лежащих на критическом пути. Резервы времени обеспечивают гибкость расписания проекта и его устойчивость к наступлению рисков событий	Критические работы требуют максимального внимания. Не имеют временных резервов, следовательно могут увеличить или уменьшить всю продолжительность проекта	Данный метод разработки расписания проекта используется на проектах, где заданы не жесткие временные рамки и проект может выполняться как для внутренних нужд, так и для внешних клиентов
Метод критической цепи (critical chain project management, CCPM)	Ориентирован на использование ресурсов проекта, а не проектных работ. Для решения потенциальных проблем с ресурсами формируются буферы, гарантирующие своевременную реализацию проектов с соблюдением всех необходимых мер безопасности	Временной резерв вынесен в конец проекта. Неопределенность учитывается в защитных буферах	Дата начала и окончания отдельных задач не принципиальны. Необходимо внимательно отслеживать состояние защитных буферов	Метод критической цепи желательно применять на проектах, где задан крайний срок и проект выполняется для внешнего заказчика

Продолжение таблицы 5

Методология	Стадии методологии	Достоинства	Недостатки	Комментарий
Kanban	1 Идея 2 Первичная обработка 3 Тестирование 4 Готовая деталь	Гибкость планирования Высокое вовлечение команды в процесс разработки Меньшая продолжительность цикла Меньше узких мест Наглядность	Система плохо работает с командами численность более 5 человек Не предназначена для долгосрочного планирования	Применяется в производственных организациях, на стадиях снабжения и производства
Prince2	1 Начало проекта 2 Инициализация 3 Управление проектом 4 Контроль проекта 5 Реализация проекта 6 Управление ограничениями 7 Завершение проекта	Структурированный подход к управлению проектами, в рамках четко определенной структуры. Разделение процессов на управляемые этапы, дает возможность эффективного управления ресурсами. Процессы, их взаимодействие, методики, расписаны очень подробно, что позволяет найти почти все необходимое для создания конкретного корпоративного стандарта. Легко масштабируем к управлению любых типов проектов.	Отсутствие какого-либо регламентирования со стороны методологии подходов к процессам, вынесенным за рамки стандарта: управление контрактами поставок, участниками проекта и прочими	IT-проекты по разработке и внедрению новых информационных технологий и продуктов. Разработка и вывод на рынок новых продуктов. Жилищная сфера. Инженерные нововведения. Общественный сектор проектной деятельности.

Продолжение таблицы 5

Методология	Стадии методологии	Достоинства	Недостатки	Комментарий
Р2М	1 Проблема 2 Сценарии 3 Программ 4 Модель проекта	Если в РМВоК понятие проекта осталось неизменным, то в Р2М акцент делается на таких особенностях проекта, как создание ценности в результате выполнения проекта и неопределенности как одного из условий проекта. Кроме того, в Р2М к ограничениям проекта относятся не только ресурсы, но отмечается и то, что одно из ограничений проекта - это внешние обстоятельства.	Мало используемый стандарт в коммерческих структурах (мало информации о применении)	IT-проекты Инновации Государственное управление Научно-промышленный комплекс
РМВОК	1 Содержание 2 Планирование 3 Управление 4 Успех 5 Мониторинг	Комплексный подход к управлению проектом; ориентирован на процесс; описание знаний, необходимых для управления жизненным циклом проекта через процессы; определение для процесса всех ресурсов, инструментов и результатов.	Сложность управления небольшими проектами; необходима адаптация к области применения; отсутствуют методологические рекомендации.	Аэрокосмическая отрасль; Инжиниринг; ИТ и телекоммуникации; Консалтинг; Строительство; Фармакология; Финансы, банковская деятельность; Девелопмент; Страхование
Стандарты ISO	1 Стратегия 2 Возможности 3 Отбор проектов 4 Результат преимущества	стандарт будущего для управления проектами, включает передовую технологию на сегодня РМВОК	достаточно новый стандарт, документации в свободном виде довольно немного, довольно громоздкий и сложный для небольших проектов	Преимущественно в банковской сфере



Окончание таблицы 5

Методология	Стадии методологии	Достоинства	Недостатки	Комментарий
ГОСТ - Россия	1 Содержание 2 Планирование 3 Управление 4 Успех 5 Мониторинг	существует в свободном доступе в электронном виде и является стандартом для России	Рассматривают как минимальный набор обязательных процессов из PMBOK для малых проектов	Российские организации

### **1.3 Характеристики и особенности проекта по расширению деятельности организации общественного питания**

Основной целью производственной и коммерческой деятельности предприятия является максимизация прибыли, повышение эффективности производства. Одним из факторов увеличения прибыли является расширение производства товаров и услуг. Нарастить производство можно двумя путями:

- путем увеличения количества привлекаемых в производство факторов (экстенсивный путь);
- за счет улучшения технологий (интенсивный путь) [29].

Экстенсивное развитие предприятия представляет собой увеличение производства за счет простого количественного расширения самих факторов производства, т.е. увеличения числа работников без повышения квалификации, расширения потребления материальных ресурсов без улучшения эффективности их использования, за счет роста капиталовложений без улучшения технологий. При этом производительность (эффективность) факторов производства не меняется.

Интенсивный путь развития представляет собой рост производства за счет более эффективного использования факторов производства, т.е. за счет внедрения новых, более эффективных технологий посредством обновления основных фондов, за счет улучшения организации производства (новая структура хозяйственных связей, управления и кооперации и т.д.), за счет совершенствования использования основных, оборотных фондов, ускорения их оборачиваемости, амортизации, за счет повышения квалификации рабочей силы и совершенствования научной организации труда. Производительность увеличивается, снижается материалоемкость и трудоемкость основного производства, что влияет на повышение прибыли и рентабельности [29].

К расширению действующих предприятий относится строительство дополнительных производств на действующем предприятии, а также строительство новых и расширение существующих отдельных цехов и

объектов основного, подсобного и обслуживающего назначения на территории действующих предприятий или примыкающих к ним площадках в целях создания дополнительных или новых производственных мощностей.

Производственная мощность является исходным пунктом планирования производственной программы предприятия. Она отражает потенциальные возможности объединений, предприятий, цехов по выпуску продукции.

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственных состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т. д. [20].

Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

Экономическое обоснование – это документ, в котором излагает выгодность, анализ, расчет показателей и эффективность инвестиционного проекта. Целью проекта может быть приобретение техники, оборудования, строительство или реконструкция промышленного здания и т.д.

Главная цель экономического обоснования – довести до инвестора объем затрат на проект, сроки его окупаемости и результаты работы. Отличие данного документа от бизнес-плана состоит в том, что он составляется для новых продуктов уже существующего предприятия, поэтому вопросы, касающиеся анализа рынка, маркетинговые исследования в нем не излагаются. В экономическом обосновании, как правило, содержится подробное описание технологий и оборудования, а также причины их выбора.

При составлении экономического обоснования необходимо соблюдать определенную последовательность. Начинается оно с исходных данных, информации о секторе рынка. Затем описываются существующие возможности для развития деятельности, источники сырья, материальных ресурсов для расширения бизнеса, объем капитальных затрат, требуемых для достижения

цели, производственный план, финансовая политика, а также общая информация о проекте [30].

Таким образом, экономическое обоснование содержит описание отрасли, где работает предприятие, вида выпускаемой продукции, уровня цен на нее. Финансовая часть данного документа включает условия привлечения заемных средств, источники их покрытия. Расчеты приводятся в таблицах, в которых отражается движение денежных потоков.

Основные этапы проекта расширения деятельности предприятия приведены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Основные этапы проекта расширения деятельности предприятия

При составлении экономического обоснования необходимо изучить текущее положение предприятия, его место на рынке, используемые технологии результаты и оборудование. Кроме того, следует определить

способы повышения прибыльности фирмы и развития бизнеса, спрогнозировать уровень рентабельности, которого можно достичь при реализации проекта, изучить необходимые технические данные, проанализировать уровень подготовки кадрового состава.

Потребуется также составить план внедрения проекта, смету расходов и план поступления денежных средств, а также дать общую экономическую оценку вложения инвестиций.

Экономическое обоснование также называют финансово-экономическим оцениванием, которое представляет собой определенную форму оценки воздействия. Оно используется для возможности оценки изменений всех денежных чистых потоков, которые возникают в итоге установления нормативной правовой документации, корпоративных программ, которые направлены на перемены в экономическо-социальной структуре [14].

При всестороннем обосновании основное внимание уделяется не только экономической эффективности проекта, а маркетинговой стороне дела, наличию потенциала для реализации проекта, разработке схемы финансирования и оценке рисков. Следовательно, экономическая оценка является лишь одной из составляющих комплексного обоснования проекта (бизнес-идеи). Для комплексного обоснования бизнес-идеи нужно выполнить определенный объем работ. Это проведение детального маркетингового исследования, что позволяет выявить тенденции рынка, характеристики потенциальных потребителей, целевой аудитории, емкости рынка, анализ уровня цен и их динамики [40].

Также необходима оценка основных конкурентов, оценка их сильных/слабых сторон и эластичности спроса, для выработки будущей маркетинговой и рекламной стратегии.

Далее необходимо создать детальное описание всех аспектов реализации проекта для выявления технических, организационных, законодательных и других рисков и препятствий. Необходимо построить финансовую модель проекта, что позволяет осуществить качественный экономический анализ,

провести диагностику рисков и реализовать разработку мероприятий для их снижения, подобрать и оптимизировать источники финансирования. И предоставить проекту привлекательности в глазах вероятных инвесторов или кредиторов.

Разработка и успешная реализация проекта все в большей мере зависит от конкурентов. Анализ собственных сильных и слабых сторон, в конечном счете, невозможен без сравнения с конкурентами. Результаты SWOT-анализа позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли.

Формирование конкурентных стратегий предполагает хорошее знание своих конкурентов, их текущих и перспективных намерений и планов. Практика свидетельствует, что руководство предприятия нуждается в информации о своих рыночных соперниках по таким позициям как:

- планирование товаров и услуг;
- ценовая политика;
- стратегия реализации;
- оборот;
- исследовательская деятельность;
- структура затрат;
- новые технологии;
- патенты;
- практика финансирования;
- оплата труда руководящего звена, рядовых работников [25].

Главная функция анализа конкурентной ситуации в плане выбора состоит в том, чтобы выявить свои преимущества, последовательно использовать их в рыночной деятельности. Необходимо чтобы стратегические преимущества обеспечивались бы в основном наиболее важными для клиентуры параметрами.

Систематическое изучение конкурентов позволяет:

- более адекватно оценивать собственные успехи фирмы;
- легче определять приоритетные направления использования ресурсов;

- оперативно реагировать на меры с их стороны;
- укреплять позиции предприятия на рынке в рамках «наступательной» стратегии.

Экономическое обоснование в дальнейшем может послужить основой для разработки бизнес-плана, документа, описывающего все аспекты будущего или производственного мероприятия, в котором анализируются проблемы, с которыми может столкнуться предприятие и способы их решения. Бизнес-план позволяет всесторонне обосновать проект или мероприятие, разработать стратегию и тактику поведения для достижения цели, определить финансовые результаты от реализации проекта или мероприятия [38].

При этом бизнес-план и экономическое обоснование отличаются друг от друга. Главное отличие их цели в том, что во втором почти отсутствует описание компании и продукта, анализа рынка, анализа рисков и маркетинговой стратегии – наиболее важного аспекта в бизнес-плане. Такая сокращенная структура связана с тем, что пишется оно для проектов введения новых процессов, технологий и оборудования на действующие предприятия. В технико-экономическом обосновании излагается информация о причинах выбора определенных решений, процессов и технологий, экономические расчеты эффективности их внедрения.

Так, можно сказать, что экономическое обоснование несет специфический характер сравнительно с бизнес-планом, и является более узким. Правильно составленное экономическое обоснование позволит увидеть эффективность вложения в разработку новых или доработку прежних видов деятельности компании, нуждается предприятие в слиянии или поглощении, есть ли надобность в кредитовании, а также помогает выбрать нужное оборудование, подобрать и внедрить подходящие технологии производства, корректно организовать деятельность компании.

Для того чтобы выявить особенности проектов в сфере общественного питания, необходимо провести сравнительный анализ проектов по области деятельности, к которой относятся проекты [25]. Более того, целесообразнее

было бы проанализировать так называемые нетрадиционные проекты (таблица б).

Для проектов общественного питания были выделены следующие специфические особенности: масштаб бизнеса может варьироваться от мелкого до крупного; риски в данной сфере, как правило, не велики, что опять же, позволяет проявить немедленную реакцию; отсутствуют стандарты ведения бизнеса; отсутствуют стандарты показателей эффективности успешной реализации проекта; доступность технологий, оборудования, персонала высокая, так как сфера общепита находится в стадии развития, более того, все это обеспечивает перспективы развития бизнеса в данной сфере; отсутствие информации об аналогах; высокий уровень конкуренции.

Несколько проектов имеют схожие особенности, для того, чтобы как-то сузить специфику, было решено выделить как специфические особенности только те графы из таблицы, которые, имеют либо полное согласие, либо полное отрицание, либо один или два проекта отличны по значению. Результатом стали следующие:

- отсутствие стандартов и прописных процедур в ходе реализации проекта;
- отсутствие показателей эффективности успешной реализации проекта;
- низкая стоимость проекта;
- отсутствие публичной информации (доступность информации об аналогах).

