

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт менеджмента и права  
Кафедра акмеологии и менеджмента

**Бизнес-план открытия ресторана «Сушкоф»  
на условиях франчайзинга в г. Екатеринбург**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ (Кружкова О.В.)  
(подпись)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Нормоконтролер:  
\_\_\_\_\_ Н.В.Федоровых  
(подпись)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Исполнитель:  
Мамин Артур Акрамович  
студент группы ББ-41z,  
заочного отделения  
направление  
«38.03.02 -Менеджмент»  
(профиль «Управление  
малым бизнесом»)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Научный руководитель:  
Аликперов И.М.,  
канд.экон.наук,  
доцент кафедры АиМ

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Екатеринбург 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	<b>3</b>
1.Резюме.....	7
2. Характеристика предприятия.....	8
3 .Описание услуг.....	13
4. Анализ рынка.....	17
5. План маркетинга.....	23
6. Организационный план.....	32
7. План производства.....	36
8. Финансовый план.....	41
9. Оценка рисков и их страхование.....	48
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	<b>52</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ</b> .....	<b>55</b>

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы* состоит в том, что в условиях рынка бизнес-планирование любого вида экономической деятельности необходимо для всех организационно-правовых форм предприятий. Различные компании на всех этапах жизненного цикла от зарождения, роста и стабильности нуждается в бизнес-плане, для постановки целей и задач, и, как следствие отслеживать их достижение и, по возможности - корректировать.

В рыночной экономике бизнес-план это основной инструмент, который используют во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план дает характеристики процессам функционирования организации, показывает, каким образом ее руководители планируют достичь выполнения поставленных задач, в первую очередь - повышения прибыльности и эффективности организации. Хорошо разработанный бизнес-план даст возможность организации расти, занимать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы развития, концепции производства новой продукции, товаров и услуг, а также выбирать рациональные способы их реализации.

При отсутствии обоснованного бизнес-плана претендовать на получение финансовой и кредитной поддержки в фондах поддержки малого и среднего предпринимательства, на получение малыми предприятиями оборудования в лизинг, на получение кредитов, займов в коммерческих банках и т. д. будет невозможно. Различные ресурсы будут ограничены, так как для оптимального и эффективного их использования, необходимо, прежде всего, четко спланировать цели, стратегию и определить виды экономической деятельности.

Бизнес-план на сегодняшний день является современной универсальной формулой успешного ведения дела. Он нужен для тщательного анализа собственных бизнес-идей, оценки и проверки их разумность, реалистичность и уменьшения различных рисков. Бизнес-план

необходим всем: персоналу организации, инвесторам, банкирам, но особенно самому предпринимателю, организующему собственное дело.

Рынок услуг общественного питания в г. Екатеринбурге является одним из наиболее развитых в городе, наряду с торговлей. На динамично развивающемся рынке представлены предприятия общественного питания разных категорий, форматов, кухонь. Бизнес-планирование в данной сфере важно тем, что оно помогает выявить цели бизнеса, выработать стратегию и тактику бизнеса, создать инструментарий управления салоном, разработать стратегию выживания и развития, так как данный бизнес требует не только инвестиций в недвижимость и основные фонды, но и творческого подхода создания имиджа предприятия, особым требованиям к персоналу.

В то же время периодически повторяющиеся кризисные явления в экономике сказываются на стабильности развития рынка и благополучии предпринимателей. Одним из инструментов преодоления нестабильного состояния экономики является использование более устойчивых форм развития бизнеса, к которым относится франчайзинг. Покупка самостоятельными бизнесменами франшизы у брендовых компаний позволяет успешно начинать start-up и надеяться на покровительство известных компаний в будущем. В любом случае для развития бизнеса и гарантированного получения франшизы необходимо составить бизнес-план.

**Проблема исследования:** без разработанного бизнес-плана как инструмента стратегического планирования невозможно создание и успешное развитие предприятия общественного питания.

**Объект исследования:** бизнес-планирование.

**Предмет исследования:** процесс разработки бизнес-плана в сфере общественного питания.

**Цель исследования:** разработка и обоснование бизнес-плана открытия ресторана «Сушкоф» в г. Екатеринбург на условиях франчайзинга.

**Задачи исследования:**

1. Изучить теоретические аспекты бизнес-планирования, сущность и

структуру бизнес-плана.

2. Разработать бизнес-план создания ресторана «Сушкоф» в г. Екатеринбург на условиях франчайзинга., проанализировав рыночную конъюнктуру и перспективы развития локального рынка .

3. Оценить риски и рассчитать экономический эффект.

**Методологическая база исследования.** В исследованиях, посвященных бизнес-планированию компаний, в том числе в сфере общественного питания, заслуживают внимание труды таких российских ученых, как Аникеев С.А., Балабанов И.Т., Баринов В.А., Бекетова О.Н., Горохов Н.Ю., Грибалев Н.П., Игнотов И.П., Зарубинский В.М. , Клоков И.В., Липсиц И.В., Петров, К.Н., Просветов Г.И., Рябых Д.А., Халтаева С.Р., Черняк В.З., Черняк А.В., Довдиенко И.В., Шапиро В. Д. и др.

**Основные методы, использованные в данной работе:**

- 1) теоретические: библиографический анализ, системно – структурный анализ, сравнение, изучение теоретической и методологической литературы;
- 2) эмпирические: социологические методы, анализ статистических данных, сравнение, SWOT-анализ, экономико-математические расчеты.

**Структура работы.** Работа состоит из введения, одной главы, заключения и списка литературы из 48 источников. Текст работы проиллюстрирован пятью рисунками и 22 таблицами.

Введение содержит обоснование актуальности темы исследования, характеристику проектируемого ресторана «Сушкоф», формулировки цели, задач, объекта, предмета исследования, практической и теоретической основ, которые помогли в написании выпускной работы, а также описание структуры выпускной квалификационной работы.

Во первой главе разработан бизнес-план создания предприятия общественного питания «Сушкоф» на условиях франчайзинга в г. Екатеринбург. Составлены резюме, приведено описание предприятия, услуг, проведен анализ рынка, разработан маркетинговый план, организационный

план и план производства, финансовый план, а также проведена оценка рисков.

В заключении сформулированы основные выводы по теме исследования.

## 1. Резюме

Организационно-правовая форма создаваемого предприятия – общество с ограниченной ответственностью.

Вид деятельности согласно ОКВЭД – 55.30: общественное питание; доставка еды и обедов (основной вид деятельности); кафе и кофейни; суши-бары (дополнительный вид деятельности); деятельность столовых при предприятиях и учреждениях: поставка продукции общественного питания: (дополнительный вид деятельности).

Учредитель: ООО «Ем профит», название предприятия - ресторан «Сушкоф». Учредители – Мамин Артур Акрамович и Бутаков Александр Сергеевич. Уставной капитал – 10 000 рублей.

Юридический адрес: г. Екатеринбург, ул. Краснолесье, д.133. Месторасположение ресторана будет в торгово-развлекательном центре «Академический», находящемся по этому же адресу.

Новый ресторан будет создан на условиях договора франчайзинга – франчайзер ООО «Сушкоф», юридический адрес: г. Екатеринбург, ул. Орджоникидзе, д. 3. Франчайзи – ООО «Ем-профит».

Общее количество мест для клиентов - 60, средний чек – 950 рублей.

Общая площадь ресторана 140 кв. м, из них зона обслуживания – 50 кв. м, кухня – 46 кв. м, складские помещения – 16 кв.м, подсобные помещения – 14 кв.м, офис – 12 кв.м.

Персонал - в штатном расписании предусмотрено 13 сотрудников по семи позициям. Ежедневный режим работы с 12 до 22 часов.

В ассортименте ресторана, согласно договору франчайзинга, будут блюда японской и итальянской кухни – пиццы, суши, роллы, а также салаты, супы и т десерты. Как показывает мониторинг рынка услуг общественного питания, пиццы, роллы, суши являются востребованными блюдами в г. Екатеринбурге, свидетельством чего является рост числа предприятий общественного питания японской и итальянской кухни. Дополнительным преимуществом открываемого ресторана будет использование известной

торговой марки «Сушкоф», которая будет приобретена по договору франчайзинга.. В ресторане также будут организованы бизнес ланчи в рабочие дни и бранчи в выходные и праздничные дни.

Основные конкуренты ресторана «Сушкоф» в районе «Академический» по предлагаемым кухням будут предприятия общественного питания «Pizza Mio», «Room safe», «Суши маркет».

Общий объем инвестиций проекта – 1 815 800 рублей. Источник – собственные средства учредителей.

Срок окупаемости проекта – 10 месяцев.

## **2. Характеристика предприятия**

Ресторан «Сушкоф» будет открыт в фудкорте торгово-развлекательного центра «Академический», расположенном по ул. Краснолесье, д. 133, четвертый этаж. Данное предприятие общественного питания будет создано по договору франчайзинга с ООО «Сушкоф» - франчайзер, учредителем которого является И.Зайченко. Учредитель ООО «Ем-профит» - франчайзи - А.А.Мамин.

Компания «Сушкоф» образована в 2008 году. Организационно - правовая форма: общество с ограниченной ответственностью, является подразделением компании ООО «Ну держись уралмаш», которая существует на рынке более 15 лет и управляет ресторанами «Конкиста», «Куршевель» и «Ирландский дворик».. Вид собственности: коллективная. Основателем стал Зайченко Иван Павлович, он же является генеральным директором компании "Сушкоф". Занимается доставкой готовых блюд, а также имеет сеть ресторанов. На 1.05.2016 года данная сеть насчитывает пять ресторанов и 12 подразделений доставки.

Компания развивается на собственные и заемные средства. При этом заемные средства привлекаются только для покупки недвижимости, для операционной деятельности кредиты не используются.

Имеются зарегистрированные товарные знаки: «Сушкоф» - Товарный знак (знак обслуживания) по свидетельству № 403133, Дель Песто - Товарный знак (знак обслуживания) по свидетельству № 421804, Тетушки Бунси - Товарный знак (знак обслуживания) по свидетельству № 527068.

На текущий момент компания развивается через франчайзинг. Компания ООО «Веселые энтузиасты» заключает договора франчайзинга и осуществляет непосредственную деятельность по управлению товарными знаками. Согласно договору франчайзинга франчайзи обязаны соблюдать стандарты компании: в части санитарии, выбора поставщиков, стандарты приготовления и перечень предлагаемых блюд, подбора и обучения персонала. Регулярно осуществляется контроль соблюдения стандартов всеми нашими франчайзи.

Франчайзер «Сушкоф» является лидером на рынке доставки Екатеринбурга. Ежедневно принимаются заказы от 2200 человек, в месяц это составляет более 66 тыс. заказов. Средний чек на доставке составляет 970 руб. Целевая аудитория - это женщины и мужчины в возрасте 20-35 лет с уровнем достатка ниже среднего и средним.

Основными конкурентами в сегменте для ресторана «Сушкоф» являются: Home Pizza, Студия Суши, Сытый Самурай. Но среди всех представителей этого рынка доля компании «Сушкоф» составляет 65%. Большое значение в узнаваемости, популярности бренда является рекламная деятельность компании. Компания продвигает свою продукцию преимущественно через сайт, социальные сети, контекстную рекламу, опираясь на нашу целевую аудиторию.

Ценности корпоративной культуры ресторана «Сушкоф»:

1. Все в коллективе общаются между собой «на ты», в том числе и с руководством. В компании открытая корпоративная культура, все готовы помочь, рассказать, научить чему-то новому, поделиться своими знаниями и умениями.

2. Это не просто компания, а одна команда и цель этой команды – лояльность и удовольствие гостей. Например, если у одного подразделения так много заказов, что оно не справляется, соседнее подразделение начинает готовить и возить их заказы.

3. В компании существуют программы карьерного роста. И если работник будет прикладывать достаточно усилий и стараний, то он сможет перейти на более высокую должность и дальше развиваться вместе с компанией.

4. Заработная плата сотрудников зависит от них самих. Это не оклад, а процент от выручки, заказов и т.д. Поэтому чем больше персонал работает, чем больше старается выполнить свои обязанности качественно, тем больше получает.

5. Три главных принципа компании «Сушкоф» – это качество, безопасность и сервис:

- компания работает только с проверенными поставщиками, что делает блюда не только вкусными, но и полезными;

- очень большое внимание уделяется безопасности. В «Сушкоф» строгие санитарные правила, которые должны соблюдать все сотрудники. Также для компании важна экономическая безопасность - все кандидаты на должность проходят службу безопасности, а кандидаты на руководящие должности еще и проверку на полиграфе. По правилам компании на работу не могут поступить сотрудники с судимостями, проблемами с законом, люди, которые могут нанести вред персоналу или клиентам.

- компания «Сушкоф» ориентирована на сервис: все сотрудники, которые непосредственно общаются с гостем - а это курьеры, операторы, официанты, проходят курсы обучения.

