НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ «СИНЕРГИЯ»

Факультет Гостеприимства

Направление 38.03.02 Менеджмент

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА – БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРЕДПРИЯТИЯ

на тему

ПИТАНИЯ НА ПРИМЕРЕ РЕСТОРАНА ВЫСШЕГО КЛАССА

НА ПРИМЕРЕ ООО «ОБЖОРА», РЕСТОРАН - PURE

Обучающийся _____ _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель _____ _____
(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2022 г.

Факультет онлайн обучения

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

1. Тема ВКР: Разработка бизнес-плана предприятия питания на примере ресторана высшего класса на примере ООО «Обжора», ресторан - Pure

2. Структура ВКР:

Введение

Глава 1. Теоретические основы разработки бизнес-плана предприятий ресторанного бизнеса

1.1. Сущность, цели, задачи и функции бизнес-плана предприятий ресторанного бизнеса

1.2. Разделы бизнес-плана создания предприятия ресторанного бизнеса

1.3. Особенности разработки бизнес-плана в сфере ресторанного бизнеса

Глава 2. Разработка бизнес-проекта создания ресторана высшего класса ООО «Обжора», ресторан - Pure

2.1. Резюме проекта

Error: Reference source not founde проекта

Error: Reference source not foundнговый план

Error: Reference source not foundоизводства

Error: Reference source not foundционный план

Error: Reference source not foundый план

Error: Reference source not foundроекта

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

3. Основные вопросы, подлежащие разработке.

Во введении рекомендуется обосновать актуальность выбранной темы, сформулировать цели и задачи работы, описать объект, предмет и информационную базу исследования.

Для написания **главы 1** рекомендуется изучить основную и дополнительную

литературу по выбранной теме.

В параграфе 1.1 необходимо описать сущность, цели, задачи и функции бизнес-плана

В параграфе 1.2 необходимо описать разделы бизнес-плана

В параграфе 1.3 необходимо описать порядок разработки и структура бизнес - плана предприятий ресторанного бизнеса

Глава 2 должна содержать бизнес-плана предприятия ресторанного бизнеса ООО «Обжора», ресторан - Pure

В параграфе 2.1 необходимо дать резюме проекта

В параграфе 2.2 необходимо дать описание продукта

В параграфе 2.3 необходимо разработать план маркетинга

В параграфе 2.4 необходимо разработать план производства

В параграфе 2.5 необходимо разработать организационный план

В параграфе 2.6 необходимо разработать финансовый план

В параграфе 2.7 необходимо рассчитать риски проекта

В заключении необходимо отразить основные положения выпускной квалификационной работы и сформулировать общие выводы.

В приложение выносятся рисунки, таблицы, диаграммы.

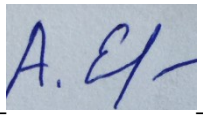
4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

Плишкина А. Бизнес-планирование на предприятиях ресторанного бизнеса . — М.: ИНФРА-М, 2017

Дополнительная литература:

Бизнес-планирование : учеб. пособие / В.А. Богомолова,Н.М. Белоусова, О.В. Кублашвили, Р.Ю. Ролдугина ; Моск.гос. ун-т печати им. Ивана Федорова. — М. : МГУП им. Ивана Федорова, 2014

Руководитель ВКР: ________/_Егоренко А.О.

подпись расшифровка

Студент задание получил: «____»_____ 201____г.

Студент: _____/_ подпись расшифровка

Содержание

Введение.....5
Глава 1. Теоретические основы разработки бизнес-плана предприятий ресторанного бизнеса.....8
1.1. Сущность, цели, задачи и функции бизнес-плана предприятий ресторанного бизнеса.....8
1.2. Разделы бизнес-плана создания предприятия ресторанного бизнеса. 12
1.3. Особенности разработки бизнес-плана в сфере ресторанного бизнеса.....20
Глава 2. Разработка бизнес-проекта создания ресторана высшего класса ООО «Обжора», ресторан - Pure.....27
2.1. Резюме проекта.....27
2.2. Описание проекта.....28
2.3. Маркетинговый план.....30
2.4. План производства.....35
2.5 Организационный план.....46
2.6 Финансовый план.....51
2.7 Риски проекта.....59
Заключение.....64
Список использованной литературы.....66

Введение

Нормальное и стабильное социально–экономическое развитие страны во многом зависит от эффективности функционирования предприятий питания. Обеспечивая население продуктами питания, обработанными в соответствии с научными рекомендациями, оно может положительно воздействовать на уровень жизни населения, способствуя модернизации потребления. Предлагая одновременно развлекательные услуги, общественное питание может оказывать воспитательное воздействие на население. Следовательно, развитие общественного питания становится движущим элементом прогресса в сфере питания, как в переработке, так и в потреблении продовольствия.

Бизнес-план — многоплановый управленческий инструмент. Он предусматривает решение как стратегических, так и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональной ориентации, в том числе: организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия; выявление потенциальных возможностей бизнеса, анализ сильных и слабых его сторон; формирование инвестиционных целей на планируемый период.

Актуальность выбранной темы данной работы обусловлена тем, что каждый предприниматель сферы малого бизнеса, как начинающий, так и функционирующий, должен не только ясно представлять себе потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах и источники их получения, но и уметь чётко рассчитать эффективность использования этих ресурсов в процессе производственно-хозяйственной деятельности фирмы. Невозможно добиться стабильного успеха в малом бизнесе без чёткого планирования своей деятельности, постоянного сбора и анализа информации как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Планирование деятельности фирмы с помощью бизнес-плана в сфере ресторанного бизнеса дает немало выгод, а именно:

- позволяет осуществить более чёткую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей в ходе планирования;

- позволяет учесть все критерии эффективности будущего ресторанного объекта: ассортимент, стиль ресторана, и связать их с уровнем цен с учетом покупательной способности потенциальных клиентов.

Актуальность данной работы обусловлена и появлением нового тренда в ресторанном бизнесе – концептуальных ресторанов, особенностью которых является определенная уникальность, это может быть кухня, интерьер, локация и другие элементы уникальности. Учитывая меняющиеся тенденции в сфере общественного питания, можно утверждать, что наиболее перспективным и интересным направлением развития предприятий общественного питания в настоящее время является гастрономическое фокусирование заведений.

Гастрономическое направление в деятельности ресторанов стало востребованным форматом среди потенциальных потребителей услуг ресторанного бизнеса. Это заведения не только с превосходными блюдами, но и интересной, необычной концепцией и дизайном, который подчеркивает особенности местной кухни и погружает в культуру определенного города.

Целью данной работы является изучение теоретических основ бизнес-планирования в сфере ресторанного бизнеса, а так же практическое их применение.

В качестве **задач** исследования в работе поставлены:

- изучить сущность, цели, задачи и функции бизнес-плана предприятий ресторанного бизнеса;

- описать разделы бизнес-плана создания предприятия ресторанного бизнеса;

- выделить особенности разработки бизнес-плана в сфере ресторанного бизнеса;

- представить резюме проекта;

- выработать описание проекта;

- разработать маркетинговый план;

- разработать план производства;

- представить организационный план;

- разработать финансовый план;

- рассчитать риски проекта.

Объектом исследования в работе выступает ресторанный объект высшего класса ООО «Обжора».

Предметом исследования в работе является процесс разработки бизнес-плана в сфере ресторанного бизнеса.

В данной работе были использованы следующие работы в области бизнес-планирования ресторана: Абулханова Г.А., Алексеева В.С., Батьковский А.М., Волобуев В.В., Гаврилова Э.Н., Заборовская А.Е., Камалова Л.К., Ким А.А., Киселев А.А., Корпачева В.А., Кохно П.А., Литау Е.Я., Морозов С.С., Нафикова А.М., Попов Д.И., Роженкова Е.А., Сафронова Т.В., Смирнов С. Н., Старовойтов И.Ю. и др.

Научная новизна данной работы состоит в систематизации особенностей разработки бизнес-плана в сфере ресторанного бизнеса, выделении проблемных участков и преимуществ бизнес-планирования в данной сфере.

Практическая значимость данной работы состоит в разработке бизнес-плана ресторана высшего класса ООО «Обжора».

Структура работы.

Структура работы представлена введением, двумя главами, заключением и списком использованных источников.

Глава 1. Теоретические основы разработки бизнес-плана предприятий ресторанного бизнеса

1.1. Сущность, цели, задачи и функции бизнес-плана предприятий ресторанного бизнеса

Ресторанный бизнес сегодня – одна из самых динамично развивающихся отраслей общественного питания. За последние 5–6 лет активное развитие этой сферы в России позволило значительно расширить ресторанный рынок и увеличить спрос на фирмы, занимающиеся общественным питанием.

Рестораны относят к коммерческим предприятиям. Основная задача таких предприятий – предоставление услуг, необходимых для определенного сегмента потребителей, и получение в результате этого прибыли [6, с. 74].

Коммерческие предприятия общественного питания могут работать как на потребителя в высоком ценовом интервале, так и в среднем ценовом интервале. В соответствии с выбранным сегментом потребителей разрабатывается концепция предприятия (от демократичного до концептуального). Главной целью функционирования предприятия является получение максимально возможной прибыли за счет реализации потребителям производимой продукции. Добиться высокой рентабельности в ресторанном бизнесе невозможно без четкой организованной системы планирования.

Планирование - одна из составных частей управления предприятием, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, способов и средств его достижения. Основу производственного процесса в ресторанном бизнесе составляет его планирование, т.е. разработка программы производственной деятельности по выпуску продукции общественного питания: блюд, кулинарных изделий, полуфабрикатов различной степени

готовности. Разработка планов должна обеспечить взаимодействие между отдельными участками производства [11, с. 87].

Понятие «бизнес-планирование» также является ключевым понятием в рассматриваемой теме. «Бизнес-планирование - это построение плана, способа будущих действий, определение экономического содержания и последовательных шагов, ведущих к намеченной цели». По нашему мнению, данное определение емко и четко отражает суть понятия, а также является простым для понимания.

С одной стороны, бизнес-план – это план осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о предприятии, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности, и в то же время необходимый инструмент производства продукции или оказания услуг в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуации [20, с. 106].

С другой стороны, бизнес-план – это инструмент, с помощью которого предприниматель может продемонстрировать свою идею другим заинтересованным лицам (стейкхолдерам), которые участвуют в становление коммерческого предприятия, с целью привлечения партнеров, поставщиков, кредиторов и инвесторов [15, с. 97].

Роль бизнес-планирования при организации нового предприятия неотъемлемый атрибут для каждой компании, предпринимателя, кредитора или инвестора. При этом, вопрос о роли бизнес-планирования для предприятия является актуальной проблематикой с давней поры. Единственное, что стоит отметить – это наличие периода советского прошлого, во время которого из-за командно-административной системы экономики бизнес-планированию уделялось не столь важное внимание. Но, сейчас, в связи с переходом до рыночной формы экономики, бизнес-планирование играет роль для предприятий всех отраслей.

Бизнес план создания нового предприятия предусматривает тщательный анализ идей. Он нужен для того, чтобы выявить преимущества,

недостатки, и в дальнейшем, эффективно управлять будущей фирмой [6, с. 87].

Бизнес-план — это план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-план решает основные задачи:

- определение конкретных направлений деятельности предприятия;

- целевые рынки и место фирмы на этих рынках;

- формулирование долговременных и краткосрочных целей предприятия, стратегии и тактики их достижения;

- определение лиц, которые будут ответственны за реализацию стратегии;

- выбор состава и определение показателей товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям;

- оценка производственных и торговых издержек по их созданию и реализации [5, с. 74].

Основные требования к бизнесу плану: информативное и понятное описание сути проекта, четкая формулировка целей и задач, представление актуальной информации о рынке, ресурсах, предполагаемых достижениях и показателях экономической эффективности. При составлении документа необходимо учитывать одно важное условие: он должен быть кратким, иначе интерес к его чтению исчезнет.

Последовательность разработки бизнес плана: определение идеи; сбор информации о продукции, рынке сбыта и факторах, его определяющих; анализ полученных данных; оценка возможностей фирмы; определение потребностей в производственных мощностях, трудовых ресурсах и др.; расчет необходимых денежных средств, определение источников финансирования, расчет прибыли; оценка эффективности; определение рисков и гарантий; оформление.

Порядок разработки бизнес плана — это выполнение всех этапов в указанной последовательности. После составления следует провести предварительную оценку проекта. Только после этого документ можно показать инвесторам.

На международных инвестиционно-финансовых рынках существуют стандарты и методики составления бизнес планов: UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), ЕБРР («Европейский банк реконструкции и развития») и др.

Мировая методика разработки бизнес плана предусматривает составление документа по определенным параметрам. Основные требования к содержанию бизнес плана, разработанного в соответствии со стандартами UNIDO:

1. резюме;
2. описание идеи проекта;
3. план маркетинга;
4. план производства;
5. Оценка экономической эффективности проекта [22, с. 54].

Основные требования к плану производства: указать информацию о требуемых мощностях и наличии оборудования, материальных факторах описать технологии производства. Основные требования к содержанию плана маркетинга: цели, стратегия, финансовое обеспечение. Основные требования к содержанию организационного плана: организационно-правовая форма собственности, структура фирмы, распределение обязанностей, сведения о руководстве, партнерах, кадровые ресурсы. Основные требования к содержанию финансового плана (кратко): расчет доходов и расходов, график достижения безубыточности, источники поступления финансов и статьи расходов, баланс активов и пассивов, оценка факторов риска, страхование.

1.2. Разделы бизнес-плана создания предприятия ресторанного бизнеса

Перспективная бизнес-идея должна соответствовать следующим критериям:

- актуальность (решать какую-либо проблему потребителя, удовлетворять его потребность и т.д.);
- инновационность (выражена через новый взгляд, подходы на существующую проблемную область);
- уникальность;
- сфокусированность;
- прибыльность в долгосрочной перспективе [25, с. 66].

После детализации бизнес-идеи и получения рыночных подтверждений целесообразности ее внедрения и реализации следует сконцентрироваться на обличении ее в документарную форму, т.е. заняться составлением бизнес-плана.