Данные особенности позволяют более эффективно подходить к разработке и ведению проектов в сфере общественного питания.

Подводя итог теоретическому исследованию можно выделить следующие основные моменты.



Таблица 6 – Сравнительная характеристика проектов и условий разных типов

Тип проекта	Масштабность бизнеса для старта (малый, средний, большой)	Рыночные риски	Реакция на риски	Наличие стандартов и прописных процедур в ходе реализации проекта	Наличие показателей эффективности	Стоимость проекта	Полнота публичной информации (доступность информации об аналогах)	Уровень конкуренции
Строительные проекты	большой	высокие	быстрая	+	+	высокая	+	высокий
Retail проект	Малый	низкие	быстрая	-	+/-	низкая	+	средний
С/х проект	малый средний большой	высокие	медленная	+	+	высокая	+	низкий
СМИ проекты	средний большой	высокие	быстрая	+	+	средняя	+	высокий
Проекты автосервиса	Малый	низкие	медленная	+	-	средняя	+	высокий
Проекты здравоохранения	средний большой	высокие	медленная	+	+/-	высокая	+	высокий
Event проекты	малый средний	низкие	быстрая	+	+	средняя	+	высокий
Проекты общепита	малый средний большой	низкие	быстрая			низкая		высокий

Признаками проект являются: наличие цели (целей) проекта; уникальность продукта, ограниченность ресурсов, в том числе времени проекта, наличие команды проект.

С учетом признаков проекта, в рамках данного исследования, будет использоваться следующее определение проекта: это деятельность по созданию новых ценностей будущего, направленная на достижение поставленных целей и требующая для их реализации создания соответствующей организационной структуры.

Управление проектами можно определить, как науку определения целей деятельности по изменению конкретной системы и организации работы группы

людей (организаций) для достижения этих целей по завершению планируемой деятельности в условиях ограничения выделенных ресурсов и времени.

Проектное управление – это решение, благодаря которому определяются и достигаются четкие цели при соблюдении баланса между объемом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками. Решение позволяет справиться с основными рисками и сделать так, чтобы проект стал успешным, а инвестиции окупились.

В рамках данной работы под жизненным циклом проекта понимается общепринятая трактовка этого понятия, а именно, период времени от момента начала до момента формального окончания проекта и используется базовая декомпозиция на фазы: концепции, планирования, реализации и завершения.

Выделены особенности управления проектами в общественном питании: отсутствие стандартов и прописных процедур в ходе реализации проекта, отсутствие показателей эффективности успешной реализации проекта, низкая стоимость проекта, отсутствие публичной информации (доступность информации об аналогах).

Рассмотрев теоретические основы разработки и управления проектами, в том числе с отраслевыми особенностями, необходимо, согласно алгоритму выстроенных задач данного исследования, оценить эффективность функционирования объекта исследования.

## 2 Оценка эффективности деятельности сети кофеен «Green Coffee»

### 2.1 Анализ рынка общественного питания г. Красноярска

Развитие общественного питания в стране и в городе Красноярске, в частности, находится на новом уровне. Представление услуг предприятиями общественного питания формируется под влиянием расширенного спроса потребителей с использованием новых технологий и под влиянием мировых тенденций в условиях мировой конкуренции.

На сегодняшний день отрасль общественного питания города Красноярска представляет собой большое количество предприятий с различным уровнем обслуживания, качеством продукции, разнообразием используемого оборудования и предоставляемых услуг. С каждым годом количество объектов общественного питания становится всё больше, происходят значительные качественные изменения, внедряются новые технологии производства и предоставляемого сервиса [36].

Структуры рынка общественного питания по типам заведений за 2017 год представлена на рисунке 3.

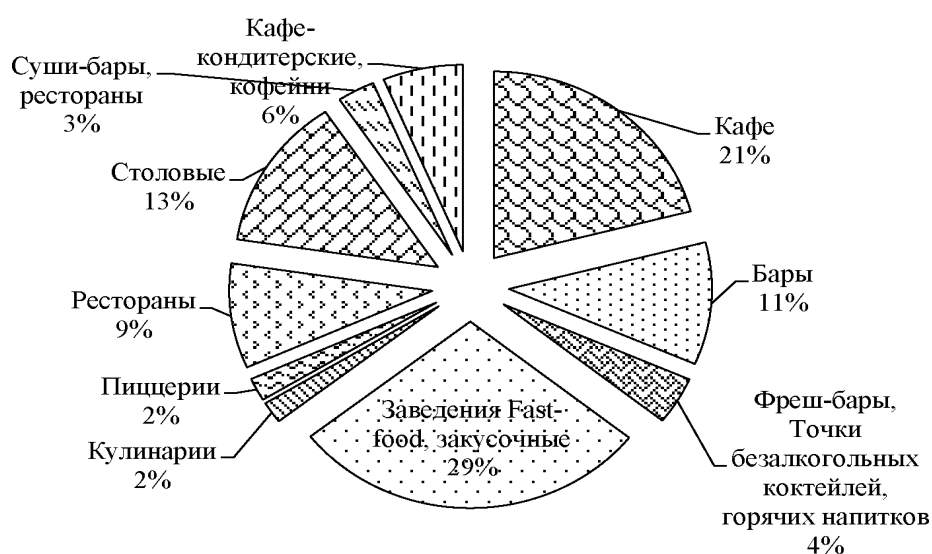


Рисунок 3 - Структура рынка общественного питания в г. Красноярске по типам заведений за 2017 год, %

Согласно представленной структуре, видно, что на сегодняшний день рынок общественного питания г. Красноярска условно можно разделить на три основные группы, которые отличаются как по количеству участников, так и по объемам производства: организации быстрого питания, заведения среднего ценового сегмента и высокая кухня.

В различных сегментах рынок общественного питания ведет себя по-разному. Особенно быстрыми темпами развивается заведения типа fast-food, они пользуются популярностью из-за доступности и скорости обслуживания. Данный сегмент демонстрирует довольно высокую динамику развития, за последние три года количество заведений в г. Красноярске, работающих в рамках данного формата увеличилось на 24%.

Также увеличивается количество столовых. Все чаще в городе открываются новые заведения данного формата с линией раздачи и достаточно широким ассортиментом блюд, что привлекает потребителя еще и не высокой стоимостью блюд, так как средний чек таких заведений составляет порядка 150-250 рублей. Стоит отметить рост численности ресторанов, в том числе ресторанов национальной кухни, которые открывают возможность для посетителей приобщиться к ранее неизведанной культуре через её кухню, а также интерьер и способы обслуживания.

На рынке общественного питания получили развитие и сегменты специализированных заведений. Особенно следует отметить кофейни, ставшие неотъемлемой частью жизни города. Данный формат заведений составляет 6% от общей величины заведений и с каждым годом увеличивается. На сегодняшний день заведения данного типа составляют солидную конкуренцию существующим заведениям фаст-фуд и традиционным ресторанам, они активно открываются в новых торговых центрах, но не находятся на одной линии с многочисленными заведениями фаст-фуд и закусочными, а несколько в стороне [27]. Следует отметить рост популярности на кофе и кофейные напитки в городе, в связи с которым, считается актуальным открытие новой кофейни. Для данной цели, следует подробно рассмотреть рынок кофеен г. Красноярска,

определить какой тип и формат преобладает, изучить существующие концепции заведений. Так как для открытия нового заведения необходимо четко знать, какой формат предпочитает потребитель, что привлекает и может заинтересовать.

Таким образом, кофейня представляет собой предприятие общественного питания, специализирующееся, в основном, на изготовлении и реализации с потреблением на месте, либо на вынос широкого ассортимента горячих напитков из кофе, какао и чая. Также в подобном заведении предусматривается реализация хлебобулочных и кондитерских изделий, кулинарной продукции из полуфабрикатов высокой степени готовности, салатов, закусок и покупных товаров. Отличительной чертой кофейни от других заведений общественного питания является наличие широкого ассортимента кофе и кофейных напитков, чайной коллекции, а также богатый выбор десертов и кондитерских изделий. В меню заведения главенствующая роль отводится кофе и напиткам из него, закускам и десертам [5].

Все кофейни можно разделить на две основные группы:

1) Индивидуальные (авторские) - владелец в праве самостоятельно определить стиль заведения и правила пребывания в нём. На сегодняшний день большой популярностью пользуются тематические кофейни, которые раскрывают определённую тематику, будь это история, кинематография или стиль в культуре. Такие заведения являются совершенно индивидуальными и не похожими на другие предприятия общественного питания.

2) Сетевые кофейни (франчайзинговый бизнес) - представляют собой комплекс заведений, объединённых общими правилами, внешним видом, не нуждаются в особой рекламе, так как они уже, в большинстве, имеют большую популярность. Такие заведения уже зарекомендовали себя, и уверенно закрепились на рынке.

В той и другой группах существуют основные виды кофеен трех форматов:

1) Традиционная кофейня (американского типа), представляет собой заведение, в котором, основную долю меню составляет кофе, различные виды чая и горячий шоколад. Посетителям предлагаются сладкие и сдобные десерты. Наличие официантов в кофейне такого формата не обязательно. Гости делают заказ у барной стойки и самостоятельно относят его за свой столик. Цены в таком заведении ниже средних. Основное достоинство кофейни данного формата - небольшие финансовые вложения.

2) Кофейня «русский формат», на сегодняшний день является очень популярной у посетителей. В подобных заведениях гости садятся за столики в ожидании официанта, как в ресторане, и делают заказ на вставая с места. В таком заведении можно посидеть за чашечкой вкусного кофе не торопливо читая газеты или журналы, проводить деловые встречи или встречаться с друзьями. Ассортимент кофе в заведениях такого формата представляется довольно широкий и качественный, также предоставляется широкий ассортимент десертов, холодных закусок, салатов, горячих вторых блюд. Подобный формат является более затратным, но является весьма востребованным и пользуется хорошей популярностью у посетителей.

3) Фаст-фуд формат является очень популярным в больших мегаполисах. В данном случае название говорит само за себя - быстрая еда и кофе из пластикового стаканчика с плотно закрытой крышкой и трубочкой на бегу. Подобный формат кофейни в большей степени подходит для больших магазинов, вокзалов, часто посещаемых мест и учреждений. Достоинством такого формата является минимум вложений, а недостатком отсутствие спокойной и уютной атмосферы, магии аромата кофе и посиделок.

Кофейня представляет собой место, где встречаются друзья, назначаются деловые встречи, отдыхают семьи. Для многих утро рабочего дня начинается именно с чашечки эспрессо, выпитого в кофейне вблизи офиса. Проведение деловой встречи или переговоров удобно в неформальной обстановке уютного заведения.

В последние годы кофейни стали очень популярными и пользуются большим спросом, это связано с тем, что заведения данного типа могут посещать люди не только с высоким уровнем дохода. В кофейне можно просто выпить чашечку кофе, а можно перекусить под негромкую ненавязчивую музыку. Данный тип заведения является не просто предприятием общественного питания, а еще и местом проведения досуга, где каждый посетитель исходя из своих финансовых возможностей, ставит перед собой определенные цели пребывания.

Как уже и было сказано выше, основой меню кофеен является кофе, так как правильно приготовленный кофе - это гордость заведения. Каждодневно в меню наиболее популярных кофеен города три-четыре вида эспрессо, капучино, американо и более десятка кофейных коктейлей. Любителям чая предлагаются зеленый чай и черный, с ароматизаторами, фруктовыми наполнителями, а также напитки из каркаде - лепестков суданской розы.

Только из хорошего, качественного сырья можно сварить вкусное, правильное кофе. Ведь настоящий аромат, вкус и полезные свойства этого напитка сохраняются исключительно при правильном отборе, очистке, обжаривании и помоле. Для приготовления эспрессо используется смесь отборных зерен арабики и робусты. Решить проблему выбора кофейных зерен можно только методом проб и ошибок. Тем не менее, большинство кофеен города предпочитают заказывать обжарку кофе под себя, так как именно она определяет те тонкие вкусовые ноты, которые впоследствии могут сделать один и тот же сорт совершенно другим на вкус. Чай и кофе в меню заведения дополняются более существенными составляющими меню, по разнообразию которых хорошая кофейня даст пару очков вперед некоторым ресторанам. В основном предполагается наличие трех-четырех видов салатов и холодных закусок, сэндвичи и практически безграничный выбор сладкого. Но всё же, настоящая кофейня - это, прежде всего атмосфера, а не заведение общественного питания.

На сегодняшний день рынок кофеен г. Красноярска разделен на три группы: сетевые кофейни, единичные и fast-food. Сетевые кофейни и кондитерские бары на сегодняшний день очень популярны, и имеют непревзойденный успех благодаря своим стандартам работы и единообразию меню. Потребитель, зная, что в любом заведении сети, его будет ждать одинаково вкусный кофе, будет вновь и вновь возвращаться в кофейню под любимым брендом. Предприятия сетевого формата открываются в различных городах России, под одним брендом и одинаковым меню, что дает возможность зарекомендовать себя. Проанализируем существующие в городе Красноярске сетевые кофейни (таблица 7).