Благодаря таким принципам работы и достигнутым успехам в компании «Сушкоф» решено было заключить договор об открытии ресторана в Торгово-развлекательном центре «Академический» на условиях франчайзинга, где франчайзером будет выступать ООО «Сушкоф»

(учредитель И.П.Зайченко), а франчайзи – ООО «Ем-профит» (учредитель А.А.Мамин).

Выбор места размещения ресторана в ТРЦ «Академический» обусловлен несколькими факторами:

- комплексной застройкой района, в котором сразу на высоком уровне развивается социальная инфраструктура;

- многочисленностью жителей и перспективностью развития данного района. По плану стратегического развития г. Екатеринбурга и района «Академический», планируется вторая очередь строительства жилого комплекса и по прогнозу к 2020 году ожидается проживание здесь до 120 тысяч человек [33];

- жители данного района в основном среднего и молодого возраста, социально активные, мобильные, что является благоприятной средой для размещения предприятий сферы услуг;

- конкурентный рынок услуг общественного питания здесь только начинает формироваться, поэтому важно компании себя успешно позиционировать с целью дальнейшего развития сети.

Открытие нового ресторана на условиях франчайзинга вызвано рыночными и организационными возможностями данной формы бизнеса. Франчайзинговый договор предусматривает продажу франшизы, то известная компания с раскрученной торговой маркой (франчайзер) продает право пользования этой маркой франчайзи [30].

Преимущества данной формы бизнеса для франчайзи:

- это наиболее стабильная форма бизнеса для начинающих предпринимателей или малого бизнеса, так как ответственность и страхование бизнеса во многом лежит на франчайзере;

- экономия средств на продвижение и раскрутку бизнеса - в данном случае покупается уже известная, популярная торговая марка или бренд, и сокращается время на раскрутку данной марки;

- меньше рисков при начинании бизнеса и при его развитии;

- на франчайзере лежит ответственность за ассортиментную, рекламную политику, формирование благоприятного имиджа сети. Этим занимаются профессионально подготовленные специалисты, а благодаря укрупнению сети это сказывается на экономии средств – используется положительный эффект масштаба производства [30].

Таким образом, покупка франшизы у уже известного предприятия общественного питания является выгодной и перспективной инвестицией.

Франчайзер тоже имеет свои выгоды: расширяется сеть компании «Сушкоф», увеличивается продажа услуг и товарооборот, раскручивается торговая марка, а главное – инвестор при этом не вкладывает в это развитие собственных ресурсов, это делает франчайзи. На франчайзере лежит важная ответственность – соблюдение и гарантия качества и ассортимента предоставляемых услуг и сервиса.

Согласно договору франчайзинга, франчайзи для открытия ресторана должен уплатить паушальный взнос – в сети «Сушкоф» он составляет... рублей. В данном случае ООО «Ем-профит» за эти деньги получает право пользования торговой маркой, рецептами и названиями разработанных блюд, рекламной поддержкой, фирменным стилем. В процессе последующей производственной деятельности франчайзи будет уплачивать еженедельно 5% выручки от реализации услуг в качестве роялти.

Открываемый ресторан будет первым в сети «Сушкоф», который откроется в торгово-развлекательном центре, все другие рестораны расположены в жилых и офисных зданиях на условиях аренды.

Режим работы ресторана будет определяться условиями торгово-развлекательного центра «Академический» - часы работы с 10 до 22 часов. В силу технологических и маркетинговых условий ресторан «Сушкоф» будет обслуживать гостей с 12 до 22 часов. Ежедневно в рабочие дни с 12 до 16 часов будет бизнес-ланч, а в выходные и праздничные дни для гостей будет предлагаться бранч с 13 до 17 часов.

### 3. Описание продукции, работ и услуг

Ассортиментная политика ресторана «Сушкоф» включает блюда японской и итальянской кухни, а также салаты и десерты.

Традиционная кухня Японии не так давно еще была экзотической для европейской части континента, а сейчас твердо вошла и в меню российских суши-баров и кафе. Это одна из очень полезных кухонь, основой которой считается только правильный отбор ингредиентов, основывающих любое взятое блюдо. Входящие в состав специальный рис, свежая рыба, морепродукты, водоросли нори, грибы, фрукты и овощи добавляют особый вкус пище. В ресторанах «Сушкоф» каждый элемент приготавливаемого блюда старательно отбирается. Основная цель шеф-поваров ресторана – сохранность первичных качеств продуктов и свежесть доставляемой японской еды на заказ клиентам.

В ассортименте японской кухни представлены:

- роллы «Филадельфия» классические с двумя вариантами: слабосоленым и слабосоленым лососем;
- роллы «Филадельфия -баланс» также с этими вариантами для выбора;
- «Чикен фри роллы»;
- роллы «Бейби-дракон»;
- роллы «Креветки тоже плачут»;
- роллы «Горячий панко»;
- роллы «Цезарь»;
- роллы «Димкоф»;
- ролл «Сливочный с лососем»;
- сет «На любой вкус» и другие.

Также в меню японской кухни различные суши: «Гункан с икрой лосося», «Гункан с икрой Тобико», «Острый гункан с угрем», «Гункан с чукой», «Суши с лососем», «Суши с омлетом» и т.д.

Как видно из перечисления, в ассортименте представлены как классические, известные блюда, входящие в меню других ресторанов

японской кухни, так и оригинальные, созданные шеф-поварами ресторана «Сушкоф» с использованием качественных ингредиентов.

Одно из самых известных блюд итальянской кухни – пицца. Это продукт питания, который не требует особых затрат на производство, ни материальных, ни физических, ни временных. Но в то же время является очень вкусным, сытным, самостоятельным блюдом, которое может утолить голод.

Пицца – это одно из самых популярных блюд нашего времени. Преодолев языковые барьеры и культурные различия, пицца стала первым действительно всемирно распространенным продуктом питания.

Отличительное преимущество данного продукта заключается в том, что он может найти своих потребителей с абсолютно различными вкусами, так как начинку для пиццы можно приготовить из самых разных ингредиентов. Это будет способствовать привлечению большого числа потребителей, увеличению рынка сбыта.

Ассортимент видов пиццы очень широк. Выпекается она из качественных продуктов. Пицца предлагается покупателям разных размеров по их заказу:

- 1) мега-пицца – это огромная пицца, диаметром 50 см;
- 2) медиум-пицца – это средняя пицца диаметром 25 см;
- 3) мини-пицца – это маленькая пицца (15 см.);
- 4) кусковая пицца.

В меню ресторана «Сушкоф» только оригинальные названия пиццы, разработанные шеф-поварами ресторана, что выделяет данное предприятие общественного питания на рынке и повышает его конкурентоспособность.

Примерами оригинального меню являются следующие названия пиццы:

- «Амиго мексикано»;
- «Дон Корлеоне»;
- «Сливочный бекон»;
- «Сан Марцано»;

- «Карбонара с беконом» и другие.

Также в меню большое количество десертных блюд, которые можно заказать как непосредственно в зале обслуживания, так и через службу доставки: «Тирамису», «Медовый торт», торты «Эстерхази», «Три шоколада», «Морковный», различные чизкейки.

В открываемом по франшизе ресторане запланированы бизнес-ланч с 12 до 16 часов ежедневно в рабочие дни, так как в районе «Академический» есть различные офисы компаний и торговые организации, а также в перспективе планируется бранч в выходные и праздничные дни, предназначенные прежде всего для семейного обслуживания.

В сети ресторанов «Сушкоф» предлагаются оригинальные сеты на бизнес-ланч в соответствии со спецификой национальных кухонь, что тоже является спецификой данной сети ресторанов и является фактором конкурентоспособности. В качестве примера приведем несколько сетов бизнес-ланчей японской кухни, рассчитанной на несколько персон:

- 1) «Обед самураев на Урале», цена 495 рублей;
- 2) «Восемь роллов на обед», цена 895 рублей;
- 3) «Обед якудза после дела», цена 495 рублей.

Также в течение 15 минут подаются бизнес-ланчи традиционного формата в шести вариантах на различные ценовые сегменты. Примеры:

- 1) Бизнес-ланч №1, куда входят мисо-суп с креветкой, тяхан с овощами, напиток по выбору (чай, сок, кофе). Цена - 145 рублей.
- 2) Бизнес-ланч №2, куда входят мисо бульон, тяхан с курицей, напиток на выбор. Цена 225 рублей.
- 3) Бизнес-ланч № 6, куда входят «Ролл греческий v2», ролл «Филадельфия –баланс», мисо-бульон, напиток на выбор. Цена 295 рублей.

Ресторан «Сушкоф» предлагает отведать блюда японской и итальянской кухни в двух вариантах: в торговом зале стационара и с помощью службы доставки.

Служба доставки работает семь дней в неделю, 24 часа в сутки. Для оформления заявки (пицца, салаты, суши, роллы) надо зайти на сайт компании EDA1.ru или через оператора по телефону (343) 373-44-44. После этого с клиентом общается оператор call-центра: уточняет адрес доставки, время доставки, указывает, что именно хотел бы заказать гость. Оператор отправляет заказ на ближайшее к адресу доставки подразделение, чтобы можно было максимально быстро привезти нужные блюда. После этого на кухне выходит чек и повар начинает готовить заказ. В это же время у менеджера распечатывается бланк заказа, с которым работают сотрудники службы доставки.

После того, как все блюда приготовлены, они переходят на стадию упаковки. В службах доставки есть отдельный сотрудник, который берет заказы с кухни, упаковывает в прозрачные пластиковые боксы, боксы ставит в пакет, пакет запаивает, и уже прозрачный запаянный пакет передается курьеру на доставку.

Если заказчик владеет бонусной картой ресторана, то при оформлении заказа ему начисляют баллы в размере 10% от суммы заказа. Один балл равен одному рублю. Накопленные баллы можно потратить в любой момент на оплату заказов. Бонусная карта дает и другие преимущества ее владельцу при заказе и доставки блюд.

Данный спланированный и слаженный механизм позволяет компании обрабатывать большое количество заказов, повышать производительность труда, учитывать индивидуальные пожелания клиентов, ускорять процедуру исполнения и доставки заказа, что в целом повышает ее конкурентоспособность на рынке г. Екатеринбурга.

На первом этапе работы ресторана в торгово-развлекательном центре «Академический» решено обойтись без услуги доставки. Это связано с компактностью данного района, а также недостаточностью инвестиций на начальном этапе работы, так как данная услуга требует дополнительных ресурсов. Внедрение доставки блюд планируется по мере окупаемости

вложенных средств в бизнес, в зависимости от конъюнктуры местного рынка услуг общественного питания, рентабельности деятельности ресторана.

#### **4. Анализ рынка**

Конъюктура рынка – это состояние рынка, которое характеризуется соотношением спроса и предложения на товары и услуги, динамикой цен и т.д. На конъюктуру рынка влияют число жителей региона, их доходы, уровень конкуренции, степень государственного регулирования и т.д. [39].

Долгое время ресторанный бизнес развивался в России стабильно и разнообразно (за исключением периодов экономических кризисов 1998 и 2008 гг). Это было связано с ростом реальных доходов населения, увеличением «среднего класса», повышением культуры питания и проведения досуга, последствиями роста поездок граждан за границу и узнавание кухонь различных стран мира, с формированием определенного стиля жизни и потребительского поведения и т.д. Потребители готовы платить не только за прием качественной, разнообразной пищи, но и за особую атмосферу в заведениях, высокий уровень сервиса, приобщение к новым ценностям и т.д.

В последнее десятилетие в Екатеринбурге динамично и разнообразно развивается сеть предприятий общественного питания. Лидирующее место в общественном питании занимают закусочные «фаст-фуд», причем не только в России, но и во всем мире. Многие инвесторы рассматривают крупные сети таких заведений как специфическую модель розничной торговли гамбургерами, пиццами, цыплятами, бифштексами и т.д.

После заведений быстрого питания идут рестораны среднего класса, где можно пообедать по среднему чеку на сумму 2100-3500 рублей. Сильные позиции держат пивные заведения. По мнению рестораторов, пивные окупаются быстрее других «тематических» ресторанов. Посещаемость у них больше, а открывать «пивнушки» в городе можно в больших количествах, пока потребность в них удовлетворена только на 40 процентов. Сейчас в

городе более или менее приличных пивных ресторанов уже больше 50, и 70 миллионов тыс. руб. оборота приходится именно на них. В эти расчеты не входят заведения с высоким потреблением пива, но не декларированные как пивные (боулинги, сети «фаст-фудов»).

В категорию наиболее популярных заведений попадают и кофейни. Приятные недорогие кафе, где можно выпить кофе и поболтать с друзьями, все больше нравятся потребителям, и на сегодняшний день в Екатеринбурге их вполне достаточно.