Бизнес-план заставляет проанализировать каждый аспект деятельности и помогает оценить возможности роста, прибыли, риски и пр.

Как процесс, составление бизнес-плана малого предприятия осуществляется в соответствии со следующими этапами:

1. Решение начать свой бизнес;
2. Анализ собственных сильных и слабых сторон с учетом опыта, образования, желаний;
3. Выбор продуктов или услуг, более всего соответствующих сильным сторонам и желаниям;
4. Исследование рынка выбранного продукта или услуги. Изучение конкуренции;
5. Прогнозирование рыночной доли;
6. Составление плана производства;
7. Составление маркетингового плана;

8. Выбор формы собственности: ООО или ИП. Если ИП, то необходимо подобрать оптимальную систему налогообложения;

9. Составление финансового плана;

10. Составление резюме или делового обзора, в котором указываются цели и перспективы предприятия.

Каждый из выше обозначенных этапов составляет основу того или иного раздела бизнес-плана.

Существует пять основных элементов, которые должны включаться в любой бизнес-план малого предприятия:

I. Краткий обзор бизнеса (вводный раздел).

II. План компании.

III. Маркетинговый план.

IV. Финансовый план.

V. Дополнительные документы

Данные составляющие являются оптимальным содержания бизнес-плана малого предприятия, так как позволяют отразить поставленную цель, значение и ориентацию создаваемого бизнеса [30, с. 102].

При этом все разделы бизнес-плана должны корреспондироваться между собой. Разработка каждого последующего раздела может привести к корректировке предыдущих, поэтому разрабатывается часто несколько вариантов бизнес-плана.

Одним из главных разделов бизнес-плана в туристической деятельности является исследование определенных сегментов рынка оказания данных услуг:

- анализ преимуществ данного региона, выявление конкурентов данной ниши;

- выбор в данных регионах определенной ниши.

Данный этап – начало определения рентабельности будущего проекта и прогноз формирования источников основного дохода деятельности.

После того, как объем рынка сбыта определен, необходимо провести анализ присутствия конкурентов в выбранном регионе деятельности. Новые рыночные условия открыли ряд незанятых ниш, которые осталось только нащупать [16, с. 115].

Рынок туристических услуг удерживается на плаву также благодаря балансу в ценовой политике.

В маркетинг-план реализации туристических услуг входит обычно:

- расчет методики продаж продукта;
- способы стимуляции;
- определение баланса цены;
- маркетинговая стратегия (с учетом создания сетки стимуляции продаж – акции, бонусы, дополнительные услуги, скидки);
- работа с клиентами и послепродажное общение с ними;
- формирование репутации фирмы.

Методики реализации продукта:

- самостоятельная;
- посредничество чрез другие компании;
- продажа через частных посредников;
- создание дилерской сети [20, с. 87].

В разделе «Производство» необходимо составить план производства, который должен в себя включать описание производственного цикла, производственных мощностей, оснащенность производственного процесса, наличие предполагаемых контрагентов, трудовые ресурсы и управленческий персонал, материальные ресурсы, затраты на производство.

Раздел «Экономика и финансы» включает в себя составление финансового плана и проведение экономического анализа. В финансовом плане необходимо раскрыть финансовый потенциал бизнес-идеи, в том числе: прогноз продаж и производственные затраты (себестоимость продукции); баланс расходов и доходов (ожидаемую выручку и расходы); прогноз о прибылях и убытках; сводный прогноз актива и пассива;

прогнозируемое движение кассовой наличности; расчет потребности дополнительного финансирования. Экономический анализ бизнес-плана отражает финансовые показатели деятельности организации, в том числе показатели платежеспособности, финансового положения и финансовой устойчивости [31, с. 99].

При этом предприниматель может составить организационный план, который предусматривает раскрытие информации о системе управления организацией, перечень основных руководящих должностей, условия найма штатных сотрудников.

Структура финансового раздела бизнес-плана представлена на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1. – Подразделы финансового плана [17, с. 98]

Финансовый раздел бизнес- плана является своего рода выводом из всех перечисленных выше пунктов плана, и выражает информацию, собранную в них, в стоимостном выражении.

Продвижение бизнеса и его менеджмент – тема отдельного раздела бизнес плана.

Функции менеджмента туризма: планирование лежит в основе будущего проекта; организация, мотивация и контроль являются составляющими тактики и стратегии бизнеса.

Планирование чаще всего подразумевает совокупность определенных средств и методов формирования бизнеса, а также разработка системы управления им и предпосылки к развитию. Также включает в себя всевозможные виды анализа текущей экономической ситуации с поправкой на перспективу.

Следующим шагом разработки бизнес-плана является оценка вероятности риска. Риск может возникнуть в результате неполного анализа слабых сторон бизнес-идеи, а также из-за воздействия факторов внешней среды. Например, риск внезапной потери поставщика, недополучение прибыли, резкий рост затрат, изменение внешнеэкономической и внутренней политики и др. В этой ситуации необходимо разработать меры по профилактике как систематических рисков (изменение законодательства, природные катаклизмы), так и несистематических (финансовые риски, сезонные, колебания спроса и предложения). Кроме того необходимо определить мероприятия по оперативному устранению потенциальных рисков в текущей деятельности [36, с. 95].

Для составления бизнес-плана осуществляется выбор подходящей методики, исходя из объема предполагаемых инвестиций, объема производства и его профиля, направленности проекта, целей инвестора, намерения вкладывать собственные средства, а также привлекать внешних инвесторов в развитие организации. Наиболее распространенные методики - зарубежные методики-стандарты, которые носят название органа, разработавшего их:

- EBRR (ЕБРР) - Европейский банк реконструкции и развития;

- МБРР - Мировой банк реконструкции и развития;

- МФК - Международная финансовая корпорация;

- UNIDO - Организация Объединенных Наций по промышленному развитию;

- TACIS - Техническая помощь содружеству независимых государств.

Наиболее распространенными и используемыми в России являются методики UNIDO и EBRR. Методика EBRR была внедрена Европейским банком реконструкции и развития, который является крупным инвестором в Европе и Центрально-Азиатском регионе. Финансирование своей деятельности банк осуществляет с помощью привлечения собственных средств, а также с помощью иностранных инвестиций [32, с. 114].

Данная методика является самой рамочной и лаконичной, предполагает ориентированность на финансовый раздел. UNIDO (ЮНИДО) - организация по промышленному развитию при ООН, разработавшая методику по оценке инвестиционных проектов. Эта методика была опубликована в 1978 году. Она рекомендует проектировать проект в виде цикла, включающего в себя три отдельные фазы: прединвестиционную; инвестиционную; эксплуатационную.

В экономике России в настоящее время не существует общей методики разработки бизнес-планов. Наиболее популярны следующие методики и стандарты по составлению инвестиционного бизнес-плана:

1) методика Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса;

2) методика консалтинговой компании «Про-Инвест-Консалт», отраженная в программе Project Expert.

Методика Российского агентства по поддержке МСБ разработана Федеральным фондом поддержки малого предпринимательства (в настоящее время эта организация реорганизована). Настоящие требования подготовлены с целью помочь субъектам малого предпринимательства при обращении за финансированием [8, с. 52].

Особое внимание уделяется производственной организации и рыночному позиционированию и развитию проекта. Финансовый план ограничивается описанием ключевыми показателями: NPV, IRR, PI, срок окупаемости и т.д.

Разделами бизнес-плана, в соответствии с методикой Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса, являются следующие:

1 - Обзорный раздел (резюме).

2 - Описание предприятия.

3 - Описание продукции (услуг)

4 - Анализ рынка.

5 - Производственный план.

6 - План сбыта.

7 - Финансовый план

8 - Анализ чувствительности проекта.

Таким образом, бизнес-план в соответствии с методикой Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса включает 8 разделов, которые комплексно отражают все составляющие будущего предприятия.

Преимуществом использования данной методики является присутствие в описании проекта раздела, посвященного ноу-хау, развитию технологий и инноваций в отрасли и на рынке – раздел «Анализ рынка». В то же время данная методика подходит для описания отдельных инновационных проектов [19, с. 87].

Project Expert – лучшая в своём классе программа, ставшая, благодаря своим возможностям, стандартом для бизнес-планирования и оценки инвестиционных проектов в России, странах СНГ и Балтии.

Аналитическая система Project Expert — программа позволяющая «прожить» планируемые инвестиционные решения без потери финансовых средств, предоставить необходимую финансовую отчётность потенциальным инвесторам и кредиторам, обосновать для них эффективность участия в проекте.

Бизнес-план, в соответствии с методикой Project Expert, включает три основных этапа:

- Первый этап: анализ условий разработки и осуществления проекта, формирование и ввод необходимых исходных данных для проведения последующих расчетов.

- Второй: автоматическое формирование финансовых отчетов и расчет основных показателей проекта.

- На третьем этапе проводится анализ привлекательности инвестиционного проекта.

На наш взгляд, данные разделы не отражают полностью всех элементов и процессов бизнес-планирования. Данная методика не способна учесть специфику некоторых отраслей, так как не предполагает проведение анализа отрасли, тем самым пропуская учет влияния внешних факторов (рост цен, действия конкурентов, снижение спроса и т.д.) [11, с. 52].

При этом данная методика в свою очередь позволяет моделировать деятельность различных отраслей и масштабов — от небольших венчурных компаний до холдинговых структур. Программа широко используется для финансового моделирования и разработки бизнес-планов производства и оказания услуг в банковском бизнесе, телекоме, строительстве, нефтедобыче и нетфепереработке, транспорте, химии, перерабатывающей и лёгкой промышленности, машиностроении, аэрокосмической отрасли, энергетике.

Не смотря на преимущества методики бизнес-планирования Project Expert в рамках данной работы планирование будет осуществляться с применением методики Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса. Выбор именно этой методики обусловлен следующими причинами:

- бизнес-планирование в сфере оказания туристических услуг невозможно без предварительного анализа рынка с целью определения сегмента (внешний или внутренний туризм, поток туристов, количество

конкурентов в данном сегменте). Программа Project Expert не позволяет учесть анализ рынка, так как не содержит данный раздел;

- методика Project Expert не выделяет план сбыта, в соответствии с которым будет показано, как планируется осуществлять продвижение турагенства и его услуг. Методика Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса содержит раздел, посвященный планированию сбыта [30, с. 58].

Практика показывает, что для разработки бизнес-плана вполне приемлема стандартная общепринятая методика, составленная российскими или зарубежными компаниями, поскольку каждый предприниматель выстраивает свою стратегию бизнеса и соответственно адаптирует разделы плана под специфику своего бизнеса.

Таким образом, следует отметить, что внутрифирменное планирование как функция управления заключается в стремлении предусмотреть возможности развития бизнеса, исходя из ресурсов организации с учетом влияния внутренних и внешних факторов, которые способствуют обеспечению условий функционировании организации. Бизнес-планирование направлено на разработку комплекса мер, способствующих максимизации прибыли, основываясь на взаимосвязи внутрифирменного планирования с маркетингом и контролем в целях корректировки показателей производства и сбыта в зависимости от изменений спроса на рынке.

1.3. Особенности разработки бизнес-плана в сфере ресторанного бизнеса

Основой любого предприятия общественного питания является его кухня. Однако, в современном мире одной лишь качественной кухни для эффективного функционирования мало. Сегодня на рынке существует огромное множество предприятий общественного питания различной направленности, каждое из которых старается привлечь посетителей и

создать собственный неповторимый стиль. Среди обилия необычных и привлекающих внимание предприятий общественного питания, предприятие без особой направленности рискует остаться незамеченным. Современные люди ценят уют и комфорт, обстановка задает настроение и оставляет в памяти посетителей образ заведения, именно приятная атмосфера и продуманный до мелочей дизайн заставляет посетителей снова и снова возвращаться и рекомендовать данное заведение родственникам и друзьям.

Поиск концепции ресторана зачастую недооценивается, что, вероятно, является одной из причин того, что многие рестораны разоряются в течение первых пары лет. На самом деле, концепция ресторана так же важна, как и поиск хорошего повара или места для ресторана [30, с. 87].

Сегодня концептуальный подход в разработке и реализации бизнес-планов предприятий общественного питания является актуальным и современным. Правильно выбранная и продуманная концепция поможет создать эффективно функционирующее предприятие и обеспечит систематическое получение прибыли. Концепция предприятия - это первая ступень в разработке бизнес-плана. Концепция предприятия отражает его направленность, идею, после определения концепции будет проще решать вопросы, связанные с меню, интерьером, персоналом, местом расположения [21, с. 96].

Концепция предприятия оказывает влияние на принятие управленческих решений. Так, Лобахина в своей работе пишет: «стратегический блок принятия управленческих решений включает элементы, формирующие стратегические принципы предприятия, его предназначение и цели функционирования (философия, видение, миссия, концепция и стратегия предприятия)».

Бизнес-план в сфере ресторанного бизнеса раскрывает ресторанную идею, описывает все составляющие деятельности ресторана, фактически является техническим заданием на разработку технологических цепочек, дизайнерских решений, торговой марки, стратегии позиционирования, меню,

маркетинговых и рекламных программ по привлечению и удержанию клиентов и других составляющих деятельности.

Рассмотрим основные элементы бизнес-плана ресторана, которым необходимо уделить большое внимание при разработке:

1. Вид предприятия. В первую очередь при разработке бизнес-плана и планировании концепции предприятия общественного питания необходимо определить вид заведения. На современном рынке большое множество предприятий самых различных видов, таких как: ресторан, бар, пиццерия, закусочная, столовая, кофейня, гриль-бар, десерт-бар, киоск. Все перечисленные виды предприятий общественного питания отличаются характерными особенностями обслуживания, ассортиментом реализуемой кулинарной продукции и номенклатуры, предоставляемых услуг. При выборе вида предприятия нужно четко понимать, какое предприятие впоследствии хочет получить владелец;

2. Общая идея заведения - это то, с чего начинается бизнес. Идея отражает тематику предприятия, его направленность. От идеи зависят все последующие решения, связанные с концепцией предприятия. При выборе общей идеи необходимо учитывать новые тенденции и вкусы современных людей. Например, на современном рынке пользуются популярностью рестораны японской кухни, семейные заведения и заведения, предлагающие здоровую пищу для людей, следящих за питанием;

3. Место расположения. Определив вид заведения и его общий замысел, необходимо определиться с его расположением. Это может быть отдельное самостоятельное заведение, но для этого потребуется вложить немало средств в проектировку и постройку здания, гораздо выгоднее будет арендовать уже готовую площадь. Самыми удобными способами размещения предприятия общественного питания являются аренда коммерческого помещения, то есть площади на первом этаже жилого дома или площади в торговом центре.