Таблица 7 - Сводная таблица по сетевым кофейням г. Красноярска по данным на 2017 год

Название предприятия общественного питания	Место расположения	Режим работы	Тип обслуживания	Средний чек (руб.)
1 Сеть кондитерский баров «Кувертюр»	г. Красноярск, ул. Щорса, 46	10.00-20.00	Официантами	500
	г. Красноярск, ул. Юности, 27	11.00-21.00		
	г. Красноярск, ул. Академика Курчатова, 1а	10.00-20.00		
	г. Красноярск, ул. Красномосковская, 25	10.00-21.00		
	г. Красноярск, ул. 9 Мая, 54	11.00-21.00		
2 Сеть кофеен «Traveler`s Coffee»	г. Красноярск, пр-т Мира, 65	08.00-24.00	Официантами	500
	г. Красноярск, пр-т Мира, 85	08.00-24.00		
	г. Красноярск, ул. Карла Маркса, 135	08.00-23.00		
	г. Красноярск, ул. 78 Добровольческой Бригады, 28	08.00-24.00		
	г. Красноярск, ул. Телевизорная, 1с2	08.00-24.00		
	г. Красноярск, пр-т Мира, 54	08.00-24.00		
	г. Красноярск, ул. Молокова, 60	08.00-24.00		
	г. Красноярск, ул. 9 Мая, 77, ТЦ Планета	08.00-24.00		
3 Сеть Кофеен «GREENHOUSE»	г. Красноярск, ул. Красной Армии, 10	10.00-20.00	Самообслуживание	До 500
	г. Красноярск, ул. 78 Добровольческой Бригады, 14Б	08.00-22.00		
	г. Красноярск, ул. Партизана Железняка, 23, 2 этаж	08.00-22.00		



Продолжение таблицы 7

Название предприятия общественного питания	Место расположения	Режим работы	Тип обслуживания	Средний чек (руб.)
	г. Красноярск, ул. Диктатуры Пролетариата, 28	08.00-22.00		
	г. Красноярск, ул. Лиды Прушинской, 2	08.00-20.00		
4 Кафе-бар «New York»	г. Красноярск, ул. Молокова, 56/1	Круглосуточно	Официантами	Больше 500
	г. Красноярск, ул. Урицкого, 94			
5 Сеть кафе-пекарен «Кекс & Крендель»	г. Красноярск, пр-т. Мира, 91	10.00-22.00	Официантами	До 500
	г. Красноярск, ул. 9 Мая, 77	10.00-22.00		
	г. Красноярск, пр-т Свободный, 89	09.00-21.00		
	г. Красноярск, ул. Декабристов, 23	09.00-21.00		
6 Кафе «Чайхона»	г. Красноярск, ул. Урицкого, 100	12.00-24.00	Официантами	Больше 500
	г. Красноярск, ул. 78 Добровольческой Бригады, 14а			
7 Кафе-пекарня «Cinnabon»	г. Красноярск, пр-т. Мира, 81	10.00-22.00	Самообслуживание	До 500
	г. Красноярск, ул. 9-го Мая, 77			
	г. Красноярск, ул. Партизана Железняка, 23, 1 этаж			
	г. Красноярск, ул. Телевизорная, 1с4, 1 этаж			
	г. Красноярск, ул. Весны, 1, 1 этаж			
8 Сеть кофеен «Кофе Терра»	г. Красноярск, ул. Ленина, 137	12.00-23.00	Официантами	Больше 500
	г. Красноярск, ул. Телевизорная, 1 стр.4			
	г. Красноярск, ул. Партизана Железняка, 23			
9 Сеть кафе «Green Coffee»	г. Красноярск, пр. Карла Маркса 127/1	08.00-21.00	Самообслуживание	До 500
	г. Красноярск, Елены Стасовой, 40а			
	г. Красноярск, Диктатуры Пролетариата, 32а.			
	г. Красноярск, Аэровокзальная, 17а.			
	аэропорт «Красноярск», Емельяновский район			
10 Сеть кафе «Бельгийские пекарни»	г. Красноярск, ул. Ленина, 21	08.00-20.00	Самообслуживание	До 500
	г. Красноярск, пр-т. Мира, 98			

Окончание таблицы 7

Название предприятия общественного питания	Место расположения	Режим работы	Тип обслуживания	Средний чек (руб.)
11 Кофейня «Академия Кофе»	г. Красноярск, ул. Карла Маркса, 147	07.30-22.00	Официантами	До 500
	г. Красноярск, ул. проспект Мира, д. 7			

В городе Красноярске особой популярностью пользуется сеть кофеен «Traveler`s Coffee». Данная франшиза родом из Новосибирска, уверено чувствует себя в кофейном бизнесе. Первое заведение «Traveler`s Coffee» открылось еще в 1997 году, и существует по сей день, что свидетельствует о небывалом успехе и опыте в данной сфере. К тому же, данная сеть является настоящим экспертом в кофейных вопросах и единственной сетью, имеющей свой собственный цех по обжарке кофейных зерен, которым управляет профессионал.

Сеть кондитерских баров «Кувертюр» приобрела большую популярность благодаря широкому ассортименту десертов собственного приготовления, к тому же в данном заведении можно заказать любой понравившейся торт на заказ для семейного торжества и иного мероприятия.

Большой популярностью у жителей г. Красноярска пользуется новый вид деятельности - мобильная кофейня, а именно «Markscoffee», которая представляет собой автомобиль, оснащенный специальным оборудованием для приготовления кофе и кофейных напитков, работающая по принципу формата «кофе с собой». Целевой аудиторией мобильной кофейни являются люди, которые имеют привычку употреблять кофе на ходу: студенты, офисные работники, школьники и другие. Преимуществом мобильных кофеен является низкие стартовые вложения, отсутствие трат на недвижимость, быстрая окупаемость. По такому же принципу работает сеть кофеен «Ludwig 64» (мини-кофейни, киоски), которая специализируется только на приготовлении кофе, кофейных напитков и молочных коктейлей.

Каждая сеть имеет свою непревзойдённую специфику, четко разработанную концепцию, к которой придерживается одинаково во всех заведениях. Внушительным успехом пользуются заведения, которые отличаются не только качественной продукцией и хорошим обслуживанием, но и какой-либо самостоятельностью, колоритом. Кофейный бизнес является весьма перспективным родом деятельности. Если поставить цель расширить в будущем свою организацию появится возможность её достичь. Открытие одиночной кофейни всегда сложнее, чем приобретение франшизы, но в будущем при должных вложенных усилиях возможно открытие еще нескольких точек, что позволит составить конкуренцию сетевым заведениям. Преимущество одиночных кофеен заключается в том, что они работают локально. Все заведения данного формата в основном привязаны к месту расположения, поэтому основной упор делается на наружную рекламу (билборды, растяжки, рекламные щиты), так как позволить себе собственный сайт могут лишь успешные заведения.

В городе Красноярске успешно работает 23 одиночные кофейни, в каждой из которых разработана своя концепция, ассортимент приготавливаемых блюд и напитков (таблица 8).

Данный тип заведений стал наиболее ярким выражением стремления людей к демократичности. Обычно, в единичных кофейнях чек выше, чем в сетевых, это связано с тем, что одиночные заведения выходят на кофейный рынок не с чистой концепцией кофейни, а с концепцией ближе к ресторану (кофейня-ресторан, кофе-кофейня и так далее). При этом, цены в единичных кофейнях ниже чем в ресторанах и держатся примерно на одинаковом уровне.

Таким образом, можно сделать вывод, что 44% составляют кофейни г. Красноярска, средний чек которых меньше 500 руб., 17% в среднем 500 руб., 39% свыше 500 руб. Величина среднего чека играет большую роль при выборе заведения, поскольку выбор, в большей степени, зависит от финансового достатка и личных предпочтений посетителя.

Таблица 8 - Сводная таблица по единичным кофейням г. Красноярска по данным на 2017 год

Название предприятия общественного питания	Место расположения	Режим работы	Тип обслуживания	Средний чек (руб.)
1 Кофейня «Кофеман»	г. Красноярск, ул. 78 Добровольческой Бригады, 14Б	10.00-01.00	Официантами	Больше 500
2 Кофе-бар «Морковь»	г. Красноярск, ул. Академика Павлова, 21	12.00-21.00	Официантами	До 500
3 Кофе-бар «Корица»	г. Красноярск, пр-т. Газеты Красноярский Рабочий, 95/1	10.00-24.00	Официантами	500
4 Кофейня «Benedict coffee club»	г. Красноярск, ул. Красной Армии, 10 строение 5	07.00-24.00	Официантами	До 500
5 Кафе-кондитерская «Villa Vanilla»	г. Красноярск, ул. Молокова, 1 к3	09.00-21.00	Официантами	Больше 500
6 Кафе «Кофемолка»	г. Красноярск, пр-т. Мира, 114	09.30-24.00	Официантами	Больше 500
7 Кофейня «Rabbit's coffee house»	г. Красноярск, Аэровокзальная, 3, 1 этаж	08.00-22.00	Официантами	Больше 500
8 Мобильная кофейня «Markscoffee»	г. Красноярск, ул. Карла Маркса, 125	08.00-01.00	Официантами	До 500
9 Кофейня «Bon safe»	г. Красноярск, ул. Ленина, 34	10.00-24.00	Официантами	Больше 500
10 Кофейня «Академия Кофе»	г. Красноярск, ул. Карла Маркса, 147	07.30-22.00	Официантами	До 500
11 Передвижная кофейня «Кофейбус»	г. Красноярск, площадь Мира, 1	08.00-20.00	Официантами	До 500
12 Эспрессо-бар «Coffeeline»	г. Красноярск, Диктатуры Пролетариата, 32	10.00-22.00	Официантами	До 500
13 Кофе холл «Крем»	г. Красноярск, пр-т. Мира, 10	24 часа в сутки	Официантами	Больше 500
14 Кофейня «P'tit Moment»	г. Красноярск, ул. Диктатуры Пролетариата, 34	11.00-24.00	Официантами	500
15 Кофейная галерея «Ваниль»	г. Красноярск, Карла Маркса, 149	24 часа в сутки	Официантами	Больше 500
16 Кофейня «Safe Terrasa»	г. Красноярск, Партизана Железняка, 23	10.00-22.00	Официантами	До 500
17 Кофейня «Шоко-Мокко»	г. Красноярск, пр-т. Газеты Красноярский Рабочий, 77	24 часа в сутки	Официантами	Больше 500
18 Кафе «Город»	г. Красноярск, пр-т. Мира, 109	10.00-24.00	Официантами	До 500
19 Релакс-кофейня «Кейптаун»	г. Красноярск, пр-т. Мира, 109	12.00-24.00	Официантами	До 500

## Окончание таблицы 8

Название предприятия общественного питания	Место расположения	Режим работы	Тип обслуживания	Средний чек (руб.)
20 Кофейня «Маракеш»	Красноярск, микрорайон Взлетка, улица 78 Добровольческой Бригады, 12	10.30-20.00	Официантами	Больше 500
21 Кафе «Мартиника»	г. Красноярск, пр-т. Мира, 85	10.00-24.00	Официантами	До 500
22 Кофейня «Siberian coffee»	г. Красноярск, ул. Телевизорная, 1 ст4, 1 этаж	10.00-22.00	Официантами	500
23 Кофейня «Культура»	г. Красноярск, пр-т. Мира проспект, 56	08.00-22.00	Официантами	500

Территориальное расположение анализируемых кофеен по районам города Красноярска можно наглядно рассмотреть на скриншоте программного обеспечения 2ГИС (рисунок 4).

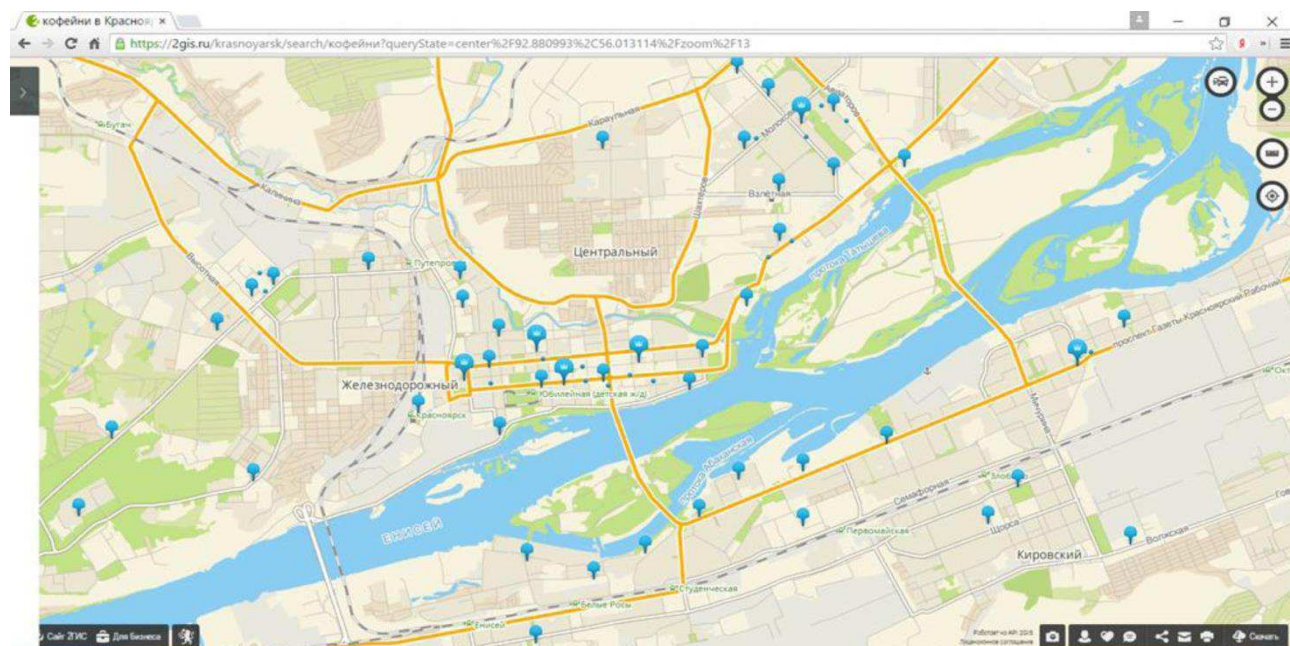


Рисунок 4 - Территориальное расположение кофеен по районам г. Красноярска по данным за 2017 год

Согласно представленному снимку можно сделать вывод, что большинство заведений данного типа расположено преимущественно в Центральном, Железнодорожном и Советском районах города. Данная

тенденция связана с тем, что представленные районы города являются в большей степени деловыми, так как включают в себя комплекс зданий, оснащенный необходимой инфраструктурой для ведения деловой деятельности: офисные здания, торговые комплексы, банки, специализированные магазины для потребителей с наиболее высоким уровнем доходов. Что обеспечивает приток не только потребителей случайного характера, но и постоянных клиентов, работающих неподалеку. Недостаток данного месторасположения - высокий уровень конкуренции, последствием которой является снижение цен на реализуемую продукцию, потеря прибыли, сокращение производства и, впоследствии, разорение ряда предприятий.