Рынок ресторанов высокого уровня уже насыщен, и активного роста здесь не предвидится. Элитные рестораны не остались без клиентов, но конкуренция сильно ужесточилась. Среди крутых ресторанов по-прежнему лидирует французская кухня для гурманов, затем идет европейская и итальянская. Вообще надо отметить, что в городе представлены почти все кухни, начиная с мексиканской и кончая тибетско-монгольской.

Как видно из таблицы, в целом по городу, а также по районам города фактическое число посадочных мест значительно отстает от норматива, и это прежде всего относится к предприятиям, обслуживающих потребителей среднего и низшего класса.

По оценкам экспертов, в ближайшее время ресторанный бизнес ждут не самые легкие времена [17]. Инвесторам выгоднее вкладывать деньги в торговлю, сервисные центры и производство, где риска меньше и прибыль приходит быстрее. Кроме того, на развитие ресторанного бизнеса оказывает влияние неблагоприятная экономическая среда, связанная с падением ВВП страны в последние два года, высокими темпами инфляции, девальвацией национальной валюты, антизападными продуктовыми санкциями, которые сказались на повышении себестоимости приготовления блюд и упрощением ассортимента и качества блюд.

Вследствие этого, эффективным направлением ресторанного бизнеса является развитие сетевого бизнеса, когда дешевле и быстрее продвигать на рынок уже известные и зарекомендовавшие себя с профессиональной точки

зрения названия ресторанов.

На развитие ресторанного бизнеса в большом городе влияет прежде всего уровень доходов населения. Согласно опубликованным на сайте Администрации г. Екатеринбурга итогам социально-экономического развития города за 2015 год темпы роста доходов населения снизились по сравнению с 2014 годом на 0,2 % (со 105,9% в 2014 году до 105,7% в 2015 году). Реальная заработная плата, в связи с высоким уровнем инфляции и невысокими темпами роста номинальной заработной платы, в городе снизилась, как и во всей стране на 2,2%. Тем не менее средняя заработная плата в городе остается довольно высокой и выше средней заработной платы в целом по стране на уровне – в 2015 году она составила 43 097 рублей. За последние пять лет она выросла на 44,7% [33]. Этот рост зафиксирован практически по всем отраслям промышленности и сферам деятельности.

Продолжающийся экономический кризис в стране сказался на темпах развития предприятий общественного питания в Екатеринбурге. Согласно данным Администрации города, динамика оборота общественного питания в 2015 году составила 5,9%, что ниже на 1,2% по сравнению с 2014 годом, составив 36,3 млрд. рублей. Количество зарегистрированных, общедоступных предприятий общественного питания выросло за 2015 г. незначительно - с 1433 до 1454., причем, согласно данным за первый квартал 2016 год, их количество впервые стало уменьшаться. Усилился процесс закрытия предприятий общественного питания, особенно [33].

Среди объектов общественного питания, открывшихся в 2015 году за счет нового строительства, наиболее значимые (с ярко выраженной концепцией и высоким уровнем сервиса): ресторан Bierhof (на 250 мест), ресторан PLOV project (на 170 мест), ресторан «На кухне» (на 120 мест), бар «Огонёк» (на 120 мест), кафе «Хлебосолье» (на 100 мест), кафе «Планетарий» (на 90 мест), паб Brasserie Belge BRUGGE (на 65 мест), кафе «38 попугаев» (на 50 мест), ресторан «Первак» (на 50 мест), кафе «Елисей» (на 46 мест), ресторан Dieci (на 40 мест), кафе RedWoodCafe

(на 30 мест).

Количество посадочных мест на предприятиях общественного питания в городе показано в таблице 1 [33].

Таблица 1 - Сведения по количеству посадочных мест и рабочих мест на душу населения по районам и по г.Екатеринбург

Показатели	По району		В целом по городу	
	2014	2015	2014	2015
Численность населения (тыс. чел)	23,7	24,8	73,8	76,1
Количество предприятий общественного питания общедоступной сети	39	41	107	113
Норматив посадочных мест (п/м) на душу населения	32 п/м на 1,0 тыс.чел			
Фактически посадочных мест (п/м) на душу населения	24 п/м или 75,5%	24 п/м или 75,9%	17 п/м ли 55,2%	18 п/м или 57%

По состоянию на 01.01.2016 сеть предприятий общественного питания в Екатеринбурге представлена следующим образом: 145 ресторанов, 195 баров, 455 кафе, 85 кофеен, 574 столовые, 206 закусочных, 168 предприятий быстрого обслуживания, 16 чайных, 307 заведений других типов (буфеты, кафетерии, кейтеринговые компании) [33].

Все вновь открытые и реконструированные предприятия общественного питания используют современное энергосберегающее многофункциональное технологическое оборудование. По итогам 2015 года 69,7 процента предприятий общественного питания перешли на автоматизированные системы учета и расчета с потребителями (2014 год – 69,5 процента). На сегодняшний день 87 процентов общедоступных предприятий общественного питания оказывают дополнительные услуги потребителям (выездное обслуживание, обслуживание торжественных мероприятий, изготовление изделий по заказам, вызов такси,

предоставление беспроводного доступа к сети Интернет, услуги шеф-повара на дому, консультации по приготовлению блюд и другие).

Изучение конкурентов – один из важнейших компонентов исследования рынка. Ни одна компания не может считать себя ориентированной на маркетинг, если не ведет систематический и комплексный анализ конкурентной среды.

Конкуренция в сфере общественного питания Академического района г. Екатеринбурга с каждым годом усиливается. Открываются новые предприятия, закрываются не выдержавшие условий рынка, а те, кто пришел на этот рынок всерьез и надолго, усиливают свои позиции: они развивают новые направления, обучают персонал, строят долгосрочную стратегию по привлечению потенциальных клиентов, используют новые технологии, предоставляют дополнительные услуги, обновляют интерьер и прочее. В Академическом районе г. Екатеринбурга за последние два года число ресторанов и кафе выросло на 15 процентов.

Методом наблюдения автором были проанализированы конкуренты проектируемого ресторана по географическому ресторану. Непосредственно в торгово-развлекательном центре «Академический» на четвертом этаже, где располагается фудкорт, открыты предприятия общественного питания, которые можно разделить на две группы:

- известные, раскрученные сетевые предприятия общественного питания, которые не нуждаются в особой рекламе : KFC, Burger king, Pizza Mio. На первом этаже центра находится кафе-пекарня «Поль Бейкери», а также «Суши-маркет»;

- не раскрученные, малоизвестные предприятия, которым надо уделять большое внимание продвижению как самих предприятий, так и предлагаемому меню : «Блинная и пельменная», «Кофе с любовью».

В ближайших кварталах, окружающих торгово-развлекательный центр, функционируют следующие предприятия общественного питания: «Room safe» ( в ассортименте японские суши и роллы), пирожковая «Штолле».

Таким образом, основными конкурентами проектируемого ресторана «Сушкоф» по предлагаемой кухне могут быть Pizza Mio, «Room safe», «Суши маркет».

Для сравнительного анализа планируемого предприятия с другими, оценки сильных, слабых сторон его деятельности, возможностей и угроз, которые существует в микро-и-макросредах, используется SWOT - анализ. Проведенный SWOT-анализ открываемого ресторана «Сушкоф» показан в таблице 2.

Таблица 2 – SWOT – анализ ресторана “Сушкоф»  
в ТРЦ «Академический»

<i>Strengths – сильные стороны</i>	<i>Weaknesses - слабые стороны</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- эксклюзивное сочетание блюд японской и итальянской кухни;</li> <li>- сочетание классических и оригинальных блюд в меню ресторана;</li> <li>- использование современных технологий приготовления пищи;</li> <li>- жесткая система контроля качества приготовления блюд и их подачи;</li> <li>- раскрученная торговая марка ресторана на рынке услуг общественного питания в Екатеринбургe, благоприятный имидж;</li> <li>- демократичные, конкурентоспособные цены;</li> <li>- перспективный по географии рынок в связи с планами по развитию района.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- слабая концепция ресторана;</li> <li>- недостаточно высокий уровень сервиса в зоне обслуживания;</li> <li>- ухудшение качества сырья и увеличение цен на него из-за введение продовольственных санкций из западных стран.</li> </ul>
<i>Opportunities – возможности</i>	<i>Threats - угрозы</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- использование более совершенных технологий производства и повышение производительности труда на производстве;</li> <li>- освоение новых сегментов рынка за счет привлечения потенциальных потребителей, в тч развитие семейного посещения;</li> <li>- рост платежеспособности клиентов в связи с возможным изменением экономической среды в стране;</li> <li>- повышение культуры потребления и сервиса, что увеличит число клиентов на предприятиях общественного питания;</li> <li>- возможности привлечения клиентов за счет выполнения индивидуальных пожеланий в приготовлений блюд.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность появления новых конкурентов в районе;</li> <li>- падение спроса на услуги общественного питания в связи с уменьшением реальных доходов населения;</li> <li>- изменения вкусовых предпочтений клиентов;</li> <li>- активная рекламная политика конкурентов и ценовой демпинг.</li> </ul>

Следует отметить, что привлекательной чертой ресторана «Сушкоф» является предложение блюд японской и итальянской кухни одновременно, что важно для приятного времяпрепровождения для членов семьи и разных компаний, предпочитающих блюда разных кухонь. Отмеченные в таблице 2 сильные стороны и возможности ресторана будут использованы в маркетинговом плане, а слабые стороны и возможные угрозы – в разделе бизнес-плана «Оценка рисков и их страхование».

## **5. План маркетинга**

План маркетинга – план мероприятий по достижению намеченного объёма продаж и получению максимальной прибыли путём удовлетворения рыночного спроса.

Для разработки маркетингового плана необходимо прежде всего сформулировать маркетинговую стратегию открываемого ресторана, с помощью которой будут впоследствии сформулированы рекламная и ценовая политика. Учитывая уровень конкуренции на рынке общественного питания в районе «Академический», условия франчайзингового договора с ООО «Сушкоф», а также собственные цели ООО «Ем профит» маркетинговой стратегией выбрана корпоративная стратегия роста, которая будет основана на узнаваемости и популярности торговой марки франчайзера. Направлением маркетинговой деятельности проектируемого ресторана будет стратегия проникновения на рынок, в которую включаются стимулирование покупок, привлечение новых сегментов рынка, привлечение потребителей от конкурентов путем предложения конкурентоспособного меню, высокого уровня сервиса и интересными формами стимулирования сбыта.

Комплекс маркетинга включает в себя следующие направления деятельности: товар (услуга), цена, место, продвижения, которые должны быть ориентированы на определенную целевую аудиторию.

Как было уже отмечено в разделе 2.3 при описании продукта ресторана, в ассортименте сети «Сушкоф» предлагаются блюда японской и итальянской кухонь, а также десерт.

К достоинствам и эксклюзивности ассортимента и сервиса ресторана «Сушкоф» можно отнести:

- эксклюзивное сочетание блюд японской и итальянской кухни;
- сочетание классических и оригинальных блюд в меню ресторана;
- использование современных технологий приготовления пищи;
- жесткая система контроля качества приготовления блюд и их подачи;
- раскрученная торговая марка ресторана на рынке услуг общественного питания в Екатеринбурге, благоприятный имидж;
- демократичные, конкурентоспособные цены;
- перспективный по географии рынок в связи с перспективами развития района «Академический».

Для более точного и эффективного позиционирования проектируемого ресторана на рынке услуг общественного питания в районе «Академический» необходимо проводить мониторинг конъюнктуры рынка.

Методика изучения спроса на рынке услуг компании "Сушкоф" включает:

- изучение характерных особенностей; потребностей и возможностей рынка продукции, товаров, работ, услуг компании "Сушкоф" в районах, в целом по городу Екатеринбургу;
- изучение емкости рынков продукции, товаров, работ, услуг компании "Сушкоф" в районах, в целом по городу Екатеринбургу;
- изучение степени насыщенности рынков товаров, услуг компании "Сушкоф" в районах, в целом по городу Екатеринбургу;
- изучение состояния конкуренции на рынках товаров, работ, услуг компании "Сушкоф" в районах, в целом по городу Екатеринбургу;

- изучение вероятности появления товаров, услуг - аналогов на рынке в определенном районе г. Екатеринбурга и т.п.

Выбор той или другой позиции приводит или к маркетингу, ориентированному на продукт, или к маркетингу, ориентированному на потребителя. В таблице 3 [34] приведены данные характеристики потребителей (клиентов) компании "Сушкоф" с точки зрения возраста за май-декабрь 2015 года:

Таблица 3 - Характеристика потребителей (клиентов) компании «Сушкоф» в Екатеринбурге с точки зрения возраста за май – декабрь 2015 года

Возраст, лет	Ассортимент ресторанов компании "Сушкоф"						
	роллы			Пицца		суши	
	Филадельфия	Авокадо	Динамит	Барбекю	Кватро Формаджи	Идзуми тай	Икура Нигири
До 19		30		35		4	
20 – 34	15		25		15		2
35 – 49	10		23	20	13		4
50 - 64		27			12	1	
Свыше 64			4		7		
итого	25	57	52	55	47	5	6
Структура	10,0	23,0	21,0	22,0	19,0	2,0	3,0

Из данных, приведенных в таблице 3, можно сделать вывод, что всего за рестораны компании «Сушкоф» в Екатеринбурге с точки зрения возраста за этот период посетило 247 тыс. человек, из них до 19 лет - 69 тыс. человек, от 20 до 34 лет – 57 тыс. человек, от 35 до 49 лет – 70 тыс. человек, от 50 до 64 лет 40 тыс. человек, свыше 66 лет 11 тыс. человек.

