Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт: Высшая школа экономики и менеджмента
Кафедра финансово, денежного обращения и кредита

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК
Зав. кафедрой_____
( подпись) (Ф.И.О.)
«____»_____ 2018 г.

# МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Бизнес-план инвестиционного проекта

Научный руководитель: Разумовская Елена Александровна _____
д. э. н., профессор
Нормоконтролер: Истомина Юлия Владимировна _____
Студент группы ЭММ – 262004 Асланян Армен Ованесович _____

Екатеринбург
2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение ..... 3
1 Теоретические основы бизнес – планирования при создании нового предприятия ..... 7
1.1 Сущность и значение бизнес – планирования при создании нового предприятия ..... 7
1.2 Роль и значение бизнес - планирования для малого и среднего бизнеса ..... 14
1.3 Виды финансового планирования ..... 21
1.4 Структура и содержание бизнес-плана для нового предприятия ..... 24
2 Характеристика нового предприятия малого бизнеса и разработка финансового раздела бизнес-плана ..... 36
2.1 Описание бизнеса нового предприятия ..... 366
2.2 Организационный план ..... 40
2.3 Производственный план ..... 455
2.4 Маркетинг ..... 63
2.5 План прибылей и убытков. План движения денежных средств ..... 67
2.6 Анализ рисков ..... 71
3 Разработка мероприятий, направленных на развитие предприятия и анализ конкурентов ..... 36
3.1 Анализ соответствующих мероприятий с целью уменьшения срока окупаемости ..... 74
3.2 Анализ рынка конкурентов и потребителей ..... 77
3.3 Пути, методы и способы увеличения прибыли компании ..... 79
Заключение ..... 83
Список использованной литературы ..... 86

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы настоящей работы объясняется тем, что любой предприниматель предприятия малого бизнеса, вне зависимости, начинающий он или уже давно работающий на рынке, обязан не только точно знать потребность в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах на ближайшую перспективу, а также предполагать источники их извлечения, но и уметь грамотно и точно оценить эффективность применения таких ресурсов в процессах производства продукции и производственной и хозяйственной деятельности компании [7]. Нельзя получить стабильный успех в малом бизнесе без правильного планирования деятельности, постоянного мониторинга и анализа информации о состоянии целевых рынков, положении самых грозных конкурентов и о собственных перспективах и возможностях роста [38].

Планирование работы предприятия при помощи бизнес-плана приносит значительное количество выгод, например:

- позволяет применять наиболее точную координацию затрачиваемых для достижения установленных целей усилий;
- мотивирует руководителей более активно заниматься будущим компании;
- определяет критерии деятельности компании, необходимые для постоянного мониторинга;
- распределяет обязанности и личную ответственность всех руководителей компании в процессе достижения поставленных задач и целей;
- стимулирует менеджера более тщательно и конкретно заниматься целеполаганием, разработкой стратегии и тактических ходов по достижению этих целей;
- подготавливает компанию к вероятным внезапным изменениям на рынке и позволяет уменьшить время адаптации к новому состоянию [32].

Грамотно разработанный бизнес-план оценивает перспективу развития компании и в конце концов дает ответ на один из самых важных для предпринимателя вопрос – выгодно ли вложить средства в данный проект и принесет ли он какие-либо доходы, которые смогут окупить все затраченные средства и силы. Очень важным условием для процесса разработки бизнес-плана является коэффициент участия в указанном процессе самого руководителя. Необходимость в разработке бизнес-плана заметна в ходе решения следующих актуальных задач в деятельности компании [38]:

- Подготовка заявлений от уже существующих и только создающихся акционерных и частных компаний на выдачу кредитов;
- Разработка предложений на приватизацию государственных организаций;
- Открытие новых направлений бизнеса и выбор коммерческого направления деятельности будущих компаний;
- Переориентация существующих компаний и определение новых способов ведения их деятельности;
- Обоснование выдачи муниципальных и государственных дотаций или грандов.

Содержание работы и уровень её детализации устанавливается исходя из сферы деятельности организации, специфики объекта, организационной структуры, планируемого объема потенциального рынка, присутствия на рынке конкурентов и возможного перспективного роста[8].

Цель Магистерской диссертации – выполнение анализа рынка и создание проекта бизнес-плана по образованию новой компании малого бизнеса в сфере общественного питания.

Объект исследования – кейтеринговая компания «Кейтеринг+» .

Предмет исследования – процесс бизнес–планирования в процессе создания новой организации малого бизнеса в сфере общественного питания.

Задачами магистерской работы, в соответствии с установленной темой, являются [31].:

- Рассмотрение теоретических основ бизнес – планирования;
- Формирование разделов бизнес-плана при создании новой компании малого бизнеса;
- Экономическое обоснование создания организации малого бизнеса в области оказания услуг общественного питания;
- Разработка мероприятий, направленных на развитие предприятия[32].

В основе методологии реализации настоящей Магистерской Диссертации лежат работы авторов: Пелих А.С., Стрекалова Н.Д., Столпова Е.С., Вартанов А.С. и др.

Научная новизна работы состоит в предложении комплексного подхода к бизнес-планированию на российском рынке общественного питания, по результатам которого был выявлен значительный потенциал развития сферы услуг кейтеринга в г. Екатеринбурге. Для получения наилучшего финансового результата спланированы и оптимизированы, материальные и трудовые ресурсы предприятия. В практическом аспекте исследован рынок потребительского спроса на услуги общественного питания и даны прогнозные оценки его развития. Общий алгоритм составления бизнес-плана был детализирован и дополнен расчетными методиками, позволяющими стартапу занять устойчивое положение на рынке.

Магистерская диссертация, включает введение, три главы, заключение и список литературы.

Первая глава содержит теоретический материал, раскрывающий методы и алгоритм разработки бизнес-плана. Приведено обоснование выбора бизнеса индивидуальным предпринимателем[38].

Вторая глава включает анализ планируемой деятельности индивидуального предпринимателя с включением общей характеристик и вида деятельности предпринимателя, методику проведения маркетингового исследования с целью обоснования создания нового бизнеса и результаты, полученные при выполнении расчетов в соответствии с выбранной методикой. В процессе выполнения работы были разработаны производственный и

организационный планы будущей деятельности. Составлен план прибылей и убытков, а также проведен анализ рисков в проекте[32].

Третья глава содержит разработку и внедрение соответствующих мероприятий, направленных на развитие компании с целью получения прибыли с положительным темпом её прироста, чтобы ускорить окупаемость проекта[32].

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС – ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ СОЗДАНИИ НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ БИЗНЕС – ПЛАНИРОВАНИЯ ПРИ СОЗДАНИИ НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Для однозначного понимания теоретических основ данной работы сформулируем определение термина «бизнес-план». В экономической литературе описываются существенно различающиеся подходы к раскрытию смысла данного понятия, хотя сама суть определения в целом практически идентична. Обобщая результаты проведенного обзора литературы, можно сделать вывод, что бизнес-план является одним из самых популярных на текущий момент времени видов планирования и является [13].:

- рабочим инструментом для организации деятельности;
- развернутой программой реализации бизнес - проекта, с непременной оценкой доходов и расходов;
- документом, характеризующим основные грани деятельности и пути развития предприятия;
- результатом аналитического исследования и обоснования выбранного направления деятельности компании на определенном рынке [38].

Наиболее полное и системное толкование понятия «бизнес-план» содержится в учебнике Н.Д. Стрекаловой [38]. Проанализируем различные определения данного термина:

1. Бизнес-план – главный по важности документ инвестиционного проекта, передаваемый инвестору. В данном документе достаточно кратко и в

принятой большинством последовательности излагаются суть, финансовые результаты, основные характеристики и экономическая эффективность проекта.

2. Бизнес-план – документ на бумажном носителе, включающий перспективный план создания и/или развития какого-либо направления бизнеса. План демонстрирует текущее состояние, содержит цели и стратегию по их достижению, возможные потребности в ресурсах и ожидаемые итоги развития данного направления для финансовых результатов компании [38].

В своем первом определении Н.Д. Стрекалова видит бизнес-план в виде суммарного итога единовременного планирования в целях решения отдельной бизнес-задачи, тогда как во втором определении, в виде результата регулярного планирования деятельности компании.

Таким образом, мы установили, что бизнес-план принадлежит к разряду стратегических планов организации (на основании первого определения Н.Д. Стрекаловой) и помогает более точно и качественно разрабатывать бизнес-проекты, оценивать перспективы ведения бизнеса. Основное предназначение бизнес-плана и состав элементов, входящих в его состав, представлен в виде следующей схемы (рисунок 1):

Рисунок 1- Назначение бизнес-плана и его элементы [38, с.28]

Перед формированием бизнес-плана следует провести ряд подготовительных операций:

- анализ и оценку текущего состояния организации;
- анализ потребностей и проблем продвижения на предполагаемом рынке (поставщики, посредники, конкуренты, потребители, положение фирмы на данном сегменте рынка);
- анализ влияния на коммерческую деятельность общего состояния отрасли, к которой относится предприятие, факторов макросреды компании;
- определение приоритетных направлений и установление численно обоснованных целей деятельности компании на плановый период;
- формирование планов действий, обеспечивающих разработку бизнес-плана, его этапов, выбор сферы деятельности и установление ее границ. Проблема оптимального выбора затрудняется тем, что сфер (или направлений) коммерческой деятельности достаточно много, впрочем, как и критериев оценки их эффективности [13].

Процесс планирования на предприятии условно делится на два основных этапа: выработка стратегии работы организации (стратегическое планирование) и разработка тактических ходов (тактическое или оперативное планирование).

В настоящее время стратегическое планирование является основой для успешного существования малого бизнеса. С уверенностью можно сказать, что отсутствует единая и «абсолютно верная» модель для всех форм бизнеса. Стратегия строится на основных принципах теории и практики деловой стратегии и непременно зависит от личности самого предпринимателя.

Процедура бизнес - планирования от рождения экономической мысли до реализации проекта, получения прибыли и распределения ее между участниками проекта представлен на (рисунок 2).

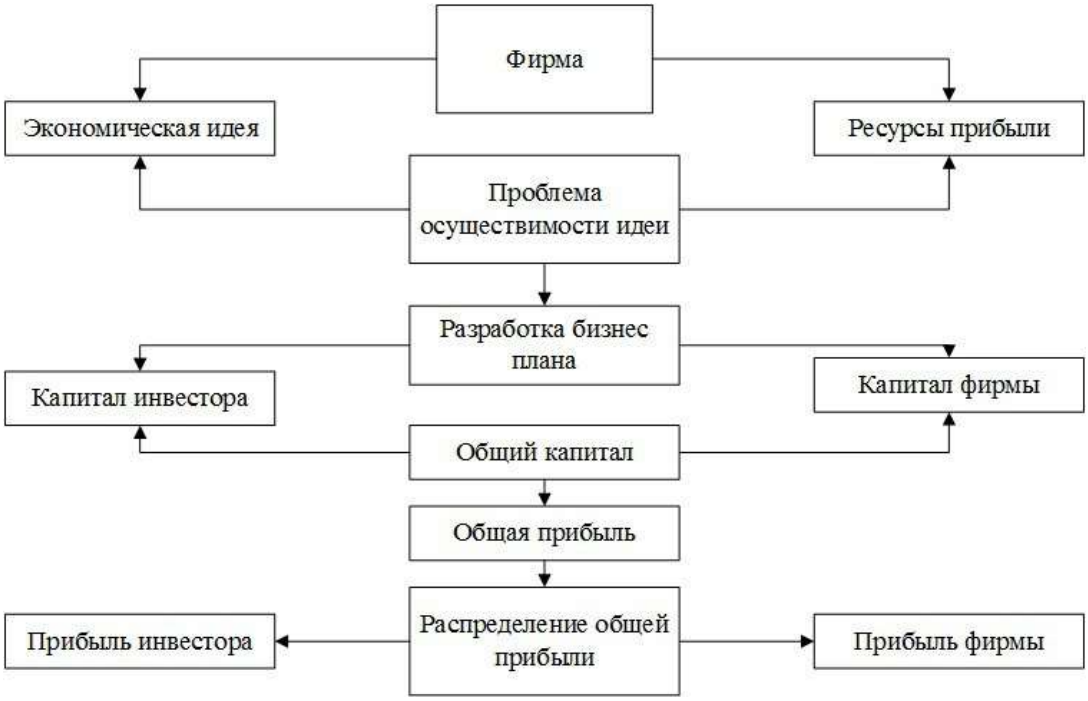


Рисунок 2 - Процедура бизнес – планирования [13]

Стратегическое планирование – это процесс управления, заключающийся в создании и удержании стратегического соответствия целей организации с его возможностями и ситуации на рынке, а также прогнозирования экономического состояния организации на длительный период [45]. Ответственность за стратегическое планирование возлагается только на руководство организации, поскольку этот вид планирования требует высокой ответственности и глобального охвата всей деятельности персонала.

Тактическое планирование распределяет ресурсы организации и управляет ими для обеспечения максимально полного достижения стратегических целей. Обычно такое планирование производится на краткосрочный, среднесрочный и частично долгосрочный периоды.

Порядок планирования:

1. Разработка миссии компании.
2. Разработка на основе миссии стратегических ориентиров или направлений деятельности, зачастую называемых качественными целями.
3. Проведение оценки и анализа внутренней и внешней сред фирмы.
4. Определение стратегических альтернатив.
5. Выбор единого варианта стратегии или способа достижения цели.

6. После постановки цели и определения альтернативных путей для ее достижения главными элементами формального планирования являются: тактика: тактические планы, общее руководство, описание порядка действий и конкретные шаги [17].

План, полученный в итоге планирования, становится для исполнителей директивным документом и должен содержать как обязательные, так и рекомендуемые критерии, причем с ростом горизонтов планирования число индикаторных (рекомендуемых) показателей увеличивается. Это обосновано с тем, что при более долгосрочном планировании результат сложно определить точно, поскольку он зависим от изменяющихся условий предпринимательской деятельности, и носит вероятностный характер. Планированию подлежат конкретные действия, работы, товары и услуги, а также организационные структуры, технологии и процедуры. К примеру, планирование увеличения организации, планирование наиболее совершенного технологического процесса или планирование выхода с товаром на определенный рынок [38].

Бизнес-планирование является частью стратегического планирования, заключающейся в определении цели развития управляемого объекта, способов и средств ее достижения, разработке программы и плана действия на ближайшую и отдаленную перспективы.

Целью стратегического планирования является определение наиболее коммерчески привлекательных направлений деятельности компании, которые позволят обеспечить ее рост и процветание. В основу разработки стратегических планов положен анализ перспектив развития предприятия с учетом вероятных тенденций изменения внешней среды [14].

Стратегическое планирование подразделяется на три этапа [22].

Этап 1. Стратегический анализ, включающий анализы внешней среды окружения и ресурсного потенциал объекта.

Этап 2. Целеполагание или определение миссии, установление целей и постановка задач развития планируемого объекта.

Этап 3. Стратегический выбор, заключающийся в разработке базовой и функциональной стратегий.

На выбор стратегии, выполняемый руководителями компании, влияют самые различные факторы, например, риск, учет опыта применения подобных стратегий в прошлом, реакция на ожидания владельцев компании, учет фактора времени.

В современных условиях планирование бизнеса все также остается одной из самых острых проблем в национальном менеджменте, а система планирования является достаточно слабым звеном в управлении отечественными предприятиями. Это обусловлено цепочкой причин, обозначенных Н.Д. Стрекаловой в своей книге [38]:

1. Планирование в условиях рынка, ориентированное на удовлетворение потребностей клиентов, является весьма сложной интеллектуальной деятельностью, требующей создания и применения информационной базы данных, аналитической обработки информации, проектирования будущего, постоянной активности участников процесса планирования, их творческого подхода к оценке рынка и возможностей потребителей.

2. Планирование бизнеса должно основываться на суммировании результатов анализа рынка и анализа полученных результатов работы с рынком. Для российских организаций с реальной системой управления бизнесом, стратегический маркетинг, являющийся базой для стратегического бизнес - планирования, еще не стал сильной стороной.

3. Организация процесса планирования и его реализация требует мягкого сочетания децентрализации и централизации в планировании, а также обеспечения условий для участия в планировании и аналитических процессах, предшествующих и сопровождающих планирование, менеджеров, плановиков, экономистов, маркетологов, финансистов [40]. Это свидетельствует о том, что это сложная задача, сопровождаемая организационными проблемами и свидетельствующая о наличии коммуникативных проблем, связанных с процедурой планирования.

4. Встречаются проблемы социально-культурного характера. Традиции советского периода, включая директивное планирование, все еще преобладают в отечественном менеджменте. Хотя данные проблемы не являются непреодолимыми. По мере замещения состава руководителей относительно молодыми и прогрессивно думающими менеджерами влияние существующих традиций явно ослабевает.

5. Внедрение планирования бизнеса в российских реалиях имеет свою специфику. Правовые условия и социально-экономическая среда, в которых ведут деятельность российские компании, отсутствие хорошо развитой инфраструктуры, а также достаточного аналитического и информационного обеспечения процесса планирования, обычно не дают им напрямую применять зарубежные методики разработки, описанные в литературе. Зачастую проблемы планирования, указанные в литературе, работают в условиях уже хорошо развитой рыночной экономики, поэтому не соответствуют правовым, экономическим, хозяйственным и иным условиям российского бизнеса, и вследствие чего не могут быть применены на практике.