Что касается других районов города, особенно правобережья, наблюдается слабая насыщенность не только заведениями типа «кофейня», но и другими предприятиями общественного питания, что дает возможность рассматривать данные районы в качестве претендентов для открытия нового заведения общественного питания.

Оценка перспектив развития рынка кофеен г. Красноярска представлена в таблице 9.

Со временем рынок будет расти, и насыщаться до тех пор, пока это возможно. С увеличением числа заведений, выбор возрастет, а вместе с ним и требования посетителей. Вместе с этим будет обостряться конкуренция, потребовав с одной стороны снижения издержек, а с другой целенаправленную коммуникационную политику, направленную на привлечение/удержание потребителей и развитие марки.

В целом можно отметить, что рынок кофейных услуг перешел в стадию монополизации и укрупнения, на нем все больше будут преобладать сетевые игроки и все меньше будет случайных людей, открывающих единичные заведения на волне моды. Тем не менее, на рынке будут появляться и новые амбициозные проекты.

Таблица 9 – Перспективы развития рынка кофеен г. Красноярск

Характеристика	Значение
1. Потенциальный размер отраслевого рынка и прогнозы относительно его роста	В ближайшем будущем рынок кофеен будет расти.
2. Условия конкуренции в отрасли, способствующие повышению или падению дохода организации	В настоящий момент наблюдается высокий уровень конкуренции в отрасли. Усиливается влияние на отрасль новых игроков, которые в будущем могут значительно повлиять на доходность существующих игроков и лидеров рынка.
3. Благоприятный или неблагоприятный характер отраслевого влияния на движущие силы	Отрасль благоприятно влияет на движущие силы.
4. Потенциальная возможность для входа или выхода на рынок крупных или возможно опасных компаний	Возможно появление крупных игроков на рынке.
5. Устойчивость и надежность спроса	Спрос на рынке кофеен устойчив и с каждым годом растет.
6. Степень риска и неопределенности в отрасли в будущем	Данная отрасль сопряжена с высокой степенью риска.

Таким образом, в данном разделе работы был рассмотрен ассортимент существующих единичных кофеен, сетевого формата и fast-food, их специфика и месторасположение. Можно сделать вывод, что единичные кофейни пользуются большей популярностью за счет своей уникальности и разновидности - каждое заведение пропитано своей оригинальной атмосферой, что и привлекает все большее количество посетителей.

Далее требуется дать общую характеристику объекта исследования данной выпускной квалификационной работы – сети кофеен «Green Coffee».

## 2.2 Общая характеристика сети кофеен «Green Coffee»

Сеть кофеен «Green Coffee» насчитывает 5 кофеен в Красноярске – это региональная сеть, начало деятельности приходится на июль 2016 года, когда была открыта 1 кофейня, в 2017 году на рынке города функционировало уже 5 заведений.

Главное в сети «Green Coffee» – кофе. Компания перепробовала огромное количество поставщиков и разновидностей кофе и на данный момент, использует очень качественные и свежееобжаренные кофейные зерна .

Кофейни «Green Coffee» – кофейни высокого класса, в которых гость чувствует себя комфортно, уютно и безопасно. Такой формат востребован на рынке и доказал свою финансовую состоятельность.

В рамках франчайзингового соглашения «Green Coffee» предоставляет:

- права на коммерческое использование торговой марки «Green Coffee»;
- полный комплект регламентирующей документации;
- подробный план развития компании от запуска проекта до дня открытия, составленный с учетом особенностей вашей кофейни;
- совместный маркетинг и совокупность средств рекламы, помощь в разработке основной маркетинговой стратегии на первоначальном этапе;
- обучение и подготовка персонала всех уровней;
- включение в цепочку поставок первоклассного оборудования, кофе и продуктов;
- рецепты и технологии приготовления блюд и раскладку меню;
- помощь и консультации в таких вопросах, как оценка различных вариантов местоположения кофейни, создание дизайн интерьера, получения необходимых разрешений и лицензий;
- помощь «команды открытия»: представители компании приедут к вам за несколько дней до открытия, наладить работу кухни и проконсультировать по всем возникающим вопросам;



– постоянная поддержка головного офиса в течение всего срока действия франшизы, включая регулярные посещения заведения представителем компании для решения возникающих вопросов и проблем.

Сеть кофеен «Green Coffee» создала и управляет специализированными кафе, с меню, основанном на напитках кофе, и возможностью для посетителей приобрести свежееобжаренные зерна кофе (на вес), а также сопутствующие товары: арахисовую пасту и различные сиропы.

«Green Coffee» является приверженцей философии Specialty Coffee. Это категория, определяющая принадлежность и стремление к качеству высокого уровня.

«Green Coffee» гарантирует своим клиентам поставку свежего продукта, что, несомненно, дает ощутимые преимущества перед другими производителями. Кроме того, кофе, импортированный как Specialty, имеет отметку в документах, подтверждающую его происхождение – это, так называемый, сертификат происхождения.

На протяжении почти трех лет кофейня «Green Coffee» осуществляет свою деятельность на рынке услуг.

Структура организации представлена на рисунке 5.

Организационная структура кофейни «Green Coffee» является линейно–функциональной. Управляющему и менеджеру смены подчиняется весь персонал, работающий в организации. Функциональным звеном является бухгалтерия, потому что фактически она не подчиняется даже руководителю и выполняет исключительно свои функции.

Преимущества данной структуры заключается в следующем:

- высвобождение линейных руководителей от решения многих специализированных вопросов;
- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты работы своего подразделения;

– построение связи «руководитель–подчиненный» по иерархической лестнице, при которой каждый работник подчиняется своему непосредственному руководителю.

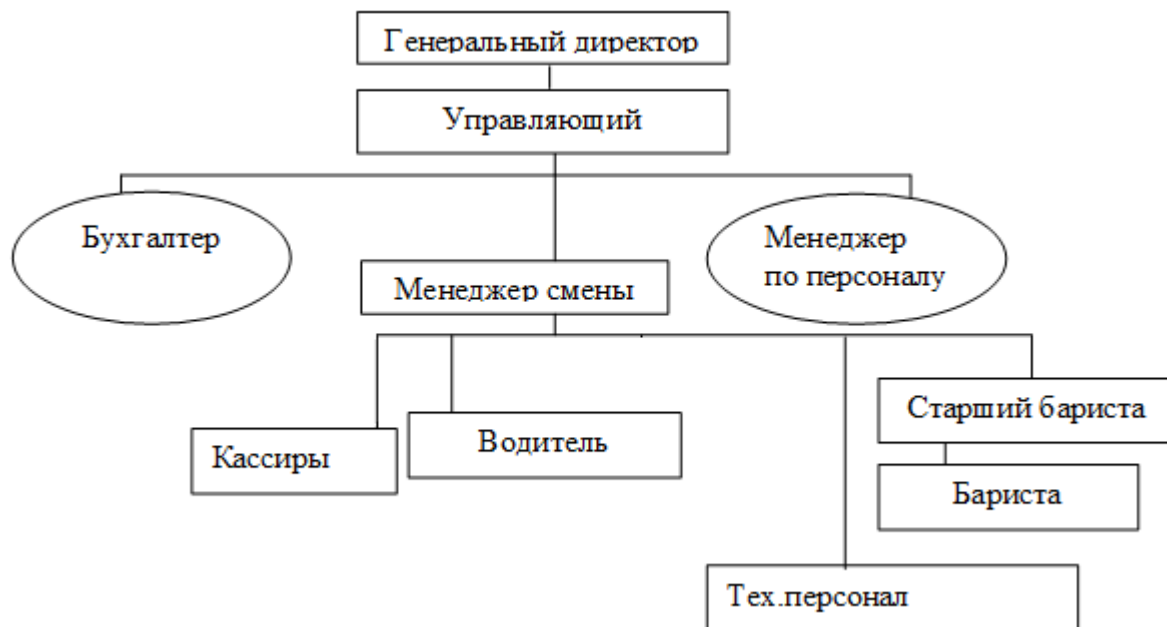


Рисунок 5 – Структура кофейни «Green Coffee»

К основным недостаткам можно отнести такие, как:

- возможная заинтересованность каждого звена в достижении своей «узкой» цели, а не целей организации;
- чрезмерно развита система взаимодействий по вертикали;
- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- удлиняется процедура принятия решения.

Структура управления кофейни «Green Coffee» включает три уровня. К первому (высшему) уровню управления относятся генеральный директор кофейни «Green Coffee», управляющий и менеджер по персоналу. В их обязанности входит разработка стратегических планов развития организации. Ко второму уровню (среднему) управления относятся менеджеры смены. Данные руководители реализуют стратегию развития организации путем выработки тактических решений. И на третьем уровне управления находятся повар–бригадир, старший бариста и старший официант, которые непосредственно следят за выполнением работ.

Таким образом, организационная структура организации представляет собой упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

### **2.3 Анализ основных экономических показателей, определяющих эффективность функционирования сети «Green Coffee»**

Осуществим анализ основных показателей хозяйственной деятельности исследуемой организации по данным таблицы 10, составленной на основе данных бухгалтерской отчетности организации (Приложения А).

Проведенный анализ показателей деятельности организации показал, что за анализируемый период в организации произошло увеличение оборота общественного питания на 23189 тыс. руб. или на 383,43 % в отчетном периоде по сравнению с прошлым, можно отметить положительную тенденцию изменения оборота на 1 м<sup>2</sup> производственной площади (рост на 0,92 %), что является положительным моментом в работе организации, а также при увеличении сети на 4 кофейни, оборот на каждую упал почти на 3,11% и составил 5844,2 тыс. руб.

Анализ трудовых ресурсов показал, что численность работников анализируемого организации в отчетном году увеличилась на 21 человек, что было ниже темпов роста выручки, в конечном итоге повлияло на производительность труда одного работника: она имела положительную динамику, т.е. увеличилась на 253,62 тыс. руб. / чел. (или на 33,64 %). Аналогично ситуация наблюдается с производительностью труда работников основного производства (увеличение на 52,98 %). То есть увеличение численности персонала было экономически обоснованным.

Таблица 10 – Анализ основных показателей хозяйственной деятельности кофейни «Green Coffee» за 2016–2017 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонение (+; -)	Отчетный год в % к прошлому году
Оборот общественного питания, тыс. руб.	6032	29221	23189,00	484,43%
Площадь производственная, м <sup>2</sup>	25	120	95,00	480,00%
Оборот на 1 м <sup>2</sup> площади, тыс. руб. / м <sup>2</sup>	241,28	243,51	2,23	100,92%
Количество кофеен, ед.	1	5	4,00	500,00%
Оборот на одну кофейню, тыс.руб.	6032	5844,2	-187,80	96,89%
Численность работников всего, чел.	8	29	21,00	362,50%
В т. ч. работников основного производства, чел.	6	19	13,00	316,67%
Производительность труда одного работника, тыс. руб. / чел.	754	1007,6	253,62	133,64%
Производительность труда одного работника основного производства, тыс. руб. / чел.	1005,33	1537,95	532,61	152,98%
Фонд заработной платы, тыс. руб.	3278,7	8303,3	5024,60	253,25%
Уровень фонда заработной платы, %	54,36%	28,42%	-25,94%	52,28%
Среднемесячная заработная плата одного работника, тыс. руб.	409,84	286,32	-123,52	69,86%
Средняя стоимость основных фондов, тыс. руб.	3771	3635,5	-135,50	96,41%
Фондоотдача, руб.	1,60	8,04	6,44	502,49%
Фондовооруженность труда одного работника, тыс. руб. / чел.	471,38	125,36	-346,01	26,59%
Средняя стоимость оборотных средств, тыс. руб.	21600	23317,5	1717,50	107,95%
Длительность одного оборота оборотных средств, дни	365,74	287,27	-78,47	78,54%
Коэффициент участия оборотных средств в каждом рубле оборота, тыс. руб.	3,6	0,8	-2,78	22,28%
Коэффициент рентабельности оборотных средств, ед.	3,17%	9,14%	5,97%	288,32%

Анализ показателей эффективности использования основных фондов показал, что наблюдается рост фондоотдачи на 6,44 руб., данная тенденция оценивается положительно. При увеличении численности работников на 3 чел. и снижении среднегодовой стоимости основных фондов происходит снижение фондовооруженности на 346,01 тыс. руб. / чел., что является отрицательным моментом в работе организации.