«Филадельфия ролл» заказали 25 тыс. человек или 10,0 % от общего количества посетителей (клиентов). «Авокадо ролл» заказали 57 тыс. человек или 23,0 %. «Динамит ролл» заказали 52 тыс. человека или 21,0 %. Пиццу «Барбекю» заказали 55 тыс. человек или 22,0 %. Пиццу «Кватро Формаджи» заказали 47 тыс. человек или 19,0 %. Суши «Идзуми тай» заказали 5 тыс. человек или  $(5,0 / 247,0 * 100,0)$  2,0 %. Суши «Икура Нигири» заказали 6 тыс.

человек или  $(6,0 / 247,0 * 100,0)$  3,0 % потребителей (клиентов) ООО "Бургер Рус".

В таблице 4 приведены данные характеристики потребителей (клиентов) данные характеристики потребителей (клиентов) компании "Сушкоф" с точки зрения дохода за май-декабрь 2015 года:

Таблица 4 - Характеристика рынка посетителей (клиентов) компании "Сушкоф" с точки зрения дохода за май-декабрь 2015 года

Доход, тыс. руб.	Ассортимент ресторанов компании "Сушкоф"						
	роллы			Пицца		суши	
	Филадельфия	Авокадо	Динамит	Барбекю	Кватро Формаджи	Идзуми тай	Икура Нигири
До 15,0		3		8		1	1
От 15,0 до 20,0	4	14	8	7	12	1	1
От 20,0 до 25,0	15	5	22	12	4	1	1
От 25,0 до 30,0	26	12	17	23	12	4	4
Свыше 30,0	15		4	7		3	
итого	60	34	51	57	28	10	7
структура	24,3	13,8	20,6	23,1	11,3	4,1	2,8

Из данных, приведенных в таблице 2, можно сделать вывод, что всего за данный период рестораны компании "Сушкоф" посетило потребителей (клиентов); с доходом до 15,0 тыс. руб. 13 тыс. человек или 5,3 % от общего количества; с доходом от 15,0 до 20,0 тыс. руб. 47 тыс. человек или 19,0 %; с доходом от 20,0 до 25,0 тыс. руб. – 60 тыс. человек или 24,3 %; с доходом от 25,0 до 30,0 тыс. руб. – 98 тыс. человек или 39,7 %; с доходом свыше 30,0 тыс. руб. – 29 тыс. человек или 11,7 %.

Структура заказов в ресторанах компании "Сушкоф" составила: «Филадельфия ролл» заказали 60 тыс. человек или 24,3 % потребителей (клиентов). «Авокадо ролл» заказали 34 тыс. человека или 13,8 %. «Динамит ролл» заказали 51 тыс. человек или 20,6 %. Пиццу «Барбекю» заказали 57 тыс. человек или 23,1 %. Пиццу «Кватро Формаджи» заказали 28

тыс. человек или 11,3 %. Суши «Идзуми тай» заказали 10 тыс. человек или 4,1 %. Суши «Икура Нигири» заказали 7 тыс. человек или 2,8 % потребителей (клиентов) ООО "Бургер Рус".

Что касается блюд итальянской кухни – пиццы – то были проведены исследования по уровню предпочтений к этой кухне в г. Екатеринбурге в ноябре 2015 года [ 23].

В результате исследований было выявлено, что в основном пиццерии посещают следующие возрастные группы:

- 15 – 17 лет - 10%;
- 18 – 24 года – 62%;
- 25 – 34 года– 25%;
- 35 – 44 года– 3%;
- 45 – 54 года – 2%;
- свыше 55 лет – 0%.

Основными посетителями являются девушки (56%). Процент юношей составляет 44% соответственно. Распределение респондентов по возрастным группам показано на рис. 1.

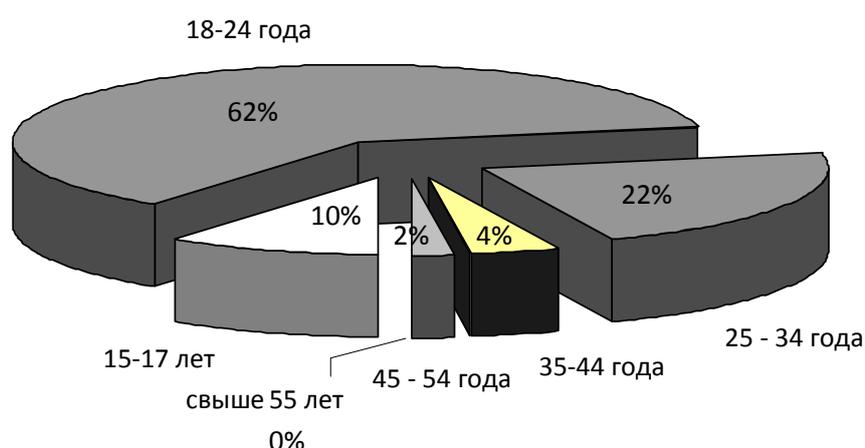


Рисунок 1 - Распределение респондентов по возрастным группам Академического района г. Екатеринбурга

Согласно опросу по социальному статусу респонденты распределились следующим образом:

- школьники – 10%;
- студенты – 60%;
- служащие – 30%;
- работники крупных предприятий – 0%.

Уровень дохода в месяц посетителей пиццерий составляет следующие группы:

- от 10 тыс. до 15 тыс. руб.– 50%;
- от 15 тыс. до 23 тыс.руб – 40%;
- свыше 23 тыс. руб. – 10%.

Больше всего в пиццериях нравится:

- сочетание «быстро, вкусно и недорого» - 65%,
- приветливый персонал – 15%,
- приятная обстановка – 10%,
- разнообразное меню – 10%.

Основной поток посетителей наблюдается после 18-00.

В пиццерии приходят пообедать 10% опрошенных, перекусить - 30%, провести свободное время с друзьями - 60%.

Таким образом, в ходе исследования было выявлено, что к целевой аудитории проектируемого ресторана «Академический» можно отнести:

- 1) по географическому критерию – жители района «Академический» в г. Екатеринбург;
- 2) по демографическим критериям – ядром по возрастному фактору являются молодые люди от 18 до 24 лет (62% от числа опрошенных), и от 25 до 34 лет (25%); по доходам основными посетителями ресторана будут люди со средними и ниже средних доходами;
- 3) по социальному критерию - абсолютное большинство посетителей это студенты (60%), для которых посещение данных ресторанов не только прием пищи, но и время общения и развлечений.

В качестве основных конкурентов пиццерии автором было выбрано два предприятия – «Pizza mio» и «Room Cafe». Первое из них находится в фудкорте торгова-развлекательного центра «Академический», а «Room cafe» рядом, в 100 метрах от Центра. Сравнительная характеристика конкурентов дана в таблице 5., данные составлены методом наблюдения, изучения сайтов ресторанов-конкурентов, других открытых источников.

Таблица 5 - Сравнительная характеристика конкурентов ресторана «Сушкоф»

№ п/п	Показатели	«Сушкоф»	Конкуренты	
			“Pizza mio»	"Room Cafe"
Факторы, характеризующие кафе				
1.1.	Репутация (имидж) кафе	Известный	Известный	мало известный
1.2.	Квалификация менеджеров кафе	Высокая	средняя	высокая
1.3.	Квалификация членов бригады	Высокая	средняя	средняя
1.4.	Автоматизация управления кафе	Частичная	частичная	Высокая степень
1.5.	Текучесть кадров	Низкая	низкая	практически отсутствует
Факторы, характеризующие производство и оказание услуг				
2.1.	Средний чек, руб.	950	1500	1300
2.2.	Расширение структуры услуг	значительное	отсутствует	значительное
2.3.	Качество услуг	Высокое	высокое	высокое
2.4.	Контроль качества предоставляемых услуг	Постоянный	Время от времени	постоянный
Факторы, характеризующие структуру посетителей				
3.1.	Доля семейных посетителей в общем числе посетителей, %	55	45	40
Факторы, характеризующие маркетинговую политику				
4.1.	Маркетинговая стратегия	внедрены отдельные элементы	практически отсутствует	на стадии разработки

4.2.	Каналы сбыта	работа с индивидуальными клиентами	работа с индивидуальными клиентами	работа с корпоративными клиентами
4.3.	Реклама	умеренная реклама	Активная реклама	недостаточная

Как видно из таблицы 5, ресторан «Сушкоф» ни в чем не уступает двум основным территориальным конкурентам, но обладает определенными преимуществами, более известная торговая марка, сеть из пяти ресторанов и 12 служб доставки, эксклюзивное сочетание оригинальных блюд японской и итальянской кухни, более дешевый средний чек, что особенно важно в период экономического кризиса, когда снижаются реальные доходы населения.

Ценовая и рекламная политика открывающегося ресторана определяется договором франчайзинга с ООО «Сушкоф». Цена на основные блюда ресторана показаны в таблице 6.

Таблица 6. Цены на основные блюда ресторана «Сушкоф»

№№	Наименования блюд	Вес, граммы	Цена, руб.
1.	Роллы «Филадельфия»	280	395
2.	Роллы «Бейби-дракон»	200	395
3.	Ролл «Цезарь»	200	265
4.	Пицца «Дон Карлеоне»	875	655
5.	Пицца «Амиго Мексикано»	745	525
6.	Пицца «Сан Марцано»	835	595
7.	Десерт «Лаймовый чизкейк»	140	115
8.	Десерт «Карамельно – банановый торт»	150	125

Как было уже отмечено в сравнительном анализе средних чеков ресторанов- конкурентов (таблица 5), средний чек в «Сушкофе» значительно ниже, почти в 1,5 раза. Это свидетельствует о конкурентоспособных ценах на

данном рынке. Кроме того, ресторан «Сушкоф» активно использует различные элементы стимулирования сбыта, в частности, выдавая бонусную карту клиентам, которая обеспечивает лояльность клиентов.

Данная карта действует следующим образом. При оформлении любого заказа клиентам начисляются баллы в размере 10% от итоговой суммы. Один бонус равен одному рублю. Накопленные баллы можно потратить на оплату заказа. Недавно было принято решение отказаться от бонусных карт в пользу личного кабинета. Раньше печатались и выдавались красивые бонусные карты с фирменным дизайном, но прогресс не стоит на месте и теперь бонусы клиентов охраняются более надежно. Они привязаны прямо к номеру телефона клиента, а посмотреть их всегда можно в личном кабинете у на сайте компании.

Для того чтобы стать обладателем бонусной карты, надо начать копить бонусы – для этого необходимо всего лишь оформить заявку, расположенную прямо на сайте. После того, как заполнена и отправлена заявка, в течение трех рабочих дней придет смс сообщение с личным кодом, который так же служит паролем к личному кабинету на сайте. С этого момента со всех заказов, оформленных с доставкой, будут начисляться бонусные баллы. Для того чтобы потратить накопленные баллы вам необходимо всего лишь продиктовать оператору личный код и номер телефона. Как показала практика, введение бонусных карт значительно усилило лояльность клиентов и заинтересовало их в регулярных посещениях ресторана, что выгодно как и клиенту, так и ресторану. Лояльность клиентов позволяет сокращать значительные средства на рекламных акциях.

Рекламная политика открывающегося ресторана определяется действиями франчайзера, что облегчает продвижение нового ресторана и его услуг. Для информирования об открытии нового ресторана необходимо разместить два баннера на улицах Краснолесье и Вильгельма де Генина. Также на первом этаже будет размещен рекламный щит, а для посетителей торгово-развлекательного центра будут раздаваться традиционные

рекламные буклеты ресторана «Сушкоф» - примерно 1000 экземпляров в месяц. Все расходы финансируются франчайзером согласно договора за счет паушального взноса и отчисляемых роялти. Для продвижения нового ресторана, как и других предприятий сети, будет использоваться сайт ресторана «Сушкоф», в котором предоставлена разнообразная информация о его деятельности: меню, цены, правила пользования бонусной картой условия доставки и т.д.

Таким образом, маркетинговый план во многом опирается на маркетинговую политику и известность франчайзера и облегчает продвижение нового ресторана в районе «Академический».

## 6. Организационный план

Для реализации бизнес-плана необходимо составить календарный план мероприятий по запуску ресторана, который описан в таблице 7.