1. Потенциальные клиенты. Для того чтобы предприятие функционировало эффективно, нужно понимать, для кого оно работает. Данный этап тесно связан с выбором расположения предприятия. Например, если предприятие открывается в ТРЦ, нужно ориентироваться как на взрослых, так и на детей. Большинство людей проводят досуг семьями и для них привлекательными являются заведения, в которых помимо основного меню предлагается специально разработанное меню для детей [10, с. 106].

Также стоит учесть, что в различных районах города живут люди с различным уровнем достатка, соответственно и с различными потребностями, это особенно характерно для крупных городов. Данный этап сопровождается множеством тонкостей, но в любом случае предприятие имеет больше шансов на успех, если оно ориентируется на большое количество людей и может предложить продукты и услуги разным категориям населения;

5. Меню. Данный пункт вытекает из предыдущего. Определив потенциальных клиентов, можно грамотно разработать меню. Когда предприниматель знает, на кого ориентировано его заведение, он знает примерные вкусы и потребности своих будущих посетителей. Например, если предприятие ориентировано на молодежь, то в меню целесообразно включить элементы фаст-фуда. Но нужно учитывать и современные тенденции, о которых мы говорили в пункте 2, в настоящее время молодежь стремится к здоровому образу жизни, соответственно и к правильному питанию. То есть в данном случае лучшим вариантом для меню будет так называемый «здоровый фаст-фуд» [14, с. 85];

6. Оформление и дизайн интерьера. Выбор интерьера является важной частью разработки концепции предприятия. Дизайн должен отражать общий замысел заведения.

Всем известно высказывание «не судите книгу по обложке», однако, «обложка» для современных людей играет немаловажную роль. В настоящее время люди готовы платить за приятную атмосферу и хорошие впечатления,

оставшиеся после обслуживания. Для того чтобы оформление интерьера было хорошо проработано, следует воспользоваться услугами профессионального дизайнера, который учтет все пожелания заказчика и создаст неповторимый стиль. Если предприниматель считает, что обладает достаточным уровнем знаний в области дизайна, он может создать и проработать интерьер самостоятельно, однако, мы не советуем пренебрегать услугами дизайнера. Работу профессионала видно сразу [34, с. 65];

7. Персонал. Говоря в предыдущем пункте об обслуживании, мы подошли к вопросу подбора персонала. Персонал является лицом заведения и зачастую именно от работы персонала зависит степень удовлетворения клиентов. При выборе сотрудников необходимо обращать внимание на внешность, уровень воспитания, грамотность речи, опыт работы в сфере общественного питания. Что касается работников кухни, нужно удостовериться в наличии определенных знаний и умений. Например, бывший повар столовой какого-либо предприятия не справится с работой повара в суши-баре, для этого необходимы специальные навыки. Работники зала, прежде всего, должны уметь общаться с посетителями, ориентироваться в действующем меню, находить выход из любых непредвиденных ситуаций и конфликтов.

8. Оборудование и инвентарь. В настоящее время существует огромное количество современного оборудования, способного упростить работу предприятия и повысить его эффективность. Если планируется открытие пиццерии или пекарни, необходимо приобрести специальные печи, которые позволят приготовить большое количество заказов, при этом минимизировать затраты времени. Обычного духового шкафа для таких целей будет недостаточно. При выборе оборудования нужно ориентироваться на качество, цену и производительность. Оборудование для предприятия это то, на чем экономить не стоит. Важно выбрать качественное оборудование, которое не придется менять через год или пару лет;

9. Привлечение клиентов. Для того чтобы у людей возникло желание посетить новое место их необходимо заинтересовать. В данном случае оказать профессиональную помощь могут рекламные агентства и маркетологи.

Реклама необходима любому предприятию, особенно новому. В качестве рекламы могут выступать: вывески на улице в местах с большой проходимостью, печатные материалы, такие ка листовки, буклеты, плакаты, каталоги, календари. Но самым эффективным и дешевым способом привлечения клиентов является реклама в социальных сетях [27, с. 99].

На сегодняшний день это самый распространенный вид рекламы, он не требует больших вложений денежных средств, при этом является эффективным. Однако, чтобы привлечь максимальное количество клиентов, нужно подойти к вопросу рекламы комплексно и использовать все вышеназванные способы;

10. Дополнительные услуги. Спрос постоянно нужно стимулировать, посетители выбирают заведения, в которых существуют определенные выгоды и привилегии и удобства. К числу услуг, способствующих стимулированию спроса можно отнести: клубные карты, скидки, купоны, акции, доставка на дом, продажа на вынос, предоставление парковочных мест и прочее [33, с. 148].

Итак, все пункты в совокупности составляют концептуальный подход к разработке бизнес-плана. Каждый элемент бизнес-плана связан с другими, рассматривать их нужно комплексно. Проработав каждый раздел бизнес-плана и собрав их все воедино, можно разработать цельную концепцию предприятия.

Выводы по главе 1

Таким образом, роль бизнес-планирования при организации нового предприятия неотъемлемый атрибут для каждой компании,

предпринимателя, кредитора или инвестора. Рестораны относят к коммерческим предприятиям. Основная задача таких предприятий – предоставление услуг, необходимых для определенного сегмента потребителей, и получение в результате этого прибыли. Процесс разработки бизнес-плана создания малого предприятия значительно отличается от бизнес-планирования крупных компаний.

Бизнес-план в сфере ресторанного бизнеса раскрывает ресторанную идею, описывает все составляющие деятельности ресторана, фактически является техническим заданием на разработку технологических цепочек, дизайнерских решений, торговой марки, стратегии позиционирования, меню, маркетинговых и рекламных программ по привлечению и удержанию клиентов и других составляющих деятельности.

Глава 2. Разработка бизнес-проекта создания ресторана высшего класса ООО «Обжора», ресторан - Pure

2.1. Резюме проекта

В современное время индустрия общественного питания – это одна из активно развивающихся отраслей российской экономики. После отмены локдауна в 2020 году отрасль начала активно восстанавливаться, она продолжает набирать обороты и расширяться, что свидетельствует о необходимости развития данной отрасли.

Значимость данного проекта обусловлена появлением нового тренда в ресторанном бизнесе – ресторанов - Pure, особенностью которых является определенная уникальность, это может быть кухня, интерьер, локация и другие элементы уникальности. Учитывая меняющиеся тенденции в сфере общественного питания, можно утверждать, что наиболее перспективным и интересным направлением развития предприятий общественного питания в настоящее время является гастрономическое фокусирование заведений. Гастрономическое направление в деятельности ресторанов стало востребованным форматом среди потенциальных потребителей услуг ресторанного бизнеса. Это заведения не только с превосходными блюдами, но и интересной, необычной концепцией и дизайном, который подчеркивает особенности местной кухни и погружает в культуру определенного города.

Идея бизнес-проекта состоит в открытии ресторана высшего класса под названием «Обжора», ориентированного на людей с средним уровнем дохода и выше среднего.

В качестве целей проекта выделены следующие:

- получение стабильной прибыли за счет оказания услуг общественного питания;

- удовлетворение потребительского рынка среднего звена;

- реализация покупной продукции и собственного приготовления по приемлемым ценам;

- создание конкурентоспособной среды в сфере ресторанного бизнеса.

Целевая аудитория ресторана «Обжора» определена на основании проведения социального опроса, проведенного с помощью сервиса «Анкетолог» (https://anketolog.ru/):

- семейные пары с детьми – 35%;
- предприниматели – 40%;
- молодые люди возрастом от 25 до 30 лет – 15%;
- пожилые пары – 10%.

В качестве ОКВЭД будет выбран 56.10.1 - «Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания».

2.2. Описание проекта

Размеры ресторана определены количество посадочных мест, которое составляет 80 мест.

В качестве вид услуг выступает организация питания, а так же проведение праздников, организация деловых массовых закрытых мероприятий.

В качестве кухни для ресторана «Обжора» выбрана специализация «Pure».

Ресторан сможет предложить посетителям следующий ассортимент блюд: гарниры, выпечка, холодные закуски, горячие закуски, салаты, супы, горячие блюда, блюда на мангале, соусы, десерты и другие.

Наибольшая загруженность ресторана будет наблюдаться в утренние, вечерние часы и выходные дни. Средний чек с напитками будет составлять 1600 рублей.

Источники продовольственного снабжения представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Источники продовольственного снабжения

Поставщик	Продукция	Периодичность завода
Булочно-кондитерский комбинат «Коломенский»	Хлеб, хлебобулочные изделия	Ежедневно
Торговая сеть «Мосбаза»	Сахар-песок, чай, кофе, крупы, мука, масло, соки пакетированные	1 раз в месяц
ООО «Нелидовский Молочный Завод»	Молочная продукция	Ежедневно
СХП «Вдохновение»	Яйца и мясо птицы	Ежедневно
ООО «Фрут»	Фрукты, овощи, зелень	Ежедневно
ГК «Grand Meat»	Мясо и мясопродукты	Ежедневно
ООО «Группа Компаний «Даймонд»	Алкоголь, сильногазированные напитки	Ежедневно

Для технологических расчетов, необходимо разработать схему технологического процесса ресторана «Обжора». В схеме находят отражение особенности системы снабжения предприятия сырьем (сырьем, традиционными полуфабрикатами и полуфабрикатами высокой степени готовности), от которых зависит структура производственных помещений; принятые в технико-экономических расчетах решения по организации обслуживания посетителей.

Схема технологического процесса проектируемого предприятия представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Технологический процесс ресторана «Обжора»

Операции и их режимы	Помещения	Оборудование
Прием продуктов 08.00-14.00	Загрузочно-разгрузочная платформа	Весы, грузовые тележки

Продолжение таблицы 2.2

Операции и их режимы	Помещения	Оборудование
Хранение продуктов (в соответствии с требованиями)	Склад	Стеллажи, контейнеры, холодильные камеры, морозильные камеры
Подготовка продуктов к тепловой обработке 08.00-20.00	Кухня, цех по доработке полуфабрикатов	Столы, моечные ванные, столы для очистки, столы для разделывания, холодильные камеры, механическое оборудование (мясорубки, блендеры и пр.).
Приготовление продукции 09.00-21.30	Кухня, горячий и холодные цеха	Тепловое, механическое оборудование, холодильные камеры
Реализация готовой продукции 10.00-22.00	Раздаточная, барная стойка	Барная стойка
Организация потребления продукции 10.00-22.00	Зал ресторана	Торговая мебель

В ресторане «Обжора» будет применяться обслуживание официантами, при этом администратор ресторана встречает и провожает посетителей в зал, уточняя особенности и предпочтения гостей. После размещения гостей за столиком, официант приветствует гостей, знакомит их с меню и принимает заказ. При этом официант должен знать технологию приготовления блюд и по просьбе посетителей должен дать характеристику блюд, указанных в меню.

2.3. Маркетинговый план

Маркетинговый план включает методы и инструменты продвижения ресторана и его продукции на рынке.

В данном проекте предлагается проведение комплексной рекламной кампании, включающей размещение рекламы на ТВ, раздача листовок,

размещение рекламы в печатном издании, создание официального сайта ресторана.

Затраты на проведение рекламной кампании представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Затраты на проведение рекламной кампании[1]

Статья расходов	Количество	Стоимость 1 ед	Сумма
Разработка дизайна и изготовление баннера	2	3500	7000
Разработка дизайна и распечатка меню	85	100	8500
Разработка дизайна и распечатка визиток	250	30	7500
Размещение объявления на ТВ (местный канал)	-	10000	10000
Распечатка листовок	900	1	900
Изготовление вывески ресторана	1	19000	19000
Размещение распечатанных объявлений	360	5	1800
Разработка сайта	1	25000	25000
Распространение листовок	-	6000	6000
Итого			85700

Таким образом, как показывают данные таблицы 2.3, общая величина затрат на продвижение продукции и распространение информации о ресторане «Обжора» составляет 85700 рублей.

Реализация предлагаемого в рамках данной работы бизнес-плана предполагается в 3 этапа: подготовка, реализация и оценка эффективности.

Целью данного плана по развитию является распространение информации об услугах ресторана, а так же повышение уровня его имиджа.

План маркетинга включает 2 элемента:

- программа рекламной кампании;

- программа событийной активности.

Этап подготовки программы рекламной кампании составляет два

[1] Результаты исследования рынка общепита г. Москва исследовательского агентства КОМКОН. – Режим доступа: http://comcon-research.com

месяца – с 01.09.2022 г. по 30.10.2022 г. Данный этап составляет несколько мероприятий: социологическое исследование в целях определения приверженности клиентов к марке данной продукции и потребностей, а так же интересов клиентов. Так же данный этап включает подготовительные мероприятия, а именно: заключение договоров с ТВ о размещении рекламы, а так же с Интернет-сайтами, социальными сетями. Сюда же можно отнести мероприятие по разработке рекламного видеоролика.

Период этапа реализации составляют с 01.11.2022 г. по 28.11.2022 год. Данный этап состоит непосредственно из запуска рекламы на ТВ, размещении рекламного сообщения в печатных СМИ и Интернете.

Заключительный этап планируется к реализации в период с 01.02.2023 года по 15.03.2023 года. Данный этап состоит в оценке эффективности от реализации мероприятий этапа реализации и в целом рекламной кампании. В целях оценки проводится социологическое исследование – повторное анкетирование с целью оценки изменений.

Рассмотрим мероприятия рекламной кампании в разрезе этапов и дат реализации – то есть календарный план рекламной кампании (см. таблицу 2.4).