Оценивая эффективность использования оборотных средств, следует отметить, что она возросла, о чем свидетельствует сокращение длительности оборота на 78,47 дней и снижение коэффициента участия на 2,78.

Анализ финансовых результатов сети кофеен «Green Coffee» представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Анализ финансовых результатов сети кофеен «Green Coffee» за 2016–2017 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	Отклонен не (+;-)	Отчетный год в % к прошлому году
Выручка от продажи товаров, услуг, тыс. руб.	7113,7	29221	22107,3	410,77%
Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	4790	19396	14606	404,93%
Валовая прибыль, тыс. руб.	2323,7	9825	7501,3	422,82%
Уровень валовой прибыли, %	32,66%	33,62%	0,96%	–
Коммерческие расходы, тыс. руб.	962	7053	6091	733,16%
Уровень коммерческих расходов, %	13,52%	24,14%	10,61%	–
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1361,7	2772	1410,3	203,57%
Рентабельность продаж, %	19,14%	9,49%	-9,66%	–
Проценты к получению, тыс. руб.	–	–	–	–
Проценты к уплате, тыс. руб.	–	–	–	–
Доходы от деятельности других организаций, тыс. руб.	–	–	–	–
Прочие доходы, тыс. руб.	248	325	77	131,05%
Прочие расходы, тыс. руб.	468	432	-36	92,31%
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	1141,7	2665	1523,3	233,43%
Рентабельность организации, %	16,05%	9,12%	-6,93%	–
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	228,3	533	304,7	233,43%
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.	685	2132	1447	311,24%
Рентабельность конечной деятельности, %	14,30%	10,99%	-3,31%	–

За анализируемый период показатель валовой прибыли увеличился на 7501,3 тыс. руб. или на 322,82 %, уровень же валовой прибыли увеличился на 0,96 %, то есть незначительно, поэтому нельзя говорить о негативной тенденции развития показателя валовой прибыли.

Абсолютный показатель коммерческих расходов по сравнению с прошлым периодом возрос на 6091 тыс. руб. (или на 633,16 %). Рост уровня коммерческих расходов к выручке в отчетном периоде имеет отрицательное значение: в динамике наблюдается рост уровня на 10,61 %, однако при росте уровня валовой прибыли более высокими темпами привело к росту прибыли от продаж на 1410,3 тыс. руб.

В результате положительной динамики уровней валовой прибыли и коммерческих расходов, наблюдается снижение рентабельности продаж на 9,66 % до 9,49 %, при этом сумма прибыли от продаж выросла на 1410,3 тыс. руб. и составила в 2017 году 2772 тыс. руб. Таким образом, осуществление основной деятельности организации эффективно.

Прибыль до налогообложения выросла на 1523,3 тыс. руб. (или на 133,43%), что также является положительной динамикой развития финансовых показателей компании.

В конечном итоге чистая прибыль организации увеличилась на 1447 тыс. руб. и составила 2132 тыс. руб., но при этом произошло снижение рентабельности конечной деятельности с 14,3 % до 10,99 %.

Таким образом, проанализировав основные показатели деятельности, можно сделать вывод, что в сеть кофеен «Green Coffee», в условиях снижения финансового результата, имеет место снижение эффективности основной деятельности, о чем свидетельствует сокращение рентабельности продаж.

Меню кофеен «Green Coffee» имеет довольно большой ассортимент напитков, а также различных десертов холодных закусок по более, чем приемлемой цене.

Ассортимент кофеен «Green Coffee» представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Ассортимент кофеен «Green Coffee»

Ассортимент	Количество видов
-------------	------------------

Кофе	9 видов
Чай	7 видов
Горячие напитки	5 видов
Кофейные напитки	4 видов
Пирожные	3 видов
Торты	4 видов
Печенье	3 видов
Пончики	6 видов
Прочие десерты	3 видов
Пирожки	4 видов
Сэндвичи	3 видов

Диапазон цен на продукции кофеен «Green Coffee» представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Анализ цен на продукцию кофеен «Green Coffee»

Ассортимент	Цена, руб.
Кофе	90-140
Чай	40-130
Горячие напитки	110-140
Кофейные напитки	100-140
Пирожные	60
Торты	90
Печенье	60
Пончики	60
Прочие десерты	60
Пирожки	60
Сэндвичи	120

Ассортимент в кофейнях «Green Coffee» весьма разнообразен и способен удовлетворить любой, даже самый изысканный вкус. На ряду с прекрасным кофе, сваренным из свежесобжаренных зерен, элитными сортами чая и коктейлями сеть славится своей выпечкой и изысканными десертами.

Все блюда эксклюзивны и готовятся по разработанным кондитерами технологиям с использованием только натуральных продуктов.

Для обеспечения кофеен свежими десертами и заготовками в Компании имеется собственная фабрика кухня, где работают профессиональные кондитеры и повара.

Итогом анализа развития сети кофеен «Green Coffee» является составление SWOT-матрицы, позволяющий установить связи между угрозами, возможностями, силами и слабостями, и выработать набор стратегий дальнейшего функционирования предприятия.

Для этого был проведен опрос экспертов, с помощью которого из наиболее определенных сторон были выбраны наиболее выраженные. Эксперты (работники) оценили данные компоненты, используя балльный метод, т.е. была установлена балльная шкала (5 - максимальное значение, 4 - выше среднего, 3 - среднее, 2 - ниже среднего, 1 - минимальное), в пределах которой персонал и эксперты со стороны оценили компоненты SWOT-матрицы.

На основе сводной таблицы ответов экспертов было отобрано три сильных стороны, набравшие наиболее высокий балл оценки. Гибкая ценовая политика, производства и продажа продукции собственного производства, известность предприятия на рынке города. Эти факторы являются наиболее значимыми, так как преимущественно за счет них предприятие достигает своей цели.

Информация о слабых сторонах организации поможет выявить причину торможения их развития и в будущем поможет в выработке стратегий для более мощного развития деятельности предприятия в целом, в частности неэффективный менеджмент, увеличение издержек и отсутствие маркетинговых исследований приводит к ухудшению позиции кофейни на рынке города.



Таблица 14 - SWOT- матрица сети кофеен «Green Coffee»

Внешняя среда Потенциал	Возможности - О – Мода на кофе и рестораны – Модернизация производственного оборудования – Автоматизация обслуживания	Угрозы - Т – Инфляционные процессы – Удорожание услуг ЖКХ – Появление более сильных конкурентов
Сильные стороны - S – Гибкая ценовая политика – Производство и продажа продукции собственного производства – Известное предприятие на рынке города	Стратегии - SO – Стратегия усиления позиций на рынке – Стратегия развития продукта – Стратегия развития рынка	Стратегии - ST – Стратегия обратной вертикальной интеграции – Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции
Слабые стороны -W – Неэффективный менеджмент – Увеличение издержек – Отсутствие маркетинговых исследований	Стратегии - WO – Стратегия центрированной диверсификации – Стратегия горизонтальной диверсификации	Стратегии - WT – Стратегия сокращения расходов – Стратегия «сбора урожая» – Стратегия сокращения

По результатам данного опроса были выявлены наиболее сильные и слабые стороны сети кофеен «Green Coffee», самые значительные возможности и реальные угрозы. Результаты опроса представлены в матрице SWOT, в которой установлена взаимосвязь между этими 4 категориями и выработаны стратегические направления развития фирмы (таблица 14).

После построения SWOT- матрицы необходимо построить матрицу определения оптимальной стратегии, с помощью которой можно будет определить самую оптимальную стратегию, которую необходимо использовать фирме для достижения ее целей (таблица 15).

Стоит учесть, что в таблице 15 рассматривается не только, как стратегия влияет на цель (1 – 10 баллов), но и как цель влияет на стратегию (0 –1).

Таблица 15 - Матрица определения оптимальной стратегии сети кофеен «Green Coffee»

Цели Стратегии	Ц1 расширение ассортимента услуг	Ц2 Увеличение объемов работ	Ц3 Увеличение числа рекламных мероприятий	Ц4 Минимизация затрат и максимизация прибыли	Ц5 Доступность услуг всем слоям населения	Ц6 Повышение конкурентоспособн ости предприятия	Ц7 Повышение эффективности сбытовой деятельности	баллы
Стратегия развития продукта	7*0,08 0,56	7*0,07 0,49	6*0,08 0,48	9*0,08 0,72	8*0,17 1,36	7*0,09 0,63	6*0,18 1,08	5,32
Стратегия «сбора урожая»	3*0,05 0,15	4*0,15 0,6	5*0,02 0,1	3*0,04 0,12	2*0,2 0,4	3*0,04 0,12	1*0,06 0,06	1,55
Стратегия усиления позиций на рынке	7*0,19 1,33	6*0,19 1,14	8*0,18 1,44	9*0,17 1,53	8*0,19 1,52	7*0,19 1,33	9*0,18 1,62	9,91
Стратегия централизованной диверсификации	7*0,07 0,49	7*0,07 0,49	6*0,06 0,36	6*0,08 0,48	8*0,07 0,56	6*0,08 0,48	7*0,15 1,05	3,91
Стратегия сокращения	2*0,05 0,1	4*0,04 0,16	5*0,13 0,65	3*0,04 0,12	4*0,06 0,24	3*0,14 0,42	3*0,06 0,18	1,87
Стратегия развития рынка	7*0,18 1,26	7*0,07 0,49	6*0,08 0,48	6*0,08 0,48	8*0,07 0,56	6*0,08 0,48	7*0,09 0,63	4,38
Стратегия обратной вертикальной интеграции	6*0,15 0,9	7*0,06 0,42	6*0,06 0,36	6*0,18 1,08	5*0,07 0,35	6*0,08 0,48	7*0,14 1,10	4,69
Стратегия сокращения расходов	4*0,05 0,2	4*0,13 0,52	5*0,17 0,85	3*0,14 0,42	4*0,06 0,24	6*0,04 0,24	3*0,04 0,12	2,59
Стратегия горизонтальной диверсификации	6*0,16 0,36	7*0,06 0,42	6*0,06 0,36	6*0,12 0,72	5*0,07 0,35	6*0,08 0,48	7*0,05 0,35	3,04
Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	4*0,02 0,08	5*0,16 0,8	6*0,16 0,96	6*0,07 0,42	5*0,04 0,24	6*0,18 1,08	6*0,05 0,3	3,88

Причем оптимальная стратегия будет определяться самой большой суммой баллов, которую она наберет.

Проведенный в таблице 15 расчет показал, что наиболее оптимальной конкурентной стратегией для сети кофеен «Green Coffee» является стратегия усиления позиций на рынке, которая предполагает решение задачи за счет расширения сети кофеен, расширения площадей для обслуживания дополнительных потребителей.

В таких условиях становится целесообразным разработка проекта расширения сети кофеен «Green Coffee», главным критерием становится выбор выгодного месторасположения, что будет экономически обосновано в следующей главе данного исследования.

### 3 Разработка проекта по расширению сети кофеен «Green Coffee»

#### 3.1 Концепция проекта расширения сети кофеен «Green Coffee»

Концепция проекта заключается в дальнейшем расширении сети кофеен «Green Coffee». Предлагается открыть в 2018 году еще две кофейни - на Взлетке в районе автовокзала, и в ТЦ «Зеленый».

Данное месторасположение кофеен было выбрано после проведения маркетингового исследования, а именно опроса.

Было принято решение провести выборочный опрос среди клиентов кофейни «Green Coffee». Опрос проводился в уже действующих кофейнях в письменном виде, а также в различных социальных сетях. В опросе были даны варианты выбора, исходя из свободных для аренды мест. Вопрос звучал так:

- В каком месте города вы ждете открытие нашей новой кофейни?

В данном опросе приняли участие 3600 человек, результаты опроса указаны в рисунке 6.

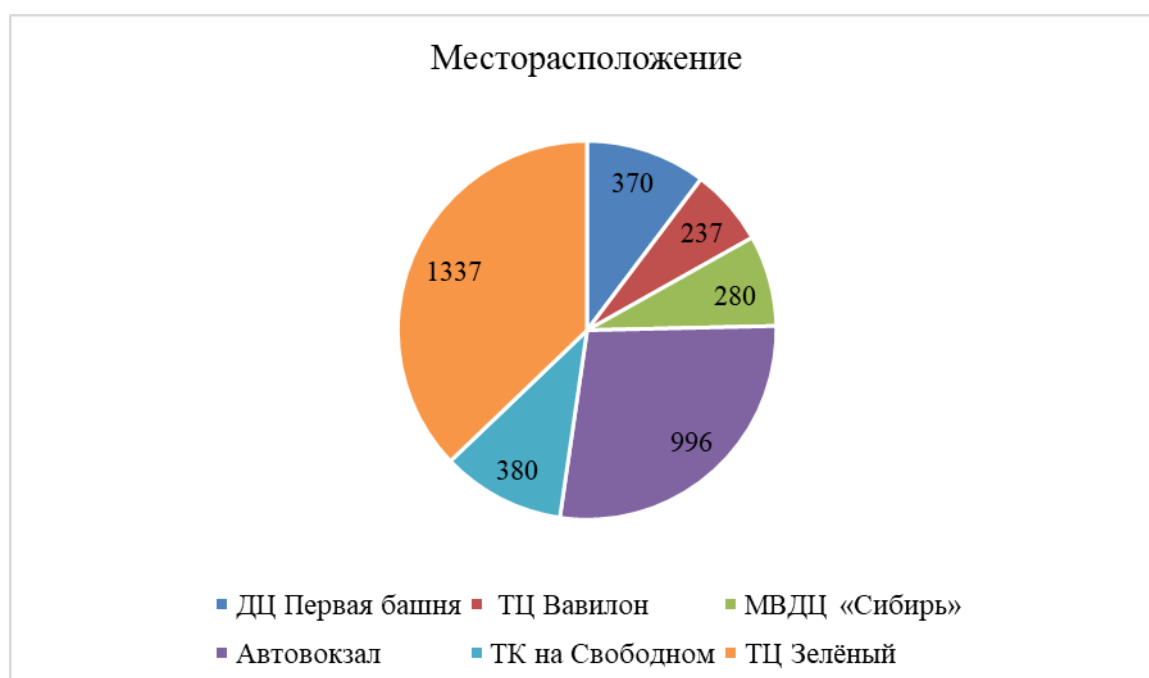


Рисунок 6 – Результаты опроса

Было принято решение снять в аренду помещения на остановке Автовокзал

и на втором этаже ТЦ «Зеленый».