Таблица 7 - Календарный план по открытию ресторана «Сушкоф», 2016 год

№ п/п	Наименование этапа	Сроки	Стоимость этапа, руб.
1.	Разработка бизнес-плана проекта	май	–
2.	Регистрация предприятия	июнь	8 000
3.	Заключение договора об аренде помещения	июнь	-
4.	Ремонт помещения	июнь	100 000
5.	Приобретение основного оборудования	июль	324 550
6.	Заключение договоров на поставку сырья с франчайзером	июль	–
7.	Найм персонала	август	–
8.	Организация рекламы для продвижения нового ресторана	Июль-август	-
9.	Пусконаладочные работы и опытная эксплуатация	август	–
10.	Открытие ресторана	сентябрь	-

Расходы на рекламу, а также пусконаладочные работы и опытная эксплуатация входят в оплату франшизы по условиям договора франчайзинга и обеспечиваются за счет ООО «Сушкоф».

Для открытия текущего счета руководители ООО "Ем профит" должны предоставить в учреждение коммерческого банка следующие документы:

- заявление на открытие счета, подписанное руководителем и главным бухгалтером общества;
- копию свидетельства о государственной регистрации в органах государственной исполнительной власти, заверенную нотариально;
- копию зарегистрированного устава, заверенного нотариально;
- копию документа, подтверждающего взятие ООО компании «Ем профит» на налоговый учет;
- карточку с образцами подписей лиц, которым предоставлено право распоряжаться счетом и подписывать расчетные документы. В карточке также фиксируется образец оттиска печати, присвоенной обществу. Карточка заверяется нотариально. Карточка с образцами подписей и оттиском печати предоставляется в учреждения банка в двух экземплярах;
- копию документа о регистрации в органах Пенсионного фонда РФ, заверенную нотариально.

Компания «Ем профит» будет являться самостоятельным хозяйствующим субъектом, действующим на основании Устава и учредительного договора, утвержденных высшим органом управления – общим собранием учредителей.

Компания «Ем профит» будет обладать правами юридического лица, осуществлять производственную и коммерческую деятельность на основе и в соответствии с действующим законодательством РФ и учредительными документами. Права и обязанности юридического лица предприятие приобретает со дня его государственной регистрации.

Компания «Ем профит» будет вести самостоятельный баланс, иметь расчетный, валютный и другие счета в учреждениях банков, печать со своим полным наименованием и номером регистрации, кодом ОКПО, товарный знак, который будет зарегистрирован в установленном порядке согласно действующему законодательству РФ.

В данном ресторане будет использоваться линейный тип управления, схема которого показана на рис.2.

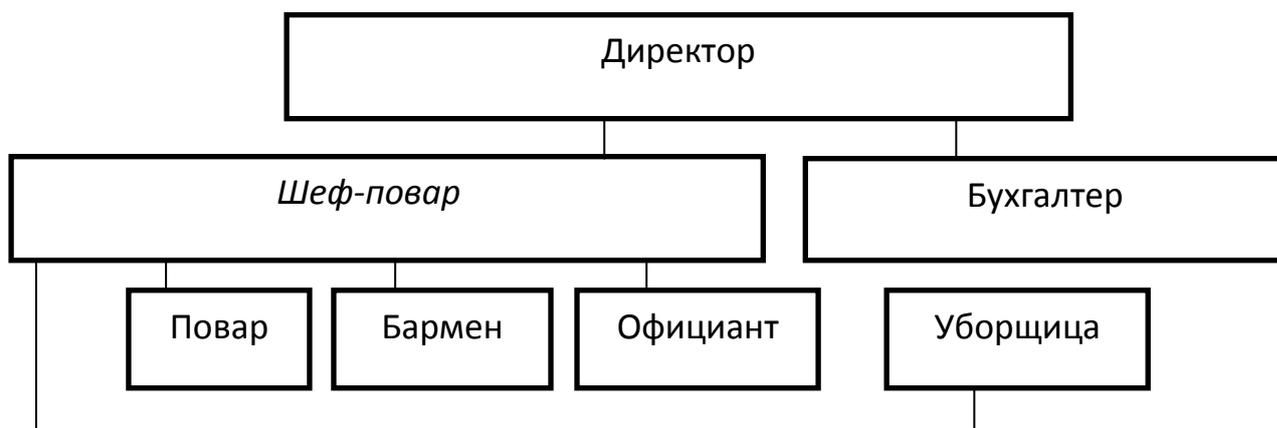


Рисунок 2. Схема управления рестораном «Сушкоф»

Штатное расписание планируемого ресторана представлено в таблице 8

Таблица 8 - Штатное расписание ресторана «Сушкоф»

Должность	Кол-во работников, чел.	Месячная зарплата, руб.	Расходы на зарплату в месяц с учетом страховых взносов, руб.	ФЗП за год с отчислениями, руб.
Директор	1	45 000	58 590	703 080
Шеф-повар	1	35 000	45 570	546 840
Повар	4	100 000	130 200	1 562 400
Бухгалтер	1	25 000	32 550	390 600
Бармен	2	50 000	65 100	781 200
Официант	2	50 000	65 100	781 200
Уборщица	2	30 000	39 060	468 720

Итого	13	335 000	436 170	5 234 040
-------	----	---------	---------	-----------

Руководить рестораном будет директор, в подчинении которого будут 12 человек персонала. В штатном расписании предусмотрены:

- шеф повар;
- повара (по два в смену);
- бармен и официант (по одному в смену);
- бухгалтер;
- уборщица (одна в смену).

Месячный фонд заработной платы с начисленными стаховыми взносами открываемого ресторана «Сушкоф» составит 436 170 рублей, затраты на заработную плату в год составят 5 234 040 рублей.

Процедура приема на работу в компании "Сушкоф" будет включать:

- представление работником документов, подтверждающих его возможности, перечень которых перечислен в Правилах внутреннего трудового распорядка: паспорт; трудовая книжка; документ об образовании. Другие документы сотрудник отдела кадров компании "Сушкоф" не имеет права требовать от работника (ст. 65 Трудового кодекса РФ). Прием на работу оформляется приказом (распоряжением), который объявляется работнику под расписку. Работнику выдается экземпляр трудового договора (контракта);
- при приеме на работу может быть достигнуто соглашение об испытательном сроке с целью проверки соответствия работника поручаемой ему работе;
- после заключения трудового договора возникают трудовые правоотношения между работником и компанией "Сушкоф».

Режим работы ресторана определяется режимом торгового – развлекательного центра «Академический», который открыт ежедневно с 20 до 22 часов. В связи с производственной необходимостью и

маркетинговыми особенностями ресторан «Сушкоф» будет работать с 12 до 22 часов ежедневно.

## **7. План производства**

Производственная структура каждого отдельного ресторана компании "Сушкоф" - это форма организации производственного процесса, соотношение цехов, участков, служб, отделов, созданных в ресторанах компании "Сушкоф"; состав, количество и размещение рабочих мест внутри цехов в соответствии с технологическим (производственным) процессом.

Производственные помещения: холодный цех, кладовая, мойка.

Торговые помещения: обеденный зал.

Ежемесячные затраты на аренду помещения в торгово-развлекательном центре «Академический» составляют 3 000 рублей за кв. м в месяц, или 420 000 рублей в месяц.

В холодном цехе будут готовиться холодные блюда и закуски, бутерброды, сладкие блюда и холодные супы. Поскольку здесь значительное количество блюд и изделий не подвергаются тепловой обработке, то в компании "Сушкоф" соблюдают санитарные правила при организации технологического процесса. Все холодные блюда и закуски будут готовиться непосредственно перед отпуском потребителю. В овощном цехе будут обрабатывать сырье, полуфабрикаты. Овощной цех располагается так, чтобы он имел удобное сообщение с холодным цехом. В баре, где обрабатывают небольшой объем сырья, организуют общие рабочие места для обработки картофеля и корнеплодов. Различные технологические процессы и операции будут выполняться последовательно на одном и том же оборудовании.

В мясном цехе будут разделывать мясо, рыбу и сырые мясные продукты, готовить полуфабрикаты.

Кладовая предназначена для краткосрочного хранения продуктов, безалкогольных и вино - водочных изделий. Сроки хранения в кладовой зависят от его типа, района расположения, климатических условий.

Для обеспечения качества и безопасности приготовления блюд, а также обслуживания клиентов, управляющий рестораном будет руководствоваться прежде всего Федеральным Законом РФ «О защите прав потребителей» от 1992 года, и прежде всего статьей 7, в которой обговорены права потребителей на безопасность товаров (услуг), а также Постановлением Правительства РФ от 24 июля 2000 г. «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения».

В обеденном зале будет организовано обслуживание потребителей (клиентов). Обеденный зал ресторана компании "Сушкоф" удобный и привлекательный. В обеденном зале клиенты будут обеспечены определенной степенью уединенности. Освещение не очень яркое для того, чтобы свет отражался от стен и потолка в зависимости от светильников. Так как ресторан будет располагаться в фудкорте на четвертом этаже торгово-развлекательного центра «Сушкоф», обеденный зал обладает дополнительным преимуществом – открытым пространством, хорошим обзором, мобильным перемещением клиентов.

Для функционирования открываемого ресторана будет использоваться зона в фудкорте торгово-развлекательного центра «Академический», ул. Краснолесье, д. 133. Общая площадь ресторана 140 кв. м, из них зона обслуживания – 50 кв. м, кухня – 46 кв. м, складские помещения – 16 кв.м, подсобные помещения – 14 кв.м, офис – 12 кв.м. Плата за аренду составляет 3 тыс. руб в месяц за квадратный метр, итого в месяц – 420 000 рублей. В данную сумму входит также обеспечение охраны ресторана.

Помещение ресторана будет отвечать всем предъявляемым нормам СЭС и противопожарной безопасности, дизайн оформлен в фирменном стиле сети «Сушкоф». Косметический ремонт для создания фирменного стиля обойдется в 100 000 рублей.

Основное оборудование для производственных процессов включает следующие группы основных фондов:

- тепловое оборудование (конвекционная печь, печь для пиццы, жарочный шкаф);
- холодильное оборудование (холодильный шкаф, льдогенератор, шкаф шоковой заморозки);
- технологическое оборудование (миксе, овощерезка, мясорубка, блендер, соковыжималка, кофемашина и пр.);
- нейтральное оборудование (разделочный и производственный стол, вытяжные зонты);
- посудомоечная машина;
- весы.

Кроме того, для обеспечения производственной деятельности ресторана необходима кухонная посуда (гастроемкости, сковороды, кастрюли) и кухонный инвентарь (доски разделочные, половники, мерная посуда, лопатки и т.д.), мебель, оргтехника. Необходимое оборудование (в укрупненном варианте) и затраты на него показаны в таблице №9.

Таблица 9 – Необходимое оборудование для открытия ресторана «Сушкоф»

Оборудование и хозяйственный инвентарь		Количество, шт.	Цена ед., руб.	Всего затраты, руб.
1	Печь для пиццы	1	80 000	80 000
2	Кофе- машина	1	22 000	22 000
3	Холодильный стол	1	34 000	34 000
4.	Плита электрическая	1	57 000	57 000
5	Вентиляция и кондиционирование	1	25 000	25 000
6	Сантехника на кухне и в баре	3	15 000	45 000
7	Холодильник	1	24 000	24 000
8	Кассовый аппарат	1	2 050	2 050
9	Чайники	2	3 500	7 000
10	Соковыжималка	1	5 500	5 500

11	Стойка для бара	1	23 000	23 000
Итого				324 550

Для открытия ресторана требуется закупить оборудование на сумму 324 500 рублей.

Таблица 10 – Затраты на мебель и оргтехнику

Оборудование и предметы необходимости		Количество, шт	Цена, руб.
1	Компьютер	2	49 000
2	Принтер	1	5 000
3	Телефон	1	3 500
4	Сейф	1	15 500
5	Стол обеденные	12	120 000
6	Кассовый аппарат	1	2 050
7	Стулья обеденные	60	130 000
8	Стол офисные	2	17 000
9	Стулья офисные	2	7 500
10	Шкафы офисные	2	12 000
11	Электрика в служебных помещениях	2	11 000
29	Тумба	1	1 500
30	Жалюзи	2	9 000
Итого:			393 050

На обеспечение открываемого ресторана оргтехникой и мебелью в служебном помещении и в зале обслуживания необходимо всего 393 050 рублей.

Таблица 11 – Затраты на посуду и хозинвентарь

Оборудование и предметы необходимости		Количество, шт	Цена, руб.
1	Гастроёмкости	35	23 000
2	Дуршлаг	2	1 000
3	Контейнеры	10	3 500
4	Кухонный металлический инвентарь	35	3 000
5	Миски	6	1 200
6	Противень	10	2 000
7	Сковорода	6	3 000
8	Тарелки для подачи блюд	300	130 000
9	Набор столовых приборов	70	55 000
10	Наборы чайные	40	17 000
11	Стаканы для напитков	100	8 000
12	Наборы кофейные	35	13 000
29	Тумба	1	1 500
30	Жалюзи	2	9 000
Итого:			270 200

Таким образом, для начала производственной деятельности ресторана «Сушкоф» в торгово-развлекательном центре «Академический» необходимо на закупку производственного оборудования, мебель, оргтехнику, посуду и хозяйственный инвентарь затратить 987 800 рублей.