6. Отечественные компании пока не имеют большого опыта в планировании при рыночных условиях. Совсем в недалеком будущем считалось, что управленцу достаточно обладать интуицией и опытом практического ведения бизнеса, что может отлично заменить бизнес-план. Как показала практика, имеющиеся практические навыки и знания большинства менеджеров не в полной мере отвечают профессиональным требованиям, которые предъявляются на сегодняшний день к планированию бизнеса, поэтому менеджеры недооценивают важность системы планирования [38].

В последние годы российский бизнес переходит на новую стадию своего развития, на которой без умения стратегического планирования перспектив, без установления стратегических целей и задач на ближайшие годы, без разработки бизнес-планов и понимания направления движения, без знания того, что нужно делать сегодня для их достижения завтра, невозможно успешно развиваться.

## 1.2 РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

В любом секторе экономики, коммерческая деятельность требует разработки адекватного бизнес-плана, который создается с целью обеспечения планирования и дальнейшего эффективного управления бизнесом, является одним из главных инструментов менеджмента организации.

Формирование бизнес-плана требует анализа многих факторов и является достаточно трудоемким и затратным с точки зрения использования ресурсов. Несмотря на это, бизнес-план необходим как для крупного, так и для малого бизнеса. Целесообразность затрат денежных средств и иных ресурсов должна быть оценена и обоснована [5].

Бизнес-план для малого и среднего предпринимательства предусматривает решение таких стоящих перед организацией вопросов, как оценка его состояния в настоящее время, выявление слабых и сильных сторон в предпринимательской деятельности, установление целей деятельности на планируемый период.

Успех в сфере малого и среднего бизнеса напрямую зависит от трёх компонентов [36]:

1. Четкое представление уровня, которого вы желаете достичь;
2. Понимание общего состояния дел в текущий момент;
3. Планирование процесса перехода из одного состояния в другое.

Эти проблемы и позволяет решать грамотно разработанный бизнес-план, представляющий собой действенный рабочий инструмент, помогающий осуществить управление компанией и обеспечивающий своевременный контроль за ее деятельностью [19]. Он достаточно эффективно способствует предприятиям малого и среднего бизнеса реализовывать конкретную маркетинговую, производственную, техническую, финансовую и кадровую политики, выявлять и устранять недочеты в управлении. Бизнес-план становится

не только внутренним документом организации, но и применяется при установлении или укреплении контактов с партнерами по бизнесу:

- возможными спонсорами;
- посредниками в реализации продукции;
- поставщиками оборудования, материалов, сырья и топлива.

Бизнес-план компании малого и среднего бизнеса начинает действовать еще до своего утверждения. Сама процедура разработки плана, тщательный анализ, предшествующий его созданию, заставляет менеджмент предприятия беспристрастно и непредвзято оценивать текущую и перспективную деятельность в мелких деталях, тщательно анализировать свои идеи, оценивать свои возможности и принимать решения о целесообразности и возможности их реализации.

Для небольших компаний для обеспечения выживания на рынке просто необходимо заниматься бизнес-планированием. Исследования успеха большинства предприятий позволяют сделать заключение о том, что они на практике осуществляют стратегическое планирование и применяют стратегический подход [41].

Использование стратегического планирования в малом бизнесе обеспечивает неоспоримые преимущества, однако порождает и ряд барьеров, усложняющих его массовое применение в процессе управления.

Предпринимателями отмечаются приведенные ниже препятствия [8]:

- нехватка времени;
- высокие вложения ресурсов и затраты;
- постоянная загруженность текущей работой;
- недостаток доверия к сотрудникам и консультантам, предчувствие провала бизнеса;
- недостаток специальных умений, знаний и опыта планирования.

Малое предприятие имеет свои преимущества и недостатки.

К преимуществам можно отнести [8]:

- мобильность и гибкость перехода к новациям и другим направлениям деятельности;
- относительно простые организационно-управленческие связи;
- небольшое количество управленческого персонала;
- узкую специализацию по типу бизнеса.

К недостаткам относят:

- относительно невысокую оплату труда;
- ограниченность материальных, финансовых и трудовых ресурсов;
- слабые кредитные возможности;
- подчинение целям крупного производства;
- большую загрузку персонала (в неделю до 50-60 рабочих часов).

Бизнес-план компании малого и среднего бизнеса дает понять выгодность предполагаемого к реализации проекта и вовлечь в дело возможных контрагентов и потенциальных финансовых партнеров. Он может положительно повлиять на инвесторов в части понимания, что предприниматель определил привлекательные возможности развития бизнеса, дающие наиболее эффективно осуществлять запланированное, и что организация имеет эффективную, обоснованную и последовательную по своей логике программу достижения целей и решения задач проекта. Инвестор с большей вероятностью отдаст свои средства в проект, который с высокой вероятностью гарантирует ему получение максимальной прибыли [38].

Бизнес - планирование, как эффективный элемент менеджмента организации малого и среднего бизнеса, выполняет в системе коммерческой деятельности целый ряд важных функций, среди которых существенное значение имеют:

- прогнозирование – обоснованное предвидение и оценка ожидаемого состояния компании в результате анализа и учета совокупности факторов;
- инициирование – стимулирование и мотивация запланированных действий, сделок и проектов;

- оптимизация - выбора допустимого и наилучшего сценария развития компании в условиях конкретной социально-экономической среды;
- координация и интеграция - учет взаимозависимости и взаимосвязи всех структурных подразделений организации с ориентацией на единый общий результат;
- безопасность управления - снабжение информацией о вероятных рисках своевременного принятия предупреждающих мер по уменьшению или полному предотвращению отрицательных последствий;
- упорядочение – обеспечение единого для всех порядка для успешной работы и ответственности;
- контроль - возможность оперативного мониторинга реализации плана, выявления несоответствий и своевременной их корректировки;
- документирование – описание действий в документальной форме, позволяющей доказывать успешность или ошибочность действий руководителей разных уровней;
- воспитание и создание благоприятного воздействия рационально спланированных действий на поведение специалистов и возможность их обучения, в том числе и на ошибках.

Причинами, побуждающими осуществлять планирование своей деятельности на предприятии малого и среднего бизнеса, можно считать следующие [10]:

1. Сама процедура создания бизнес–плана, включая анализ идеи, мотивирует предпринимателя максимально объективно, достаточно критически и беспристрастно посмотреть на свой бизнес со всех ракурсов. План – это четко сформулированный алгоритм, отражающий последовательность действий и их приоритетность в условиях ограниченных ресурсов и помогающий предотвратить ошибки при его реализации;
2. Бизнес-план является рабочим инструментом, который при правильном применении может помочь предпринимателю оперативно контролировать и управлять фирмой;

3. Законченный бизнес-план становится средством руководителя для донесения идей бизнеса до всех заинтересованных лиц (банковских служащих, финансовых инвесторов, государственных учреждений, бизнес - консультантов и др.), включая сотрудников своей компании.

В последующем нужна детальная проработка большинства вопросов, связанных с конкретными мероприятиями, которые необходимо реализовать в сфере производства, маркетинга и оптимизации организационных структур управления. Все это необходимо руководителям проекта с целью оценки реальных возможностей воплощения своих идей, и инвесторам, которые не захотят рисковать своими средствами без надежных гарантий успешности проекта.

Бесспорно то, что компании малого и среднего бизнеса необходимо с самого начала точно определить полную стоимость проекта, долю участия в нем собственными средствами и, следовательно, размеры привлекаемых финансов со стороны. К тому же необходимо заранее определить самую предпочтительную форму привлечения заемных средств. Кроме того, желательно еще на старте разработки проекта получить представление о конкретном круге инвесторов, которых может заинтересовать участие в проекте. Очевидно, что на этом этапе составление бизнес-плана поможет предпринимателям реально оценить возможности выбранных проектов и сократить их количество за счет рискованных и нерентабельных [12].

Формирование бизнес-плана компании малого и среднего бизнеса помогает решить еще одну задачу – спланировать разнообразные сценарии развития событий и обнаружить препятствия, которые могут появиться в процессе реализации проекта. С одной стороны, это позволяет заранее подготовить варианты действий по их реализации, а с другой – убедить инвестора в том, что руководитель проекта оперирует реальными категориями и готов преодолевать любые трудности.

Важна также возможность, появляющаяся после разработки бизнес-плана компании малого и среднего бизнеса и заключающаяся в выстраивании системы

контроля процесса реализации проекта. Такая система включает: набор конкретных критериев, периодичность их мониторинга и оценивания, значения предельно допустимых отклонений или пороговых значений, превышение которых требует внесение поправок и конкретных ответственных исполнителей. Общепринятыми способами контроля служат: контроль качества продукции; контроль производственных процессов; контроль запасов; контроль долей рынка и уровня продаж на нем; контроль издержек; контроль сравнительного уровня рентабельности отдельных ассортиментных позиций; контроль денежной наличности; контроль уровня сервисного обслуживания [15].

Для обеспечения выполнения бизнес – планом компании малого и среднего бизнеса всех вышеперечисленных функций и возможностей, он должен удовлетворять ряду требований [36]:

- базироваться на реальных фактах и содержать обоснованные предложения;
- быть написанным максимально простым и доступным для разных пользователей языком с применением кратких и четких формулировок;
- носить всеохватывающий характер, т.е. включать всю информацию по проекту, представляющую интерес для инвестора;
- иметь завершенный характер, включая стратегию достижения поставленных целей;
- обладать комплексностью и содержать как минимум финансовое, производственное, маркетинговое и организационное обеспечение;
- иметь контролирующий характер, связанный с четкой характеристикой графиков работ, контрольных сроков и показателей;
- носить перспективный характер, обеспечивая разработку на его основе дальнейших планов с сохранением преемственности развития;
- обладать гибкостью, обеспечивающей возможность внесения поправок в уже разработанные программы.

Перечисление большого количества выгод от наличия бизнес-планирования в малом бизнесе приводит Н.Д. Стрекалова [38]:

1. Повышается общая эффективность управления за счет ориентации на достижение результата и эффективное применение ресурсов.

2. Обеспечивается нацеленность на потребителя и гибкость в его обслуживании.

3. Обеспечивается оптимальное распределение и использование времени, позволяя не пропустить момент решения проблем долгосрочного характера.

4. Улучшается координация и интеграция взаимодействующих между собой отдельных подразделений и работников, за счет обеспечения перевода стратегических целей в тактические цели и наличию мероприятий по их достижению.

5. Улучшается контроль, поскольку постоянное сравнение фактических результатов с плановыми критериями позволяет оценить степень приближения к заданным целям [38].

В заключение данного параграфа, можно сделать вывод, что выполнение всех требований достижимо только при правильной структуре и логике построения бизнес-плана компании малого и среднего бизнеса. Пренебрегая разработкой бизнес-плана, руководитель такой компании может оказаться неподготовленным к преодолению трудностей, которые могут встать на его пути к успеху, и будет поспешно и необоснованно импровизировать с принятием решений и выполнением некоторых действий, что не всегда приводит к положительному результату. В такой ситуации рекомендуется не жалеть времени и ресурсов и осуществлять своевременное бизнес-планирование. Не стоит откладывать разработку бизнес-плана даже в условиях быстро изменяющейся ситуации на рынке, поскольку разработка бизнес-плана - адаптивный процесс, в ходе выполнения которого проводится регулярная корректировка принятых решений, пересмотр комплекса мероприятий по выполнению конкретной программы и т.д.

Таким образом, бизнес-план применяется независимо от сферы деятельности, ее масштабов, форм собственности организации и организационно-правовой формы предприятия. В любом случае бизнес-план

решает внутренние вопросы, связанные с управлением компанией, и внешние, обусловленные установлением контактов и взаимодействий с другими предприятиями и организациями.

## 1.3 ВИДЫ ФИНАНСОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Финансовые планы, которые разрабатываются на предприятии, по содержанию, задачам и объектам планирования можно разделить на следующие группы:

- перспективные;
- текущие;
- оперативные.

**Перспективное финансовое планирование** определяет важнейшие показатели, пропорции и темпы расширенного воспроизводства, является главной формой реализации целей предприятия. Перспективный финансовый план содержит важнейшие показатели и целевые установки развития и поведения предприятия на рынке, им задаются пропорции и темпы, стратегия инвестиционной политики, формирования накоплений, ценовая и дивидендная политика. Такие планы разрабатываются на несколько лет и могут уточняться по мере реализации основных задач. Временной интервал зависит от экономической стабильности и возможности прогнозирования объемов финансовых ресурсов и направлений их использования. Перспективное планирование включает разработку финансовой стратегии предприятия и прогнозирование финансовой деятельности. Разработка финансовой стратегии представляет собой особую область финансового планирования, так как, являясь составной частью общей стратегии экономического развития, она должна быть согласована с целями и направлениями, сформулированными общей стратегией.

В свою очередь, финансовая стратегия оказывает влияние на общую стратегию предприятия. В целом финансовая стратегия представляет собой определение долгосрочных целей финансовой деятельности предприятия и выбор наиболее эффективных способов и путей их достижения. Процесс формирования финансовой стратегии предприятия включает в себя следующие основные этапы: определение периода реализации стратегии; анализ факторов внешней финансовой среды; формирование стратегических целей финансовой деятельности; разработка финансовой политики предприятия; разработка системы мероприятий по обеспечению реализации финансовой стратегии; оценка разработанной финансовой стратегии. На основе финансовой стратегии определяется финансовая политика предприятия по конкретным направлениям финансовой деятельности: налоговой, амортизационной, дивидендной, эмиссионной и т.д. Основу перспективного планирования составляет прогнозирование, которое является воплощением стратегии компании на рынке. Прогнозирование состоит в изучении возможного финансового состояния предприятия на длительную перспективу. В отличие от планирования задачей прогнозирования не является реализация разработанных прогнозов на практике, так как они представляют собой лишь предвидение возможных изменений. Прогнозирование предполагает разработку альтернативных финансовых показателей и параметров, использование которых при наметившихся тенденциях изменения ситуации на рынке позволяет определить один из вариантов развития финансового положения предприятия. Важный момент при осуществлении прогнозирования - признание факта стабильности изменений и показателей деятельности предприятия от одного отчетного периода к другому.

**Система текущего планирования** финансовой деятельности предприятия основывается на разработанной финансовой стратегии и финансовой политике по отдельным аспектам деятельности. Текущие финансовые планы определяют показатели, как правило, на ближайший год, конкретизируют и детализируют перспективные планы, здесь обеспечивается балансовая увязка доходных и расходных статей планируемого года. Данный вид

финансового планирования заключается в разработке планов прибыли и убытков, плана движения денежных средств, плана бухгалтерского баланса. Эти финансовые документы дают возможность предприятию определить на предстоящий период все источники финан-сирования его развития, сформировать структуру его доходов и затрат, обеспечить его постоянную платежеспособность, определить структуру активов и капитала предприятия на конец планируемого периода. Планирование объемов производства и реализации продукции - одна из первостепенных задач финансового планирования на предприятии. Приступая к ее решению, следует определить ряд принципиальных позиций. Прежде всего необходимо исходя из сложившейся конъюнктуры рынка и финансового положения определить, что предпочтительнее - рост или снижение объема производства и реализации; существуют ли реальные предпосылки обеспечения роста объема реализации; какие из имеющихся факторов производства и коммерции могут быть задействованы для наращивания производства и реализации продукции; какая структура выпуска продукции на предстоящий плановый период является наиболее рациональной, как в зависимости от вариантов структуры меняется величина прибыли; чему равняются пороговые значения производства, обеспечивающие предприятию выживание при крайне неблагоприятной конъюнктуре рынка.

**Оперативное финансовое планирование** подробно отражает оперативный денежный оборот предприятия, поступления и расходования средств по конкретным календарным датам, как правило, на ближайший месяц, что позволяет управлять денежными потоками исходя из складывающейся конъюнктуры и возникающих обстоятельств. Оперативное финансовое планирование включает составление и исполнение финансового календаря, кассового плана, а также расчет потребности в краткосрочном кредите. В платежном календаре подробно отражается оперативный денежный оборот через расчетные, текущие, валютные и другие счета предприятия. Поступление и расходование средств планируется в конкретной последовательности по

срокам, что позволяет своевременно производить расчеты, перечислять платежи в бюджет и внебюджетные фонды. Информацией для составления платежного календаря являются сведения об операциях по счетам в банках, содержащиеся в выписках о состоянии счетов, предоставляемых банками. Так же данные о расчетах с поставщиками с особым выделением просроченных платежей, график отгрузки готовой продукции и передачи платежных документов в банк, сроки и размеры перечислений налогов в бюджеты и платежей во внебюджетные фонды, сроки и величина предполагаемой к выплате заработной платы, размеры дебиторской и кредиторской задолженности. Платежный календарь составляется на месяц, 15 дней, декаду, пяти-дневку. При этом срок определяется исходя из периодичности основных платежей предприятия. Наиболее целесообразно составление платежного календаря на месяц с подекадной разбивкой.

## 1.4 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА ДЛЯ НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Структура бизнес-плана в малом, среднем и крупном бизнесе практически идентична. На сегодняшний день не существует жесткого и единого для всех шаблона бизнес - плана. Структура, состав и уровень детализации бизнес-плана определяются спецификой деятельности и масштабом предприятия, активностью рынка сбыта и действующих на нем конкурентов, а также стратегической целью и тактическими задачами конкретного бизнеса, перспективами роста компании [17].

В зависимости от целей составления бизнес-плана (для привлечения партнеров, обоснования инвестиций, и т.п.) его разделы могут быть разработаны

с различной степенью детализации. При создании нового для компании бизнеса все разделы следует проработать максимально подробно и полно.