Данному выбору способствовали следующие причины:

1. Наличие высокого трафика
2. Большая пешеходная и транспортная развязка
3. Приближенность к учебным и офисным заведениям
4. Наличие развитой инфраструктуры
5. Наличие парковочных мест
6. Близость к автобусным остановкам
7. Присутствие точек общественного питания иного профиля.
8. Результаты опроса.

Вводные данные:

1. Площадь: остановка Автовокзал – 35 кв.м., ТЦ «Зеленый», – 45 кв.м
2. Количество мест: кофейни будет рассчитаны на 10 и 15 посадочных мест, основная часть клиентов продукцию будет приобретать на вынос.

Все подцели стратегии взаимосвязаны и протекают в одном русле, так открытие кофейен способствует для сети кофейен «Green Coffee»:

- расширению деятельности и масштабов присутствия в регионе;
- увеличению выручки;
- увеличению прибыли.

Меню кофейни традиционное (см. таблицу 12), цены сохраняются на уровне действующей сети кофейен (см. таблицу 13).

Открытие кофейен запланировано на 07 августа 2018 г. Планируется, что срок открытия кофейен займет около 3 месяцев.

График выполнения работ по реализации проекта поместим на диаграмму Ганта (приложение Б).

Руководством кофейен «Green Coffee» уже сделаны предварительные расчеты по запуску кофейен, стоимость запуска одной кофейни порядка 1,5 млн. руб., финансирование мероприятий запланировано за счет собственных средств. Проведем оценку рисков разработанному проекту открытия дополнительных 2 кофейен «Green Coffee» и дадим оценку его экономической

эффективности с учетом уже сделанных расчетов.

### 3.2 Оценка рисков проекта расширения сети кофеен «Green Coffee»

При реализации проекта могут возникнуть определенные риски (таблица 16).

Таблица 16 – Возможные риски при реализации проекта расширения сети кофеен «Green Coffee»

Группы рисков	Риски
1. Риск материальных потерь	1.1. Риск непредусмотренных проектом дополнительных затрат на реализацию
2. Риск финансовых потерь	2.1. Риск непредвиденных расходов на поиск подходящих кадров и их привлечение, если пойдет отток рабочих из-за нововведений
4. Риски потери времени	4.1. Риск общего замедления деятельности по сравнению с состоянием до реализации проекта (или по сравнению с планируемым после реализации развитием)
5. Экономические риски	5.1. Риск появления экономической нестабильности деятельности
6. Риски, связанные с человеческим фактором	6.1. Риск возникновения ошибок в процессе проектирования
7. Хозяйственные риски	7.1. Риск случайной гибели (порчи) имущества
8. Информационные	8.1. Риск возникновения путаницы в составлении отчетности в результате распределения функций
9. Социальные	9.1. Риск возникновения конфликтных ситуаций в результате преобразований

Проведем оценку представленных рисков на основе вероятности их возникновения при реализации проекта расширения сети кофеен «Green Coffee» и на основе экспертных оценок того или иного риска (таблица 17).

Таблица 17 - Экспертная оценка рисков, связанных с реализацией предлагаемого проекта

Вид риска	Вероятность возникновения риска (Pi)	Степень влияния риска (Ci)	Ранг риска (Ri)	Интегральная оценка (I)
1.Риск появления экономической нестабильности	0,4	10	5	20,0
2. Риск возникновения конфликтной ситуации в результате преобразований	0,1	7	4	2,8
3.Риск непредусмотренный программой	0,3	10	3	9,0
4.Риск дополнительных затрат на реализацию программы	0,2	8	2	3,2

Из полученных данных видно, что наибольшую угрозу с точки зрения вероятности возникновения и опасности для деятельности предприятия представляют следующие риски:

1. Риск появления экономической нестабильности деятельности.
2. Риск возникновения конфликтных ситуаций в результате преобразований.
3. Риск непредусмотренных программой дополнительных затрат на реализацию.

Все отмеченные риски в конечном итоге в той или иной степени опасны для деятельности организации в целом и могут привести к замедлению ее развития,

Однако, в силу того, что риски затрагивают многие аспекты процесса хозяйственного развития организации, нельзя произвести их оценку на основе стоимостного подхода с вычислением возможных убытков, так как нельзя определить точный масштаб возможных негативных последствий. К тому же одновременно могут реализоваться несколько рисков ситуаций, что делает невозможным объективное определение вклада каждой из них в общие потери предприятия.

Для того чтобы свести возможные потери от рисков к минимуму, существует несколько способов их профилактики (рисунок 7).



Рисунок 7 - Формы профилактики хозяйственных рисков

Применительно к данной ситуации наиболее полезными и актуальными будут такие формы профилактики как избежание риска, минимизация и лимитирование.

Опираясь на составленный перечень главных рисков реализации программы по внедрению новой системы оплаты труда в рамках отмеченных форм можно выделить следующие мероприятия практического характера.

1. Избежание риска:

- своевременная корректировка должностных инструкций;
- усиление контроля трудовой дисциплины;
- совершенствование системы оценки профессионализма кадров;
- работникам должна предоставляться четкая информация о проведении мероприятия

2. Минимизация рисков:

- повышение контроля правильности и своевременности предоставления соответствующей информации;
- усиление контроля над движением денежных средств и целями их расходования;
- контроль за имуществом предприятия во избежание порчи и хищения;



– точная проработка проекта с учетом положения дел в организации.

### 3. Лимитирование:

- установление предельных размеров средств, находящихся на подотчете у должностных лиц;

- установление четкой ответственности за порчу имущества.

Таким образом, на основе оценки рисков, связанных с осуществлением проекта расширения сети кофеен «Green Coffee», можно сделать заключение, что реализация намеченных мероприятий будет сопровождаться относительно невысокими рисками, большую часть которых можно избежать на основе мероприятий самого проекта, а также с помощью проведения мероприятий подготовительного характера. Отмеченные риски не смогут обременить предприятие, так как возможные потери не будут значительными.

Следовательно, можно с большой долей вероятности говорить о том, что реализация данного проекта пройдет успешно по всем пунктам и позволит за счет реализации своей цели значительно упростить процесс воплощения намеченной стратегии в действительность и приблизить организацию к достижению генеральной цели.

### **3.3 Оценка экономической целесообразности проекта расширения сети кофеен «Green Coffee»**

На открытие одной кофейни «Green Coffee» необходимы инвестиционные затраты в сумме в среднем 1,5 млн.руб. по данным владельцев сети.

Смета затрат (таблица 18) рассчитана исходя из максимальных цен, без учета возможных скидок, так же в смету включили затраты на финансирование деятельности до выхода проекта на самоокупаемость. Финансирование планируется осуществлять за счет средств инициатора проекта.

Таблица 18 - Объем капитальных (инвестиционных) затрат для открытия одной кофейни

Наименование статей	Сумма, руб.
Регистрация в ИФНС	10 000
Заказ дизайна интерьера	75 000
Технологическое проектирование	15 000
Инженерное проектирование	15 000
Закуп предметов интерьера, декора, элементов освещения	400 000
Ремонт помещения	100 000
Покупка и монтаж пожарной сигнализации, системы видеонаблюдения	45 000
Покупка оборудования для приготовления кофе, холодильное оборудование, плиты, кухонное оборудование	420 000
Приобретение мебели (столы, стулья, кресла, барная стойка, вешалки, прочие)	30 000
Покупка посуды, столового, барного, поварского и кондитерского инвентаря, скатертей, салфеток, полотенец и так далее.	50 000
Приобретение технологических карт на продукцию регламентирующих технологию приготовления.	
Приобретение специального программного обеспечения «Система учета».	25 000
Обучение персонала	
Реклама	75 000
Финансирование деятельности до выхода проекта на самоокупаемость	1 215 000
Заказ печатных материалов (меню)	5000
Создание товарного запаса	200 000
Прочие расходы	50 000
ИТОГО	1 515 000

Для выполнения специализированных работ (строительные работы, монтаж и так далее) будут привлечены специализированные фирмы. Для выбора той или иной подрядной организации будет проводиться мини-тендера, победителем будет выбрана компания, предложившая наиболее оптимальные условия (стоимость, сроки, гарантия).

Закуп оборудования необходимого для открытия кофейни будет осуществляться у одного поставщика «под ключ», при таком варианте возможно получение значительных скидок на оборудование. Так же планируется приобретение специального программного обеспечения, мобильных терминалов официантов. Покупка данного оборудования позволит автоматизировать процесс работы, а также увеличить скорость и качество обслуживания посетителей.

Для получения документов согласования различных инстанций планируется привлечь специализированную фирму (расходы в смете заложили в строке прочие расходы). Для организации работы кофейни необходимо принять в штат следующие должности (таблица 19).

Таблица 19 - План по персоналу

Должность	Количество, чел.	Оклад, руб.	Итого, руб.
Управляющий	1	40 000	40 000
Бариста	7	18 000	126 000
Водитель	1	24 500	24 500
Тех. персонал	3	25 500	76 500
Старший бариста	2	25 500	51 000
ИТОГО	14		318 000

Управляющий. Работает на 5 дневной рабочей недели. Должностные обязанности: Контроль за работой персонала, работа с государственными органами, работа по закупке продуктов, организация и ведение инвентаризационного учета остатков товара, работа с персоналом.

Бариста. Должностные обязанности: Приготовление блюд, обслуживание клиентов.

Старший бариста. Должностные обязанности: управление персоналом, помощь при приготовлении блюд, обслуживание клиентов, контроль за соблюдением технологии приготовления.

Водитель. Должностные обязанности: доставка продукции и полуфабрикатов со склада

В таблице 20 произведем расчет выручки кофейни на 2018 год.

Таблица 20 - Расчет выручки новых кофеен на 2018 год

Наименование блюд	Количество блюд/товара, шт.	Средняя цена, руб.	Выручка, тыс.руб.
Кофе	24700	260	6419,2
Первые и вторые блюда	30800	104	3209,6
Кондитерские изделия	69000	32	2206,6
Напитки собственного производства	60500	53	3209,6

### Окончание таблицы 20

Наименование блюд	Количество блюд/товара, шт.	Средняя цена, руб.	Выручка, тыс.руб.
Мороженое	50150	28	1404,2
Коктейли	13370	150	2006
Напитки	107000	15	1604,8
Итого	355520		20060

Покажем на графике динамику плановой выручки на 2018-2019 гг. (рисунок 8). По оценкам руководства компании к концу года месячная выручка компании должна составить 400 000 руб.

В результате чего компания выйдет на самоокупаемость (по предварительной оценке руководства компании). Выход на самоокупаемость показан на рисунке 9.

Согласно графику, предприятие выйдет на окупаемость в октябре 2018 г., до данного момента финансирование деятельности будет осуществляться за счет средств инвестора.