Таблица 2.4

Календарный план рекламной кампании

Этап	Мероприятие в рамках этапа	Время проведения
Подготовительный этап	Проведение социологического исследования (анкетирование)	01.09.2022-15.09.2022
	Заключение договора с ТВ программами о размещении рекламы	16.09.2022-30.09.2022
	Ведение переговоров с Интернет-сайтами, социальными сетями	01.10.2022-11.10.2022
	Ведение переговоров с печатными СМИ	15.10.2022-21.10.2022
	Разработка рекламного видеоролика	22.10.2022-30.10.2022

Продолжение таблицы 2.4

Этап	Мероприятие в рамках этапа	Время проведения
Этап реализации	Запуск рекламы на телевидение	01.11.2022-10.11.2022
	Размещение рекламы в печатных СМИ	12.11.2022-24.11.2022
	Размещение рекламы в Интернет	25.11.2022-28.11.2022
Заключительный этап	Проведение социологического исследования (повторное проведение анкетирования, для оценки эффективности рекламной кампании)	01.02.2023-25.02.2023
	Анализ полученной информации	26.02.2023-10.03.2023
	Подготовка итогового отчета	11.03.2023-15.03.2023

Таким образом, как показывают данные таблицы 2.4, срок реализации рекламной кампании составит 6 месяцев – с 01.09.2022 по 15.03.2023 год.

Так же календарный план отражает инструменты рекламной кампании:

- это размещение информации посредством печатных СМИ;
- размещение видеоролика на ТВ;
- помещение рекламы в социальных сетях.

Необходимо отметить, что для целевой аудитории ресторана наиболее эффективным и приемлемым средством размещения будет телевидение.

Для размещения в рамках данной рекламной кампании были выбраны следующие телеканалы с учетом их целевой аудитории:

- ТНТ;
- СТС;
- Пятница.

Следующим по уровню эффективности средством размещения рекламы является печатная пресса – журналы и газеты.

В связи со спецификой данной отрасли и нацеленности на аудиторию были выбраны следующие журналы:

- «FoodService»;

- «Современный ресторан».

Реклама в журналах будет выполнена в виде изображения рекламного макета на полную страницу.

Основная цель данного размещения будет информирование максимально возможной аудитории о данном предложении.

Помимо рекламы на ТВ и в печати предполагается размещение рекламы в сети Интернет. Главным инструментом в данном случае будут выступать социальные сети – Телеграмм и Вконтакте, будет использована контекстная реклама.

Для размещения в журналах и сети Интернет будет использован один макет рекламы.

Макет в рамках предлагаемой рекламной кампании содержит фирменный логотип ресторана, что является наиболее важным элементом, напоминающем потенциальным посетителям о ресторане, его блюдах и обслуживании.

Далее рассмотрим периодичность размещения рекламы в журналах (см. таблицу 2.5).

Таблица 2.5

Периодичность размещения рекламы в журналах

Название	Тираж (тыс.)	Периодичность	Актуальные рубрики
« FoodService »	5000	ежемесячно	Кухня
«Современный ресторан»	1263	еженедельно	Кухня, Технологии приготовления

Как показывают данные таблицы 2.5, выбранные для размещения рекламы журналы посвящены размещению информации о приготовлении блюд, новых направлениях развития ресторанного бизнеса.

Приведем медиа-график размещения рекламного ролика на различных рекламных средствах.

Таблица 2.6

Медиа-график размещения рекламного ролика

Носитель	Место размещения/ формат	Сроки (2022 г.)	Периодичность	кол-во размещений
Канал СТС	Ролик 30 секунд	01.11 - 01.12	Каждый день	165 (5 раз/день)
Канал ТНТ	Ролик 30 секунд	01.11 - 01.12	Каждый день	165 (5 раз/день)
Канал Пятница	Ролик 30 секунд	01.11 - 01.12	Каждый день	165 (5 раз/день)
ВКонтакте	Слева на странице небольшие банеры	01.11 – 31.12	Постоянное размещение	-
Телеграмм	Страница	01.11 - 31.12	Постоянное размещение	-
«FoodService»	На развороте	12.11 - 24.11	Раз в месяц	-
«Современный ресторан»	На развороте	12.11 - 12.12.	Раз в неделю	-

Таким образом, общий объем расходов на реализацию рекламной кампании в разрезе всех мероприятий составляет 85700 рублей. Как показывают данные таблицы 2.3 наибольшая величина расходов в бюджете рекламной кампании отводится на осуществление рекламы на ТВ.

2.4. План производства

Инвестиции представляют собой величину затрат, которую предприятие несет один раз при создании предприятия, и включают затраты на приобретение оборудования, затраты связанные с открытием (регистрацией предприятия), затраты по распространению информации об открытии.

Инвестиционный план ресторана «Обжора» представлен в таблице 2.7. Данный раздел включает расходы с момента регистрации ресторана в качестве предпринимательского субъекта.

Таблица 2.7

Инвестиционный план

Статья расходов	Источник	Стоимость 1 ед
Регистрация ИП	-	800
Дизайн помещения (проект, консультация дизайнера)	-	65000
Оборудование (начальная закупка)	таблица	904700
Рекламная кампания	таблица 2.3	85700
ФОТ (первый месяц)	таблица 2.20	449800
Непредвиденные расходы (10%)	-	239760
ИТОГО		1745760

Непредвиденные расходы устанавливаются учетной политикой ресторана в размере 10% на случай непредвиденных потерь или незапланированных мероприятий. В случае, если непредвиденные расходы не были использованы, данная сумма идет на формирование резервного фонда, которая в будущем используется для выплаты отпускных и материальной помощи сотрудникам ресторана.

Таким образом, в инвестиционные план вошли затраты, связанные с созданием предприятия и открытия.

Далее рассмотрим ежемесячные затраты (постоянные и переменные) (см. таблицу 2.8 и 2.9).

Таблица 2.8

Постоянные расходы

Статья расходов	Сумма
Аренда помещения	408500
Услуги бухгалтера (аутсорсинг)	12000
Интернет	2000
Амортизация	4000
Реклама	15000
Услуги охраны и видеонаблюдения	23000
Уборка помещения	8000
Итого	472500

Графически структура постоянных расходов приведена на рисунке 2.1.

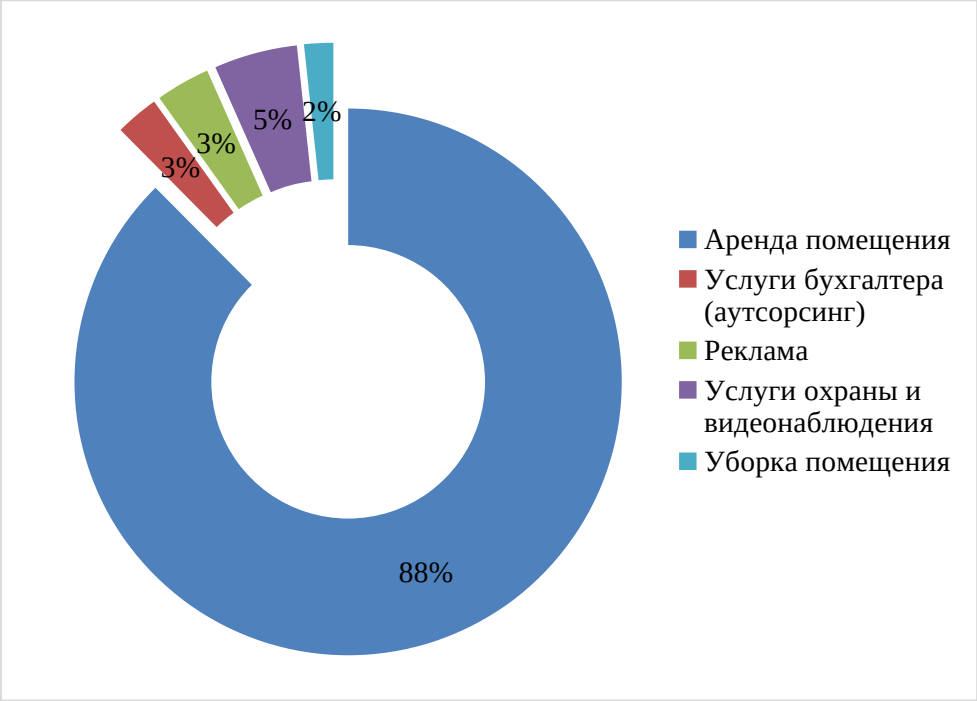


Рисунок 2.1 – Структура постоянных расходов проекта, %

Как показывают данные рисунка 2.1, в структуре постоянных расходов наибольший удельный вес занимают расходы на аренду помещения – 87%.

Стоимость аренды 1 кв м определяется исходя из средней рыночной стоимости, в соответствии с результатами поиска помещения на специализированном портале ЦИАН – 3404,17 рубля за 1 кв м в месяц (по состоянию на 01.05.2019)[2].

3404,17 * 120 кв.м (см. раздел 5 – Производственный план, стр. 45) = 408500 рублей в месяц.

При этом коммунальные платежи не входят в стоимость аренды и оплачиваются рестораном отдельно по показаниям счетчика ежемесячно.

Амортизация представляет собой ежемесячные отчисления на моральное и физическое устаревание оборудования, в соответствии с Федеральным законом «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред.

[2] Данные специализированного портала ЦИАН - базы объектов жилой городской, загородной недвижимости. – Режим доступа: https://www.cian.ru/snyat-pomeshchenie-pod-kafe/

от 30.12.2021)[3] размер амортизационных отчислений устанавливается равными частями – то есть линейный метод.

Величина постоянных расходов составляет 472, 5 тысячи рублей в месяц.

Таблица 2.9

Переменные расходы

Статья расходов	Сумма
Коммунальные платежи	16000
Закупка продуктов	55000
Закупка товаров хозяйственного назначения	5000
Оплата труда сотрудников	346000
Страховые взносы	103800
Непредвиденные расходы (15%)	96360
Итого	622160

На рисунке 2.2. приведена структура переменных расходов проекта.

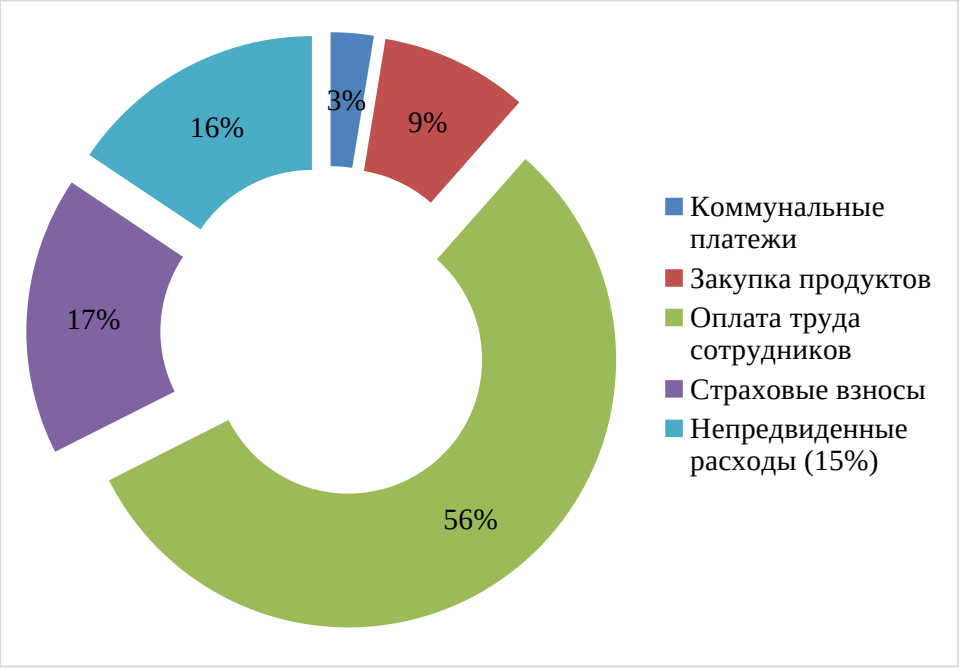


Рисунок 2.2 – Структура переменных расходов проекта, %

[3] Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/

Данные рисунка 2.2. наглядно показывают, что в структуре переменных расходов проекта наибольшая доля представлена расходами на оплату труда сотрудников – 56%.

Величина переменных расходов может изменяться в зависимости от различных факторов. Так, объем закупки продуктов будет определяться потребностью в тех или иных продуктах, то есть величиной спроса на те или иные блюда меню.

Так же размер коммунальных платежей будет зависеть от величины клиентопотока (расход воды на мытье посуды, расход воды в туалете).

Величина переменных расходов будет прямо пропорционально зависеть от количества клиентопотока по результатам месяца, то есть по следующей формуле:

$$ПР_n = (ПР_0 / КП_0) * КП_n$$

где:

$ПР_n$ – величина переменных расходов за определенный месяц (период);

$ПР_0$ - величина переменных расходов за первый месяц;

$КП_0$ – клиентопоток за первый месяц;

$КП_n$ – клиентопоток за определенный месяц (текущий месяц расчета величины переменных расходов).

Таким образом, определяется величина переменных расходов в расчете на 1 посетителя и умножается на фактическую численность посетителей за текущий месяц (месяц расчета) – то есть наблюдается прямая зависимость между уровнем переменных расходов и количеством клиентов.

При условии, что количество посадочных мест ресторана составляет 80, планируется, что в первый и второй месяц ресторан посетят 390-400 человек. Далее планируется увеличение численности посетителей ежемесячно на 35%-45%.

Средний чек ресторанов среднего уровня за 2021 год по данным РБК составляет 1569 рублей[4].

Исходя из этих данных, спрогнозируем величину доходов за первый и второй год работы помесячно (см. таблицу 2.10 - 2.13).

Таблица 2.10

Прогнозируемые доходы ресторана «Обжора» в течение первого полугодия 1 года

Показатель	1 год						
	0	1	2	3	4	5	6
Клиентопоток		400	540	729	984	1329	1794
Средний чек	1569						
Выручка (доходы)		627600	847260	1143801	1544131	2084577	2814179

Представим графически динамику прогнозируемых доходов ресторана «Обжора» в течение первого полугодия 1 года (см. рисунок 2.3).