Основные разделы бизнес-планов по своей сущности практически одинаковы. Они могут содержать некоторые отличия, как по форме изложения информации, так и по составу и взаимному расположению отдельных разделов. Все зависит от целей и задач, с которыми разрабатывается бизнес-план. Различие в структуре разделов бизнес-плана и ключевых моментах будет зависеть от желания акцентировать внимание определенной категории его пользователя [20].

Важнейшее преимущество бизнес-плана заключается в выстроенной логической последовательности его разделов, которая постепенно переводит пользователя от общего к частному, от глобальных проблем к конкретным, от стратегического планирования к тактическим мероприятиям.

При использовании любых структур бизнес-плана рекомендуется соблюдать полученные из лучших практик требования (таблица1).

Таблица 1 – Требования к структуре бизнес-плана [34, с.105]

| Характеристика | Описание характеристики (требования) |
|---|---|
| 1.Количество разделов | Определяется необходимостью и достаточностью для достижения целей и решения задач бизнес-плана, раскрытия специфики отрасли и сферы бизнеса, которым он посвящен. |
| 2.Ключевые разделы | Должны быть представлены ключевые вопросы, раскрывающие: цели бизнес-плана и его бизнес - идею; операционную деятельность компании; анализ рынка; финансы и риски, маркетинг. |
| 3.Четкость структуры | Лаконичная и ясная структура разделов должна обеспечить пользователю быстро ориентироваться и легко находить интересующую его информацию. |
| 4.Логичность структуры | Согласованная последовательность разделов должна раскрывать основную концепцию и логику бизнес-плана. |

Бизнес-план должен предоставить заинтересованным лицам краткую и предельно точную информацию о рассматриваемом бизнесе.

Процедуру разработки бизнес-плана на предприятии малого бизнеса можно изложить в виде следующего алгоритма. Сначала принимается решение

о необходимости создания нового бизнеса или расширения уже существующей деятельности компании. После принятия такого принятия решения необходимо провести анализ собственных возможностей и способности его реализовать. На следующем шаге осуществляется выбор и уточнение номенклатуры товаров и услуг, намечающихся к выпуску. Данный шаг включает в себя несколько подэтапов [15]:

- исследование потенциального рынка (или отдельного его сегмента) выбранных товаров и услуг и его отношения с другими рынками, а также потенциальных конкурентов;
- оценка возможных потребителей и определение территориальной привязки планируемых производственных мощностей;
- оценка и прогнозирование объема продаж.

После выполнения всех под этапов разрабатывается план производства. Этот раздел чрезвычайно важен, т.к. он дает возможность оценить степень реалистичности реализации бизнес-плана. Бизнес-план рассматривает операционную деятельность единственным способом достижения целей предприятия. Этот раздел должен показать, каким образом производственная деятельность будет обеспечивать достижение поставленных целей. Важными задачами данного раздела являются определение производственных затрат на изготовление продукции (услуг) и требуемый для их компенсации объем инвестиций.

В бизнес-плане предприятия сферы услуг, этот раздел может не отличаться особой сложностью и детальностью рассмотрения. Для предприятий, ориентированных на оказание услуг, должно содержаться описание способов предоставлении услуг, необходимого для этого оборудования, технологии обслуживания клиентов, оценки качества услуг и т.д.

На базе всевозможных прогнозов и данных от предыдущих этапов разрабатывается и моделируется финансовый план с различными временными горизонталями, детализацией и сценарными планами с обязательным моделированием всего спектра рисков [31].

Общие требования к бизнес-плану можно сформулировать следующим образом: он должен быть емким, четким, лаконичным, грамотным, быть понятным финансовым структурам инвесторов, партнерам по бизнесу и быть выполнен с учетом требований стандартов инвесторов.

Бизнес-план может иметь следующую структуру [29]:

- резюме (краткое содержание);
- описание бизнеса (описание и анализ отрасли, цели компании);
- описание продукта, услуги;
- план маркетинга;
- план производства(описание местоположения, производственный процесс);
- финансовый план (план прибылей и убытков, план денежных потоков);
- анализ и оценка рисков;
- приложения.

Бизнес-план начинается с титульного листа, на котором приводятся: наименование предприятия, инициирующего проект, название проекта, авторы проекта, место и время подготовки бизнес-плана.

Далее согласно структуре идет – резюме, которое содержит краткие выводы бизнес-плана и является одним из наиболее важных его элементов. Это объясняется тем, что финансисты не желают тратить на ознакомление с текстом плана свое время и уделяют обычно этому не более 10 минут. Поэтому резюме должно быть лаконичным. Этот раздел обеспечивает первое знакомство потенциального инвестора с планом и является определяющим для судьбы проекта. На основании этого резюме должно быть составлено таким образом, чтобы вызвать неподдельный интерес к предлагаемому проекту. Резюме пишется с сохранением делового стиля [14].

В описание предприятия рекомендуется включать следующую информацию [14]:

- краткую характеристику и описание, его организационно-правовую форма, юридический и фактический адреса;
- местонахождение предприятия, занимаемую им площадь, дату образования, миссию и цели предприятия;
- величину уставного капитала предприятия;
- организационную структура предприятия;
- персональный состав аппарата управления (сведения о руководстве: Ф.И.О., занимаемая должность, возраст, образование и опыт работы), ключевой персонал предприятия;
- структуру активов (основной и оборотный капитал);
- специализацию предприятия, перечень продукции, работ или услуг и их объем;
- позиционный анализ (по критериям качества продукции и услуг, уровню производственных издержек, уровню технологий, квалификация персонала, месторасположения источников энергии, поставщиков материалов, комплектующих и т.д.);
- анализ конкурентов.
- краткое описание и анализ текущего состояния предприятия, а также перспектив развития бизнеса решает две задачи:
- получение исходной информации для прогнозирования объема производимой продукции и реализации продукции и услуг компании с учетом конкуренции;
- изучение состояния и тенденции развития сферы деятельности.

В разделе описания продукта, приводится краткое описание потребительских свойств продукции, предлагаемой предприятием. Описание продукции включает в себя следующее [14]:

- наименование оказываемых услуг и его спецификация;
- показатели универсальности услуги;
- функциональное назначение и область применения (для каких потребителей предназначены услуги);

- стоимостная характеристика;
- концепция развития сферы общественного питания;
- преимущества перед конкурентами;
- структура выпуска продукции в натуральных и стоимостных показателях в настоящее время;
- требования к контролю качества оказываемых услуг;

Далее рассмотрим план маркетинга. Приводится оценка рыночного потенциала компании. Объем сбыта продукции (услуг) для целей прогнозирования является наиболее сложным и не менее важным, поскольку анализ реального действующего рынка и политика формирования уровня и структуры спроса на услугу являются ключевыми в процессе получения результатов реализации инвестиционного проекта.

Раздел состоит из нескольких частей [14]:

В первой части рекомендуется размещать описание существующей на рынке ситуации: структура рынка, наличие и уровень конкуренции, поставщики сырья, эластичность спроса по ценам, описание каналов распределения продукции, реакцию рынка на социально-экономические процессы, темп роста потребления и т.д.

Основными количественными характеристиками рынка служат емкость рынка и спрос на услугу компании. Текущий спрос рассчитывается через общее количество оказываемых услуг, проданных по установленной цене на конкретном рынке за определенный период времени. Информация должна позволить оценить структуру и размеры текущего спроса, а также основные сегменты рынка по конечному пользователю, географическому делению и категориям потребителей.

При описании потенциального рынка сбыта продукции компании рекомендуется указывать [22]:

1) основные предприятия, участвующие в реализации услуг на данном рынке;

2) необходимую потребность в продукции и услуге с учетом сезонных тенденций, географического месторасположения демографических факторов;

3) продукцию конкурентов;

4) масштаб потенциального рынка (годовой объем продаж продуктов и услуг, общая численность покупателей);

5) сложность проникновения на рынок (обоснование масштабов проникновения, доля рынка, охватываемая территория);

6) последние тенденции и ожидаемые изменения на основных предполагаемых рынках;

7) установление контактов с потенциальными покупателями, их готовность приобретать продукцию или услугу при различном уровне цен, предоставление информации покупателям;

8) желательно показать способы выявления партнеров (по справочникам, публикациям, правительственным документам и др.).

Во второй части раздела следует описать существующую на рынке конкуренцию [22]:

- препятствия при освоении рынка (время, затраты, технология, существующие патенты и товарные знаки, ведущие работники, консерватизм покупателей);
- тип конкуренции (по ассортименту, обслуживанию или сегменту рынка);
- конкурентные преимущества (сильные стороны предприятия) – репутация предприятия, способность удовлетворить потребности рынка, проникновение на рынок, ведущие сотрудники предприятия;

В третьей части раздела следует указать результаты анализа конкурентных качеств продукции компании, как правило, по стоимостным показателям и по показателям потребительских качеств в соответствии с общепринятыми методиками. На данном этапе уже может быть установлена в первом приближении цена на продукцию (услугу). Определение базовой цены на продукцию основывается на результатах анализа спроса, цен продукции у

конкурентов и оценки производственных издержек организации на производство и реализацию продукции.

На основе полученных результатов анализа состояния и тенденций развития рынка, формируется план сбыта продукции (услуг) предприятия [26].

В данной части раздела описывается:

- сводные показатели по цене продукции и объему продаж на внутреннем и внешнем рынке;
- каналы распределения продукции;
- стратегия проникновения на рынок;
- условия оплаты продукции: по факту с указанием уровней скидок, надбавок к цене и т.д.;

Производственный план.

Главная задача данного раздела заключается в демонстрации потенциальным партнерам факта, что компания в состоянии реально производить необходимое количество товаров в установленные сроки и с требуемым качеством [10].

Производственный план (по объему продукции и смете затрат) формируется на базе расчета производственных мощностей предприятия и плана сбыта продукции, а также по данным прогноза производственных запасов и потерь. Для описания структуры процесса производства необходимы следующие данные [23]:

- данные о квалификации персонала;
- структура персонала и виды затрат на персонал;
- структура производства, используемого в рамках инвестиционного проекта;
- трудоемкость выполнения работ, тарифы по оплате труда основных категорий производственных рабочих;
- перечень с указанием количества исходных материалов и комплектующих изделий, их стоимостные характеристики;

- основные поставщики материалов, сырья, комплектующих изделий, объемы и условия поставок;

- необходимое количество энергоносителей и стоимость единицы их потребления;

- затраты по всем перечисленным позициям.

Финансовый план.

Данные раздела основываются на результатах прогноза производства и сбыта продукции, отчета о прибылях и убытках. Стандартная форма отчета о прибылях и убытках демонстрирует финансовую осуществимость предлагаемого к реализации бизнес-плана. Применяя прогноз продаж и соответствующие ему производственные затраты, готовится стандартный отчет о прибылях и убытках не менее чем за первые два года. Необходимо приводить полный перечень допущений, сделанных при формировании стандартного отчета о прибылях и убытках. В общем виде стандартный отчет о прибылях и убытках содержит: производственные затраты, стоимость реализованной продукции, себестоимость, валовую прибыль, чистый доход или убытки [25].

Отчет о движении денежных средств представляет собой прогнозируемое движение денежных потоков ежемесячно для первого года операций и поквартально, по крайней мере еще для двух лет, с детальным выделением величины и времени ожидаемых прихода и расхода наличности [28]. Он позволяет определить потребности и сроки дополнительного финансирования, указать точку максимума потребности в оборотном капитале, показать порядок и источник получения дополнительного финансирования (через банковские займы, акционерное финансирование, по линии краткосрочного банковского кредита), а также условия, по которым должны выплачиваться заемные средства [41].

Отчет о прибылях и убытках показывает операционную деятельность компании за период проекта. С помощью указанного отчета можно установить размер получаемой предприятием прибыли в определенный период времени.

Отчет о движении денежных средств демонстрирует формирование и отток денежной наличности, а также остатки денежных средств предприятия в динамике от периода к периоду.

Сумма собственного и заемного капитала должна покрывать отрицательные величины остатка денежных средств в любой период времени проекта.

Любая альтернативная схема финансирования должна быть проанализирована и ей должна быть дана оценка последствий ее применения.

Система показателей эффективности проекта характеризуется двумя группами показателей: показателями финансового состояния компании и показателями эффективности инвестиций, рассчитанные по выбранной ставке дисконтирования [41].

Первая группа показателей позволяет оценить эффективность операционной деятельности организации в процессе реализации проекта: прибыльность проекта, рентабельность капитала, показатели финансовой деятельности: ликвидности и финансовой устойчивости.

Вторая группа показателей демонстрирует эффективность инвестиций в проекте: внутренняя норма рентабельности, чистая приведенная величина дохода, срок окупаемости, индекс прибыльности (характеризует прибыльность проекта).

При расчете перечисленных показателей практически всегда вызывает затруднения у руководителей проекта выбор ставки дисконтирования, т.к. отсутствуют однозначные методики по ее определению. При назначении ставки дисконтирования рекомендовано ориентироваться на действующую или ожидаемую величину ставки по банковским кредитам и депозитам или на субъективную оценку, основывающуюся на личном опыте инвестора.

В разделе анализа рисков приводится описание вероятности наступления неблагоприятного события, которое может привести к утрате части ресурсов организации, появлению дополнительных расходов в процессе осуществления производственной и финансовой деятельности и, как следствие, сокращению

доходов. По этой причине при разработке бизнес-плана должны быть учтены все возможные изменения рыночной ситуации [32].

Проводят количественный и качественный анализ риска. Задачей первого является определение доли факторов риска, что весьма сложно и трудоемко. Качественный анализ предполагает определение факторов риска и этапов работ, при выполнении которых возникает риск.

В большинстве случаев в качестве критических факторов выделяют: цену продукции, объем сбыта продукции, издержки производства, время задержки платежей за реализованную продукцию, условия формирования запасов (материалов и комплектующих изделий, сырья, а также запасов готовой продукции), показатели инфляции, условия формирования капитала и др.

По итогам определения чувствительности проекта к выбранным критическим факторам разрабатываются мероприятия по уменьшению риска и устанавливается оптимальный вариант реализации проекта [15].

В раздел приложения включаются документы, подтверждающие или детализирующие сведения, представленные в бизнес-плане.

Перечисленные рекомендации по построению разделов бизнес-плана относятся к наиболее сложному случаю компании, намеренной производить новый продукт или оказывать услуги, и ищет финансирования или партнеров под свой проект.

В большинстве случаев создание квалифицированного бизнес-плана реально выполнить только силами команде профессионалов, собранных воедино из специалистов в своей узкой области (маркетинге, управлении, финансах). У западных компаний при разработке бизнес-планов даже мелкие фирмы обращаются к консультантам за поддержкой, тогда как разработкой подобных документов в крупных компаниях занимаются рабочими группами, составленными из опытных специалистов [23].

Вывод по первой главе:

На сегодняшний день большинство предприятий малого и среднего бизнеса испытывают острую потребность в разработке бизнес-планов из-за

необходимости планирования своей деятельности, привлечения инвесторов, партнеров и максимального учета возможных рисков [24].

При отсутствии бизнес - планирования, постановки стратегических целей и задач на несколько лет вперед и глубокого понимания о направлении движения, и того, что нужно делать на данном промежутке времени, невозможно успешно продвигаться вперед даже в случае с малым бизнесом.

Бизнес-план предприятия малого бизнеса способствует убеждению инвесторов о том, что предприниматель нашел привлекательные возможности развития собственного бизнеса, позволяющие эффективно осуществлять намеченные планы, и предприниматель имеет эффективную программу осуществления своих целей и задач в новом бизнесе. Мы определили, что инвестор с охотой вложит свои средства только в бизнес-идею, которая с наибольшей вероятностью будет гарантировать ему получение максимальной прибыли.

Таким образом, важность разработки бизнес-плана при создании предприятия малого бизнеса полностью доказана.

# 2 ХАРАКТЕРИСТИКА НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА И РАЗРАБОТКА ФИНАНСОВОГО РАЗДЕЛА БИЗНЕС-ПЛАНА

## 2.1 ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА НОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Задачей настоящей главы является формирование бизнес-плана по предоставлению услуг кейтеринга в сфере общественного питания.

Кейтеринг (англ. cater — поставлять провизию; catering — сектор сферы общественного питания) – это мобильное оказание услуг, отрасль общественного питания, с применением выездного производства и выездного оказания услуг. Другими словами это выездное обслуживание в любом помещении по выбору клиента. Особенность такого обслуживания, предполагает не только доставку приготовленной пищи, но и обслуживание клиентов.

Это достаточно востребованная услуга в наши дни. Кейтеринг представляет новое направление в сфере обслуживания общественного питания. Это организация выездного ресторанного обслуживания для различных форм организаций и частных лиц. Если еще недавно в России о кейтеринге было известно только узкому кругу профессионалов, то сегодня российский рынок кейтеринга очень широко развивается.

Развитие индустрии кейтеринга и увеличение запросов потребителей способствует тому, что один и тот же поставщик услуг может предлагать несколько вариантов обслуживания.

Кейтеринг имеет несколько разновидностей: в помещении, вне помещения (внешний), и контракт на поставку (разъездной).

**Кейтеринг в помещении** имеет много общего с ресторанным обслуживанием. Заказчику сервисных услуг (фирме) предлагают оборудованные

помещения для проведения различных мероприятий. Это могут быть аванзалы, банкетные залы для проведения комбинированных приемов.

**Кейтеринг вне ресторана** наиболее популярен в индустрии питания. Он предусматривает обслуживание на территории заказчика в соответствии с его требованиями. Характерным примером является деятельность ресторанов выездного обслуживания по организации приемов, банкетов в здании фирмы, на загородной даче, в квартире и т. д.

**Разъездной кейтеринг** — это доставка свежей, горячей еды и бизнес-ланча на строительные и съемочные площадки, в офисы, заводы, и другие предприятия, где требуется обеспечить питанием группы людей.