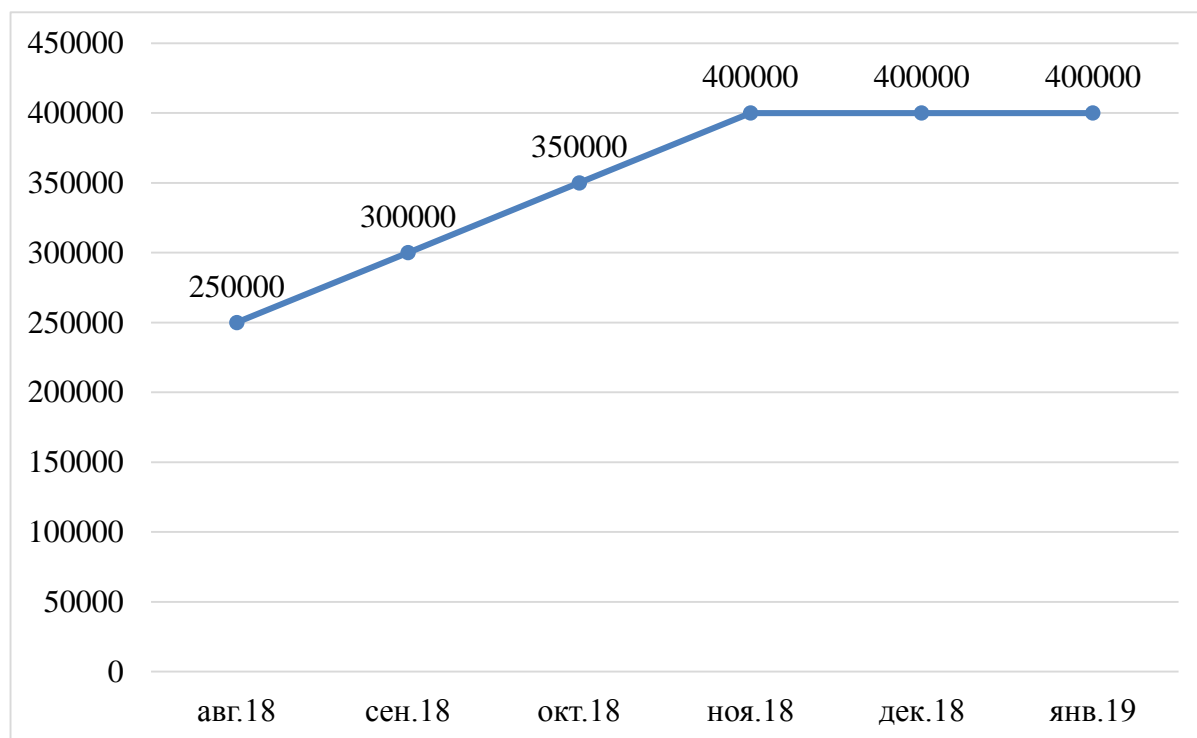


Рисунок 8 - План выручки на 2018 год

Предприятия общественного питания характеризуются высокой

маржинальностью.

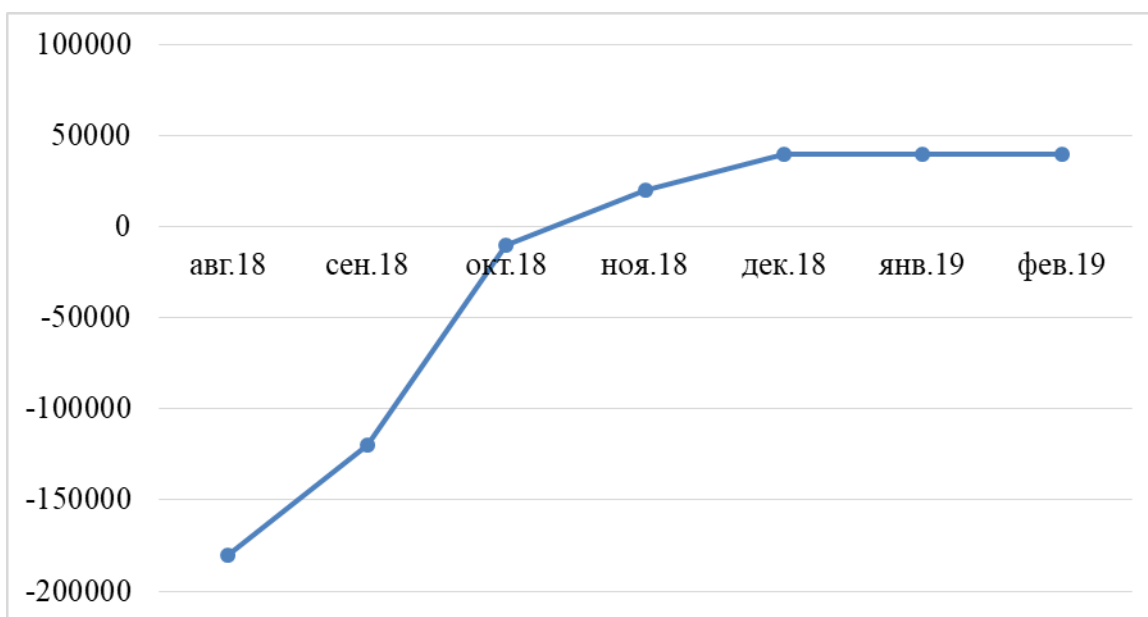


Рисунок 9 - График выхода кофейни на самоокупаемость

Наглядно распределение средств, полученных от посетителей, можно посмотреть на рисунке 10.

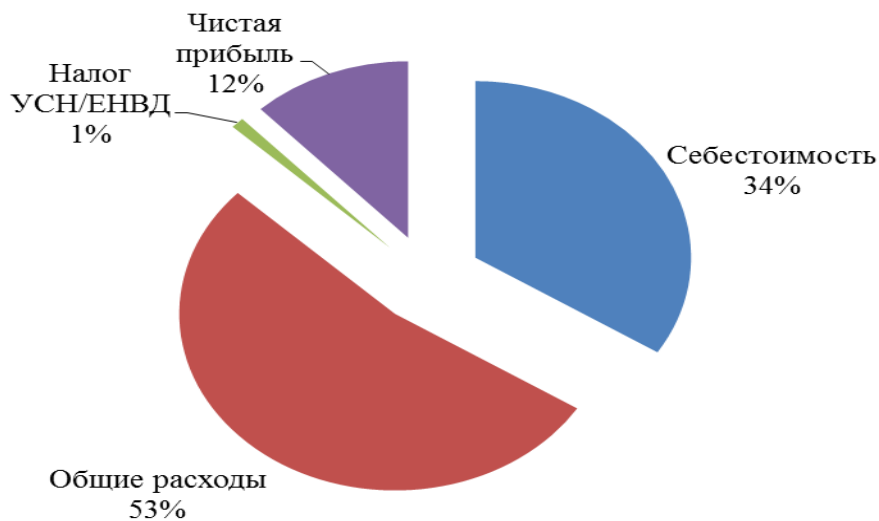


Рисунок 10 – Структура распределения средств кофейни

Расходы кофейни состоят из переменных и общих расходов. Переменные расходы включают в себя себестоимость реализуемых блюд.

34% средств, полученных от посетителей заведения, идет на оплату поставщикам продуктов питания, 53% направляется на оплату общих расходов (заработная плата, аренда) предприятия. Так как деятельность общепита подходит под вмененный режим налогообложения, то доля средств идущих на оплату налогов незначительна. 12% средств, полученных от посетителей, является чистой прибылью предприятия. (Средняя рентабельность по отрасли составляет 8-15%).

Обобщенные финансовые показатели на 2018-2021 гг. (по оценке руководства компании) представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Экономическая эффективность проекта, руб.

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Выручка	20 060 000	37 200 000	40 920 000	45 012 000
Чистая прибыль	1 862 000	4 464 000	4 910 400	5 401 440

Планируемая выручка двух новых кофеен на 2018 г. составляет порядка 20 млн. руб., исходя из даты открытия июль 2018 г. и выхода на прогнозную выручку ноябрь 2018 г. На 2019 год заложили среднемесячную выручку в размере 3,1 млн. руб., чистую рентабельность 12%. Начиная с 2020 г. заложили рост выручки на 10%.

Оценка эффективности проекта реализации стратегии развития рынка доказала его целесообразность, поскольку обеспечивается не только прирост основных показателей деятельности, но и повышается эффективность системы управления в целом.

Таким образом, до выхода на самоокупаемость необходимо профинансировать 3 млн.руб. при открытии запланированных двух кофеен.

Произведем расчет эффективности инвестиционного проекта при финансировании за счет собственных источников.

На первом этапе расчетов нужно определить коэффициент дисконта, который будет учитывать инфляционные издержки и прочие факторы риска.

Ставку дисконтирования примем с учетом безрисковой ставки 8% и прими

за риск 21,2% - то есть ставка дисконтирования для предприятия в целом составит 29,19%.

Далее проведем оценку эффективности инвестиционного проекта при участии собственных средств. Согласно данным бухгалтерского баланса на конец 2017 года у предприятия имеется 862186 тыс.руб. нераспределенной прибыли, поэтому финансирование за счет собственных средств осуществимо.

Для оценки денежного потока от операционной деятельности нужно знать амортизацию, первоначальная стоимость оборудования составит 1400 тыс.руб., срок его полезного использования 5 лет, тогда норма амортизации составит 20% в год или 280 тыс.руб.(1400x20%).

Таблица 22 - Оценка эффективности инвестиционного проекта при финансировании за счет собственных средств, тыс.руб.

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год
Операционная деятельность				
Доходы	20060	37200	40920	45012
Расходы	18198	32736	36010	39611
Чистая прибыль	1862	4464	4910	5401
Амортизация, тыс.руб.	280	280	280	280
Денежный поток от операционной деятельности	2142	4744	5190	5681
Инвестиционная деятельность				
Инвестиции в основные средства	- 1400			
Инвестиции в оборотные фонды	-1600			
Денежный поток от инвестиционной деятельности	-3000			
Чистый денежный поток	-858	4744	5190	5681
Чистый денежный поток нарастающим итогом	-858	3886	9076	14757
Коэффициент дисконта	1,000	0,774	0,599	0,464
Дисконтированный чистый денежный поток нарастающим итогом	-858,0	3672,1	3109,6	2634,7
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом	-858,0	2814,1	5923,7	8558,5
Чистый дисконтированный доход, тыс.руб. (NPV)				8558,5
Индекс доходности, ед. (PI)				10,97
Простой срок окупаемости, лет (PBP)				0,22
Дисконтированный срок окупаемости, лет (PDP)				0,30
Внутренняя норма доходности, % (IRR)				411%

Расчитанные показатели проекта показывают доходность проекта при финансировании за счет собственных средств:

1. Чистый приведенный доход равен более 8,5 млн. руб., что отражает сумму прибыли минус инвестиции с учетом, ставки дисконтирования, т.е. сумма которая соответствует текущим затратам, учитывая что она выше ноля значит прибыль значительно превысит уровень инфляции.

2. Внутренняя норма доходности проекта 411%, что показывает что вложенные деньги в проект окупятся и принесут 411% прибыли ежегодно.

3. Индекс доходности показывает, что вложенные деньги увеличатся в 10,97 раза.

4. Дисконтированный срок окупаемости проекта составляет 0,3 года, что показывает окупаемость в четвертом месяце реализации проекта.

В общем все показатели указывают на хорошую доходность проекта.

Далее отразим эффективность разработанного инвестиционного проекта, относительно его влияния на показатели развития сети кофеен «Green Coffee», при условии привлечения инвестиций за счет собственных средств.

Таблица 23 – Влияние инвестиционного проекта на результаты развития сети кофеен «Green Coffee»

Показатели	2016 г.	2017 г.	Открытие кофеен	План 2018 г.
Оборот общественного питания, тыс. руб.	6032	29221	20060	49281
Площадь производственная, м <sup>2</sup>	25	120	80	200
Оборот на 1 м <sup>2</sup> площади, тыс. руб. / м <sup>2</sup>	241,28	243,51	250,75	246,26
Количество кофеен, ед.	1	5	2	7
Оборот на одну кофейню, тыс.руб.	6032	5844,2	10030	7040,1
Численность работников всего, чел.	8	29	14	53
Производительность труда одного работника, тыс. руб. / чел.	754,0	1007,62	872,17	947,71
Производительность труда одного работника основного производства, тыс. руб. / чел.	1005,33	1537,95	911,82	1201,98
Фонд заработной платы, тыс. руб.	3278,7	8303,3	7012,2	15315,5
Уровень фонда заработной платы, %	54,36	28,41	34,96	31,08
Фондоотдача, руб.	1,6	8,04	14,33	9,79
Себестоимость, тыс.руб.	4790	19396	18478	37874
Прибыль от продаж, тыс.руб.	1364,7	3064	1582	4646
Чистая прибыль, тыс.руб.	685	1416	1862	3278
Рентабельность конечной деятельности, %	14,3	10,99	10,08	8,7



Таким образом, за полгода 2018 года при прочих равных условиях сеть кофеен «Green Coffee» может увеличить выручку на 20 тыс.руб.

Резерв роста чистой прибыли составит 1,9 тыс.руб., появятся новые рабочие места в количестве 14 с достойной оплатой труда.

С учетом реализации инвестиционного проекта рентабельность деятельности снизится с 10,99% до 8,7%, что связано с высокими инвестиционными затратами, но при этом проект послужит резервом для дальнейшего роста прибыли компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итог настоящего исследованию можно выделить следующие основные моменты.

Признаками проект являются: наличие цели (целей) проекта; уникальность продукта, ограниченность ресурсов, в том числе времени проекта, наличие команды проект.

С учетом признаков проекта, в рамках данного исследования, будет использоваться следующее определение проекта: это деятельность по созданию новых ценностей будущего, направленная на достижение поставленных целей и требующая для их реализации создания соответствующей организационной структуры.

Управление проектами можно определить, как науку определения целей деятельности по изменению конкретной системы и организации работы группы людей (организаций) для достижения этих целей по завершению планируемой деятельности в условиях ограничения выделенных ресурсов и времени.

Проектное управление – это решение, благодаря которому определяются и достигаются четкие цели при соблюдении баланса между объемом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками. Решение позволяет справиться с основными рисками и сделать так, чтобы проект стал успешным, а инвестиции окупились.

В рамках данной работы под жизненным циклом проекта понимается общепринятая трактовка этого понятия, а именно, период времени от момента начала до момента формального окончания проекта и используется базовая декомпозиция на фазы: концепции, планирования, реализации и завершения.

Выделены особенности управления проектами в общественном питании: отсутствие стандартов и прописных процедур в ходе реализации проекта, отсутствие показателей эффективности успешной реализации проекта, низкая стоимость проекта, отсутствие публичной информации (доступность информации об аналогах).