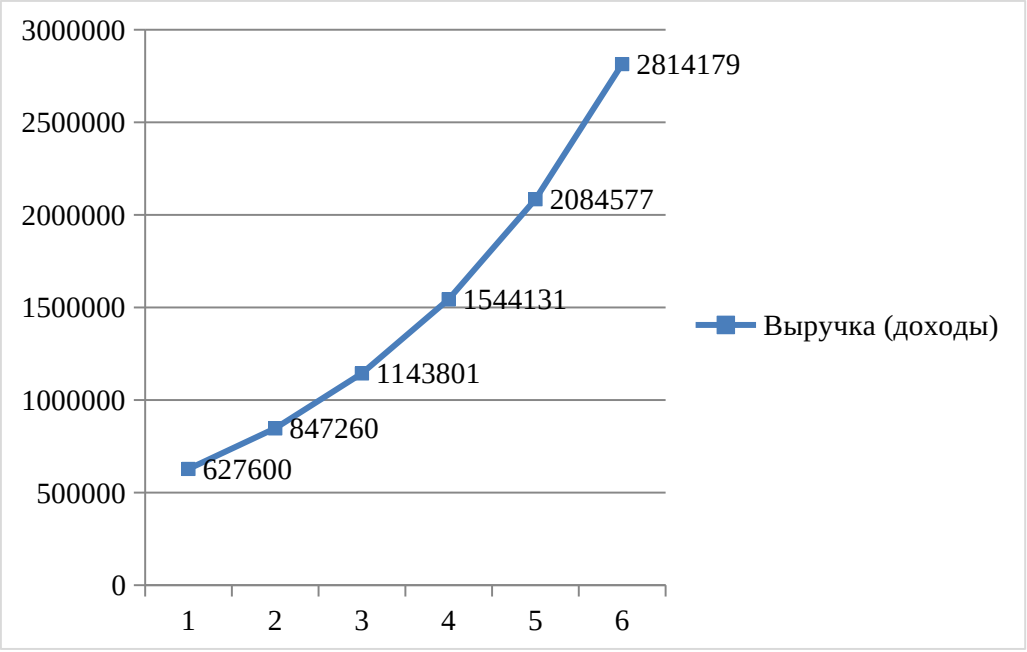


Рисунок 2.3 – Динамика прогнозируемых доходов ресторана «Обжора» в течение первого полугодия 1 года

[4] Данные информационного центра РБК. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5a6a04219a794707a1af8288

Как показывают данные рисунка 2.3, в динамике доходов ресторана «Обжора» в течение первого полугодия 1 года отмечается положительная тенденция: рост составляет 348,40%.

Таблица 2.11

Прогнозируемые доходы ресторана «Обжора» в течение второго полугодия 1 года

Показатель	1 год						
	0	7	8	9	10	11	12
Клиентопоток		7892	11049	15468	21655	30318	42445
Средний чек	1569						
Выручка (доходы)		12382389	17335345	24269483	33977276	47568187	66595461

Представим графически динамику прогнозируемых доходов ресторана «Обжора» в течение второго полугодия 1 года (см. рисунок 2.4).

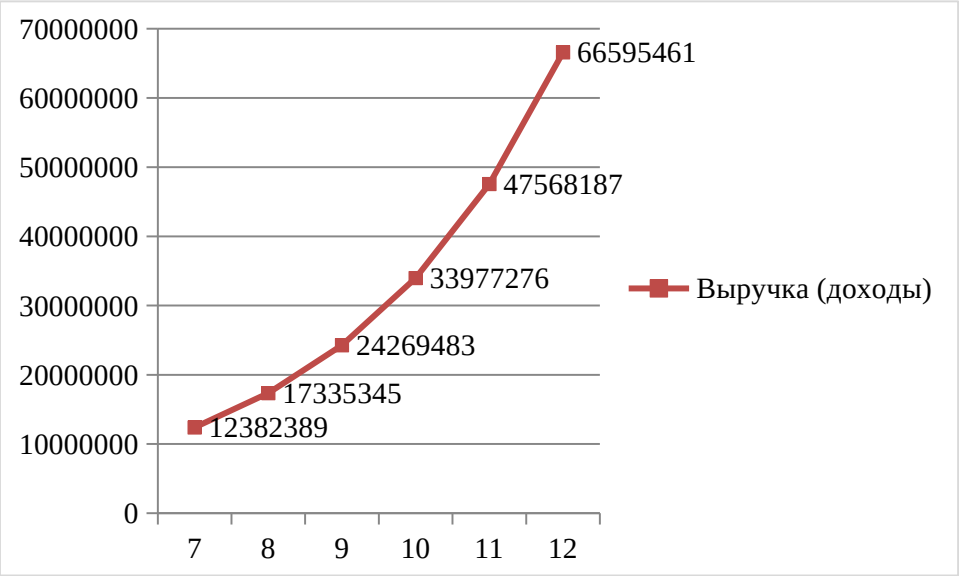


Рисунок 2.4 – Динамика прогнозируемых доходов ресторана «Обжора» в течение второго полугодия 1 года

Рост прогнозируемых доходов ресторана «Обжора» в течение второго полугодия 1 года составит 437,82%.

Таблица 2.12

Прогнозируемые доходы ресторана «Обжора» в течение первого полугодия 2 года

Показатель	2 год						
	0	1	2	3	4	5	6
Клиентопоток		59422	83191	116468	163055	228277	319588
Средний чек	1569						
Выручка (доходы)		93233646	130527104	182737946	255833125	358166374	501432924

Представим графически динамику прогнозируемых доходов ресторана «Обжора» в течение первого полугодия 2 года на рисунке 2.5.

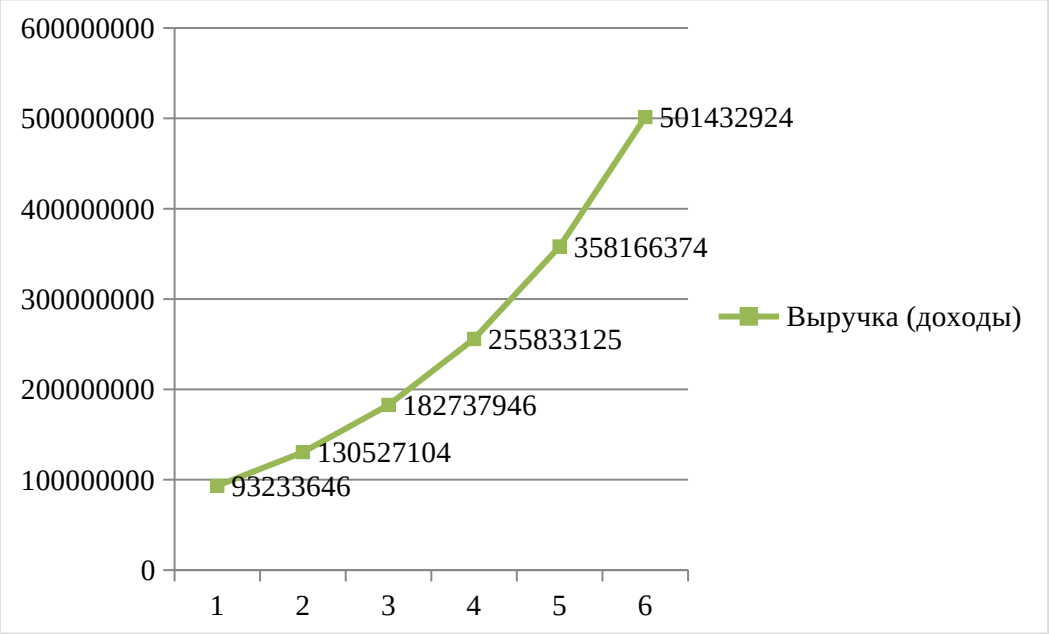


Рисунок 2.5 – Динамика прогнозируемых доходов ресторана «Обжора» в течение первого полугодия 2 года

В прогнозируемом периоде в течение 2 года так же отмечается стремительный рост, который составит 437,82%, что указывает на размеренный рост доходов в течение года. Этот факт указывает на рациональность и правильность планирования.

Таблица 2.13

Прогнозируемые доходы ресторана «Обжора» в течение второго полугодия 2 года

Показатель	2 год						
	0	7	8	9	10	11	12
Клиентопоток		463402	671933	974303	1412739	2048471	2970284
Средний чек	1569						
Выручка (доходы)		727077740	1054262723	1528680948	2216587375	3214051694	4660374956

Представим графически динамику прогнозируемых доходов ресторана «Обжора» в течение второго полугодия 2 года на рисунке 2.6.

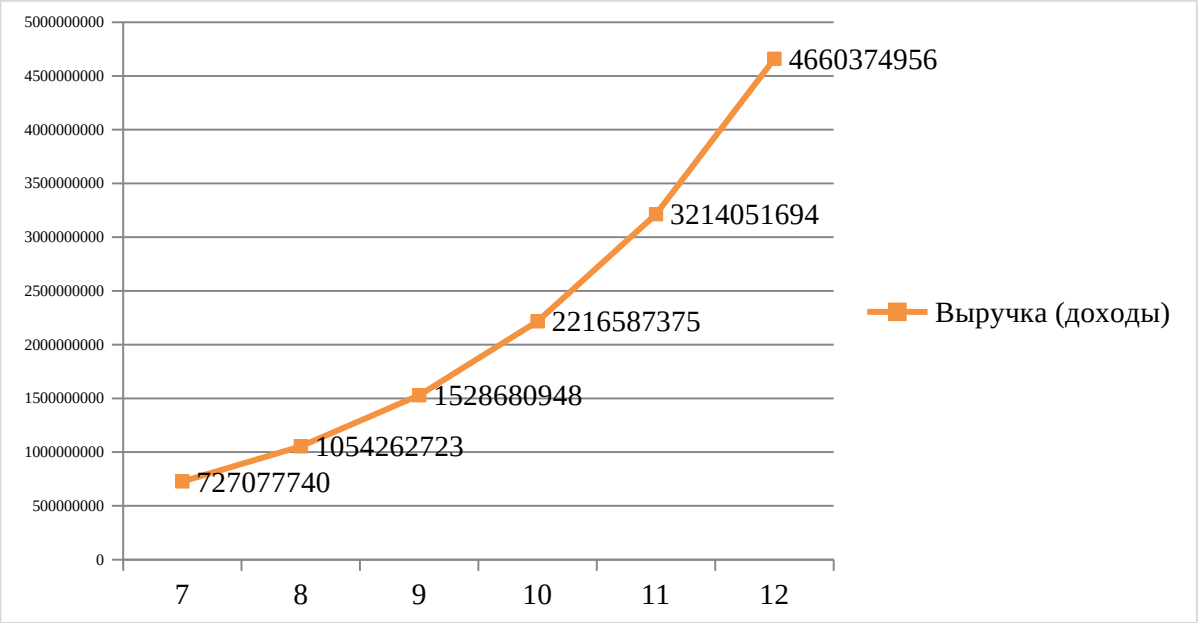


Рисунок 2.6 - Динамика прогнозируемых доходов ресторана «Обжора» в течение второго полугодия 2 года

В прогнозируемом периоде в течение 2 года так же отмечается стремительный рост, который составит 540,97%.

Финансовый план – динамику доходов и расходов по проекту представим в таблицах 2.14-2.17.

Таблица 2.14

Финансовый план ресторана «Обжора» в течение первого полугодия 1 года

Показатель	1 год					
	1	2	3	4	5	6
Доходы (выручка)	627600	847260	1143801	1544131	2084577	2814179
Расходы:	1094660	1312416	1606387	2003247	2539009	3262287
переменные	622160	839916	1133886,6	1530747	2066508	2789786
постоянные	472500	472500	472500	472500	472500	472500
Прибыль до налогообложения	-467060,4	-465156,4	-462586	-459116	-454431	-448107
Налог (УСН 6%)	0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль	-467060	-465156	-462586	-459116	-454431	-448107

Как показывают данные таблицы 2.14, в течение первого полугодия 1 года функционирования ресторана отмечается работа в убыток, не смотря на рост получаемых доходов.

Необходимо отметить, что в соответствии с прогнозом, клиентопоток превысит 1 тысячу человек в месяц на 5-м месяце функционирования, что означает условие выполнения для закупки дополнительного оборудования.

Таблица 2.15

Финансовый план ресторана «Обжора» в течение второго полугодия 1 года

Показатель	1 год					
	7	8	9	10	11	12
Доходы (выручка)	12382389	17335345	24269483	33977276	47568187	66595461
Расходы:	12747560	17657584	24531617	34155264	47628369	66490716
переменные	12275059	17185083	24059117	33682763	47155868	66018216
постоянные	472500	472500	472500	472500	472500	472500
Прибыль до налогообложения	-365171	-322239	-262134	-177987	-60182	104745
Налог (УСН 6%)	0	0	0	0	0	6285
Чистая прибыль	-365171	-322239	-262134	-177987	-60182	98460

Но по причине отсутствия прибыли в данном периоде и других источников дохода, приобретение дополнительного оборудования планируется в начале 2-года функционирования.

Таблица 2.16

Финансовый план ресторана «Обжора» в течение первого полугодия 2 года

Показатель	2 год					
	1	2	3	4	5	6
Доходы (выручка)	93233646	130527104	182737946	255833125	358166374	501432924
Расходы:	92898003	129868203	181626485	254088078	355534310	497559033
переменные	92425502	129395703	181153984	253615578	355061809	497086533
постоянные	472500	472500	472500	472500	472500	472500
Прибыль до налогообложения	335643	658901	1111461	1745046	2632065	3873891
Налог (УСН 6%)	20139	39534	66688	104703	157924	232433
Чистая прибыль	315505	619367	1044774	1640343	2474141	3641457

Таблица 2.17

Финансовый план ресторана «Обжора» в течение второго полугодия 2 года

Показатель	2 год					
	7	8	9	10	11	12
Доходы (выручка)	727077740	1054262723	1528680948	2216587375	3214051694	4660374956
Расходы:	721247973	1045596936	1515902932	2197846626	3186664982	4620451599
переменные	720775473	1045124435	1515430431	2197374125	3186192482	4619979099
постоянные	472500	472500	472500	472500	472500	472500
Прибыль до налогообложения	5829767	8665787	12778016	18740749	27386711	39923356
Налог (УСН 6%)	349786	519947	766681	1124445	1643203	2395401
Чистая прибыль	5479981	8145840	12011335	17616304	25743509	37527955

Стоит отметить, что налог уплачивается с величины полученного дохода, так как прогнозируется получение рестораном убытка в течение первых 1,5 лет, налог будет равен 0. В соответствии с финансовым планом, прибыльное функционирование ресторана прогнозируется с 12 месяца первого года.