Компанию «Кейтеринг+» предполагается открыть с целью максимально быстрого и качественного обслуживания потребителей, с особым вниманием к нему и предложением качественного меню.

Компания предлагает сертифицированное выездное обслуживание (разъездной кейтеринг ) премиум класса в сфере общественного питания.

Прежде чем начать такой бизнес, необходимо определиться с нишей, предпочтительно выбирать ту, в которой наблюдается высокий спрос, а предложение относительно небольшое. Лучше всего сосредоточиться на поставках обедов, которые для сотрудников среднего звена, в офисы или работать по контракту.

Компания будет зарегистрирована в форме собственности обществом с ограниченной ответственностью (ООО) «Кейтеринг+» с уставным капиталом в размере 2,5 млн. руб. У нас три учредителя: директор, бухгалтер, технолог с равной долей в уставном капитале. Форма собственности - частная.

На первом этапе открытия компания «Кейтеринг+» планирует заключить контракт на поставку бизнес-ланча с организацией АО «Трест Уралтрансспецстрой» - это крупная организация, способная выполнить полную номенклатуру строительных работ транспортного, промышленного и гражданского назначения с использованием собственной материально-технической базы по Свердловской области. Одна из немногих строительных

компаний, которой доверяют строительство, реконструкцию, ремонт автомобильных дорог всех технических категорий. А также улиц и развязок, включая выполнение земляных работ, переустройство и строительство инженерных сетей. Среднесписочная численность организации в 2017 году составила 726 человек.

На начальной стадии реализации проекта планируется сразу же производить ограниченный ассортимент продукции, уделяя особое внимание качеству приготовления блюд, которые будут изготовляться только из натуральных и экологически чистых продуктов. Доставка бизнес-ланча планируется на территорию завода АО «Трест Уралтрансспецстрой», и другим работникам данной организации в г. Екатеринбурге, которые выполняют строительные работы транспортного, промышленного и гражданского назначения в разных точках города.

На данный момент времени существует, и в ближайшем будущем, еще появится значительное количество конкурентов в сфере оказания услуг кейтеринга. Выбор расположения бизнеса был осуществлен с учетом требований, которые предъявляются к производству предприятия питания. Такой бизнес, как кейтеринг, предусматривает специальное помещение, которое должно быть разделено на производственную, подсобную и офисную зоны. В свою очередь производственная зона делится на горячий, холодный, овощной и мясной цеха.

План предусматривает аренду помещения в 160, кв. м, в среднем она обойдется в 500 рублей в месяц.

Для определения оптимального по стоимости и наиболее удачного по расположению помещения были оценены преимущества и недостатки порядка десяти точек в различных чертах города. Наиболее благоприятными по всем параметрам и подходящие для данного вида деятельности стали потенциальные месторасположения в центральной части города и на окраинах, наиболее подходящие улицы: ул. Восточная, ул. Амундсена, ул. Декабристов, ул. Черняховского.

Планируется заключить договор аренды помещения на ул. Черняховского общей площадью 160 кв.м. по цене 500 руб. за 1 кв.м. В договоре аренды включены условия, по которым заложено выполнение косметического ремонта помещения. Выплаты производятся согласно договору ежемесячно.

Для реализации представленного проекта должны быть заключены договора на поставку основных пищевых ингредиентов:

- мука и хлеб – ОАО «Хлебопродукт»;
- закупка основных продуктов – ООО «АГРАТЕХСНАБ»;
- молочной продукции – АО «Екатеринбургский молочный завод №1»;
- мясной продукции – ИП АЛЕКСЕЕВ И.Ю.

На предприятии будет составлен список поставщиков у которых постоянно будет закупаться продукция, а так же производится закупка на рынках и оптовых базах. Составленный перечень поставщиков анализируется на основании специальных критериев. Зачастую ограничиваются ценой и качеством поставляемой продукции, а также надежностью поставок.

На втором этапе расширения производства планируется открытие сайта для привлечения новых контрактов и новых клиентов на поставку еды и бизнес-ланча.

Самая большая проблема возможно, с которой предстоит справиться в будущем - это конкуренция, так как данная ниша будет заполняться. Чтобы выгодно отличаться от своих конкурентов, стоит предлагать большое разнообразие обедов, если при этом еще предлагать вегетарианские блюда и каждый день разное меню, то количество клиентов будет стремительно расти.

Компанию «Кейтеринг+» будут отличать следующие особенности:

- низкая цена;
- превосходное качество;
- индивидуальный подход и креативность;
- всегда вкусная, свежая и красивая еда, благодаря продуктам и напиткам от лучших поставщиков;

- профессиональная команда и наивысший уровень сервиса;
- передовые кейтеринговые технологии и оборудование;
- свежесть;
- прекрасные вкусовые качества.

Стоит сказать, что основным направлением компании останется ориентирование на заключении новых контрактов для поставки обедов.

Предполагается, что меню нашей компании без сомнения должны пользоваться широкой популярностью среди потребителей любого возраста, даже несмотря на значительное число самых разнообразных кафе, пиццерий и других предприятий общественного питания. Однако нашим преимуществом является то, что мы доставим еду Вам и никуда идти не надо. Так же у многих людей нет возможности сходить на перерыв в ввиду занятости и для них лучшим вариантом являются услуги нашей компании. Благодаря передовым кейтеринговым технологиям и оборудованию, появилась возможность приготовить и доставить блюда без потери качества и с сохранением надлежащего вкуса.

## 2.2 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАН

Для правового статуса нашего предприятия было выбрано общество с ограниченной ответственностью (ООО) с размером уставного капитала в 2,5 млн. рублей. Учредителями выразили желание стать три человека: директор, бухгалтер, технолог с равными долями в уставном капитале. Форма собственности организации – частная (рисунок 3).

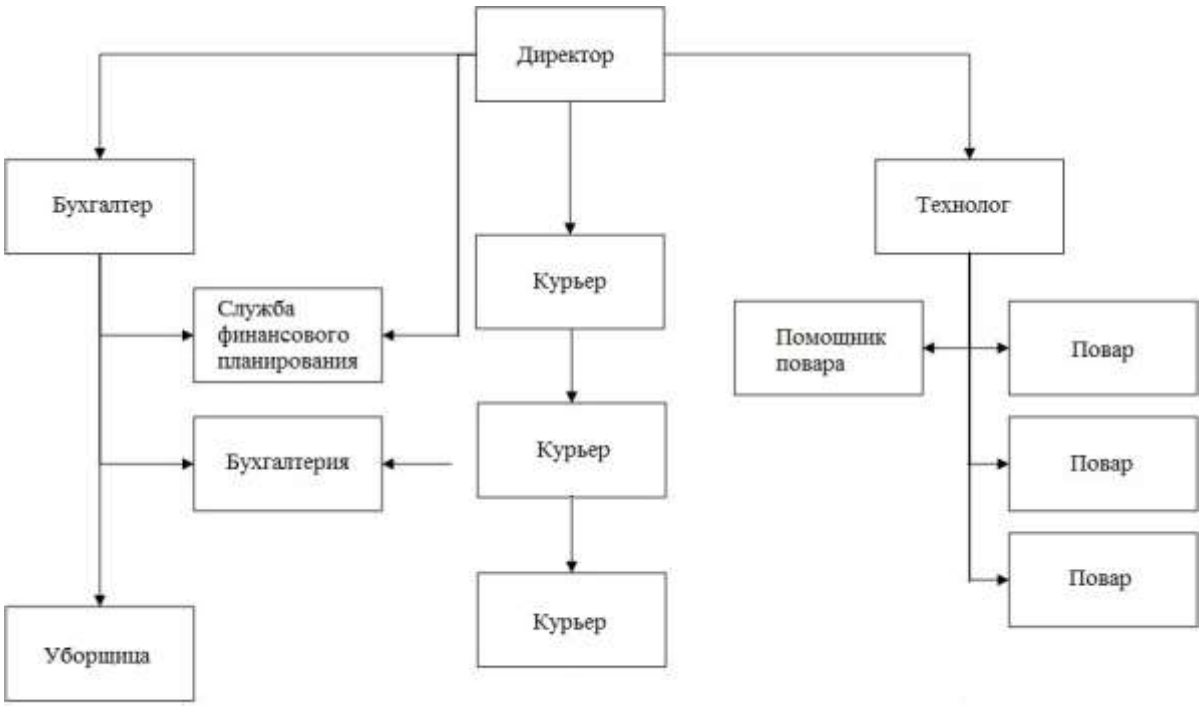


Рисунок 3 - Организационная структура управления компании «Кейтеринг+» [1]

Директор кафе [33]:

- организовывает все направления деятельности предприятия;
- несет ответственность за финансовое состояние;
- представляет интересы компании в различных организациях и представительных органах;
- распоряжается имуществом организации;
- осуществляет поиск поставщиков;
- заключает договора;
- обеспечивает сбыт продукции;
- издает приказы по предприятию и по личному составу в соответствии с трудовым законодательством, осуществляет прием и увольнение работников;
- применяет меры поощрения и взыскания на сотрудников организации.

Технолог несет ответственность за [37]:

[1] Составлен автором по [33]

- обеспечение качества выпускаемой продукции и ее постоянное совершенствование;
- разработку новых разновидностей блюд в составе меню и типов продукции;
- внедрение на производстве передовых технологий и лучших практик;
- механизацию и автоматизацию процессов производства;
- обеспечение оперативного мониторинга процесса производства;
- разработку календарного графика работы и выпуска продукции;
- устранение причины нарушения, при необходимости, нормального режима производства;
- входной контроль и проверку качества поступающего на производства материалов, сырья, полуфабрикатов и др., поскольку качество продукции, передаваемой потребителю, определяет общую оценку результатов функционирования предприятия.

Бухгалтер исполняет также функции заместителем директора по экономике и финансам, а именно [33]:

- осуществляет планирование деятельности предприятия и экономическое стимулирование персонала, повышение производительности труда,
- выявляет и повышает эффективность применения производственных резервов за счет улучшения организации производства;
- устанавливает нормативы образования фондов экономической мотивации персонала;
- проводит анализ финансово-экономических результатов работы организации;
- ведет бухгалтерский и управленческий учет средств организации и хозяйственных операций с материальными ресурсами;
- рассчитывает результаты финансово-хозяйственной деятельности компании;

- осуществляет финансовые расчеты с поставщиками и заказчиками, связанные с поставкой и реализацией продукции, закупкой сырья.

Открытие компании включает в себя получение разрешительной документации. К такой документации относится: свидетельство о государственной регистрации, санитарно-эпидемиологическое заключение, свидетельство о внесении в ЕГРЮЛ. Понадобится еще ряд стандартных документов, лучше всего заказать сбор документов и регистрацию фирмы в юридической фирме, что значительно сэкономит время, которое можно потратить более рационально.

Очень важным аспектом успешного функционирования кейтеринговой фирмы является грамотный подбор персонала. На начальном этапе следует нанять 3-4 поваров, и 3 курьеров. Для того чтобы повара могли работать быстрее и не отвлекаться, можно нанять помощника повара, который будет выполнять работу, не требующую большой квалификации (мыть и чистить овощи и фрукты и так далее). Особенно внимательно нужно подходить к выбору поваров, потому что именно от качества пищи во многом зависит то, как успешно будет функционировать фирма. Кейтеринг является тем бизнесом, в котором репутация играет очень большую роль, поэтому прежде чем нанять повара, следует убедиться в его квалификации. Надо сразу отметить, что найти хорошего повара трудно, а такой бизнес, как кейтеринг, во многом зависит от его кулинарных способностей.

Коллективная ответственность способствует к снижению потерь рабочего времени и уменьшению текучести кадров. Зарплата сотрудников напрямую зависит от полученной прибыли. В случае увеличения прибыли выделяются денежные премии. Средний возраст работников должен составить не более 45 лет (таблица 2).

Таблица 2–Зарплата работников компании «Кейтеринг+», руб.

| Должность | Число рабочих | Оклад | Годовой ФОТ, тыс. руб. |
|---|---|---|---|
| Директор | 1 | 50 000 | 600 000 |
| Бухгалтер | 1 | 40 000 | 480 000 |
| Технолог | 1 | 35 000 | 420 000 |
| Повара | 3 | 25 000 | 900 000 |
| Помощник повара | 1 | 20 000 | 240 000 |
| Курьер | 3 | 25 000 | 900 000 |
| Уборщица | 1 | 18 000 | 216 000 |
| ИТОГО | 11 | 313 000 | 3 756 000 |

Рабочая сила, не участвующая в управлении:

Оборудование и характер работы обуславливает следующие квалификационные требования к работникам (таблица 3). Набор сотрудников будет проводиться на конкурсной основе, с учетом личных качеств и опыта работы в сфере общественного питания. Требования к курьеру несколько другие, обязательно нужно наличие собственного автомобиля.

Таблица 3 - Квалификационные требования к работникам[1]

| Должность | Образование | Качества | Опыт работы |
|---|---|---|---|
| Курьер | Не важно | Дисциплинированность, честность, порядочность, добросовестность, личный автомобиль. | Обязателен, не менее 5 лет |
| Помощник повара | Среднее специальное или курсы | честность, порядочность, добросовестность, знание компьютера, физическая выносливость, способность выполнять несколько дел одновременно | Желателен, но не обязателен |
| Уборщица | Не важно | честность, порядочность, добросовестность, знать правила санитарии и гигиены, дисциплинированность | Желателен, но не обязателен. |
| Повар | Среднее специальное | честность, порядочность, добросовестность, физическая выносливость, способность выполнять несколько дел одновременно, устойчивость к стрессам | Обязателен, не менее 5 лет |

[1] Составлено автором по: [32].

Поскольку организация работает в области общественного питания, то желаемый график работы компании с 8.00 до 17.00 часов. При таком графике для выполнения требований трудового кодекса режим работы персонала (поваров, помощника повара и уборщицы ) устанавливается 5 дней в неделю с 8.00 до 17.00, перерыв на обед с 12.00 до 13.00. Курьер обеспечивает транспортное снабжение пять дней в неделю с 10.00 до 18.00, перерыв на обед с 13.00 до 14.00. График работы управленческого персонала (директор, технолог, бухгалтер) остается точно таким же – это 5 дней в неделю с 08.00 до 18.00 с перерывом на обед, соответственно суббота и воскресенье являются выходными днями.

## 2.3 ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН

Предприятие располагается в арендованном отдельном помещении, оборудованном в соответствии с требованиями надзорных органов.

Технологические карты для производства разработаны квалифицированным поваром. Все ингредиенты приобретаются в специализированных магазинах и у поставщиков, обслуживающих предприятия пищевой промышленности. Особенное внимание уделяется свежести и качеству продукции. Все закупаемые продукты и ингредиенты имеют соответствующие сертификаты. Закупка продуктов для доставочного проектного кейтеринга осуществляется один раз в три дня в соответствии с производственным планом.

Обеды доставляются в специальных контейнерах из полипропилена, имеющих одну или две секции обладающих высокой степенью теплоизоляции, что позволяет сохранять требуемую температуру. Контейнеры подходят не только для транспортировки, но и для разогревания в них продуктов в микроволновой печи.

Оборудованная кухня расположена на первом этаже здания. Имеется вытяжка, вентиляционная шахта, водоснабжение, канализация. Достаточные мощности.

На первоначальном этапе компания «Кейтеринг+» согласно контракту с АО "Трест Уралтрансспецстрой" планирует совершать поставки бизнес-ланча с 10.00 до 18.00, в зависимости от работы сотрудников организации и их территориального нахождения.

Таким образом производственный процесс приготовления бизнес-ланча включает в себя следующие действия (операций) :

- прием заказа;
- контроль качества;
- непосредственно приготовление бизнес-ланча;
- оформление и доставка.

Время приготовления бизнес-ланча зависит от выбранного наименования и количества заказанного, т.к. ассортимент достаточно широк, то довольно сложно предположить единую схему технологического процесса. Рассмотрим основное и вспомогательное оборудование (таблица 4).

Таблица 4 –Необходимое основное и вспомогательное оборудование [46]

| Наименование оборудования | Количество единиц, шт. | Цена за единицу, руб. |
|---|---|---|
| Основное оборудование | | |
| Холодильник | 2 | 50 000 |
| Морозильная камера | 1 | 45 000 |
| Кондиционер | 1 | 20 000 |
| Пароконвектомат | 1 | 88 000 |
| Жарочный шкаф | 2 | 60 000 |
| Электрический чайник | 2 | 4 000 |
| Микроволновая печь | 1 | 4 000 |
| Электроплита | 2 | 48 000 |
| Стеллажи | 4 | 3 000 |
| Мясорубка электрическая | 1 | 25 000 |
| Вспомогательное оборудование | | |
| Кассовый аппарат | 1 | 25 000 |
| Компьютер | 1 | 40 000 |

| | | |
|---|---|---|
| Эквайринг (Безналичный расчёт) | 3 | Сбербанк (бесплатно) |
| Мебель | - | 20 000 |
| ИТОГО: | - | 432 000 руб. |

В соответствии с планом производства и реализации продукции первоначальная потребность в оборудовании будет несколько меньше.

План производства и расчет выпуска продукции :

Для упрощения расчетной части будем рассматривать лишь три варианта бизнес-ланча. Расчеты производились из расчета средней цены на продукты и товары у отобранных ранее поставщиков на момент разработки бизнес-плана (таблица 5).