План производства и обслуживания в месяц составит: основное меню – 1100 клиентов при среднем чеке 950 рублей = 1 045 000 рублей. Доходы от бизнес-ланчей в месяц составят: 750 клиентов при среднем чеке 270 рублей = 202 500 рублей. Итого плановая выручка от основной деятельности составит 1 247 500 рублей в месяц, которая будет увеличиваться в связи с ростом популярности ресторана и инфляционными процессами.

## 8. Финансовый план

Финансовый план построен на основе прогноза плана маркетинга и исходит из возможностей производственного плана. Для реализации данного бизнес-плана будут использоваться собственные средства учредителей ООО «Ем-профит».

Рассчитаем план доходов ресторана на 2016 год, который планируется открыть в сентябре, в таблице № 11.

Таблица 11 – План доходов ресторана в 2016 г., руб.

Виды выручки / месяцы	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Бизнес-ланч	202 500	202 500	212 500	220 500
Основное меню	1 045 000	1 045 000	1 055 000	1 070 000
Итого:	1 247 500	1 247 500	1 267 500	1 290 500

В 2016 году всего ожидается поступлений от выручки в размере 5 053 тыс. рублей.

Рассчитаем планируемые доходы ресторана «Сушкоф» на 2017 г. с учетом внедрения бранчей по выходным и праздничным дням. В месяце в среднем девять выходных и праздничных дней, прогнозируемое количество клиентов на бранче в день ожидается 30 человек, средний чек бранча – 350 рублей, итого доходы в месяц от бранчей составят 94 500 рублей. С 2017 года планируется индексация среднего чека в связи с инфляцией.

Таблица 12 – План доходов ресторана «Сушкоф» в 2017 г., тыс. руб.

Виды выручки/месяцы	01	02	03	04	05	06
Бизнес-ланч	220,5	220,5	230,0	245,0	245,0	250,0
Бранч	94,5	94,5	99,0	103,0	110,0	112,0
Основное меню	1 075	1 080	1 090	1 095	1 095	1 105
Итого:	1 372,0	1 377,0	1 419,0	1 443,0	1 450,0	1 467,0

Таблица 12 – План доходов ресторана «Сушкоф» в 2017 г., тыс.  
руб.(продолжение)

Виды выручки/месяцы	07	08	09	10	11	12
Бизнес-ланч	255,0	255,0	260,0	270,0	275,0	285,0
Бранч	115,0	118,0	123,0	123,0	130,0	135,0
Основное меню	1 110	1 110	1 120	1 125	1 125	1 130
Итого:	1 470,0	1 483, 0	1 503,0	1 518,0	1 530,0	1 550,0

В 2017 году запланированы доходы от всех видов деятельности в размере 17 582 тыс. рублей.

В таблице №14 показаны основные первоначальные инвестиции, необходимые для открытия ресторана «Сушкоф».

Таблица 14 - Общий размер первоначальных инвестиций

<i>Капитальные вложения (инвестиции)</i>	<i>Сумма, руб.</i>
1. Затраты на ремонт помещения ресторана	100 000
2. Затраты на аренду помещения	420 000 в месяц
3. Производственное оборудование	324 550
4. Посуда и хозинвентарь	270 200
4. Мебель и оргтехника	393 050
5. Регистрация ООО	8 000
6. Паушальный взнос за франшизу	300 000
7. Затраты на рекламу	-
Итого:	1 815 800

Для открытия ресторана необходимо затратить 1 815 800 рублей. Как было сказано уже выше, ресторан будет открыт на собственные средства учредителей.

Далее необходимо подсчитать размер месячных амортизационных отчислений для разных групп основных фондов, указанных в плане производства – таблица №15. Амортизационные отчисления на

производственное оборудование рассчитываем линейным способом, исходя из того, что это производственное оборудование для ресторана является высокотехнологичным и ему свойственно быстрое моральное старение. Линейный способ заключается в следующем: годовая сумма амортизационных отчислений определяется исходя из первоначальной стоимости или текущей (восстановительной) стоимости (в случае проведения переоценки) объекта основных средств и нормы амортизации, исчисленной исходя из срока полезного использования этого объекта [24].

Другими словами каждый год амортизируется равная часть стоимости данного вида основных средств. Срок полезного использования объектов определяется организацией самостоятельно при принятии объекта к бухгалтерскому учету. Для производственного оборудования срок составит 10 лет, для мебели и оргтехники – пять лет, для посуды и хозяйинвентаря в среднем два года.

Таблица 15 – Объем амортизационных отчислений в месяц и за год на разные группы основных фондов

Группа основных фондов	Объем затрат, руб.	Норма амортизации	Амортиз. отчис, в месяц, руб.	Аморт. отчисл. в год, руб.
Производствен.оборудование	324 550	0,1	2 705	32 460
Мебель и оргтехника	393 050	0,2	6 550	78 600
Посуда и хозяйинвентарь	270 200	0.5	11 258	135 096
Итого:	987 800	-	20 513	246 156

Таким образом, сумма амортизационных отчислений в месяц составит 20 513 рублей, а в год – 246 156 рублей.

Для производства и оказания услуг необходимо рассчитать ежемесячные расходы ресторана, чтобы оценить эффективность данного проекта.

Рассмотрим текущие затраты ресторана в 2016 году (табл. 16).

Таблица 16 –Текущие затраты ресторана в месяц в 2016 г., руб.

Статьи затрат	сентябрь	Следующие месяцы
Аренда помещения	420 000	420 000
Ремонт помещения	100 000	-
Паушальный взнос	300 000	-
Амортизационные отчисления	20 513	20 513
Регистрация ООО	8 000	-
Итого:	748 513	440 513
Реклама	-	-
Затраты на сырье	570 000	570 000
Зарплата с страховыми взносами	436 170	436 170
Коммунальные расходы	22 000	22 000
Связь, интернет	5 000	5 000
Роялти, 5%	62 375	62 375
Итого:	1 095 545	1 095 545
Итого общие затраты:	1 844 058	1 536 058

Для данного вида и объема деятельности выбрана упрощенная система налогообложения, которая заменяет уплату налогов на имущество, на добавленную стоимость и прибыль одним налогом со ставкой 6% от объема выручки предприятия.

План доходов и расходов на 2016 год показан в таблице №17.

Таблица 17 - План доходов и расходов на 2016 год, руб.

Наименование показателя	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Выручка от реализации, тыс. руб.	1 247500	1 247 500	1 267500	1 290500
Затраты – всего:			1 336058	
В том числе	1 744058	13536 058		1 336 058
Аренда помещения	420 000	420 000	420 000	420 000
Ремонт помещения	100 000	-	-	-
Паушальный взнос	300 000	-	-	-
Амортизационные отчисления	20 513	20 513	20 513	20 513
Регистрация ООО	8 000	-	-	-
Реклама	-	-	-	-
Затраты на сырье	370 000	370 000	370 000	370 000
Зарплата со страховыми взносами	436 170	436 170	436 170	436 170
Коммунальные расходы	22 000	22 000	22 000	22 000
Связь, интернет	5 000	5 000	5 000	5 000
Роялти, 5%	62 375	62 375	63 375	64 525
<b>Налог по УСН, 6%</b>	74 850	74 850	76 050	77 430
Чистая прибыль	- 771 408	-163 408	-144 608	-122 980

График чистой прибыли на последующие расчетные периоды представлен на рисунке 3.

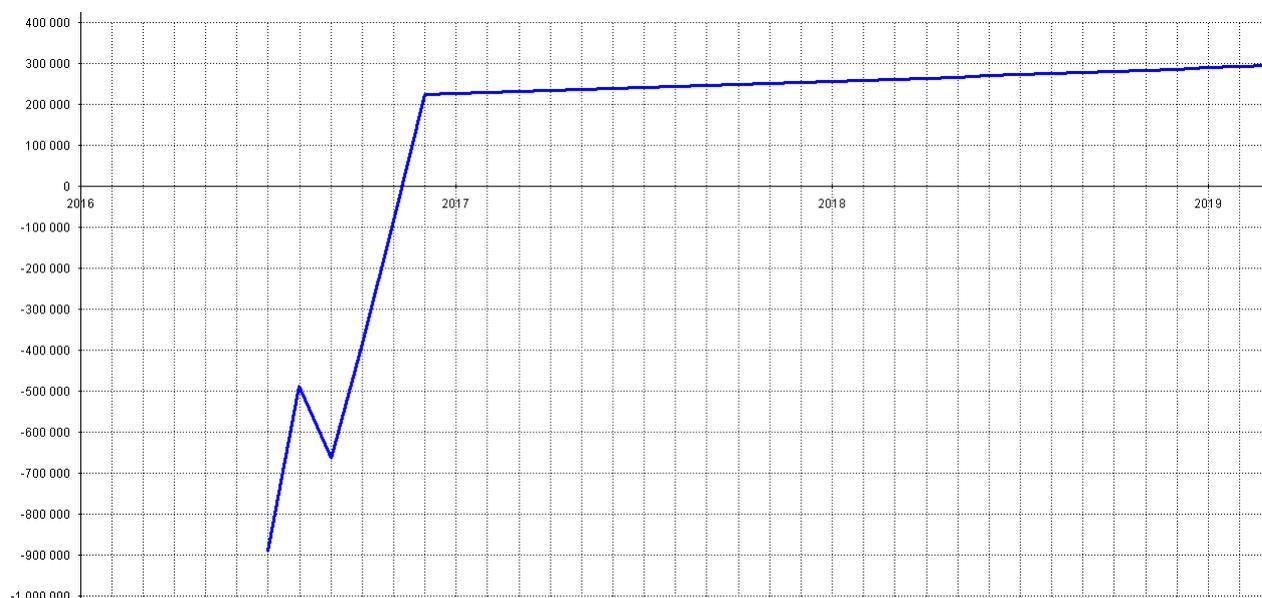


Рисунок 3. График чистой прибыли на расчетный период

Как видно из таблицы №17, в сентябре 2016 года при открытии ресторана ожидается убыток в размере 771 408 рублей, что связано с первоначальными инвестициями для открытия ресторана, в том числе и с необходимостью уплаты паушального взноса. По мере роста выручки ресторана и введении новых услуг доходы ресторана будут расти опережающими темпами по сравнению с ростом расходов.

График изменения кэш-флоу (накопленного денежного потока) в расчетном периоде представлено на рисунке 4.

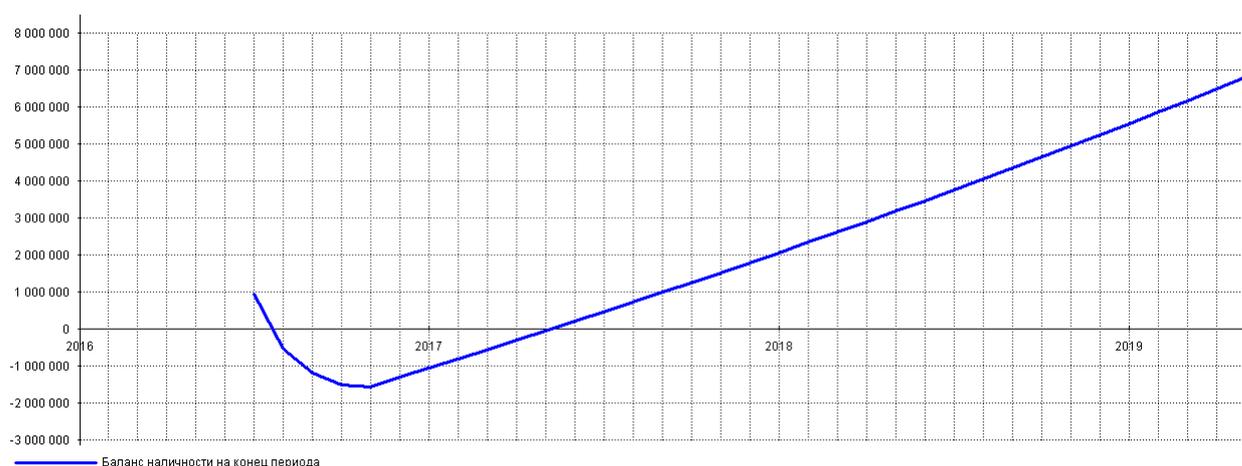


Рисунок 4. График изменения кэш-флоу по расчетным месяцам бизнес-процесса

В начале расчетного периода значение накопленного потока будет отрицательным, это связано с затратами денежных средств на открытие предприятия. Но через 10 месяцев денежный поток обращается в ноль, следовательно, срок окупаемости проекта составит 10 месяцев.