Налог в размере 6% с прибыли уплачивается в соответствии с применяемым режимом – упрощенной системой налогообложения (гл. 26.2 НК РФ)[5].

[5] Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 14.07.2022). – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/d29da7b903e5cc351ee08a2f10414ccee3c12bad/

Необходимо отметить, что по причине отсутствия чистой прибыли, остающейся в распоряжении собственника ресторана в течение первых 1,5 лет, приобретение дополнительного оборудования не представляется целесообразным.

Как показывают данные таблицы 2.17, по результатам деятельности в последнем месяце 1-го года будет получена прибыль, которая позволяет приобрести дополнительное оборудование. Перечень дополнительного оборудования представлен в таблице 2.18.

Таблица 2.18

Затраты на дополнительное оборудование

Статья расходов	Количество	Стоимость 1 ед	Сумма
Электрические плиты	1	10500	10500
Холодильники	1	12000	12000
Духовые шкафы	1	26000	26000
Вытяжки	1	4000	4000
Электронные весы	1	900	900
Морозильные камеры	1	9000	9000
Посудомоечные машины	1	20000	20000
Сушилки	1	900	900
Итого			83300

Общая величина затрат на приобретение дополнительного оборудования составит 83300 рублей.

2.5 Организационный план

Помещение под ресторан площадью 120 квадратных метров включает зону кухни (25 кв. м), зал для посетителей (70 кв. м), складское помещение (25 кв. м). В помещении обязательно наличие вентиляции, запасных выходов, электроснабжения, водоснабжения, канализации, системы кондиционирования.

Важное правило при выборе помещения для ресторана – возможность размещения технологического оборудования так, чтобы к нему был свободный доступ.

В процессе ремонта стены кухни отделываются материалами, имеющими стойкость к обработкам химическими веществами с целью дезинфекции. Особое внимание уделяется зоне, где хранится инвентарь для уборки туалетов, кухни и склада. Все хозяйственные инструменты должны содержаться в чистоте. СЭС предъявляет фиксированные требования к владельцам ресторанов и кафе. Они подробно прописаны в СанПине 2.3.6.1079-01.

График работы: ежедневно, с 9.00 до 23.00.

Далее рассмотрим перечень разрешительных документов для осуществления деятельности в сфере ресторанного бизнеса:

- разрешение от Роспотребнадзора на размещение кафе (ресторана) в выбранном месте;

- разрешение от органов пожарной безопасности.

Для получения вышеуказанных документов необходимо обратиться с соответствующей организацией с целью вызова сотрудников для проведения осмотра и анализа помещения.

- разрешение на соответствие санитарным нормам.

Данное разрешение выдается так же по вызову в ресторан врача из санэпидемстанции, который делает анализ помещения на предмет соответствия нормам. В течение 10 дней оформляется разрешение при условии соблюдения всех норм и требований. Для оформления разрешения в качестве исходных документов проверяющему выдается свидетельство о государственной регистрации, договор об аренде помещения, договор на поставку сырья (полуфабрикатов, готовых продуктов). Кроме того проверяющему обязательно предоставляются документы персонала о прохождении медицинского осмотра.

Стоит отметить, что в объектах ресторанного бизнеса часты случаи требования данных разрешительных документов не только представителями государственной власти, но и клиентами.

Помимо вышеперечисленных разрешительных документов обязательными для начала деятельности ресторана является получение лицензий.

Лицензии — это тоже своего рода разрешительные документы для открытия ресторана, которые позволяют реализовывать продукцию согласно государственным нормам.

Итак, из лицензий обязательными для открытия ресторана являются следующие документы:

- Лицензия на розничную торговлю. Для получения данного типа лицензии необходимо обратиться в территориальный орган исполнительной власти – Департамент торговли и услуг г. Москвы;

- Лицензия на распространение алкогольной и табачной продукции: на продажу 15%-алкоголя, который будет распиваться в ресторане.

После получения лицензии потребуется собрать ряд документов, основные из которых:

- свидетельство о государственной регистрации;

- приказы о назначении главного бухгалтера и руководителя;

- договор аренды помещения.

Когда документы пройдут согласование в государственном органе, будет произведена выездная проверка. Только после этого окончательное решение насчет выдачи лицензии будет принято. Получив согласие о выдаче лицензии на алкогольную продукцию, необходимо оплатить ежегодный сбор, который составляет 40 000 рублей, учитываемый в финансовом разделе бизнес-плана.

Так же важной составляющей данного раздела бизнес-плана является оборудование.

Затраты на оборудование представлены в таблице 3.3.

Для определения средней рыночной стоимости необходимого оборудования, актуальной на данный момент, применялась Центральная База Статистических Данных – сервис Федеральной службы государственной статистики РФ (http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/DBInet.cgi?pl=1921001) с учетом округления.

Таблица 2.19

Затраты на оборудование[6]

Статья расходов	Количество	Стоимость 1 ед	Сумма
Электрические плиты	2	10500	21000
Холодильники	1	12000	12000
Духовые шкафы	1	26000	26000
Вытяжки	2	4000	8000
Электронные весы	1	900	900
Морозильные камеры	2	9000	18000
Мелкая бытовая кухонная техника (миксеры, чайники, тостеры, посуда, комбайны, блендеры)	-	33000	33000
ККМ	1	15000	15000
Мебель для кухни (шкафы, мойки, стулья)	-	110000	110000
Посудомоечные машины	1	20000	20000
Пароконвектомат	1	142000	142000
Столы для зоны посетителей	15	10000	150000
Посуда и приборы (упаковка)	8	5000	40000
Стулья	87	1000	87000
Барная стойка	1	32000	32000
Витрина для размещения выпечки	1	45000	45000
Разносы	75	200	15000
Полотенца, салфетки, туалетная бумага	100	80	8000
Сушилки	2	900	1800
Охранная и пожарная система	1	120000	120000
Итого	-	-	904700

В рамках данного бизнес-плана предлагается закупка дополнительного оборудования, а именно: 1 электрической плиты, 1 холодильника, 1 вытяжки, 1 духового шкафа, 1 морозильной камеры при достижении численности

[6] Центральная База Статистических Данных – сервис Федеральной службы государственной статистики РФ. – Режим доступа: http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/DBInet.cgi?pl=1921001

посетителей – более 1 тыс. человек в месяц. Приобретение дополнительного оборудования предполагается за счет чистой прибыли.

Так же, не мало важное значение, в рамках производственного плана имеет вопрос формирования штата.

На первом этапе необходимо нанять следующих сотрудников: официанты, управляющий рестораном, шеф-повар, помощники шеф-повара, кухонные разнорабочие, бармены. С целью экономии рабочего места и средств бухгалтерия находится на аутсорсинге.

Между владельцем ресторана и сотрудником заключается типовой договор о трудоустройстве. Заработная плата ресторана складывается из фиксированной части и процентной ставки (для официантов и барменов). Размер зарплаты зависит от квалификации работника и его соответствия требованиям работодателя.

Затраты на оплату труда представлены в таблице 2.20.

Таблица 2.20

Месячный фонд оплаты труда сотрудникам ресторана

Статья расходов / Сотрудник	Количество сотрудников	Зарплата, руб	ФОТ в месяц
Официант	4	17500	70000
Управляющий рестораном	1	45000	45000
Шеф-повар	1	30000	30000
Помощник шеф-повара	4	25000	100000
Кухонный разнорабочий	3	20000	60000
Бармен	2	20500	41000
Итого ФОТ	15		346000
Затраты на социальное страхование (2,9%)			10034
Затраты на медицинское страхование (5,1%)			17646
Пенсионное страхование (22%)			76120
ВСЕГО			449800

Таким образом, инвестиции на оборудования для ресторана «Обжора» составляют 904700 рублей – единовременные затраты на реализацию бизнес-плана. Текущие затраты (то есть ежемесячные) будут составлять затраты на

оплату труда сотрудникам ресторана, величина которых составляет 449800 рублей в месяц.

2.6 Финансовый план

Для расчета и анализа экономической эффективности бизнеса плана ресторана «Обжора» построим финансовую модель, включающую расчет денежного потока и расчет показателей эффективности (см. таблицу 2.21. и 2.22.).

Финансовая модель предполагает расчет следующих показателей эффективности проекта:

- NPV - чистая приведённая стоимость — это сумма дисконтированных значений потока платежей, приведённых к сегодняшнему дню;

- PP - срок окупаемости — период времени, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями, покрыли затраты на инвестиции;

- IRR - внутренняя норма доходности - это процентная ставка, при которой чистая приведённая стоимость (чистый дисконтированный доход — NPV) равна 0;

- CVP-точка - точка безубыточности - объём производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль.

Ставка дисконтирования - это показатель (выражающийся в процентах), благодаря которому все денежные потоки приводятся к текущей стоимости.

Ставка дисконтирования (r) рассчитывается по формуле:

$$r = \frac{1}{(1+i)^n}$$

где:

i – норма дисконта;

n – период, на который приводится расчет с учетом дисконтирования.

Норма дисконта, используемая для расчета ставки дисконтирования, применяется в размере ставки рефинансирования (ключевой ставки), установленной Банком России на 2019 год с учетом прогноза воздействия внешних факторов (санкций стран Европы и США) – 12%[7].

Расчет IRR осуществляется с помощью функции ВСД в редакторе Excel. Для расчета применяется величина инвестиций и чистый денежный поток (CF) за весь период планирования. Для вычисления IRR по функции отдельно выстраивался массив данных с величиной инвестиций и денежными потоками за период.

Расчет срока окупаемости (PP) производится по результатам планируемого периода, то есть по результатам двух лет с использованием формулы:

$$PP = IC / VF,$$

где:

PP – период возврата средств;

IC – инвестиции в проект;

VF – размер ежемесячных поступлений (чистый денежный поток, деленный на 24 месяца).

Расчет ликвидационной стоимости осуществляется путем деления PMT (будущий платеж (поступление) в конце периода) на ставку дисконтирования, применяемую в финансовой модели.

Таблица 2.21

Финансовая модель за первое полугодие 1 года деятельности ресторана «Обжора»

[7] Официальный сайт Центрального банка РФ. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/

Показатель	1 год						
	0	1	2	3	4	5	6
Исходные данные							
Выручка (доходы)		627600	847260	1143801	1544131	2084577	2814179
Расходы		1094660	1312416	1606387	2003247	2539009	3262286,6
Прибыль до налогообложения		-467060	-465156	-462586	-459116	-454431	-448107
Налоги УСН		0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль		-467060	-465156	-462586	-459116	-454431	-448107
Чистая прибыль нарастающим итогом		-467060	-932217	-1394803	-1853919	-2308350	-2756457
Расчет денежного потока							
Прибыль до налога и процента		-467060	-465156	-462586	-459116	-454431	-448107
Налог на прибыль		0	0	0	0	0	0
Прибыль		-467060	-465156	-462586	-459116	-454431	-448107
Амортизация		4000	4000	4000	4000	4000	4000
Операционный денежный поток		-463060	-461156	-458586	-455116	-450431	-444107
Расчет показателей эффективности							
Операционный денежный поток		-463060	-461156	-458586	-455116	-450431	-444107
Инвестиционный денежный поток (IC)	1745760						
Чистый денежный поток (CF)	1745760	-463060	-461156	-458586	-455116	-450431	-444107
Коэффициент дисконтирования	1	0,892857	0,797194	0,711780	0,635518	0,567427	0,506631
Дисконтированный чистый денежный поток	1745760	-413447	-367631	-326412	-289234	-255587	-224999
Ликвидационная стоимость	8511416						
NPV	1745760	-2159207	-2526838	-2853250	-3142485	-3398072	-3623070
IRR	0%						

Таблица 2.22

Финансовая модель за второе полугодие 1 года деятельности ресторана «Обжора»

Показатель	1 год						
	0	7	8	9	10	11	12
Исходные данные							
Выручка (доходы)		12382389	17335345	24269483	33977276	47568187	66595461
Расходы		12747560	17657584	24531617	34155264	47628369	66490716

Продолжение таблицы 2.22

Показатель	0	7	8	9	10	11	12
Прибыль до налогообложения		-365171	-322239	-262134	-177987	-60182	104745
Налоги УСН		0	0	0	0	0	6285
Чистая прибыль		-365171	-322239	-262134	-177987	-60182	98460
Чистая прибыль нарастающим итогом		-3121628	-3443867	-3706001	-3883988	-3944170	-3845710
Расчет денежного потока							
Прибыль до налога и процента		-365171	-322239	-262134	-177987	-60182	92176
Налог на прибыль		0	0	0	0	0	6285
Прибыль		-365171	-322239	-262134	-177987	-60182	98460
Амортизация		4000	4000	4000	4000	4000	4000
Операционный денежный поток		-361171	-318239	-258134	-173987	-56182	102460
Расчет показателей эффективности							
Операционный денежный поток		-361171	-318239	-258134	-173987	-56182	102460
Инвестиционный денежный поток (IC)	1745760						
Чистый денежный поток (CF)	1745760	-361171	-318239	-258134	-173987	-56182	102460
Коэффициент дисконтирования	1	0,452349	0,403883	0,360610	0,321973	0,287476	0,256675
Дисконтированный чистый денежный поток	1745760	-163375	-128531	-93086	-56019	-16151	26299
Ликвидационная стоимость	8511416						
NPV	1745760	-1909135	-2037666	-2130752	-2186771	-2202922	-2176623
IRR	19%						