Таблица 5 – Цены на основное сырье, руб. за кг./л.

| Наименование | Цена |
|---|---|
| Сливочное масло | 250 |
| Мука | 22 |
| Молоко | 40 |
| Сметана | 160 |
| Растительное масло | 65 |
| Яйца (дес.) | 55 |
| Дрожжи | 90 |
| Лук | 25 |
| Соль | 9 |
| Сахар | 38 |
| Мясо говядины | 250 |
| Куриное филе | 250 |
| Капуста | 25 |
| Картофель | 24 |
| Рис | 65 |
| Греча | 55 |
| Томатная паста | 135 |
| Морковь | 20 |
| Соленые огурцы | 100 |
| Свекла | 30 |
| Горошек зелёный (1 банка) | 55 |
| Перловая крупа | 18 |
| Сыр | 350 |
| Макароны | 30 |
| Смесь из сухофруктов | 80 |
| Клюква | 210 |

| | |
|---|---|
| Клубника | 140 |
| Хлеб | 30 |
| Майонез | 110 |
| Зелень | 180 |
| Панировочные сухари | 30 |
| Сыр плавленый | 150 |
| Вареная колбаса | 250 |
| Одноразовая посуда в ассортименте на 1 бизнес - ланч | 15 |

Планируемый суточный объем выпуска на примере 3-х вариантов бизнес-ланча:

*Бизнес-ланч вариант № 1*. В состав входят следующие блюда:

1. Салат «Винегрет» (100 гр.)
2. Суп Рассольник (250 гр.)
3. Макароны с сыром (150 гр.)
4. Куриное филе (100 гр.)
5. Компот из сухофруктов (200 мл.)
6. Хлеб (2 кус. – 60 гр.)

Пусть объем продаж в среднем за сутки составит 150 комплектов, следовательно, за неделю будет выпущено 750 комплектов данного вида бизнес-ланча. Стоимость одного комплекта бизнес - ланча – 150 руб.

*Бизнес-ланч вариант № 2*. В состав входят следующие блюда:

1. Салат «Витаминный» (100 гр.)
2. Борщ из свежей капусты (250 гр.)
3. Греча (150 гр.)
4. Котлета натуральная рубленая из говядины (100 гр.)
5. Морс из клюквы (200 мл.)
7. Хлеб (2 кус. – 60 гр.)

Для расчета предположим, что суточный объем продажи в среднем будет составлять 180 комплектов данного вида бизнес-ланча, тогда за неделю будет выпекаться 900 порции бизнес-ланча. Стоимость одного комплекта бизнес-ланча составляет 150 руб.

*Бизнес-ланч вариант № 3*. В состав входят следующие блюда:

1. Салат «Столичный » (100 гр.)
2. Сырный суп по-французски (250 гр.)

3. Пюре картофельное (150 гр.)
6. Шницель из говядины(100 гр.)
4. Компот из клубники (200 мл.)
5. Хлеб (2 кус. – 60 гр.)

Объем продаж данного вида будет 130 комплектов в сутки, таким образом, выпуск комплектов бизнес-ланча этого вида за неделю составит 650 порций. Стоимость одного комплекта бизнес- ланча составляет 150 руб.

С учетом среднесписочной численности организации, с которой заключен контракт на поставку обедов, то в сутки может быть реализовано примерно 460 комплектов бизнес - ланча на сумму не менее 69 000 руб., при этом суточная выручка в среднем должна увеличиться и составлять около 75 000 руб. минимум. Так как предполагается наладить доставку в офис или на дом за счет рекламы и повышения репутации компании.

*Рассчитаем себестоимость продукции* :

Общая сумма затрат на производство продукции может измениться из-за:

- объема производства и структуры продукции;
- суммы постоянных расходов;
- уровня переменных затрат на единицу продукции.

Переменные затраты включают в себя:

- прямые материальные затраты;
- услуги;
- сдельная зарплата производственных рабочих.

Постоянные затраты состоят из [25]:

- повременной зарплаты рабочих и административно-управленческого персонала;
- арендной платы;
- амортизации.

На основании перечисленных допущений сделаем расчет себестоимости комплектов бизнес-ланча нашей кейтеринговой компании.

Рассчитаем расход продуктов для Бизнес-ланча вариант № 1(таблица 6).

Таблица 6 - Рассчитаем расход продуктов на Салат «Винегрет» с учетом того, что 1 порция составляет 100 грамм:

| Наименование | Цена за 1 кг./л руб. | Количество продуктов на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций (руб.) |
|---|---|---|---|
| Растительное масло | 65 | 20 гр. | 1,30 |
| Картофель | 24 | 200 гр. | 4,80 |
| Свекла | 30 | 100 гр. | 3,00 |
| Зеленый горошек | 55 | 20 гр. | 1,10 |
| Морковь | 20 | 100 гр. | 2,00 |
| Капуста | 25 | 30 гр. | 0,75 |
| Соленые огурцы | 100 | 30 гр. | 3,00 |
| ИТОГО | 319 руб. | 500 гр. | 15,95 руб. |

Выход продукции 500 г – 5 порций. Стоимость продуктов, необходимых на 1 порцию, – 3,19 руб.

Таблица 7 – Рассчитаем расход продуктов на Суп «Рассольник» с учетом того, что 1 порция составляет 250 грамм:

| Наименование | Цена за 1 кг./л руб. | Количество продуктов на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций (руб.) |
|---|---|---|---|
| Растительное масло | 65 | 20 гр. | 1,30 |
| Картофель | 24 | 300 гр. | 7,20 |
| Перловая крупа | 18 | 50 гр. | 0,90 |
| Лук | 25 | 30 гр. | 0,75 |
| Морковь | 20 | 30 гр. | 0,60 |
| Томатная паста | 135 | 15 гр. | 2,02 |
| Соленые огурцы | 100 | 30 гр. | 3,00 |
| Вода | - | 775 гр. | - |
| ИТОГО | 387 руб. | 1250 гр. | 15,77 руб. |

Выход продукции 1250 г – 5 порций. Стоимость продуктов, необходимых на 1 порцию, – 3,15 руб.

Таблица 8 – Рассчитаем расход продуктов на Макароны с сыром с учетом того, что 1 порция составляет 150 грамм:

| Наименование | Цена за 1 кг./л руб. | Количество продуктов на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций (руб.) |
|---|---|---|---|
| Растительное масло | 65 | 20 гр. | 1,30 |
| Макароны | 30 | 250 гр. | 7,50 |
| Сыр | 350 | 50 гр. | 17,50 |
| ИТОГО | 445 руб. | 750 гр. (Нетто) | 26,30 руб. |

Выход продукции 750 г – 5 порций. Стоимость продуктов, необходимых на 1 порцию, – 5,26 руб.

Таблица 9 – Рассчитаем расход продуктов на куриное филе с учетом того, что 1 порция составляет 100 грамм:

| Наименование | Цена за 1 кг./л руб. | Количество продуктов на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций (руб.) |
|---|---|---|---|
| Растительное масло | 65 | 20 гр. | 1,30 |
| Куриное филе | 250 | 625 гр. | 156,25 |
| ИТОГО | 445 руб. | 500 гр. (Нетто) | 157,55 руб. |

Выход продукции 500 г – 5 порций. Стоимость продуктов, необходимых на 1 порцию, – 31,51 руб.

Таблица 10 – Рассчитаем расход продуктов на компот из сухофруктов с учетом того, что 1 стакан составляет 200 мл.,:

| Наименование | Цена за 1 кг./л руб. | Количество продуктов на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций (руб.) |
|---|---|---|---|
| Смесь из сухофруктов | 80 | 125 гр. | 10,00 |
| Сахар | 38 | 100 гр. | 3,8 |
| Вода | - | 1,0 л. | - |
| ИТОГО | 118 руб. | 1 л. (Нетто) | 13,8 руб. |

Выход продукции 1 л – 5 порций. Стоимость продуктов, необходимых на 1 порцию, – 2,76 руб.

Таблица 11 – Рассчитаем стоимость хлеба (2 кус. – 60 гр.) для бизнес-ланча:

| Наименование | Цена за 1 кг./л руб. | Количество продуктов на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций (руб.) |
|---|---|---|---|
| Хлеб | 30 | 300 гр. | 15,00 |
| ИТОГО | 30 руб. | 300 гр. | 15,00 руб. |

Выход продукции 300 гр. – 5 порций. Стоимость продуктов, необходимых на 1 порцию, – 3 руб. (2 кус.).

Одноразовая посуда на весь комплект бизнес - ланча составляет 15 рублей.

Чистая себестоимость одной порции для бизнес-ланча № 1 без лишних затрат составляет – 63,87 руб. (таблица 12).

Таблица 12 - Чистая себестоимость одного комплекта бизнес-ланча № 1.

| Наименование | Стоимость продуктов на 1 порцию (руб.) |
|---|---|
| Салат «Винегрет» | 3,19 |
| Суп Рассольник | 3,15 |
| Макароны с сыром | 5,26 |
| Куриное филе | 31,51 |
| Компот из сухофруктов | 2,76 |
| Хлеб (2 кус.) | 3 |
| Одноразовая посуда | 15 |
| ИТОГО | 63,87 руб. |

Суточный выпуск Бизнес-ланча вариант № 1 составляет 150 порций. Доля Бизнес-ланча вариант № 1 составляет 32,6 % от общего натурального объема суточного производства.

1) Суточные затраты на сырье – 9580,5 руб. (на 150 порций).

2) Расход электроэнергии за смену составляет (11,2 кВт в час, смена 9 часов) – 100,8 кВт/ч, что при стоимости по тарифу 4,5 руб. кВт/ч составит 453,6 руб. При доле Бизнес-ланча вариант № 1 в 32,6 % стоимость электроэнергии в сутки 147,87 руб.

3) Зарплата трех поваров с окладом в 25 тыс. руб. – 75000 руб. в месяц, помощник повара – 20000 руб. в месяц, зарплата трех курьеров с окладом в 20 тыс. руб. – 60000 руб. в месяц, уборщицы – 18 000 руб. в месяц. Суточная

зарплата рабочих с учетом 22 рабочих дней в месяц составляет – 7864 рублей. Суммарная зарплата производственных рабочих за сутки на Бизнес-ланч вариант № 1 при доле 32,6 % составляет - 2563 рублей.

4) Зарплата административно-управленческого персонала (технолог, директор, бухгалтер) в месяц составляет 125 000 тыс. руб., за день их зарплата составит 5682 руб., при доле Бизнес-ланча вариант № 1 в 32,6 % зарплата управленческого персонала составит 1852 руб.

5) Затраты на топливо входят в оклад курьеров.

6) Арендная плата за помещения в месяц составляет 80000 тыс. руб. – 2666 руб. в сутки. При доле Бизнес-ланча вариант № 1 в 32,6 % арендная плата за помещение составит 869 руб. в сутки. Рассчитаем себестоимость (таблица 13).

Таблица 13 – Расчет себестоимости Бизнес-ланча вариант № 1, руб.

| Элементы затрат(постоянные) | Сумма |
|---|---|
| Оплата труда | 4415 |
| Электроэнергия и т.д. | 147,87 |
| Материальные затраты на сырье | 9580,5 |
| Арендная плата | 869 |
| Полная себестоимость (на 1 порцию) | 100,1 |
| Полная себестоимость (на 150 порций) | 15015 |

Итого себестоимость Бизнес-ланча вариант № 1, выпускаемых в течение суток: 5 200 руб. При суточной выпечке 150 порций себестоимость одной порции составит 100,1 руб.

Приступим к расчету расхода продуктов для Бизнес-ланча вариант № 2 (таблица 12).

Таблица 14 - Рассчитаем расход продуктов на Салат «Витаминный» с учетом того, что 1 порция составляет 100 грамм:

| Наименование | Цена за 1 кг./л руб. | Количество продуктов на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций (руб.) |
|---|---|---|---|

| | | | |
|---|---|---|---|
| Растительное масло | 65 | 20 гр. | 1,30 |
| Зелень | 180 | 10 гр. | 1,80 |
| Морковь | 20 | 70 гр. | 1,40 |
| Капуста | 25 | 400 гр. | 10,00 |
| ИТОГО | 290 руб. | 500 гр. | 14,5 руб. |

Выход продукции 500 г – 5 порций. Стоимость продуктов, необходимых на 1 порцию, – 2,9 руб.

Таблица 15 – Рассчитаем расход продуктов на Борщ из свежей капусты с учетом того, что 1 порция составляет 250 грамм:

| Наименование | Цена за 1 кг./л руб. | Количество продуктов на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций (руб.) |
|---|---|---|---|
| Растительное масло | 65 | 30 гр. | 1,95 |
| Картофель | 24 | 100 гр. | 2,4 |
| Капуста | 25 | 200 гр. | 5,0 |
| Свекла | 30 | 100 гр. | 3 |
| Вода | - | 820 гр. | - |
| ИТОГО | 169 руб. | 1250 гр. | 12,35 руб. |

Выход продукции 1250 г – 5 порций. Стоимость продуктов, необходимых на 1 порцию, – 2,47 руб.

Таблица 16 – Рассчитаем расход продуктов на Гречу с учетом того, что 1 порция составляет 150 грамм:

| Наименование | Цена за 1 кг./л руб. | Количество продуктов на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций (руб.) |
|---|---|---|---|
| Растительное масло | 65 | 20 гр. | 1,30 |
| Греча | 55 | 300 гр. | 16,50 |
| ИТОГО | 120 руб. | 750 гр. (Нетто) | 17,80 руб. |

Выход продукции 750 г – 5 порций. Стоимость продуктов, необходимых на 1 порцию, – 3,56 руб.

Таблица 17 – Рассчитаем расход продуктов на котлету натуральную рубленую из говядины с учетом того, что 1 порция составляет 100 грамм:

| Наименование | Цена за 1 кг./л руб. | Количество продуктов на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций (руб.) |
|---|---|---|---|
| Растительное масло | 65 | 20 гр. | 1,30 |
| Мясо говядины (котлетное мясо) | 250 | 650 гр. | 162,5 |
| Панировочные сухари | 30 | 60 гр. | 1,80 |
| ИТОГО | 345 руб. | 500 гр. (Нетто) | 165,60 руб. |

Выход продукции 500 г – 5 порций. Стоимость продуктов, необходимых на 1 порцию, – 33,12 руб.

Таблица 18 – Рассчитаем расход продуктов на морс из клюквы с учетом того, что 1 стакан составляет 200 мл.,:

| Наименование | Цена за 1 кг./л руб. | Количество продуктов на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций (руб.) |
|---|---|---|---|
| Клюква | 210 | 60 гр. | 12,60 |
| Сахар | 38 | 100 гр. | 3,8 |
| Вода | - | 0,85 л. | - |
| ИТОГО | 248 руб. | 1 л. (Нетто) | 16,40 руб. |

Выход продукции 1 л – 5 порций. Стоимость продуктов, необходимых на 1 порцию, – 3,28 руб.

Таблица 19 – Рассчитаем стоимость хлеба (2 кус. – 60 гр.) для бизнес-ланча:

| Наименование | Цена за 1 кг./л руб. | Количество продуктов на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций (руб.) |
|---|---|---|---|
| Хлеб | 30 | 300 гр. | 15,00 |
| ИТОГО | 30 руб. | 300 гр. | 15,00 руб. |

Выход продукции 300 гр. – 5 порций. Стоимость продуктов, необходимых на 1 порцию, – 3 руб. (2 кус.).

Одноразовая посуда на весь комплект бизнес - ланча составляет 15 рублей.

Чистая себестоимость одной порции для бизнес-ланча № 2 без лишних затрат составляет – 63,33 руб. (таблица 20).

Таблица 20 - Чистая себестоимость одного комплекта бизнес-ланча № 2.

| Наименование | Стоимость продуктов на 1 порцию (руб.) |
|---|---|
| Салат «Витаминный» | 2,9 |
| Борщ из свежей капусты | 2,47 |
| Греча | 3,56 |
| Котлета натуральная рубленая из говядины | 33,12 |
| Морс из клюквы | 3,28 |
| Хлеб (2 кус.) | 3 |
| Одноразовая посуда | 15 |
| ИТОГО | 63,33 руб. |

Суточный выпуск Бизнес-ланча вариант № 2 составляет 180 порций. Доля Бизнес-ланча вариант № 2 составляет 39,1 % от общего натурального объема суточного производства.

1) Суточные затраты на сырье – 11 399,40 руб. (на 180 порций).

2) Расход электроэнергии за смену составляет (11,2 кВт в час, смена 9 часов) – 100,8 кВт/ч, что при стоимости по тарифу 4,5 руб. кВт/ч составит 453,6 руб. При доле Бизнес-ланча вариант № 2 в 39,1 % стоимость электроэнергии в сутки 177,35 руб.

3) Зарплата трех поваров с окладом в 25 тыс. руб. – 75000 руб. в месяц, помощник повара – 20000 руб. в месяц, зарплата трех курьеров с окладом в 20 тыс. руб. – 60000 руб. в месяц, уборщицы – 18 000 руб. в месяц. Суточная зарплата рабочих с учетом 22 рабочих дней в месяц составляет – 7864 рублей. Суммарная зарплата производственных рабочих за сутки на Бизнес-ланч вариант № 2 при доле 39,1 % составляет – 3074,82 рублей.

4) Зарплата административно-управленческого персонала (технолог, директор, бухгалтер) в месяц составляет 125 000 тыс. руб., за день их зарплата составит 5682 руб., при доле Бизнес-ланча вариант № 2 в 39,1 % зарплата управленческого персонала составит 2221,6 руб.

5) Затраты на топливо входят в оклад курьеров.

6) Арендная плата за помещение в месяц составляет 80000 тыс. руб. – 2666 руб. в сутки. При доле Бизнес-ланча вариант № 2 в 39,1 % арендная плата за помещение составит 1042 руб. в сутки. Рассчитаем себестоимость (таблица 21).