Нами рассчитаны основные показатели эффективности бизнес-процесса. Результаты представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Основные показатели эффективности бизнес-процесса

Показатель эффективности	Расчетная формула	Значение
Чистый дисконтированный доход (NPV), руб	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$	3516600
Индекс доходности (разы)	$PI = \frac{NPV}{IC} = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{IC};$	2,05

Расчеты показывают, что чистый дисконтированный доход за три расчетных года станет равным 3 516 600 рублей, это говорит о высокой доходности бизнес-проекта. Индекс доходности показывает, что каждый вложенный в проект рубль принесет 2,05 рубля дохода, поскольку индекс доходности больше единицы, это говорит о высокой доходности проекта.

Нами также были рассчитаны показатели предельного анализа: точка безубыточности, запас финансовой прочности для каждого вида услуги. График расчета точки безубыточности для услуги «Главное меню» представлен на рисунке 5.

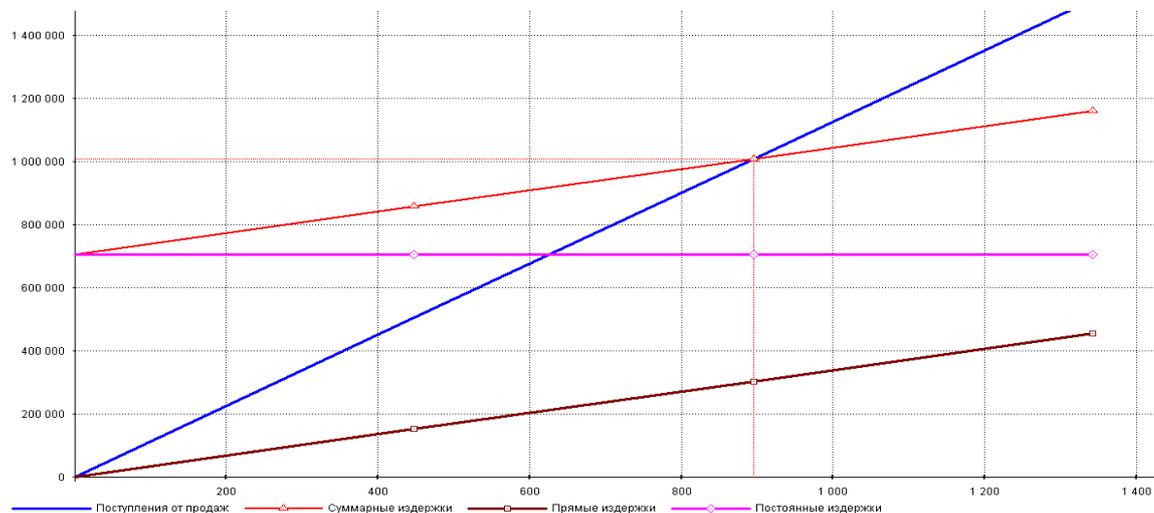


Рисунок 5. График расчета точки безубыточности для услуги «Главное меню»

Результаты расчетов показаны в таблице 19.

Таблица 19 – Расчеты финансовой прочности проекта

Услуга	Объем продаж, шт		Запас финансовой прочности, %
	безубыточный	Плановый	
Основное меню	895	1110	18
Бизнес-ланч	674	780	10
Бранч	708	900	21

Анализ показывает, что менее устойчивой является услуга «Бизнес-ланч», мы сможем снизить объем продаж лишь на 10%., чтобы остаться на уровне безубыточности. Но эта услуга, как правило, предоставляется постоянным клиентам, количество которых не должно снижаться. Поэтому маркетинговая политика компании должна быть направлена на привлечение постоянных клиентов. Наиболее устойчивыми к изменению объема продаж являются услуги «Основное меню» и «Бранч». Но все же запас финансовой прочности даже и для этих услуг является незначительным. Поэтому и в

данном случае также необходимо привлекать постоянных клиентов, расширять клиентскую базу, возможно за счет PR-мероприятий, рекламы и повышения качества сервиса.

## 9. Оценка рисков и их страхование

Таблица 20 - Анализ причин, последствий и страхования рисков

Вид рисков	Причина рисков	Последствия	Страхование рисков
Недостаточная информация о спросе на услугу	Отсутствие или недостаточный уровень проведения маркетинговых исследований	Неправильное позиционирование ресторана на рынке	Мониторинг регионального спроса на услуги ресторанов
Недооценка конкурентов	Ошибка в анализе рынка, его сегментировании, плохая информированность о действиях конкурирующих фирм	Снижение доли рынка, потери части клиентов	Мониторинг регионального спроса на услуги ресторанов, предложение оригинальных, конкурентоспособных услуг
Падение спроса на услуги ресторана	Уменьшение реальных доходов населения, неконкурентоспособные услуги	Падение продаж, некупаемость предприятия	Разработка бюджетных блюд, уменьшение порций, замена дорогого сырья качественным, но более дешевым
Некачественное обслуживание клиентов	Плохой подбор персонала, недостаточный контроль стандартов обслуживания	Потеря клиентов, неблагоприятный имидж ресторана	Улучшение подбора обслуживающего персонала, разработка и контроль стандартов обслуживания
Ухудшение качества приготавливаемых блюд	Поставка некачественных продуктов, нарушение технологии приготовления блюд	Рост числа жалоб посетителей, ухудшение репутации ресторана, потеря клиентов	Строгий контроль за технологиями приготовления блюд, регулярный контроль качества поставляемых продуктов
Рост цен на сырье, необходимость его замены в связи с	Политические решения государства, девальвация рубля, инфляция	Рост цен на блюда или при их удорожании	Поиск качественных заменителей импортного сырья, повышение

продовольственным и санкциями		доходности бизнеса возможным	с	производительности труда
----------------------------------	--	------------------------------------	---	-----------------------------

Важным разделом бизнес-плана является выявление возможных рисков, которые могут возникнуть при реализации проекта. Особенно данная часть проекта важна при нестабильной экономической, политической ситуации в стране, непредсказуемости поведения потребителей, несформировавшемся отраслевом рынке. Для предотвращения наступления рисков или степени их уменьшения, следует заранее продумать формы их страхования.

Возможными источниками риска могут быть:

- недостаточная информация о спросе на данный товар или услугу;
- недостаточный анализ рынка;
- недооценка конкурентов;
- падение спроса на данную услугу;
- изменение законодательства и т.д.

В предпринимательской деятельности различают различные виды рисков: политические, коммерческие, производственные, предпринимательские, транспортные, валютные и пр. На предприятия общественного питания наиболее существенное влияние оказывают предпринимательские риски, которые связаны с непосредственной деятельностью самой компании.

Основные причины, характеристика, последствия коммерческих рисков, а также формы их страхования указаны в таблице № 20.

Проанализируем риски по двум параметрам: вероятности наступления по последствиям (табл. 21).

Как видно из таблицы 21, наиболее вероятными рисками при реализации проекта будут следующие:

- увеличение цен на оборотные средства, что связано с инфляционными процессами в стране и девальвацией национальной валюты;
- увеличением тарифов на коммунальные услуги, что связано с

тарифной политикой государства.

Также весьма вероятны риски, связанные с реализацией товара, что актуально в связи с сроками годности продуктов, трудностями набора квалифицированного персонала и их недобросовестными действиями.

Таблица 21 – Анализ рисков

Вид риска	Вероятность наступления	Последствия на предприятие	Общий ранг
Риск, связанный с реализацией товара	3	4	7
Увеличение цен на оборотные средства	4	4	8
Риск, связанный с политической обстановкой в стране	2	2	4
Ценовой риск: снижение цен конкурентами	2	3	5
Повышение налогов	2	3	5
Увеличение тарифов на коммунальные платежи	4	4	8
Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	3	3	6
Недобросовестные действия персонала	3	4	7
Недостаток оборотных средств	3	3	6
Непредвиденные расходы	3	3	6
Появление новых конкурентов	4	3	7

Показателю «вероятность наступления» характерно следующее (табл. 22).

Таблица 22 – Вероятность наступления риска

	1	2	3	4	5
Показатель	Незначительный	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий
Вероятность	<1%	1-5%	6-20%	21-50%	>50%

В таблицах перечислены основные возможные риски, их вероятность и последствия при функционировании проектируемого ресторана и пути их недопущения или снижения. Еще одним возможным способом минимизации рисков является их страхование. Страхование предпринимательского риска выделено в Гражданском Кодексе РФ в отдельные вид страховой деятельности имущественного страхования, заменив при этом страхование финансовых рисков. Практически невозможно застраховать риск упущенной выгоды, который не предусмотрен в Кодексе, но есть возможность страхования таких рисков как остановка производственной деятельности, неисполнение контрагентом своих обязательств, несвоевременная поставка продуктов и т.д. В случае неоднократного повторения этих событий, учредители могут провести страхование возможных видов рисков.

### **Вывод по главе 1**

Разработанный бизнес-план открытия ресторана «Сушкоф» в торгово-развлекательном центре «Академический» в г. Екатеринбург содержит все необходимые разделы, чтобы обосновать перспективность и окупаемость проекта. Ресторан будет открыт на условиях франчайзинга, что облегчит и само открытие, и продвижение его на локальном рынке в силу известности и популярности сети ресторанов «Сушкоф». Планируемый первоначальный объем инвестиций - 1 815 800 рублей, это будут собственные средства учредителей. Расчетный срок окупаемости проекта - 10 месяцев.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Несмотря на все трудности и проблемы, в сфере частного предпринимательства в России заняты уже миллионы людей. Однако бизнес – это совершенно особая манера жизни, предполагающая готовность предпринимать самостоятельные решения и рисковать. Решив заняться бизнесом, предприниматель должен тщательно спланировать его организацию. Речь идет о бизнес-планах, с которыми во всем мире принято начинать любое коммерческое предприятие. В условиях рынка подобные планы необходимы всем: консалтинговым фирмам, банкирам и потребителям-инвесторам, сотрудникам фирм, желающим оценить свои перспективы и задачи, и, прежде всего, самому предпринимателю, который должен тщательно проанализировать свои идеи, проверить их реалистичность.

Как показывает мировая практика, малое предпринимательство играет большую роль в экономике любых стран, даже развитых, так как ему свойственны определенные преимущества.

Будущий предприниматель должен быть компетентным в той области деятельности, в которой он намеревается создать собственное дело. Для выбора карьеры в малом бизнесе необходимо провести четкий анализ своих качеств, способностей и возможностей. Предприниматель должен уметь хорошо рассчитывать предполагаемые последствия риска, сохранять предпринимательскую тайну, владеть всей информацией о деятельности собственного малого предприятия, потребителях продукции, клиентах, поставщиках, конкурентах в особенности. Для проведения такой оценки и

расчета эффективности планируемого проекта используется такой инструмент стратегического планирования и управления как бизнес-план.

Целью данной работы является открытие нового ресторана «Сушкоф» в торгово-развлекательном центре «Академический» на условиях франчайзинга с ООО «Сушкоф». Организационно-правовая форма создаваемого предприятия – общество с ограниченной ответственностью.

Учредитель: ООО «Ем профит», название предприятия - ресторан «Сушкоф». Учредители – Мамин Артур Акрамович и Бутаков Александр Сергеевич. Уставной капитал – 10 000 рублей.

Юридический адрес: г. Екатеринбург, ул. Краснолесье, д.133. Месторасположение ресторана будет в торгово-развлекательном центре «Академический», находящемся по этому же адресу.

Территориальный выбор района «Академический» обусловлен многочисленностью проживающих в этом районе жителей, перспективами его развития и

Общее количество мест в торговом зале для клиентов - 60, средний чек – 950 рублей. В дополнении к основному меню на первом этапе предусмотрены также бизнес-ланчи в рабочие дни с 12 до 16 часов, а в последующем и бранчи в выходные и праздничные дни.

В ассортименте ресторана, согласно договору франчайзинга, будут блюда японской и итальянской кухни – пиццы, суши, роллы, а также салаты, супы и десерты. Как показывает мониторинг рынка услуг общественного питания, пиццы, роллы, суши являются востребованными блюдами в г. Екатеринбурге, свидетельством чего является рост числа предприятий общественного питания японской и итальянской кухни. Дополнительным преимуществом открываемого ресторана будет использование известной торговой марки «Сушкоф», которая будет приобретена по договору франчайзинга.

Общая площадь ресторана 140 кв. м, из них зона обслуживания – 50 кв. м, кухня – 46 кв. м, складские помещения – 16 кв.м, подсобные помещения – 14 кв.м, офис – 12 кв.м.

Персонал - в штатном расписании предусмотрено 13 сотрудников по семи позициям. Ежедневный режим работы с 12 до 22 часов.

Основные конкуренты ресторана «Сушкоф» в районе «Академический» по предлагаемым кухням будут предприятия общественного питания «Pizza Mio», «Room safe», «Суши маркет». Известность марки «Сушкоф», а также ценовая, ассортиментная политика ресторана позволят занять достойное место на локальном рынке услуг общественного питания в этом районе.