В размах данного исследования был рассмотрен рынок кофеен г. Красноярска, был рассмотрен сетевой формат и fast-food, их специфика и месторасположение. Можно сделать вывод, что единичные кофейни пользуются большей популярностью за счет своей уникальности и разновидности - каждое заведение пропитано своей оригинальной атмосферой, что и привлекает все большее количество посетителей.

Объектом исследования стала сеть кофеен «Green Coffee», которая насчитывает 5 кофеен в Красноярске – это региональная сеть, начало деятельности приходится на июль 2016 года, когда была открыта 1 кофейня, а в 2017 году сеть приросла еще на четыре заведения.

Проанализировав основные показатели деятельности, можно сделать вывод, что в сеть кофеен «Green Coffee», в условиях снижения финансового результата, имеет место снижение эффективности основной деятельности, о чем свидетельствует сокращение прибыли от продаж и рентабельности продаж.

Меню кофеен «Green Coffee» имеет довольно большой ассортимент напитков, а также различных десертов холодных закусок по более, чем приемлемой цене.

Диапазон цен и ассортимент блюд в кофейнях «Green Coffee» приближен к ресторанным концепциям. Исследуемая кофейня имеет обширный перечень блюд, схожий с ресторанным меню. Цены так же приближены к ресторанным.

В таких условиях становится целесообразным разработка проекта расширения сети кофеен «Green Coffee».

Концепция проекта заключается в дальнейшем расширении сети кофеен «Green Coffee». Концепция проекта заключается в дальнейшем расширении сети кофеен «Green Coffee». Предлагается открыть в 2018 году открыть еще две кофейни - на Взлетке в районе автовокзала, и в ТЦ «Зеленый».

Эффективность разработанного инвестиционного проекта, относительно его влияния на показатели развития сети кофеен «Green Coffee», при условии привлечения инвестиций за счет собственных средств показала:

– за полгода 2018 года при прочих равных условиях сеть кофеен «Green Coffee» может увеличить выручку на 20 тыс.руб.

– резерв роста чистой прибыли составит 1,9 тыс.руб., появятся новые рабочие места в количестве 14 с достойной оплатой труда.

– с учетом реализации инвестиционного проекта рентабельность деятельности снизится с 10,99% до 8,7%, что связано с высокими инвестиционными затратами, но при этом проект послужит резервом для дальнейшего роста прибыли компании.

Таким образом, в работе были выполнены следующие задачи:

– выделены сущность и основные элементы проекта;

– изучены методы и инструменты управления проектами;

– дана характеристика и изучены особенности проекта по расширению деятельности организации общественного питания;

– исследован рынок общественного питания г. Красноярск;

– дана общая характеристика объекта исследования;

– проведен анализ основных экономических показателей, определяющих эффективность функционирования объекта исследования;

– разработана концепция проекта расширения деятельности объекта исследования;

– оценена экономическая целесообразность проекта расширения деятельности объекта исследования;

– оценены риски проекта расширения деятельности объекта исследования.

Следовательно, в выпускной квалификационной работе была выполнена цель исследования, которая заключалась в разработке проекта по расширению сети кофеен на рынке общественного питания г. Красноярск.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алешин, А. В. Управление проектами Основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов / А. В. Алешин, В.И. Воропаев [и др.]. – Москва: Бизнес-Сервис, 2015. – 244 с.
2. Арчибальд, Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / пер. с англ. Е. В. Мамонтова / под ред. А.Д. Баженова, А.О. Арефьева. – Москва : Компания АйТи; ДМК Пресс, 2014. – 472 с.
3. Балашов, А. И. Управление проектами : учебник и практикум для СПО / А. И. Балашов, Е. М. Рогова, М. В. Тихонова и др. – Люберцы : Юрайт, 2016. - 383 с.
4. Бараненко, С. П. Управление проектами : учебно-методический комплекс / С. П. Бараненко. – Москва : АП Наука и образование, 2014. - 244 с.
5. Бирюков, В., Дрожжинов, В., Проектный подход в современном бизнесе / В. Бирюкова, В. Дрожжинов // Стандарты и качество. - 2016. - №7. – С. 8 – 12.
6. Богданов, В. В. Управление проектами: корпоративная система - шаг за шагом./ В. В. Богданов. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. - 248 с.
7. Брыкин, И. М., Беклемишев, А. В. Оценка, выбор и анализ инвестиционных проектов / И. М. Брыкин, А. В. Беклемишев. – Москва : Международная Медиа Группа, 2015. - 48 с.
8. Верзух, Эрик. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Эрик Верзух. – Москва : Вильямс, 2015. - 480 с.
9. Гонтарева, И. В. Управление проектами / И. В. Гонтарева, Р. М. Нижегородцев, Д. А. Новиков. – Москва : КД Либроком, 2014. - 384 с.
10. ГОСТ Р ИСО 21500-2014.Руководство по проектному менеджменту. – Москва : Стандартиформ, 2015. – 45 с.
11. ГОСТ 30389-95-2016 Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования. - Введ. 01.01.16 - Москва : Росстандрт, 2013. -10 с.

12. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 1: федер. закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ ред. от 22.06.2017 [Электронный ресурс]. - Режим доступа URL : <http://www.consultant.ru>

13. Жукова, Т. Н. Проектное управление (методологический аспект) : монография. / Т. Н. Жукова. – Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2016. - 170 с.

14. Зуб, А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – Люберцы : Юрайт, 2016. - 422 с.

15. Календжян, С. О. Система эффективного управления. Управление проектами и командами / С. О. Календжян, Г. Борш. – Москва : Дело, РАНХиГС, 2015. - 76 с.

16. Керцнер, Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. / Г. Керцнер. – Москва : ДМК, 2014. - 320 с.

17. Клиффорд, Ф. Грей, Ларсон, У. Эрик. Управление проектами : практическое руководство / Ф. Грей Клиффорд, Эрик У. Ларсон. – Москва : Дело и Сервис, 2013. – 528 с.

18. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (в ред. от 21.07.2017). - [Электронный ресурс]. - Режим доступа URL : <http://www.consultant.ru>

19. Крутик, А. Б. Виды и особенности управления проектами в сфере услуг / А. Б. Крутик, М. Б. Биржаков // Экономические науки. - 2015. - №1(211). - С 117 - 125.

20. Ламбен, Ж. Ж. Менеджмент ориентированный на рынок. Пер. с французского / Ж. Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург : Питер Пресс, 2017. – 928 с.

21. Ларсон, Э. У. Управление проектами : учебник / Э. У. Ларсон, К. Ф. Грей; Пер. с англ. В. В. Дедюхин. – Москва : ДиС, 2013. - 784 с.

22. Либерзон, А. В. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) / А. В. Либерзон. – Москва : Институт управления проектами, 2014. – 238 с.

23. Лич, Л. Вовремя и в рамках бюджета: Управление проектами по методу критической цепи / Л. Лич. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 352 с.

24. Налоговый кодекс Российской Федерации : в 2 ч. : в ред. от 19.02.2018. [Электронный ресурс]. - Режим доступа URL : <http://www.consultant.ru>
25. Ньютон, Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. - 180 с.
26. Мазур, И. И. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге [и др.]. – Москва : Омега-Л, 2014. – 960с.
27. Новоторов, В. Ю. Оценка эффективности проектного управления / В.Ю. Новоторов // Современные технологии управления, 2014. - № 3. – С. 16 – 22.
28. Особенности развития рынка общественного питания России [Электронный ресурс]. - Режим доступ URL : <http://www.officespb.info>. (дата обращения: 18.05.2018)
29. Павлов, А. Н. Управление проектами на основе стандарта PMI PMBOK. Изложение методологии и опыт применения / А. Н. Павлов. – Москва : Бином. Лаборатория знаний, 2013. - 208 с.
30. Полковников, А. В. Управление проектами / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. – Москва : Олимп-бизнес, 2013. - 552 с.
31. Попов, Ю. И. Управление проектами : учебное пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
32. Разу, М. Л. Управление проектами. Основы проектного управления / М. Л. Разу [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL : <http://nashol.com/2011052655232/upravlenie-proektom-osnovi-proektnogo-upravleniya-razu-m-l.html> (дата обращения: 10.05.2018)
33. Ройс, У. Управление проектами по созданию программного обеспечения / У. Ройс. – Москва : Лори, 2014. - 424 с.
34. Товб, А. С. Управление проектами : стандарты, методы, опыт. / А. С. Товб, Г. Л. Ципес. – Москва : Олимп-Бизнес, 2013. – 620 с.

35. Трехуровневая российская инструментальная модель управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rim-iii.postach.io/post/opredeleniia-proekta> (дата обращения: 10.05.2018)

36. Управление инфраструктурными проектами : учебное пособие для высшего профессионального образования / С. А. Измалкова, Т. А. Головина, И. Л. Фаустова, И. А. Тронина, С. С. Елецкая. - Орел, 2012. - 171 с.

37. Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт [Электронный ресурс]. - Режим доступа URL : <http://www.gks.ru>.

38. Функнер, А. Е. Проектный подход к управлению на промышленном предприятии / А. Е. Функнер // Научные исследования и разработки молодых ученых / 2015 г. - №5 – с. 303-305

39. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании : учеб.пособие по дисциплине, специализации, специальности «Менеджмент организации» / В. Н. Фунтов. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 400с.

40. Чурилов, А. А. Понятие, роль и актуальность проектного управления в России/ А. А. Чурилов. // Актуальные проблемы экономики. – 2013. - №3. – С. 299 – 301.

41. Шапиро, В. Д. Управление проектами: Учебное пособие для студентов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И. И. Мазур. – Москва : Омега-Л, 2014. - 960 с.

42. Официальный сайт АО «Красноярскнефтепродукт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа URL : <http://www.knp.krsn.ru/> -





Продолжение приложения А

Форма 0710001 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	На 31 декабря 20 <u>17</u> г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20 <u>16</u> г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20 <u>15</u> г. <sup>5</sup>
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ <sup>6</sup></b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	(            ) <sup>7</sup>	(            )	(            )
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1580	1580	1580
	Резервный капитал	945		
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	8509	6059	1134
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>11044</b>	<b>7649</b>	<b>2724</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Резервы под условные обязательства			
	Прочие обязательства			
	<b>Итого по разделу IV</b>			
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	15651	19562	20807
	Доходы будущих периодов			
	Резервы предстоящих расходов			
	Прочие обязательства			
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>15651</b>	<b>19562</b>	<b>20807</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>26695</b>	<b>27211</b>	<b>23531</b>

Руководитель \_\_\_\_\_ Главный бухгалтер \_\_\_\_\_  
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)  
 " 31 " марта 20 18 г.

Примечания

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации

3. Указывается отчетная дата отчетного периода.

4. Указывается предыдущий год.

5. Указывается год, предшествующий предыдущему.

6. Некоммерческая организация именуется указанный раздел "Целевое финансирование". Вместо показателей "Уставный капитал", "Добавочный капитал", "Резервный капитал" и "Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" некоммерческая организация включает п

7. Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Продолжение приложения А

Отчет о финансовых результатах

за \_\_\_\_\_ год \_\_\_\_\_ 20 17 г.

Организация \_\_\_\_\_ ООО "Green Coffee" \_\_\_\_\_ по ОКПО  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН  
 Вид экономической деятельности \_\_\_\_\_ услуги общественного питания \_\_\_\_\_ по ОКВЭД  
 Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС  
 общество с ограниченной ответственностью \_\_\_\_\_ по ОКЕИ  
 Единица измерения: тыс. руб.

Дата (число, месяц, год)  
 Форма по ОКУД

Коды		
0710002		
31	03	2018
57221043		
2464037660		
51,53,24		
65		16
384		

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За _____ год _____ 20 17 г. <sup>3</sup>	За _____ год _____ 20 16 г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	29221	21261
	Себестоимость продаж	( 19396 )	( 12235 )
	Валовая прибыль (убыток)	9825	9026
	Коммерческие расходы	( 7053 )	( 5962 )
	Управленческие расходы	( )	( )
	Прибыль (убыток) от продаж	2772	3064
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению		
	Проценты к уплате	( )	( )
	Прочие доходы	325	248
	Прочие расходы	( 432 )	( 468 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2665	2844
	Текущий налог на прибыль	( 533 )	( 569 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	2132	2275

# Окончание приложения А

Форма 0710002 с. 2

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За <u>    </u> год 20 <u>17</u> г. <sup>3</sup>	За <u>    </u> год 20 <u>16</u> г. <sup>4</sup>
	<b>СПРАВОЧНО</b>		
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		
	Совокупный финансовый результат периода <sup>6</sup>	2132	2275
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

Руководитель \_\_\_\_\_ Главный бухгалтер \_\_\_\_\_  
 (подпись) (расшифровка подписи) (подпись) (расшифровка подписи)  
 " 31 " марта 20 18 г.

**Примечания**

1. Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о прибылях и убытках.

2. В соответствии с Положением по бухгалтерскому учету "Бухгалтерская отчетность организации" ПБУ 4/99, утвержденным Приказом Министерства финансов Российской Федерации от 6 июля 1999 г. № 43н (по заключению Министерства юстиции Российской Федерации

3. Указывается отчетный период.

4. Указывается период предыдущего года, аналогичный отчетному периоду.

5. Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

6. Совокупный финансовый результат периода определяется как сумма строк "Чистая прибыль (убыток)", "Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода" и "Результат от прочих операций, не включаемый в чист