Таблица 21 – Расчет себестоимости Бизнес-ланча вариант № 2, руб.

| Элементы затрат(постоянные) | Сумма |
|---|---|
| Оплата труда | 5296,42 |
| Электроэнергия и т.д. | 177,35 |
| Материальные затраты на сырье | 11 399,40 |
| Арендная плата | 1042 |
| Полная себестоимость (на 1 порцию) | 99,52 |
| Полная себестоимость (на 180 порций) | 17915,17 |

Итого себестоимость Бизнес-ланча вариант № 2, выпускаемых в течение суток: 17850,37руб. При суточной выпечке 180 порций себестоимость одной порции составит 99,2 руб.

Далее приступим к расчету расхода продуктов для Бизнес-ланча вариант № 3 (таблица 22).

Таблица 22 - Рассчитаем расход продуктов на Салат «Столичный » с учетом того, что 1 порция составляет 100 грамм:

| Наименование | Цена за 1 кг./л руб. | Количество продуктов на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций (руб.) |
|---|---|---|---|
| Майонез | 110 | 100 гр. | 11,00 |
| Яйца (дес.) | 55 | 40 гр. (1 яйцо) | 5,5 |
| Куриное филе | 250 | 100 гр. | 25,00 |
| Соленые огурцы | 100 | 60 гр. | 6,00 |
| Картофель | 24 | 200 гр. | 4,80 |
| ИТОГО | 539 руб. | 500 гр. | 52,30 руб. |

Выход продукции 500 г – 5 порций. Стоимость продуктов, необходимых на 1 порцию, – 10,46 руб.

Таблица 23 – Рассчитаем расход продуктов на Сырный суп по-французски с учетом того, что 1 порция составляет 250 грамм:

| Наименование | Цена за 1 кг./л руб. | Количество продуктов на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций (руб.) |
|---|---|---|---|
| Растительное масло | 65 | 20 гр. | 1,30 |
| Картофель | 24 | 200 гр. | 4,80 |
| Куриное филе | 250 | 100 гр. | 25,00 |
| Сыр плавленый | 150 | 50 гр. | 7,50 |
| Морковь | 20 | 30 гр. | 0,60 |
| Лук | 25 | 30 гр. | 0,75 |
| Вода | - | 820 гр. | - |
| ИТОГО | 534 руб. | 1250 гр. | 39,95 руб. |

Выход продукции 1250 г – 5 порций. Стоимость продуктов, необходимых на 1 порцию, – 7,99 руб.

Таблица 24 – Рассчитаем расход продуктов на Пюре картофельное с учетом того, что 1 порция составляет 150 грамм:

| Наименование | Цена за 1 кг./л руб. | Количество продуктов на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций (руб.) |
|---|---|---|---|
| Сливочное масло | 250 | 20 гр. | 5,00 |
| Картофель | 24 | 630 гр. | 15,12 |
| Молоко | 40 | 100 гр. | 4,00 |
| ИТОГО | 120 руб. | 750 гр. (Нетто) | 24,12 руб. |

Выход продукции 750 г – 5 порций. Стоимость продуктов, необходимых на 1 порцию, – 4,82 руб.

Таблица 25 – Рассчитаем расход продуктов на Шницель из говядины с учетом того, что 1 порция составляет 100 грамм:

| Наименование | Цена за 1 кг./л руб. | Количество продуктов на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций (руб.) |
|---|---|---|---|
| Растительное масло | 65 | 20 гр. | 1,30 |
| Мясо говядины (котлетное мясо) | 250 | 650 гр. | 162,5 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Панировочные сухари | 30 | 60 гр. | 1,80 |
| ИТОГО | 345 руб. | 500 гр. (Нетто) | 165,60 руб. |

Выход продукции 500 г – 5 порций. Стоимость продуктов, необходимых на 1 порцию, – 33,12 руб.

Таблица 26 – Рассчитаем расход продуктов на компот из клубники с учетом того, что 1 стакан составляет 200 мл.,:

| Наименование | Цена за 1 кг./л руб. | Количество продуктов на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций (руб.) |
|---|---|---|---|
| Клубника | 140 | 60 гр. | 8,40 |
| Сахар | 38 | 100 гр. | 3,8 |
| Вода | - | 0,85 л. | - |
| ИТОГО | 178 руб. | 1 л. (Нетто) | 12,20 руб. |

Выход продукции 1 л – 5 порций. Стоимость продуктов, необходимых на 1 порцию, – 2,44 руб.

Таблица 27 – Рассчитаем стоимость хлеба (2 кус. – 60 гр.) для бизнес-ланча:

| Наименование | Цена за 1 кг./л руб. | Количество продуктов на 5 порций | Стоимость продуктов на 5 порций (руб.) |
|---|---|---|---|
| Хлеб | 30 | 300 гр. | 15,00 |
| ИТОГО | 30 руб. | 300 гр. | 15,00 руб. |

Выход продукции 300 гр. – 5 порций. Стоимость продуктов, необходимых на 1 порцию, – 3 руб. (2 кус.).

Одноразовая посуда на весь комплект бизнес - ланча составляет 15 рублей.

Чистая себестоимость одной порции для бизнес-ланча № 3 без лишних затрат составляет – 76,83 руб. (таблица 28).

Таблица 28 - Чистая себестоимость одного комплекта бизнес-ланча № 3.

| Наименование | Стоимость продуктов на 1 порцию (руб.) |
|---|---|
| Салат «Оливье » | 10,46 |

| | |
|---|---|
| Сырный суп по-французски | 7,99 |
| Пюре картофельное | 4,82 |
| Шницель из говядины | 33,12 |
| Компот из клубники | 2,44 |
| Хлеб (2 кус.) | 3 |
| Одноразовая посуда | 15 |
| ИТОГО | 76,83 руб. |

Суточный выпуск Бизнес-ланча вариант № 3 составляет 130 порций. Доля Бизнес-ланча вариант № 3 составляет 28,3 % от общего натурального объема суточного производства.

1) Суточные затраты на сырье – 9987,9 руб. (на 130 порций).
2) Расход электроэнергии за смену составляет (11,2 кВт в час, смена 9 часов) – 100,8 кВт/ч, что при стоимости по тарифу 4,5 руб. кВт/ч составит 453,6 руб. При доле Бизнес-ланча вариант № 3 в 28,3 % стоимость электроэнергии в сутки 128,36 руб.
3) Зарплата трех поваров с окладом в 25 тыс. руб. – 75000 руб. в месяц, помощник повара – 20000 руб. в месяц, зарплата трех курьеров с окладом в 20 тыс. руб. – 60000 руб. в месяц, уборщицы – 18 000 руб. в месяц. Суточная зарплата рабочих с учетом 22 рабочих дней в месяц составляет – 7864 рублей. Суммарная зарплата производственных рабочих за сутки на Бизнес-ланч вариант № 3 при доле 39,1 % составляет – 2225,51 рублей.
4) Зарплата административно-управленческого персонала (технолог, директор, бухгалтер) в месяц составляет 125 000 тыс. руб., за день их зарплата составит 5682 руб., при доле Бизнес-ланча вариант № 3 в 28,3 % зарплата управленческого персонала составит 1608 руб.
5) Затраты на топливо входят в оклад курьеров.
6) Арендная плата за помещение в месяц составляет 80000 тыс. руб. – 2666 руб. в сутки. При доле Бизнес-ланча вариант № 3 в 28,3 % арендная плата за помещение составит 754,47 руб. в сутки. Рассчитаем себестоимость (таблица 29).

Таблица 29 – Расчет себестоимости Бизнес-ланча вариант № 3, руб.

| Элементы затрат(постоянные) | Сумма |
|---|---|
| Оплата труда | 3833,51 |
| Электроэнергия и т.д. | 128,36 |
| Материальные затраты на сырье | 9 987,9 |
| Арендная плата | 754,47 |
| Полная себестоимость (на 1 порцию) | 113,10 |
| Полная себестоимость (на 130 порций) | 14 704,24 |

Итого себестоимость Бизнес-ланча вариант № 3, выпускаемых в течение суток: 14 704,24 руб. При суточной выпечке 130 порций себестоимость одной порции составит 113,10 руб.

В условиях достаточно быстро изменяющихся экономической и политической ситуации в России нельзя однозначно установить тип рынка, на который выходит компания, но наиболее близок он к олигополии [6].

С одной стороны мы желаем получать максимальную прибыль, а с другой стороны нам не хочется привлекать в наш сегмент рынка конкурентов и терять постоянных клиентов. Необходимо установить четкое соотношение цены и качества продукции. В соответствии с задачей получить максимальную прибыль важно рассчитать цену товара, которая стала бы приемлемой для различных категорий наших потребителей, для того чтобы они не ушли бы от нас к конкурентам. Косвенной задачей становится вопрос определения цены методом «средней издержки плюс прибыль», однако этот показатель должен учитывать уровень текущих цен на данном сегменте рынка [25].

Спрос на пищевую продукцию является эластичным, так как наш товар имеет замены.

Придерживаясь общей методики расчёта цены, при её определении будем следовать следующему плану [10]:

- Постановка задачи ценообразования;
- Определение спроса;
- Прогноз издержек;

- Анализ цен и товаров конкурентов;
- Выбор метода ценообразования;
- Установление окончательной цены.

Нашей задачей будет являться следующее:

Исходя из этого, при определении цены, будем использовать метод «средней издержки плюс прибыль», но также не будем забывать о ценах конкурентов.

Учитывая темпы инфляции, цены на нашу продукцию будут меняться [9].

Расчет налога ЕНВД для общественного питания.

$$ЕНВД = БД * ФП * К_1 * К_2 * 15\%, \quad (1)$$

ЕНВД = 4500 * 11 * 1,868 * 1 * 15% = 13 870 руб. – сейчас мы получили размер налога ЕНВД для нашего примера общепита за 1 месяц [21]. Так как отчетность и оплата налога на ЕНВД происходит раз в квартал, то в итоге размер налога нужно будет умножить на 3. Соответственно размер налога за один квартал будет оставлять 41 610 руб. при условии, что в течение квартала не менялся физический показатель (количество работников).

Посчитаем себестоимость, наценку и цену трех видов бизнес – ланча (таблица 30).

Таблица 30 – Расчет цены, руб.

| Продукция | Себестоимость | Наценка | Цена |
|---|---|---|---|
| Бизнес-ланч вариант № 1 | 100,1 | 49,85 % | 150 |
| Бизнес-ланч вариант № 2 | 99,52 | 50,72 % | 150 |
| Бизнес-ланч вариант № 3 | 113,10 | 32,63 % | 150 |

Мы рассчитали стоимость комплектов бизнес-ланча при указанном ранее производственном плане.

## 2.4 МАРКЕТИНГ

В условиях развитых рыночных отношений планирование бизнеса неразрывно связано с предвидением объемов сбыта коммерческого продукта на рынке товаров и услуг. Для более точного совпадения прогнозных оценок реальной ситуации будущего спроса и объема продаж требуется более тщательно изучать и анализировать рынок сбыта предлагаемого продукта, т.е. психологию и характеры людей, которые будут приобретать товар компании или пользоваться ее услугами [27]. Следует осуществлять постоянный мониторинг круга своих реальных и потенциальных потребителей и тогда организация может своевременно принять решение: покинуть ей рынок или продолжать оставаться на нем [16].

Вход в определенный сегмент рынка или уход с него относится к числу важнейших стратегических решений и требует грамотного обоснования.

Организация всегда была и будет заинтересована в большом количестве потребителей, приобретающих товар у них по нужной продавцу цене, гарантирующей получение прибыли в достаточном для дальнейшего объема на протяжении продолжительного периода времени.

Исследование потенциального для компании рынка сбыта является одним из главнейших моментов в процессе подготовки бизнес-планов, на котором не рекомендуется экономить время, человеческие ресурсы и материальные средства. Опыт неудач ряда закрывшихся со временем под давлением внешней среды и конкурентов коммерческих проектов демонстрирует связь причины провала бизнеса со слабым анализом рынка и ошибочной переоценкой его емкости [8].

Одной из первых для анализа рынка может оперативно потребоваться информация о:

- потенциальных покупателях;
- положении рынка и его конъюнктуры.

Частым заблуждением руководителей проектов является предположение о том, что преимущества вашего товара настолько очевидны и заметны

невооруженным глазом, что потребитель пожелает приобрести только вашу продукцию [4].

Анализ предпочтительно начинать с предварительной оценки возможной емкости рынка, т.е. общей стоимости продукции, которую все покупатели региона смогут приобрести за определенный временной интервал. На емкость рынка могут повлиять множество факторов: экономических, социальных, климатических, национально-культурных, включая уровень доходов потенциальных покупателей, структуру их расходов и иных доходов (с учетом ссуд и сбережений), темпы инфляции, наличия ранее купленных товаров похожего предназначения и многое другое [21].

Выбор принимаемых к учету факторов зависит от характеристик самого проекта.

Следующим шагом становится оценка вероятной суммы продаж, т.е. той части рынка, которую мы надеемся занять своим товаром или услугой, а значит той суммы реализации, на которую мы можем рассчитывать максимально при наших возможностях.

Последним этапом можно считать прогнозирование объемов продаж. На данном этапе оценивается вероятность продажи нужного для реализации проекта количества товаров [39].

В ходе выполнения анализа рынка устанавливаются не только размеры или емкость предполагаемого рынка, но и степень насыщенности рынка, тенденции изменения данных параметров в недалеком прошлом и в ближней перспективе, определяются наиболее перспективные рынки сбыта и проводится обоснование причин тех или иных предпочтений, производится анализ и оценка важности основных конкурентов.

На основании осуществленного аналитического исследования рынка должно образоваться заключению о том, где, кому, и в каком объеме мы будем способны реализовывать продукт своего производства, и какие нужно будет принимать для обеспечения выполнения такого объема продаж [20].

Стратегия проникновения на рынок и реклама:

Главной целью разрабатываемого проекта для компании является вхождение на рынок с последующим увеличением рыночной доли. Основополагающей стратегией организации является комплексная стратегия по реализации продукции более высокого качества по более низким ценам, а также расширение ассортимента изделий. На основе сказанного, стратегией маркетинга выбирается стратегия расширения спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы, создания положительного имиджа компании [43].

Основываясь на целях и стратегии маркетинга, а также учитывая эластичность спроса, установление цен будет осуществляться методом «издержки + прибыль» с учетом величины ожидаемого спроса и поведения конкурентов. Цены на продукцию будут рассчитываться исходя из уровня спроса и издержек и целевой прибыли.

Доступность цен будет способствовать активному и результативному входу на рынок и дальнейшему продвижению товара на рынке общественного питания г. Екатеринбурга.

В соответствии с проектом планируется в срок не более недели со дня заключения контракта реализовывать продукцию по схеме «1+1», заключающейся в том, что заказывая одну порцию бизнес-ланча, вторую вы получите абсолютно бесплатно.

В тот момент развития компании, когда будет налажена доставка питания в офис или на дом не на контрактной основе следующим инструментом усиления продвижения должно стать усиление рекламной компании с применением следующего маркетингового хода: каждому покупателю мы предложим скидку в 5-10 % на нашу продукцию. Так же в подарок будет предложена накопительная бонусная карта, на которую будут начисляться премиальные бонус - баллы. Эквивалент бонус - балла будет равен 1 рублю.

Стратегия конкурентов не агрессивна.

Подводя итоги анализа, можно сделать промежуточный вывод, заключающийся в наличии у нашей компании перспективной маркетинговой возможности выхода на рынок общественного питания г. Екатеринбурга.

Реализация рекламы.

Для достижения поставленных перед проектом целей планируется провести широкомасштабную рекламную кампанию для ознакомления потенциальных потребителей с нашей продукцией, ее качеством и ценами на нее (таблица 31).

Таблица 31 - Каналы продвижения на рынок, руб.

| Пути продвижения | Цена | Кол-во | Стоимость в месяц | Количество публикаций в год |
|---|---|---|---|---|
| Реклама в газете | 2 000 | 2 | 4 000 | 3 месяца |
| Реклама в интернете | 1 000 | 5 | 5 000 | 3 месяцев |
| Распространение брошюр - рекламок | 50 коп./шт. | 1 000 | 500 | 6 месяца |
| ИТОГО | - | - | 9 500 | - |

В год на рекламу планируется израсходовать 30 000 руб. Затраты на маркетинг и продвижение услуг планируется финансировать из фонда развития производства.

Данные об увеличении рынка были оценены посредством построения моделей трех сценариев. Рост рынка по максимально возможному сценарию рассчитывался из предположений неизменности численности населения, увеличения ежегодно числа туристов на 10% и увеличения доли покупателей с 10% до 50%. Минимальный вариант получался при сохранении всех пропорций среди потребителей (число пенсионеров, доля покупателей от общей численности населения) и изменении численности населения в соответствии с наметившимися тенденциями.

Рассмотрим планируемые объемы продаж продукции в зависимости от возможных изменений на рынке (таблица 14).

Таблица 32 - Прогноз объема продаж

| Прогнозируемый объем продаж (вся продукция, шт.) |
|---|

| Вариант | 2018 год | 2019 год | 2020 год |
|---|---|---|---|
| Максимальный | 133 584 | 146 942 | 161 636 |
| Средний | 121 440 | 133 584 | 146 942 |
| Минимальный | 109 296 | 120 226 | 132 248 |

Как видно из таблицы, прогнозные объемы продаж могут существенно колебаться в зависимости от социально-экономических, демографических и прочих факторов.