Общий объем инвестиций проекта – 1 815 800 рублей. Источник – собственные средства учредителей. Открытие ресторана намечено на сентябрь 2017 года. Плановые доходы от всех видов деятельности ресторана составят в 2016 году 5 053 тыс. рублей.

Расчеты показывают, что чистый дисконтированный доход за три расчетных года станет равным 3 516 600 рублей, это говорит о высокой доходности бизнес-проекта. Индекс доходности показывает, что каждый вложенный в проект рубль принесет 2,05 рубля дохода, поскольку индекс доходности больше единицы, это говорит о высокой доходности проекта.

Нами также были рассчитаны показатели предельного анализа: точка безубыточности, запас финансовой прочности для каждого вида услуги.

Анализ показал, что менее устойчивой является услуга «Бизнес-ланч», мы сможем снизить объем продаж лишь на 10%., чтобы остаться на уровне безубыточности. Наиболее устойчивыми к изменению объема продаж являются услуги «Основное меню» и «Бранч». Но все же запас финансовой прочности даже и для этих услуг является незначительным. Поэтому и в данном случае также необходимо привлекать постоянных клиентов, расширять клиентскую базу, возможно за счет PR-мероприятий, рекламы и повышения качества сервиса.

Срок окупаемости проекта составит 10 месяцев.

Все цели и задачи, поставленные в ходе подготовки бизнес-плана открытия ресторана «Сушкоф», были выполнены.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Асаул, А.Н. Основы предпринимательской деятельности [Текст] / А.Н. Асаул. - СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. – 336 с.
2. Аникеев С.А. Методика разработки плана маркетинга [Текст] / С.А. Аникеев. – М.: Форум, Информ-Студио, 2011. – 128 с.
3. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом [Текст] / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 384 с.
4. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учеб. пособ. [Текст] / В.А. Баринов. – М.: ФОРУМ: ИНФРА – М, 2008. – 272 с.
5. Бекетова, О.Н. Бизнес-планирование. Конспект лекций [Текст] / О.Н. Бекетова, В.И. Найденков.- М.: ИНФРА-М, 2010. – 157 с.
6. Берл Г. Мгновенный бизнес-план. Двадцать быстрых шагов к успеху [Текст] / Г. Берл. - М.: Дело ЛТД, 2011. – 183с.
7. Беспалов, М.В. Особенности развития предпринимательской деятельности в условиях современной России [Текст] / М.В. Беспалов. – М. ИНФРА-М, 2014. – 232 с.
8. Бизнес-план фирмы. Комментарий методики составления. Реальный пример [Текст] / Д.Н. Акуленок, В.П. Буров, В.А. Морошкин, О.К. Новиков - М.: Гном-Пресс, 2011. - 295 с.
9. Веснин В.Р. Основы менеджмента : учебник [Текст] / В.Р.Веснин. – М.: Издательство «Триада, ЛТД», 2012. – 446 с.
10. Волков, О. И. Экономика предприятия [Текст] : учебник / О. И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 416 с.

11. Галенко, В.П. Бизнес-планирование в условиях открытой экономики: учеб. пособ. для высш. учеб. заведений [Текст] / В.П. Галенко, Г.П. Самарина, О.А. Страхова. – М.: Издательский центр «Академия», 2012. – 288 с.
12. Глущенко Е. В. Теория управления [Текст] / Е.В.Глущенко. - М.: Вестник, 2012.-380 с.
13. Горемыкин, В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов [Текст] / В.А. Горемыкин, А.Ю. Богомолов - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: «Ось-89», 2011.- 864 с.
14. Горохов Н.Ю., Малев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ [Текст] / Н.Ю. Горохов. – М.: Информационно-издательский дом Филинь,2012 – 208 с.
15. Горохов, Н.Ю. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ [Текст] / Н.Ю. Горохов, В.В. Малев. – М.: Информационно-издательский дом Филинь, 2015 – 378 с.
16. Горфинкель, В. Я. Малые предприятия: организация, экономика, учет, налоги [Текст] : учеб. пособие / В. Я. Горфинкель, В. А.. – М. : Юнити, 2011. – 357 с.
17. Государственное регулирование развития предпринимательства: опыт, проблемы, инновации [Текст] / под ред. А.Я. Быстрякова. – М.: Проспект, 2015. – 144 с.
18. Грибалев Н.П. Бизнес-план. Практическое руководство по составлению [Текст] / Н.П. Грибалев. - С. Петербург: Белл, 2011– 203с.
19. Давидссон, П. Исследую предпринимательство [Текст] / П. Давидссон. – М.: ВШЭ, 2014. – 400 с.
20. Климова, М.А. Индивидуальное предпринимательство: организация работы [Текст] / М.А. Климова. – М.: Библиотека «Российской газеты», 2014. – 192 с.

21. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие [Текст] / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 672 с.
22. Крутик, А. Б. Малое предпринимательство и бизнес – коммуникации [Текст] / А. Б. Крутик, М. Д. Горбургов. – СПб. : Бизнес-пресса, 2009. – 295 с.
23. Кузьмина, Е.Е. Организация предпринимательской деятельности [Текст] / Е.Е. Кузьмина, Л.П. Кузьмина. – М.: Юрайт, 2014. – 508 с.
24. Курганов, А. Основные виды государственной поддержки малого предпринимательства в России [Текст] / А. Курганов // Человек и закон. – 2009. – № 2. – С. 45 – 50.
25. Лапуста, М. Г. Предпринимательство [Текст] / М.Г.Капуста. – М. : ИНФРА – М, 2012. – 496 с.
26. Ларионов, И.К. Предпринимательство [Текст] / И.К. Ларионов. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 192 с.
27. Липсиц И.В. Бизнес-план – основа успеха [Текст] / И.В. Липсиц. - М.: Машиностроение, 2013– 80с.
28. Липсиц, И. В. Что такое бизнес-план и как его составить [Текст] / И.В. Липсиц. – М.: Россия молодая, 2011. – 387 с.
29. Менеджмент организации [Текст] / Под ред. З. П. Румянцевой. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 466 с.
30. Мюррей, Я. Франчайзинг [Текст] Я.Мюррей. – С.Петербург: Питер, 2014. – 376 с.
31. Налоговый кодекс Российской Федерации.  
URL://<http://www.nalkod.ru>.
- 32.Оробейко, Е., Шередер, Н.Организация обслуживания. Рестораны и бары. – М.: Альфа-М, 2015. – 320 с.
- 33.Официальный сайт Администрации г. Екатеринбурга [Электронный ресурс] // [www.ekeburg.ru](http://www.ekeburg.ru)

34.Официальный сайт компании "Сушкоф" [Электронный ресурс] // <https://www.eda1.ru>

35.Парабеллум, А.С., Масштабирование бизнеса. Создаем франчайзинг в розничной торговле [Текст] / А.С.Парабеллум. – С.Петербург: Питер, 2013. – 298 с.

36.Резник, С.Д. Основы предпринимательской деятельности [Текст] / С.Д. Резник, И.В. Глухова, Н.А. Назарова, А.Е. Черницов. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 224 с.

37.Романова, М.В. Бизнес-планирование: учеб. пособ. [Текст] / М.В. Романова. – м.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2011. – 240 с.

38.Рубин, Ю.Б. Предпринимательство [Текст] / Ю.Б. Рубин. – СПб.: Синергия, 2014. – 864 с.

39.Савицкая, Г.В. Экономический анализ: учеб. [Текст] / Г.В. Савицкая. – 11-е изд. – М.: Новое издание, 2012. – 651 с.

40.Степанов, И.М. Бизнес-планы. Полное справочное руководство [Текст] / И.М. Степанов – М.: Лаборатория базовых знаний, 2011. – 240 с.

41.Ушаков, И.И. Бизнес-план [Текст] / И.И. Ушаков. - СПб.: Питер, 2012. – 223 с.

42.Теория организации [Текст] / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – М.: Юрайт, 2014. – 480 с.

43.Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» [Текст] // Доступ из спр.-правовой системы «Консультант-плюс».

44.Федеральный закон от 07.02.1992 № 2300-1-ФЗ (ред. от 05.05.2014) «О защите прав потребителей» [Текст] // Доступ из спр.-правовой системы «Консультант-плюс».

45.Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 29.06.2015) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»

(с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2014) [Текст] // Журнал российского права. – 2014. – №11. – С. 29.

46.Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ (ред. от 08.03.2015) «О рекламе» (с изм. и доп., вступ. в силу с 25.05.2015) [Текст] // Доступ из справ.-правовой системы «Консультант-плюс».

47.Халтаева, С.Р. Бизнес-планирование: учеб. пособ. [Текст] / С.Р. Халтаева, И.А. Яковлева. – Улан-Удэ, 2012. – 170 с.

48.Шулус, А. А. Формирование системы поддержки малого бизнеса [Текст] / А. А. Шулус. – М.: Новый логос – 2010. – 180 с.

## Глоссарий

Понятие	Определение понятий	Источник
<i>Бизнес-план</i>	план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности	Бизнес-план фирмы. Комментарий методики составления / Д.Н. Акуленок и др. - М.: Гном-Пресс, 2011. - 295 с
<i>Доля рынка</i>	доля компании в объеме продаж на данном рынке. Позволяет оценить конкурентные позиции производимого/реализуемого компанией товара	Глушченко Е. В. Теория управления - М.: Вестник, 2012.- 380 с.
<i>Инвестиции</i>	долгосрочные вложения государственного или частного капитала в собственной стране или за рубежом с целью получения дохода в предприятия разных отраслей, предпринимательские проекты, социально-экономические программы, инновационные проекты. Дают отдачу через значительный срок после вложения	Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.И. Алексеева и др. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 672 с.
<i>Конкурентная среда</i>	рынок или его сегмент, где предприятие ведет борьбу за потребителей, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке	Бизнес-план фирмы. Комментарий методики составления. Реальный пример / Д.Н. Акуленок и др. - М.: Гном-Пресс, 2011. - 295 с.
<i>Конкурентоспособность предприятия</i>	уровень экономического, технологического и финансового потенциала предприятия, обеспечивающего ему возможность конкурировать со своими соперниками, поставляющими на те же рынки аналогичные товары или стремящимися проникнуть на рынок	Попов, В.М. Бизнес-планирование: учебник / В.М.Попов, С. И.Ляпунов. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 672с.
<i>Малое предприятие</i>	наиболее дешевый путь к рынку, закладывающий глобальные основы ресурсосберегающего экономического роста в стране	Бизнес-план фирмы. Комментарий методики составления. Реальный пример / Д.Н. Акуленок и др. - М.: Гном-Пресс, 2011. - 295 с
<i>Маркетинг</i>	организационная функция и совокупность процессов создания,	Глушченко Е. В. Теория управления. -

	продвижения и предоставления ценностей покупателям и управления взаимоотношениями с ними с выгодой для организации	М.: Вестник, 2012.- 380 с.
<i>Организационно – правовая норма предпринимательской деятельности</i>	форма хозяйствующего субъекта, фиксирующая способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели деятельности	Глущенко Е. В. Теория управления. - М.: Вестник, 2012.- 380 с.
<i>Реклама</i>	часть маркетинговых коммуникаций, в рамках которой производится оплаченное известным спонсором распространение неперсонализированной информации, с целью привлечения внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему	Ларионов, И.К. Предпринимательств о. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 192 с.
<i>Риск</i>	опасность отклонения от предполагаемой цели, приводящая к возникновению непредвиденных потерь прибыли, дохода или имущества, денежных средств, других ресурсов в связи с неблагоприятными обстоятельствами	Бизнес-план фирмы. Комментарий методики составления. Реальный пример / Д.Н. Акуленок и др. - М.: Гном-Пресс, 2011. - 295 с
<i>Рынок</i>	совокупность экономических отношений, базирующихся на регулярных обменных операциях между производителями товаров (услуг) и потребителями	Глущенко Е. В. Теория управления. - М.: Вестник, 2012.- 380 с.
<i>Учредитель</i>	физическое или юридическое лицо, которое создает новое предприятие или фонд	Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.И. Алексеева Ю.В. и др. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 672 с.
<i>Франчайзинг</i>	это договор между известной крупной компанией и самостоятельной частной фирмой по поводу права использования бренда (торговой марки) после покупки франшизы	Мюррей, Я. Франчайзинг/Я.Мюррей. – С.Петербург: Питер, 2014. – 376 с.
<i>Эффективность инвестиционного</i>	экономическая категория, отражающая соответствие проекта	. Комментарий методики

<i>проекта</i>	целям и интересам участников проекта	составления / Д.Н. Акуленок и др. - М.: Гном-Пресс, 2011. - 295 с
<i>SWOT анализ</i>	метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны)	Попов, В.М. Бизнес-планирование: учебник. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 672с.