Таблица 2.23

Финансовая модель за первое полугодие 2 года деятельности ресторана «Обжора»

Показатель	2 год						
	0	1	2	3	4	5	6
Исходные данные							
Выручка (доходы)		93233646	130527104	182737946	255833125	358166374	501432924
Расходы		92898003	129868203	181626485	254088078	355534310	497559033
приобретение доп оборудования		83300					
Прибыль до налогообложения		252343	658901	1111461	1745046	2632065	3873891
Налоги УСН		0	0	0	0	0	0
Чистая прибыль		252343	658901	1111461	1745046	2632065	3873891
Чистая прибыль нарастающим итогом		-3593366	-2934465	-1823004	-77958	2554107	6427998
Расчет денежного потока							

Продолжение таблицы 2.23

Показатель	0	7	8	9	10	11	12
Прибыль до налога и процента		252343	658901	1111461	1745046	2632065	3873891
Налог на прибыль		0	0	0	0	0	0
Прибыль		252343	658901	1111461	1745046	2632065	3873891
Амортизация		4000	4000	4000	4000	4000	4000
Операционный денежный поток		256343	662901	1115461	1749046	2636065	3877891
Расчет показателей эффективности							
Операционный денежный поток		256343	662901	1115461	1749046	2636065	3877891
Инвестиционный денежный поток (IC)	1745760						
Чистый денежный поток (CF)	1745760	256343	662901	1115461	1749046	2636065	3877891
Коэффициент дисконтирования	1	0,8928571	0,7971939	0,7117802	0,6355181	0,5674269	0,5066311
Дисконтированный чистый денежный поток	1745760	228878	528461	793963	1111550	1495774	1964660
Ликвидационная стоимость	8511416						
NPV	1745760	-1516882	-988421	-194458	917092	2412866	4377526
IRR	52%						

Таблица 2.24

Финансовая модель за второе полугодие 2 года деятельности ресторана «Обжора»

Показатель	2 год						
	0	7	8	9	10	11	12
Исходные данные							
Выручка (доходы)		727077740	1054262723	1528680948	2216587375	3214051694	4660374956
Расходы		721247973	1045596936	1515902932	2197846626	3186664982	4620451599
Прибыль до налогообложения		5829767	8665787	12778016	18740749	27386711	39923356
Налоги УСН		0	0	0	0	0	6285
Чистая прибыль		5829767	8665787	12778016	18740749	27386711	39917072
Чистая прибыль нарастающим итогом		12257764	20923552	33701568	52442317	79829028	119746100
Расчет денежного потока							
Прибыль до налога и процента		5829767	8665787	12778016	18740749	27386711	39910787
Налог на прибыль		0	0	0	0	0	6285
Прибыль		5829767	8665787	12778016	18740749	27386711	39917072
Амортизация		4000	4000	4000	4000	4000	4000
Операционный денежный поток		5833767	8669787	12782016	18744749	27390711	39921072
Расчет показателей эффективности							

Продолжение таблицы 2.24

Показатель	0	7	8	9	10	11	12
Операционный денежный поток		5833767	8669787	12782016	18744749	27390711	39921072
Инвестиционный денежный поток (IC)	1745760						
Чистый денежный поток (CF)	1745760	5833767	8669787	12782016	18744749	27390711	39921072
Коэффициент дисконтирования	1	0,452349	0,403883	0,360610	0,321973	0,287476	0,256675
Дисконтированный чистый денежный поток	1745760	2638900	3501582	4609323	6035308	7874175	10246745
Ликвидационная стоимость	8511416						
NPV	1745760	893140	4394721	9004045	15039352	22913527	33160272
IRR	71%						
PP	1,05						

Далее в течение первого полугодия 3-го года планируется увеличение численности посетителей ежемесячно на 5%, второго полугодия – на 3%, а в течение 4-года на 1-2 %. В 5-году функционирования ресторана планируется снижение потока на 5% ежемесячно по причине перенасыщения рынка, потери интереса посетителей к заведению, что будет требовать коренных изменений в системе обслуживания, дизайне или перепрофилировании, либо ликвидации проекта.

Финансовая модель за первые 5 лет деятельности ресторана «Обжора» представлена в таблице 2.25.

Таблица 2.25

Финансовая модель за первые 5 лет деятельности ресторана «Обжора»

Показатель	Года					
	0	1	2	3	4	5
Исходные данные						
Выручка (доходы)		211189691	14922966555	74893833263	973482379447	74845452408
Расходы		215029116	14799285160	74250327912	965100991313	74202366420
Прибыль до налогообложения		-3839425	123681394	643505350	838138814	643085988
Налоги УСН		0	6285	38610321	50288329	38585159
Чистая прибыль		-3839425	123675110	604895029	787850485	604500829
Чистая прибыль нарастающим итогом		-3839425	119835685	724730714	1512581199	2117082028
Расчет денежного потока						

Продолжение таблицы 2.5

Показатель	0	1	2	3	4	5
Прибыль до налога и процента		-3839425	123681394	643505350	838138814	565915669
Налог на прибыль		0	6285	38610321	50288329	38585159
Прибыль		-3839425	123675110	604895029	787850485	604500829
Амортизация		48000	48000	48000	48000	48000
Операционный денежный поток		-3791425	123723110	604943029	787898485	604548829
Расчет показателей эффективности						
Операционный денежный поток		-3791425	123723110	604943029	787898485	604548829
Инвестиционный денежный поток (IC)	1745760					
Чистый денежный поток (CF)	1745760	-3791425	123723110	604943029	787898485	604548829
Коэффициент дисконтирования	1	0,892857143	0,797193878	0,711780248	0,635518078	0,567426856
Дисконтированный чистый денежный поток	1745760	-3385201	98631305	430586499	500723731	343037241
Ликвидационная стоимость	776153585					
NPV	1745760	-5130961	93500345	524086844	1024810575	1367847816
IRR	36%					
PP	1,05					
CVP	54511259					

Представим графически динамику NPV в прогнозируемом пятилетнем периоде функционирования ресторана «Обжора».

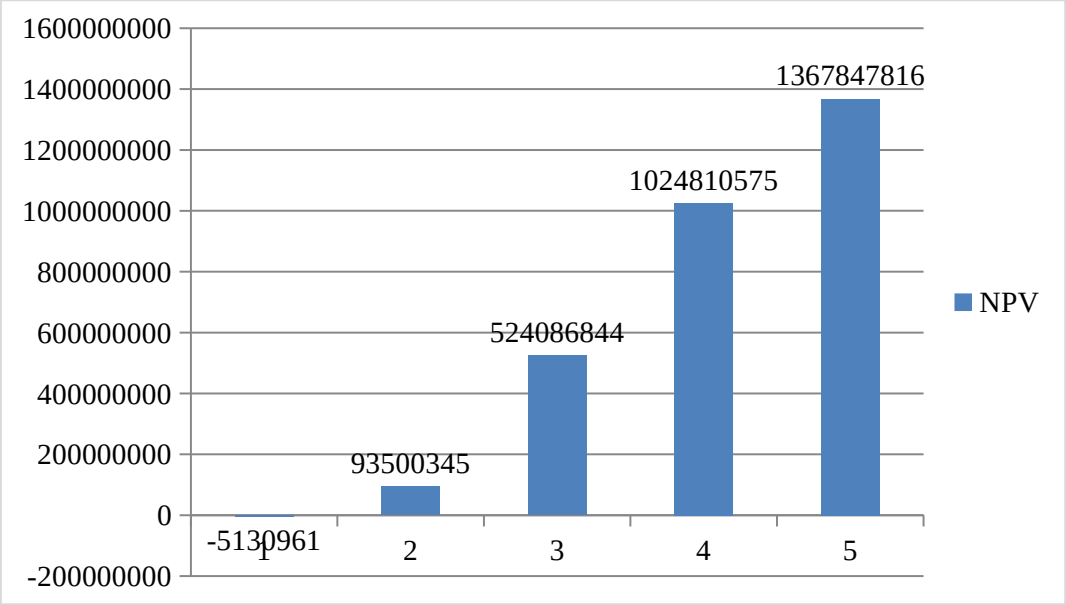


Рисунок 2.7 – Динамика NPV

CVP-точка ресторана «Обжора» может быть рассчитан с использованием величины маржинального дохода, который определяется как разность между выручкой и переменными издержками.

$$\text{CVP-точка} = N - Cv,$$

где:

N – выручка от продажи;

Cv – сумма переменных издержек.

Расчёт показателей безубыточности за год представлен в таблицах 2.26. и 2.27.

Таблица 2.26

Расчёт критического объёма продаж и зоны безопасности

Показатель	1	2	3	4	5	6
Выручка	627600	847260	1143801	1544131	2084577	2814179
Переменные затраты	622160	839916	1133887	1530747	2066508	2789786
Маржинальный доход	5440	7344	9914	13384	18069	24393
Постоянные затраты	472500	472500	472500	472500	472500	472500
Точка безубыточности	54511259	54511259	54511259	54511259	54511259	54511259

Таблица 2.27

Расчёт критического объёма продаж и зоны безопасности

Показатель	7	8	9	10	11	12
Выручка	12382389	17335345	24269483	33977276	47568187	66595461
Переменные затраты	12275059	17185083	24059117	33682763	47155868	66018216
Маржинальный доход	107330	150262	210366	294513	412318	577246
Постоянные затраты	472500	472500	472500	472500	472500	472500
Точка безубыточности	54511259	54511259	54511259	54511259	54511259	54511259

Таким образом, при достижении объемов оказанных услуг в 54511259 рублей рестораном «Обжора» будет достигнута точка, при которой чистый финансовый результат будет равен нулю.

Главным показателем, отражающим эффективность представленного бизнес-проекта, выступает куммулятивный дисконтированный чистый денежный поток, динамика которого за первые 5 лет деятельности представлена на рисунке 2.8.

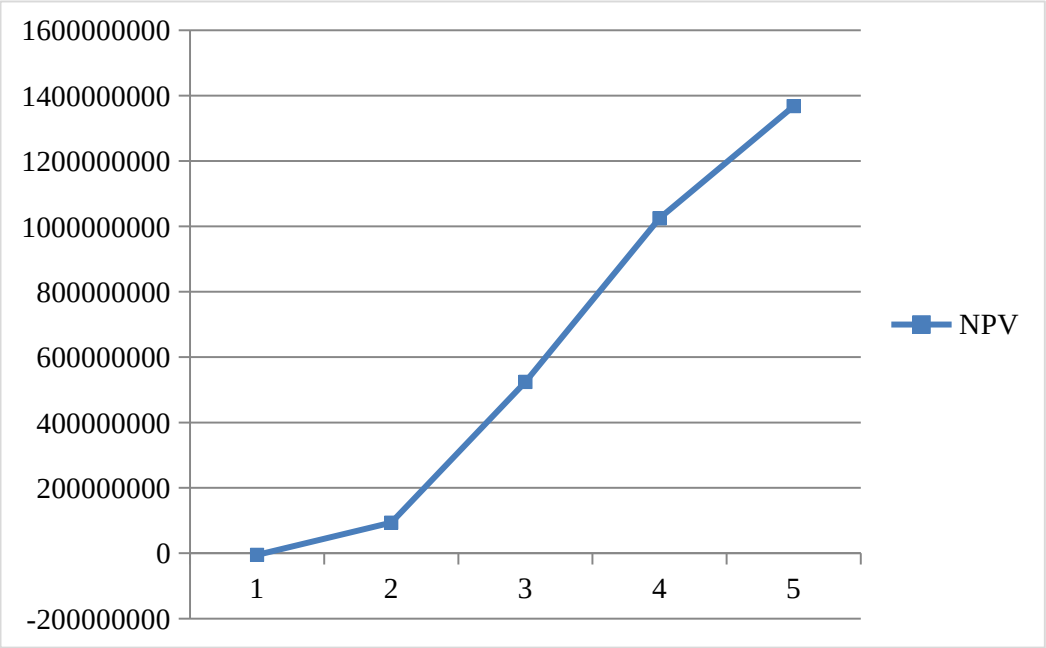


Рисунок 2.8. – Динамика куммулятивного дисконтированного чистого денежного потока ресторана «Обжора», руб

Динамика куммулятивного дисконтированного чистого денежного потока ресторана «Обжора» показывает положительную тенденцию, к концу планируемого периода, то есть истечение 5 лет деятельности NPV проекта составит 1367847,8 тыс. рублей.

2.7 Риски проекта

Рассмотрим возможные сценарии развития проекта «Обжора» и проанализируем факторы, влияющие на фактический результат проекта.

Разработаны 3 сценария развития действий: базисный, пессимистический, оптимистический (см. таблицу 2.28.). Сначала

проектируется базисный вариант, затем создаются варианты для верхних и нижних пределов компонентов проекта.

Таким образом, в инвестиционный анализ закладывается возможность возникновения ошибок, от которых не может быть застрахован ни один субъект бизнеса.

В качестве факторов риска для оценки выбраны следующие:

- величина инвестиций;

-объем расходов (постоянных и переменных);

- клиентопоток;

- уровень цен (средний чек).

Выбор именно этих факторов обусловлен их непосредственным влиянием на деятельность объекта и чистый финансовый результат. Так, величина затрат (первоначальные инвестиции и расходы по проекту, как постоянные, так и переменные) выступает обратным фактором, то есть рос объема первоначальных инвестиций ведет к увеличению срока окупаемости проекта и развитию пессимистичного прогноза. Величина клиентопотока и уровень цен на блюда, то есть средний чек, оказывают прямое воздействие и, рост данных факторов может привести к развитию проекта по оптимистичному прогнозу.

Представим анализ чувствительности проекта (NPV) при изменении каждого фактора от -30% до 30%.

Соответственно, пессимистический прогноз включает: рост инвестиций, снижение клиентопотока, уменьшение размера среднего чека.

Оптимистический вариант подразумевает снижение размера первоначальных инвестиций, увеличение клиентопотока, а так же размера среднего чека.