## 2.5 ПЛАН ПРИБЫЛЕЙ И УБЫТКОВ. ПЛАН ДВИЖЕНИЯ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ

Сформируем финансовый план проекта. Так как планируется, что подготовительный этап проекта составит не более 6 месяцев, то для упрощения таблиц и их наглядности подготовительный период в финансовый план не включается. Для осуществления проекта необходим собственный капитал 2,5 млн. руб.

План доходов и расходов:

Амортизация микроволновой печи, электроплиты, жарочного шкафа, мясорубки электрической, электрического чайника, вычислительной техники и кондиционера рассчитывалась как для высокотехнологичного оборудования, которому свойственно быстрое моральное старение (таблица 15).

Таблица 33 – Амортизационные отчисления, руб.

| Наименование оборудования | Цена за единицу, руб. | Количество единиц, шт. | Амортизация (за год) | Срок службы |
|---|---|---|---|---|
| Холодильник | 50 000 | 2 | 10 000 (2 шт.) | 10 |
| Морозильная камера | 45 000 | 1 | 4 500 | 10 |
| Кондиционер | 20 000 | 1 | 4 000 | 5 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Пароконвектомат | 88 000 | 1 | 17 600 | 5 |
| Жарочный шкаф | 60 000 | 2 | 12 000 (2 шт.) | 10 |
| Электрический чайник | 4 000 | 2 | 2666 (2 шт.) | 3 |
| Микроволновая печь | 4 000 | 1 | 800 | 5 |
| Электролита | 48 000 | 2 | 9 600 (2 шт.) | 10 |
| Стеллажи | 3 000 | 4 | 1 200 (2 шт.) | 10 |
| Мясорубка электрическая | 25 000 | 1 | 5 000 | 5 |
| Кассовый аппарат | 25 000 | 1 | 5 000 | 5 |
| Компьютер | 40 000 | 1 | 8 000 | 5 |
| Мебель | 20 000 | 1 | 4 000 | 5 |
| Итого | | | 84 366 | |

Как видно из таблицы, прогнозируемые амортизационные отчисления за год составляют всего 84 366 тыс. руб.

ИД – индекс доходности. Он показывает норму отдачи на вложенный капитал. ИД = 2,2>1, это значит, что сумма результатов по проекту больше, чем сумма вложенных средств, следовательно, проект является выгодным.

Ток (период окупаемости) – период, в течение которого итог от операционной и инвестиционной деятельности, нарастающим итогом переходит с «+» на «-»[11].

Посчитаем доходы и расходы по обычным видам деятельности (таблица 34).

Таблица 34 - Счет прибылей и убытков, руб.

| Доходы и расходы по обычным видам деятельности | 2018 | |
|---|---|---|
| | В месяц (руб.) | За год (руб.) |
| Выручка от продажи продукции | 1 518 000 | 18 216 000 |
| ЕНВД | 13 870 | 166 440 |
| Чистая выручка | 1 504 130 | 18 049 560 |
| Сырьевые материалы | 681 291,60 | 8 175 499,20 |
| Электроэнергия | 9 979,20 | 119 750,40 |
| Прочие переменные затраты | 9 500 | 30 000 |
| Итого переменные затраты | 700 770,80 | 8 409 249,60 |
| Амортизация | 7 030,50 | 84 366 |
| Персонал | 313 000 | 3 756 000 |

| | | |
|---|---|---|
| Аренда | 80 000 | 960 000 |
| Итого постоянные затраты | 400 030,50 | 4 800 366 |
| Итого издержки | 1 100 801,30 | 13 209 615,60 |
| Чистая прибыль | 403 328,70 | 4 839 944,40 |

Из данной таблицы сделаем вывод что у предприятия будет хорошая чистая прибыль.

Предложенный проект станет прибыльным после первого года работы, а значит, период окупаемости данного проекта составит 7 месяцев, при норме внутренней доходности организации = 55,4%.

Рассчитанные значения: индекс доходности равен 2,2 , валовый национальный доход равен 55,4%.

Сумма маржинального дохода (СМД) рассчитывается как:

$$\text{СМД} = \text{Чистая Выручка} - \text{переменные издержки обращения} \quad (2)$$

Коэффициент маржинального дохода в выручке (КМДВ) – это соотношение между переменными издержками и товарооборотом [11].

Теперь приступим к расчету денежных потоков (таблица 35).

Таблица 35 - Расчет денежных потоков, руб.

| Инвестиционная деятельность | | |
|---|---|---|
| Наименование затрат | В месяц (руб.) | В год (руб.) |
| Первоначальные затраты | 208 333 | 2 500 000 |
| Амортизация | 7 030,50 | 84 366 |
| Суммарный денежный поток по инвестиционной деятельности | 201 302,8 | 2 415 634 |
| Операционная деятельность | | |
| Выручка от реализации | 1 518 000 | 18 216 000 |
| ЕНВД | 13 870 | 166 440 |
| Переменные затраты | 700 770,80 | 8 409 249,60 |
| Постоянные затраты | 400 030,50 | 4 800 366 |
| Чистая прибыль | 403 328,70 | 4 839 944,40 |
| Суммарный денежный поток по операционной деятельности | 3 036 000 | 36 432 000 |
| Финансовая деятельность, | | |

| | | |
|---|---|---|
| Собственный капитал | 208 333 | 2 500 000 |
| Суммарный денежный поток по финансовой деятельности | 208 333 | 2 500 000 |

Предел безубыточности (бесприбыльный оборот) соответствует такому объему реализации, при котором величина прибыли предприятия равно нулю.

Предел безубыточности = Суммарные постоянные издержки / Доля предельного дохода.

Запас финансовой устойчивости (ЗФУ) – это разница значений реальной и точки безубыточности.

ЗФУ = (выручка - предел безубыточности) / Выручка.

Точка безубыточности показывает эффективность проекта, инвестор будет знать когда проект окупится и каков уровень риска его вложений. Определяем предел безубыточности (таблица 18).

Таблица 36 - Определение предела безубыточности, руб.

| Показатели | 2018 | |
|---|---|---|
| | В месяц | В год |
| Чистая выручка | 1 504 130 | 18 049 560 |
| Балансовая прибыль | 403 328,70 | 4 839 944,40 |
| Полная себестоимость реализованной продукции | 1 047 895,20 | 12 574 742,40 |
| Переменные издержки | 700 770,80 | 8 409 249,60 |
| Постоянные издержки | 400 030,50 | 4 800 366 |
| Сумма маржинального дохода | 803 359,20 | 9 640 310,40 |
| Доля маржинального дохода в выручке | 0,53 | 0,54 |
| Предел безубыточности | 754774,5 | 8 889 566,7 |
| Запас финансовой устойчивости предприятия (%) (рентабельность) | 49% | 51% |

Этот показатель необходим в любом бизнесе и при оценке инвестиционного проекта для принятия решений на стратегическом уровне. Для этого мы нарисуем график безубыточности предприятия на конец 2018 года (рисунок 4).

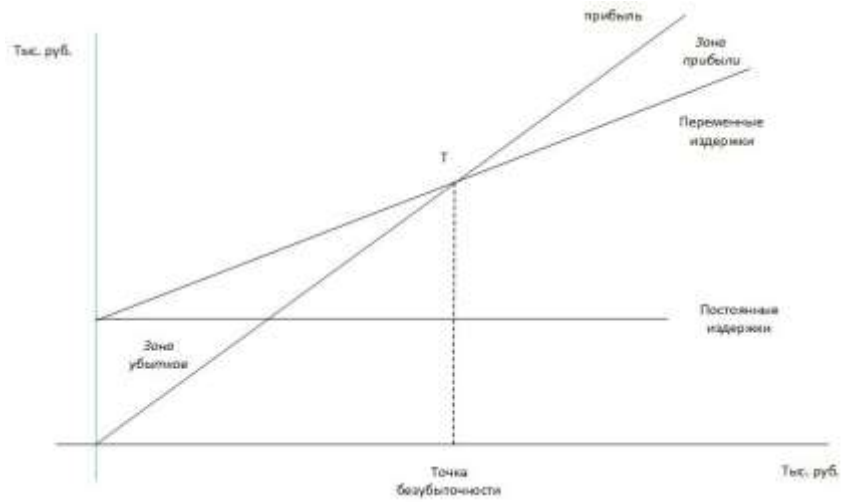


Рисунок 4 - График безубыточности предприятия на конец 2018 года[1]

Из таблицы 36 и рисунка 4 видно, что предел безубыточности наступает при объеме реализации равном 8 889 566,7 руб., то есть уже на первом году работы предприятия.

## 2.6 АНАЛИЗ РИСКОВ

Как бы точно не рассчитывался бизнес – план, предстоящие изменения рыночной среды, невозможно абсолютно верно предугадать, а так же то, что случится в будущем. Во всем мире постоянно происходят изменения. Меняется жизнь общества, предпочтения потребителей, клиентов, партнеров. Поэтому одной из первостепенных задач любого предпринимателя является максимальное сохранение предприятия от воздействия рисков. Чтобы выполнить эту задачу, необходимо знать всю информацию о рисках, окружающих бизнес.

Возможные риски и источники их возникновения [32].:

1)Коммерческие риски. Этот вид риска предполагает решение проблем, связанных с выделением дополнительных денежных средств:

[1] Составлен автором по[25,36]

- риск, связанный с реализацией товара;
- риск, связанный с доставкой товара.

2) Политические риски - это один из немногих рисков, последствий которого избежать невозможно, в таком случае можно только постараться минимизировать потери от воздействия риска):

- риск, связанный с политической обстановкой в стране (забастовки, войны);

3) Социальные риски. Чтобы выгодно вложить свои материальные, трудовые ресурсы и избежать воздействия социальных рисков, необходимо учитывать изменения, происходящие в целевой аудитории предприятия, то есть среди тех потребителей, которые заинтересованы в приобретении товаров или услуг конкретного предприятия.

4) Экологические риски. Такие риски возникают из-за неопределенности природно-климатических условий:

- вероятности стихийных бедствий и прочих факторов.

5) Производственные риски предприятия. Если ресурсы предприятия распределяются неправильно, то это обязательно отразится на деятельности предприятия, это может привести к вынужденному снижению объемов производства, цены продукции, объемов реализации, а также повысить затраты на материалы, которые были использованы в результате неправильного их применения; влияние этих рисков зависит от деятельности, знаний и опыта предпринимателя

Источники возникновения рисков [35]:

- недостаточное изучение рынка сбыта;
- недооценка конкурентов;
- падение спроса на товар.

Меры по сокращению риска:

1) детальное изучение рынка;
2) анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
3) страхование имущества.

Таким образом, предпринимателю необходимо предугадывать возможные риски бизнеса и найти пути преодоления трудностей, связанных с ними. Иными словами, умение прогнозировать возможные неблагоприятные варианты развития событий поможет удержать бизнес на плаву в сложных ситуациях.

# 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ И АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

## 3.1 АНАЛИЗ СООТВЕТСТВУЮЩИХ МЕРОПРИЯТИЙ С ЦЕЛЬЮ УМЕНЬШЕНИЯ СРОКА ОКУПАЕМОСТИ

Чтобы уменьшить срок окупаемости проекта стоит разработать и внедрить соответствующие меры, направленные на развитие компании с целью получения максимальной прибыли с положительным темпом её прироста.

В настоящее время экономическая ситуация в мире меняется практически каждый день. Предпринимателям постоянно приходится думать, как максимизировать свою прибыль, составляя тактические и стратегические планы. Ситуацию усложняет то, что каждая отрасль имеет свои индивидуальные особенности увеличения прибыли и нет единого ответа, как добиться высокой рентабельности предприятия.

Продвижение компании «Кейтеринг+» – это комплекс маркетинговых мероприятий, целью которых является стимулирование спроса клиентов, увеличение прибыль предприятия и улучшение имиджа бренда. Продвижение услуг предприятия направленно на увеличение доли на рынке кейтеринга, повышение его узнаваемости, привлечение новых клиентов и сохранение лояльности существующих, повышение доверия к бренду.

На ближайшее будущее руководство компании «Кейтеринг+» ставит перед собой и своим коллективом следующие основные цели [16]:

- достижение максимально возможной прибыли;
- завоевание установленных директором позиций;
- обеспечение комфортных условий труда и достойной заработной платы рабочих;
- достижение максимальной производительности;

- расширение производства за счет введения дополнительных производственных мощностей;
- заключение новых контрактов на выездной кейтеринг обедов;
- разработка и постановка на производство новых продуктов и модернизация технологий.

Все перечисленное выше должно помочь достичь быстрого роста компании. Попробуем описать подробнее каждый из этих пунктов [8].

1)Максимизация вероятной прибыли является одной из главных целей, для которой в большинстве случаев работает или создается любое предприятие. Под максимально возможной прибылью понимается прибыль, которую можно извлечь при полном и эффективном использовании всех производственных и человеческих ресурсов.

2)Принимая на работу персонал, мы частично берем ответственность за состояние уровня их жизни. Чем выше будет этот уровень, тем больше будет эффективность и качество работы специалиста, а значит в зону наших интересов входит обеспечение рабочих конкурентно-способной зарплатой и по возможности другими материальными и нематериальными благами. Имидж хорошего работодателя внушает окружающим и потребителям уверенность и чувство надежности, что вероятно привлечет новых клиентов и послужит помощью в заключении контрактов на обслуживание.

3)Положение на рынке – следующая по значимости цель. Она заключается в необходимости занять по возможности большую долю на рынке общественного питания города Екатеринбурга с постепенным достижением монопольных прав хотя бы в своем продуктовом сегменте.

4)Прибыль предприятия прямо пропорциональна производительности и эффективности производственных процессов, что означает необходимость достижения максимальной производительности и эффективности применения всех производственных ресурсов для получения наибольшей прибыли.

Многое зависит от управленческих структур компании, от их навыков и умения рационально применять ресурсы компании, от строгого контроля производственных и управленческих процессов, выделенных в компании [34].

Производимую в компании продукцию первоначально в основном планируется реализовывать на контрактной основе с другими фирмами. При увеличении объема производства и приобретении определенного рейтинга на рынке предполагается наладить доставку питания в офис или на дом. Продукцию нашей компании не планируется реализовывать через другие магазины, кафе и столовые.

Мероприятия, направленные на стабилизацию, увеличение прибыли и уменьшение срока окупаемости компании «Кейтеринг+»:

- расширение ассортимента;
- мониторинг рынка и заключение на выгодных условиях новых контрактов на поставку бизнес- ланча;
- внедрение новых видов кейтеринговых услуг (проведение выездных фуршетов и банкетов);
- повышение квалификации персонала;
- проведение мероприятий направленных на привлечение клиентов (акции, реклама);
- создание сайта и мобильного приложения для заказа кейтеринговых услуг;
- открытие новых рынков сбыта;
- увеличение объемов реализуемой продукции;
- повышение квалификации персонала;

В заключение можно подвести итог, что вышеперечисленные мероприятия для компании «Кейтеринг+» смогут принести дополнительную прибыль и дадут успешные результаты.

## 3.2 АНАЛИЗ РЫНКА КОНКУРЕНТОВ И ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Конкуренция является одним из основных понятий, которые выражают сущность рыночных отношений. Это центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений между производителями по установлению цен и объемов предложения товаров на рынке и потребителям – по формированию цен и объема спроса на рынке.

В настоящее время на территории г. Екатеринбурга существует небольшое количество кейтеринговых служб в сфере общественного питания, которые реализует свою продукцию на контрактной основе или же доставки обедов в офис. В основном конкуренты предпочитают организовывать выездные фуршеты и банкеты. Одни из самых популярных среди них это кейтеринг-компания «Фуршетoff» и Кейтеринг-Эксперт.

Одними из основных конкурентов нашей компании будут являться кафе и рестораны, которые начали осуществлять доставку обедов в офисы или на дом. Например, в ресторане «Своя компания» минимальная цена бизнес-ланча с доставкой составляет 230 рублей. В ресторане выездного обслуживания «Алладин Кейтеринг» цена бизнес-ланча составляет 195 рублей. Таким образом, можно сказать, что основными преимуществами нашей компании будут являться:

- низкая цена;
- превосходное качество;
- индивидуальный подход и креативность;
- всегда вкусная, свежая и красивая еда, благодаря продуктам и напиткам от лучших поставщиков;

Так как внешняя и внутренняя среда кафе изменяются под воздействием различных факторов, а это экономические, технологические, международные, рыночные, политические, социальные, конкурентные, то необходимо выявить

ограничения, сильные и слабые стороны предприятия с помощью метода SWOT-анализа.

В таблице 3 приведен SWOT-анализ, сильных и слабых сторон зависящих от внутренних и внешних факторов.

Таблица 37 – SWOT-анализ для компании «Кейтеринг+» [43, с. 93].

| Внутренний фактор | |
|---|---|
| Потенциальные сильные стороны предприятия | Потенциальные слабые стороны предприятия |
| 1 | 2 |
| - индивидуальный поход к каждому клиенту;<br>- качественная продукция;<br>- быстрая доставка;<br>- высокое качество продукции по доступным ценам;<br>- высококвалифицированный персонал;<br>- современное высокопроизводительное оборудование | - нет опыта предпринимательской деятельности;<br>- на начальном этапе небольшой ассортимент предлагаемой продукции;<br>- возможность проведения неудачных акций и маркетинговых кампаний;<br>- неизвестность бренда;<br>- неосведомленность потенциальных потребителей |
| Внешний фактор | |
| Потенциальные возможности для предприятия | Потенциальные угрозы для предприятия |
| - привлечение инвесторов, постоянных поставщиков;<br>- возможность расширения деятельности, открытия новых точек в других городах;<br>- взаимодействие со СМИ с целью повышения узнаваемости бренда.<br>- огромное разнообразие кейтеринг-услуг<br>- прочно закрепится на рынке | - рост инфляции;<br>- неблагоприятная налоговая политика;<br>- в будущем возможная высокая конкуренция на рынке;<br>- повышение цен на продукты;<br>- снижение покупательской способности населния |

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что основными сильными сторонами являются продукт, который не имеет достаточное количество похожих конкурентов на рынке, а так же высокое качество продукции по низким ценам.

Главными слабыми сторонами являются неосведомленность потенциальных потребителей о данном предприятии. Возможностями для предприятия являются - активная маркетинговая и рекламная политика в

отношении потребителя и расширение рынка сбыта. Угрозами является нестабильность экономической среды и неблагоприятная налоговая политика.

Для того чтобы охватить максимальное количество сегментов потребителей, необходимо поддерживать низкий уровень цен, а также регулярно вводить специальные предложения и проводить взаимодействие со СМИ с целью повышения узнаваемости бренда [58].

## 3.3 ПУТИ, МЕТОДЫ И СПОСОБЫ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ КОМПАНИИ

Прирост прибыли организации является одним из самых главных примеров хорошей экономической и управленческой деятельности предприятия. Для каждого предприятия должны всегда предусматриваться плановые действия, благодаря которым существует возможность увеличения прибыли предприятия. Такие действия иногда обладают разноплановыми характерами, например [44]:

- разумное использование мощностей и рабочей площади;
- уменьшение производственных затрат и увеличение трудопроизводительности;
- поднятие всего производства на новейший технический уровень.

Мотивация сотрудников является одним из самых действенных способов увеличения прибыли. Им нужно обязательно показать что, их личный доход зависит от рентабельности предприятия. Это должно их подтолкнуть к тому, чтобы как можно больше усилий вкладывали в свою работу.

Внедрение новых технологий , автоматизирование производства приведет к возможности сокращения штата работников, что значит , соответственно снизит расходы на зарплату.

Самым рискованным способом будет увеличение цены на товар. Для того чтобы использовать этот метод предприятие должно быть уверено в том что,

покупатели в любом случае готовы приобретать товар , даже при увеличении цен.

Еще одним способом является снижение себестоимости продукции. Но важно понимать что, снижение себестоимости всегда ведет к снижению качества продукции. В связи с этим большая часть потребителей может уйти к конкурентам. Данный способ, скорее всего, подходит для массового производства.

Факторы, имеющие особое влияние на уменьшение затрат [38]:

- стремление к максимальной трудовой производительности;
- изучение постоянных и переменных расходов;
- анализ собственных и заемных средств и капитала компании;
- управление затратами и их эффективностью;
- уменьшение склада запасов;
- ликвидация непроизводительных затрат и других потерь.

Рассмотрим схему методов увеличения прибыльности компании (рисунок 5).

Рисунок 5 - Схема методов увеличения прибыльности [55, с. 264]

Факторы увеличения выручки и роста продаж:

- увеличение гибкости производства: расширение объема, изучение ассортимента и т. п.;
- следование условиям договоров;
- увеличение эффективности процессов ценообразования;
- повышение качества изготовления;

- завоевание новых сегментов на рынке;
- повышение качества реализации[37, с.88].

Основные методы влияния на прибыль предприятия — оптимизация планирования ее величины, достижения минимальной запланированной прибыли и ее распределение в соответствии с эффективной предпринимательской деятельностью.

Вне зависимости от того, идет ли речь о большом концерне, выпускающем металлургию или же о небольшом конфетном цехе, каждый из них стремится к увеличению прибыли, поскольку обычно, если люди начинают свой бизнес, то это является сознательным выбором. Для того, чтобы бизнес становился все более прибыльным, нуждаясь при этом как можно в меньшем количестве вложений, нужно серьезно заниматься его развитием. Резервы, пути, способы увеличения прибыли и рентабельности существуют разные, но наиболее долговременный и эффективный результат достигается путем увеличения объема продаж.

На каждом из предприятий бизнесмены применяют и разрабатывают свою стратегию прироста прибыли, а большинство из них предпочитают уменьшать расходы и наращивать продажи. Данный способ в наши дни не является самым действенным, поскольку на данный моменты уменьшить стоимость продукции, не отразив изменений на ее качестве, довольно сложно. Цены постоянно повышаются не только у поставщиков, но и у транспортных компаний, поэтому проще всего — временно уменьшить управленческие расходы. Чтобы предприятие достигло максимально возможной эффективности, понадобится выполнить все возможные меры в комплексе, что и приведет к росту продаж в один или даже несколько раз [55].

Расчет и теоретические объяснения бизнес-планов, как и бюджетов производственных предприятий, состоят из прогнозов на доходы и убытки, составленного на базе вышеперечисленных экономических анализов и других вычислений, виды и содержание которых определяются в зависимости от вида основной деятельности этого проекта.

Вывод: можно признать предложенный проект инвестиционно привлекательным, поскольку при наличии необходимых для реализации проекта инвестиций, умелом руководстве, правильно подобранным персоналом и некоторых других факторов организация представляет собой прибыльное предприятие, имеющее высокие перспективы для дальнейшего развития. Предполагается ежегодное открытие филиалов, увеличение ассортимента продукции и услуг, а, следовательно, есть высокая вероятность увеличения объемов продаж и роста прибыли, что является очень важным фактором для инвестора. Данный проект привлекателен тем, что в отличие от конкурентов, компания «Кейтеринг+» предлагает более низкие цены на свою продукцию, относительно высокое качество и разнообразное меню с оригинальными вкусовыми решениями, а также использует современное оборудование. Таким образом предлагаемый проект признается экономически выгодным и целесообразным, поскольку при небольшом объеме затрат на открытие нового бизнеса сумма, полученная в результате реализации проекта существенно больше вложенных средств.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По итогам работы можно сделать следующие выводы:

Потребность в бизнес-плане возникает при решении следующих задач:

1) открытие нового дела;

2) перепрофилирование существующей фирмы, выбор новых видов деятельности;

3) подготовка заявок для получения кредитов;

4) обоснование предложений по приватизации государственных предприятий.

5) проработать решения по развитию каждого вида деятельности;

6) составить план и график работ, действий;

7) информировать заинтересованных внешних лиц (наблюдательный совет, банки, поставщиков и т. д.);

8) усилить внутреннюю коммуникацию, получить поддержку, обеспечить мотивацию на выполнение.

Бизнес-план предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональной ориентации :

- Организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия;
- выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности, анализ сильных и слабых сторон;
- формирование инвестиционных целей на планируемый период.

В бизнес-плане обосновываются:

- общие и специфические детали функционирования предприятия в условиях рынка;
- выбор стратегии и тактики конкуренции;

- оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

В настоящее время кейтеринговый бизнес развивается достаточно хорошими темпами.

Главной целью проектируемого предприятия является проникновение на рынок и последующее расширение рыночной доли. Главной стратегией предприятия должна стать комплексная стратегия по предоставлению продукции более высокого качества и по более низким ценам, а также расширение ассортимента услуг. Исходя из этого, стратегией маркетинга избирается стратегия расширения спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы, создание положительного имиджа предприятия.

В результате анализа теоретических основ бизнес-планирования, можно сделать вывод, что бизнес-план – это документ, который описывает все основные аспекты будущего предприятия.

Бизнес-план должен:

- показать, что продукт или услуга в первую очередь смогут найти своего потребителя и определить емкость рынка сбыта и дальнейшую перспективу его развития;
- оценить расходы, необходимые для изготовления и реализации продукции;
- определить рентабельность будущего производства и показать результат его работы.

Открытие кейтеринговой компании является актуальным проектом, так как это современное и мобильное оказание услуг в сфере общественного питания. В результате реализации проекта кейтеринговой компании в первый год работы предполагается достичь рентабельности 51%. Срок окупаемости составляет – 7 месяцев. Можно сделать очевидный вывод о том, что рынок кейтеринговых услуг очень перспективное направление бизнеса.

В результате реализации мероприятий направленных на развитие предприятия повысится эффективность деятельности, что поспособствует дальнейшему удачному развитию компании в данной сфере бизнеса.

Так же нужно стремится к расширению ассортимента блюд, к улучшению качества обслуживания, т.к. это приведет к привлечению новых клиентов. Благодаря дополнительному стимулированию работников можно повысить качество обслуживания и стремится к достижению более высоких качественных и количественных показателей

Основными преимуществами проектируемого бизнеса являются: возможность снижения себестоимости и цен, повышение производительности за счет использования нового оборудования, расширения ассортимента услуг.

Разработав данный бизнес-план я хочу показать что открытие предприятия кейтеринговых услуг в сфере общественного питания и занятие данным бизнесом является весьма прибыльным делом, и реализация проекта по открытию компании «Кейтеринг+» является экономически целесообразным.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ


1. Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 08.08.2001 года №128 – ФЗ (принят ГД ФС РФ 02.07.2001, действующая редакция).
2. Федеральный закон «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» от 24.07.2007 №209 - ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.07.2007, действующая редакция).
3. Федеральный закон «О санитарно - эпидемиологическом благополучии населения» от 30.03.1999 №52 – ФЗ (принят ГД ФС РФ 20.02.1999, действующая редакция).
4. Ардонская И.И. Ресторанный бизнес. Кейтеринг: Учеб. пособие/ И.И. Ардонская – Санкт-Петербург.: ГУСиТ, 2016.- 248 с.
5. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учеб. пособие/ М.М. Алексеева.- Москва: Проспект , 2015.- 248 с.
6. Артеменко В.Г. Финансовый анализ: Учеб. пособие/ В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. - Москва: Дис, 2014.- 385 с.
7. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Учеб. пособие/ И.Т. Балабанов.- Москва: Юнити, 2016.- 478 с.
8. Басовский Л.Е.. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие/ Л.Е. Басовский.- Москва: ИНФРА-М, 2015 .- 264 с.
9. Басапов М.И. Анализ хозяйственной деятельности: Учеб. пособие/ М.И.Басапов.- Москва: Экон, 2017.- 284 с.
10. Браун Т. Дизайн - мышление в бизнесе.: Учеб. пособие/ Т. Браун.- Москва: Манн, 2018- 256 с.
11. Большаков С.В. Проблемы укрепления финансов предприятий: Учеб. пособие/ С.В.Большаков.- Москва: Дело, 2015.- 201 с.
12. Бородина Е.И. Финансы предприятий: Учеб. пособие/ Е.И.Бородина.- Москва: ЮНИТИ, 2014.- 380 с.

13. Боумэн К.М. Основы стратегического менеджмента:Учеб. пособие/ К.М. Боумэн.- Москва: ЮНИТИ, 2014.- 210 с.

14. Вартанов А.С. Экономическая диагностика деятельности предприятия: организация и методология: Учеб. пособие/ А.С. Вартанов. - Москва: ФинС, 2016.- 235 с.

15. Волков О.И. Экономика предприятия: Учебник/ О.И. Волков. - Москва: ИНФРА-М, 2015 .- 255 с.

16. Галенко В.П. Бизнес-планирование условиях открытой экономики: Учеб. пособие/ В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О.А. Страхова. - Москва: Академия, 2016.- 288 с.

17. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник/ И.Н. Герчикова .- Москва: ЮНИТИ, 2014.- 374 с.

18. Градова А.П. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие/ А.П. Градова.- Москва: Дело, 2015.- 215 с.

19. Гуляев В.Г. Организация бизнеса: Учеб. пособие/ В.Г. Гуляев.- Москва: Нолидж, 2017.- 372 с.

20. Друкер П.М. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: Учеб. пособие/ П.М. Друкер.- Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2016.- 167 с.

21. Дементьева Е.П. Ресторанный бизнес. Секреты успеха: Учеб. пособие/ Е.П. Дементьева.- Москва: Феникс, 2016. – 367 с.

22. Ефимова М.Н. Экономика общественного питания: Учеб. пособие/ М.Н. Ефимова.- Санкт-Петербург: Новое знание, 2017.- 304 с.

23. Жариков А.Н. Управление современной организацией: Учеб. пособие/ А.Н. Жариков.- Москва: ФАИР-ПРЕСС, 2015.- 230 с.

24. Заширин А.С. Теоретические основы управления: Учебник/ А.С. Заширин.- Москва: ДИС, 2016.- 360 с.

25. Иванишина А.Р. Изменение концепции ресторана – Учеб. пособие/ А.Р. Иванишина.- Москва: Дело. 2014 –210 с.

26. Кадацкий В.Т. Затраты и прибыль: Учеб. пособие/ В.Т. Кадацкий.- Москва: Магистр, 2014.- 383 с.

27. Ковалев А.И. Анализ финансового состояния предприятия: учеб. пособие/ А.И. Ковалев, В.П Привалов.- Москва: ЦЭМ, 2014. -511с.

28. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Учебник/ В.В. Ковалев. - Москва: ЦЭМ, 2014.- 512 с.

29. Колчиной Н. В. Финансы предприятий. Теория и практика: Учеб. пособие/ Н. В. Колчиной. - Москва: ЮНИТИ, 2015.- 413 с.

30. Коржова В.И. Ценовая политика ресторана. Как заставить клиента заплатить вашу цену: Учеб. пособие/ В.И. Коржова.- Москва: СовРестор, 2016.- 134 с.

31. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки: Учеб. пособие/ М.Н. Крейнина.- Мосвка: ДИС, 2014.- 390с.

32. Лысенко Г.И. Государство и рынок: региональный аспект: Учеб. пособие/ Г.И. Лысенко.- Москва: ДвоРан,2015.- 356 с.

33. Мамедов О.Ю. Современная экономика: Учеб. пособие/ О.Ю. Мамедов.- Ростов-на-Дону: Феникс, 2016 - 266 с.

34. Минакир П.А. Системные трансформации в экономике: Учебник/ .А. Минакир.- Санкт-Петербург: Дальнаука,2014.- 201 с.

35. Минко И.С. Бизнес-планирование инновационных проектов: Учеб. пособие - СПб.: НИУ ИТМО; ИХиБТ, 2014. – 171 с.

36. Миронов С.И. Бизнес на выездном общепите/ Ресторатор. – 2015. – С. 54.

37. Николайчук Н.Е. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис: Учеб. пособие/ Н.Е. Николайчук.- Санкт-Петербург: Питер, 2015.- 608 с.

38. Наумов В. Н. Организация предпринимательства: Учебное пособие. — СПб.: Питер., 2013.— 384 с.

39. Палли М.С. Пособие современного хозяина ресторана. 100 идей для достижения превосходства в конкурентной борьбе: Учеб. пособие/ М.С. Палли.- Москва: СОРТ, 2016.- 148 с.

40. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: Учебник/ Ф.Г. Панкратов. - Санкт-Петербург: Маркетинг, 2016.- 328 с.

41. Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес: Учеб. пособие/ А.С. Пелих.- Москва: Ось-89,2015.- 212с.

42. Попов М.О. Менеджмент гостиничного и ресторанного обслуживания: Учеб. пособие/ М.О. Попов.- Москва: РМАТ, 2014.- 460 с.

43. Романова М.В. Методы бизнес-планирования: Учеб. пособие/ М.В. Романова. - Москва: ИНФРА-М, 2014.– 240 с.

44. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учеб. пособие/ Г.В. Савицкая. – Москва: ИНФРА-М, 2014.- 336 с.

45. Слепов В.А. Финансовая и ценовая адаптация российских предприятий к рыночной среде: Учеб. пособие/ В.А. Слепов.- Москва: Фина , 2009.- 214 с.

46. Столпова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник/ Е.С. Столпова. - Москва: Перспектива, 2015.- 656 с.

47. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учеб. пособие/ Н.Д. Стрекалова. - Санкт-Петербург: Питер,2016.- 352 с.

48. Суслова Ю. А. Индивидуальный предприниматель: пошаговый самоучитель: Учеб. пособие/ Ю. А. Суслова. - Москва: Эксмо, 2017.-432 с.

49. Терентьев В.К. Истины управления: взгляд на основы менеджмента: Учеб. пособие/ В.К. Терентьев. - Москва: Сентябрь, 2016.- 110 с.

50. Терехина В.И. Финансовое управление фирмой: Учеб. пособие/ В.И. Терехина. - Москва: Экон, 2015.– 260 с.

51. Торосян Е. К., Бизнес-планирование. Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 90 с.

52. Тоффлер Э. Третья волна. — Москва: АСТ, 2016. — 781 с.

53. Усов В.В. Организация обслуживания в ресторанах:Учеб. пособие/ В.В. Усов.- Москва: Высшая школа, 2015.- 385 с.

54. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник/Р.А. Фатхутдинов. - Москва: Интел-Синтез, 2014.- 270 с.

55. Федцов В.Г. Культура сервиса: Учеб. пособие/ В.Г. Федцов.- Москва: ПРИОР, 2011. – 208 с.

56. Халворстен Ф. Основы кейтеринга. как организовать выездное обслуживание. – М.: Ресторанные ведомости, 2015 – С.88.

57. Шаститко А.Е. Экономическая теория организаций: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 828 с.

58. Эгертон Т.К. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном: Учеб. пособие/ Т.К. Эгертон.- Москва: Рос Консульт, 2014 .- 272 с.

59. Эрдош Д. Кейтеринг. Как успешно вести выездной ресторанный бизнес: Учеб. пособие/ Д. Эрдош.- Москва.: Альпина Бизнес Бокс, 2017- 377 с .

60. Официальный сайт федеральной службы государственной статистики. Режим доступа: http://www.gks.ru/ (дата обращения: 01.05.2018)