Исходя из данных таблицы 2.28. можно сделать вывод, что пессимистичный сценарий предполагает значительное увеличение объема инвестиций, низкую посещаемость, а так же рост расходов (обусловленный ростом цен на продукты, коммунальные платежи и др.). При формировании

оптимистического прогноза, показатели клиентопотока и величина среднего чека изменяются в большую сторону.

Таблица 2.28

Анализ чувствительности проекта (NPV) при изменении каждого фактора от -30% до 30%.

Показатель	Пессимистичный				Оптимистичный		
	-30%	-20%	-10%	Номинал	10%	20%	30%
Факторы							
Инвестиции	2094912	2094912	1920336	1745760	1571184	1396608	1222032
Расходы	311972529289	311972529289	285974818515	259977107741	233979396967	207981686193	181983975419
Средний чек	1098	1255	1412	1569	1726	1883	2040
Клиенто-поток	116988640	133701303	150413966	167126628	183839291	200551954	217264617
Результат влияния							
Выручка	128488623133	167821875112	212399560689	262221679863	317288232634	377599219002	443154638968
Прибыль до налогообложения	-183483906157	-144150654177	-73575257827	2244572121	83308835667	169617532809	261170663549
Налог УСН	0	0	0	134674327	4998530140	10177051969	15670239813
Чистая прибыль	-183483906157	-144150654177	-73575257827	2109897794	78310305527	159440480841	245500423736
Коэффициент дисконтирования				0,567426856			
Дисконтированный чистый денежный поток	-104113695945	-81794952450	-41748577207	1197212671	44435370435	90470810718	139303533518
NPV	**-104115790857**	**-81797047362**	**-41750497543**	**1367847816**	**44433799251**	**90469414110**	**139302311486**

Таким образом, В рамках данной работы рассматривается идея открытия ресторана высшего класса с названием «Обжора». Размеры ресторана определены количество посадочных мест, которое составляет 80 мест. В качестве вид услуг выступает организация питания, а так же проведение праздников, организация деловых массовых закрытых мероприятий. В качестве кухни для ресторана «Обжора» выбрана специализация «Pure».

Главным показателем, отражающим эффективность представленного бизнес-проекта, выступает дисконтированный чистый денежный поток, величина которого к концу первого года функционирования составит 211337 рублей. Срок окупаемости проекта составит 8 месяцев, так как с 9-го месяца

все вложенные инвестиции и затраты окупятся и ресторан будет приносить чистую прибыль, что свидетельствует об эффективности предложенного бизнес-плана.

Вывод по главе 2

В рамках данной работы рассматривается идея открытия ресторана высшего класса с названием «Обжора». Размеры ресторана определены количество посадочных мест, которое составляет 80 мест. В качестве вид услуг выступает организация питания, а так же проведение праздников, организация деловых массовых закрытых мероприятий. В качестве кухни для ресторана «Обжора» выбрана специализация «Pure».

Инвестиции на оборудования для ресторана «Обжора» составляют 1212300 рублей – единовременные затраты на реализацию бизнес-плана. Текущие затраты (то есть ежемесячные) будут составлять затраты на оплату труда сотрудникам ресторана, величина которых составляет 449800 рублей в месяц.

Величина переменных расходов может изменяться в зависимости от различных факторов. Так, объем закупки продуктов будет определяться потребностью в тех или иных продуктах, то есть величиной спроса на те или иные блюда меню.

При условии, что количество посадочных мест ресторана составляет 80, планируется, что в первый и второй месяц ресторан посетят 70-75 человек. Далее планируется увеличение численности посетителей ежемесячно на 25%-30%.

Главным показателем, отражающим эффективность представленного бизнес-проекта, выступает дисконтированный чистый денежный поток, величина которого к концу первого года функционирования составит 211337 рублей.

Срок окупаемости проекта составит 8 месяцев, так как с 9-го месяца все вложенные инвестиции и затраты окупятся и ресторан будет приносить чистую прибыль, что свидетельствует об эффективности предложенного бизнес-плана.

Заключение

Роль бизнес-планирования при организации нового предприятия неотъемлемый атрибут для каждой компании, предпринимателя, кредитора или инвестора. Рестораны относят к коммерческим предприятиям. Основная задача таких предприятий – предоставление услуг, необходимых для определенного сегмента потребителей, и получение в результате этого прибыли. Процесс разработки бизнес-плана создания малого предприятия значительно отличается от бизнес-планирования крупных компаний.

Бизнес-план — это план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-план в сфере ресторанного бизнеса раскрывает ресторанную идею, описывает все составляющие деятельности ресторана, фактически является техническим заданием на разработку технологических цепочек, дизайнерских решений, торговой марки, стратегии позиционирования, меню, маркетинговых и рекламных программ по привлечению и удержанию клиентов и других составляющих деятельности.

В рамках данной работы рассматривается идея открытия ресторана высшего класса с названием «Обжора».

Размеры ресторана определены количество посадочных мест, которое составляет 80 мест. В качестве вид услуг выступает организация питания, а так же проведение праздников, организация деловых массовых закрытых мероприятий. В качестве кухни для ресторана «Обжора» выбрана специализация «Pure».

Инвестиции на оборудования для ресторана «Обжора» составляют 1212300 рублей – единовременные затраты на реализацию бизнес-плана. Текущие затраты (то есть ежемесячные) будут составлять затраты на оплату труда сотрудникам ресторана, величина которых составляет 449800 рублей в месяц.

Величина переменных расходов может изменяться в зависимости от различных факторов. Так, объем закупки продуктов будет определяться потребностью в тех или иных продуктах, то есть величиной спроса на те или иные блюда меню.

При условии, что количество посадочных мест ресторана составляет 80, планируется, что в первый и второй месяц ресторан посетят 70-75 человек. Далее планируется увеличение численности посетителей ежемесячно на 25%-30%.

Главным показателем, отражающим эффективность представленного бизнес-проекта, выступает дисконтированный чистый денежный поток, величина которого к концу первого года функционирования составит 211337 рублей. Срок окупаемости проекта составит 8 месяцев, так как с 9-го месяца все вложенные инвестиции и затраты окупятся и ресторан будет приносить чистую прибыль, что свидетельствует об эффективности предложенного бизнес-плана.

Список использованной литературы

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 14.07.2022). – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/d29da7b903e5cc351ee08a2f10414ccee3c12bad/
2. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/
3. ГОСТ Р ИСО 9001:2015 Системы менеджмента качества. Требования. – Введ. 01.11.2015. М.: Стандартинформ, 2015.
4. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Вторая редакция, 2000.
5. Программный комплекс оценки достижения выбранной стратегии предприятия по универсальным показателям бизнес-функций производственных процессов и процессов управления. / Масаев С.Н. – Свидетельство РосПатента о регистрации программы для ЭВМ № 2017616973
6. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (РуководствоPMBOK®). – Пятое издание.A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fifth Edition.Project Management Institute.URL:http://www.pmi.org(дата обращения: 10.06.2022)
7. Абулханова Г.А., Юсупзянова А.Г., Сабирова Н.Н. Теоретический аспект бизнес-планирования в организации // Актуальные вопросы гуманитарных и общественных наук. 2021. №8. С. 181-183.
8. Алексеева В.С. История развития понятия «бизнес-модель» в зарубежных и отечественных работах // Наука, студенчество, образование: актуальные вопросы современных исследований. 2022. №4. С. 33-37.

9. Батьковский А.М., Фомина А.В. Информационное обеспечение процесса бюджетирования на предприятиях оборонно-промышленного комплекса //Вопросы устойчивого развития общества. 2022. №3(2). С.567-574

10. Бахрушина М. А. Управленческий анализ: учеб. пособие / М. А. Вахрушина. — 6-е изд., испр. — М.: Издательство «Омега-Л», 2018. - 214 с.

11. Боголюбова С. А. Виды и тенденции развития туризма : учебное пособие для вузов / С. А. Боголюбова. Москва : Издательство Юрайт, 2022. - 231 с.

12. Верзух Э. Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA / Э. Верзух. - М.: Диалектика, 2019. - 480 с.

13. Володин С.В. Стратегическое управление проектами: На примере аэрокосмической отрасли / С.В. Володин. - М.: Ленанд, 2019. - 148 с.

14. Волобуев В.В., Третьяк А.С. Определяющее значение кейтеринга в реформации ресторанной индустрии // Известия Юго-Западного государственного университета. 2022. № 1. С. 127-136.

15. Гаврилова Э.Н., Данаева К.Л. Сущность и значение финансовой политики компании в современных условиях // Вопросы устойчивого развития общества. 2021. № 12. С. 214-224.

16. Губин В. Е. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебник / В.Е. Губин, О.В. Губина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 455 с.

17. Емельянович А.А. Управление проектами: базовый курс. - Москва, 2019. – 412 с.

18. Ехлаков Ю.П. Управление программными проектами. Стандарты, модели: Учебное пособие / Ю.П. Ехлаков. - СПб.: Лань, 2019. - 244 с.

19. Заборовская А.Е., Трофимова Е.А. Проблемы финансового планирования на малых предприятиях // Экономические и гуманитарные науки. 2022. № 4 (363). С. 48-57.

20. Ивашенцева Т.А. Экономика предприятия (для бакалавров). / Т.А. Ивашенцева. - М.: КноРус, 2019. - 159 с.

21. Камалова Л.К. Бизнес - план - как основной инструмент планирования деятельности организации // Научные революции как ключевой фактор развития науки и техники. 2021. №9. С. 237-341.

22. Ким А.А., Голубева И.А. Разработка бизнес-плана создания концептуального ресторана // Проблемы и перспективы экономического развития Дальнего Востока России. 2021. С. 25-29.

23. Киселев А.А., Трубникова А.А. Проекты и управление проектами: проблемы научной теории и ее влияние на практику работы отечественных организаций // Электронный научный журнал. 2020. № 6 (35). С. 81-85.

24. Клепцова Т.В. Методы оценки эффективности управления проектами организации // Актуальные проблемы управления. 2019. №4. С. 226-231.

25. Корпачева В.А. Проект и его основные виды и типы // Передовые научные исследования: опыт и актуальные вопросы. 2019. № 6. С. 138-140.

26. Кохно П.А., Кохно А.П., Бондаренко А.В. Управление стратегической эффективностью инновационных проектов на основе системы финансово-экономических показателей // Финансовый бизнес. 2020. № 4 (207). С. 35-43.

27. Курьерова А.А. Внедрение проектного управления в деятельность современных компаний // Научный журнал. 2019. №1. С. 79.

28. Литау Е.Я. Финансовое управление развивающимися проектами: Учебное пособие / Е.Я. Литау. - СПб.: Лань, 2019. - 120 с.

29. Лукина А.О. Управление проектами // Проблемы науки. 2019. №1. С. 53.

30. Морозов С.С. Управление эффективностью и результативностью проектов // Экономика и социум. 2020. № 5-1 (72). С. 865-867.

31. Морозов М. А. Экономика организаций сферы туризма : учебник для вузов / М. А. Морозов, Н. С. Морозова. 6-е изд., испр. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2022. - 304 с.

32. Нафикова А.М., Фаттахов А.А. Организация финансового планирования в системе управления малого предприятия // Интернаука. 2022. № 2-3 (225). С. 25-27.

33. Попов Д.И. Понятие и задачи управления проектами // Современные исследования в социально-гуманитарной сфере. Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Е.П. Ткачевой. 2020. №4. С. 48-50.

34. Рибокене Е.В., Маковецкий М.Ю., Кормышов С.Р. Оценка существующего потенциала стратегического и внутрифирменного планирования в системе малого и среднего бизнеса // Транспортное дело России. 2022. № 2. С. 141-144.

35. Роженкова Е.А. Теоретические основы бизнес-планирования деятельности предприятия // Научные достижения в XXI веке. 2021. №7. С. 22-26.

36. Сапунов А.В. Проблемы применения моделей стратегического менеджмента для управления предприятиями малого и среднего бизнеса // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 39 (1). С. 293-298.

37. Сафронова Т.В. Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности // Новые экономические исследования. 2022. №2. С. 43-45.

38. Симионова Н.Е. Проблемы управления командой проекта на разных фазах жизненного цикла //Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях. 2019. №7. С. 511-518.

39. Смирнов С. Н. Влияние пандемии COVID-19 на потребительский рынок России: статистический анализ / С. Н. Смирнов // Социальные новации и социальные науки. 2020. № 2 (2). С. 149–159.

40. Старовойтов И.Ю. Понятие и сущность бизнес-планирования // Молодой исследователь: вызовы и перспективы. 2022. №7. С. 286-289.

41. Стиллмен Э. Head First Agile. Гибкое управление проектами / Э. Стиллмен. - СПб.: Питер, 2019. - 464 с.

42. Стэнли Э. Управление проектами / Э. Стэнли. - М.: Диалектика, 2019. - 288 с.

43. Толчинская М.Н. Планирование и бюджетирование в деятельности предприятий // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 4. С. 225-229.

44. Шалаева И.А. Система бюджетирования на предприятии// Вопросы устойчивого развития общества. 2020. №2. С.79-83.

45. Результаты исследования рынка общепита г. Москва исследовательского агентства КОМКОН. – Режим доступа: http://comcon-research.com

46. Данные специализированного портала ЦИАН - базы объектов жилой городской, загородной недвижимости. – Режим доступа: https://www.cian.ru/snyat-pomeshchenie-pod-kafe/

47. Данные информационного центра РБК. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5a6a04219a794707a1af8288

48. Центральная База Статистических Данных – сервис Федеральной службы государственной статистики РФ. – Режим доступа: http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/DBInet.cgi?pl=1921001

49. Официальный сайт Центрального банка РФ. – Режим доступа: https://www.cbr.ru/

Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Выпускная квалификационная работа – бакалаврская работа прошла проверку на корректность заимствования в системе «Антиплагиат.ру».

Настоящим подтверждаю, что даю разрешение Университету «Синергия» на размещение полного текста моей выпускной квалификационной работы – бакалаврской работы, отзыва на мою выпускную квалификационную работу в электронно-библиотечной системе Университета «Синергия».

_____ _____
(подпись) (ФИО)

«___» _____ 20__ г.