

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....                                                                                   | 5  |
| 1. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА.....                                                         | 8  |
| 1.1 Анализ рынка общественного питания .....                                                     | 8  |
| 1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ .....                                       | 15 |
| 1.3 Анализ потребителей .....                                                                    | 21 |
| 2. ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ И<br>ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ .....            | 30 |
| 2.1 Характеристика оказываемых услуг и производимой продукции .....                              | 30 |
| 2.2 Технология производства продукции и оказания услуг .....                                     | 36 |
| 2.3 Логистика производственных и распределительных процессов .....                               | 45 |
| 3. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ<br>ПРЕДПРИЯТИЕМ .....                            | 49 |
| 3.1 Управления персоналом и построение организационной структуры<br>управления предприятия ..... | 49 |
| 3.2 Формирование стратегий организации .....                                                     | 55 |
| 3.3 Управление качеством в организации.....                                                      | 60 |
| 3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий .....                                     | 64 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....                                                                                 | 71 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....                                                           | 74 |
| Приложение А .....                                                                               | 79 |
| Приложение Б .....                                                                               | 81 |
| Приложение В .....                                                                               | 83 |
| Приложение Г .....                                                                               | 85 |

## ВВЕДЕНИЕ

Современное предприятие - это по-настоящему сложная производственная система. Она включает в себя ряд элементов, к которым относят основные фонды, сырье и материалы, а так же трудовые и финансовые ресурсы. Менеджмент решает важную и основную задачу - применить на предприятии все вышеперечисленные элементы в таком порядке, в полной мере обеспечить эффективное действие всей производственной системы, а так же развитие и выживание предприятия в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Работа предприятия разделяется на определенные части. Вся организованная работа выполняется различными работниками. Поэтому, кто-то должен координировать все направления данной работы. Работа по координации деятельности других людей и есть сущность менеджмента. Для того чтобы предприятие успешно функционировало, вся работа разделяется на управленческую и неуправленческую. На любом предприятии, либо в организации назначаются руководители. Так же четко определяется круг их ответственности и обязанностей.

Процесс управления заключается в следующих основных функциях: планирование, организация, мотивация и контроль.

Актуальность данной работы объясняется тем, что любая организация в процессе своей деятельности прибегает к принятию решений, которые направлены на повышение эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг, и их реализации на разных уровнях управления. Результативная деятельность любого предприятия, либо организации, их устойчивые темпы работы, конкурентоспособность в экономических условиях в значительной степени и определяются уровнем управления. Если поставленная система управления не приносит дохода предприятию, она теряет для него свою полезность и как следствие, подлежит реформированию.[12]

Согласно определению ГОСТ Р 50647-2010, общественное питание – это

«самостоятельная отрасль экономики, состоящая из предприятий различных форм собственности и организационно-управленческой структуры, организующая питание населения, а также производство и реализация». Как видно из определения, рынок общественного питания оказывает две основные услуги – организация самого питания и организованное проведение досуга. Сегментируется рынок как по этим параметрам, так и по ряду других.

Общественное питание, являясь специфической подотраслью народного хозяйства, включает в себя три основные функции: производство, реализация и организация потребления.

Ресторанный бизнес резко отличается от всех остальных видов бизнеса. Это предприятие, которое объединяет в себе и традиции, и искусство, и механизмы деятельности, и стратегию формирования потенциального потребителя.

Из года в год ресторанный бизнес стремительно развивается. Именно на этой почве идет серьезная конкурентная борьба за посетителей. И как раз этот фактор заставляет топ-менеджеров продумывать как основную стратегию и стиль работы кафе, так и большое внимание уделяет деталям, придающим заведению неповторимость и уникальность.[24]

Эффективная работа кафе зависит от многих факторов. Это сложная система. А как любая сложная система, заведение начинается с замысла его основателей и заканчивается контролем функционирования учреждения.

Только при грамотно сформированной и разработанной концепции, а также комплексного последовательного внедрения всех составляющих ресторанного бизнеса, гарантирован успех в развитии и функционировании кафе.

Цель данной работы – разработать систему менеджмента (на примере кафе в городе Нижний Ломов), а именно, создать предприятие по предоставлению услуг общественного питания, провести расчет и дать оценку целесообразности вложения денежных средств.

Для достижения указанной цели требуется решить следующие задачи:

- Провести маркетинговые исследования рынка.
- Провести анализ состояния рынка, основных конкурентов, потребителей.
- Изучить характеристику предоставляемых услуг, производимой продукции, технологию производства, а также логистику производственных и распределительных процессов.
- Определить формирование стратегий организации, ее миссии.
- Предложить методы управления качеством организации.
- Провести расчет и экономически обосновать предлагаемые мероприятия.

Для решения вышепоставленных задач применялись методы анализа научной и информационной базы. Полученные данные синтезировались в теоретические выводы. Затем определялись практические рекомендации и методы экономического анализа.

# **1. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА**

## **1.1 Анализ рынка общественного питания**

По мнению экспертов, 2015 год оказался для отрасли самым сложным. К основному фактору влияния можно отнести снижение потребительской активности. Причина - падение реальных доходов населения.

Наибольшее падение показали рестораны среднего ценового сегмента – 12,4%. По итогам 2015 года Оборот данного сегмента составил 396 млрд. руб. На этот сегмент больше всего повлияли контрсанкции. К таковым относится ограничение импорта продуктов питания. В результате этого цены на многие продукты выросли существенно. И в результате возникла необходимость перехода на продукцию отечественных производителей. Следовательно, изменять меню, повышать цены на ряд блюд. Кроме этого, экономический кризис негативно повлиял и на средний класс. Люди в целях экономии стали меньше питаться вне дома. А именно он и являлся основной аудиторией ресторанов casual dining.

В 2011 – 2016 годах средний чек при посещении кафе и ресторанов увеличился на 61,4% и составил 805,7 руб. по итогам 2016 года наиболее высокий уровень цен был отмечен в сегменте FineDining – 2263,8 руб. Помимо роста цен на продукты питания (включая отечественное производство), на увеличение среднего чека повлияло и существенное повышение платы за аренду коммерческой недвижимости. В это же время произошло изменение порядка исчисления налога на имущество организаций общественного питания. Это сказалось на содержании предприятий.

За период 2011 – 2016 годов стоимостный объем рынка кафе и ресторанов вырос на 74,1% и достиг 727,8 млрд руб. Рост оборота рынка обусловлен ростом среднего чека по причине увеличения затрат на закупку продуктов питания, на аренду помещений, на выплату налогов.

По прогнозам увеличение стоимостного объема рынка продолжится в

плановый период 2018 – 2021 годов в среднем на 11,6% в год. В 2021 году этот показатель достигнет 1261 млрд руб. В то же время, в 2018 – 2021 годах рост показателя будет частично сдерживаться из – за сокращения в местах общественного питания времени пребывания курильщиков. Особенно ярко это проявится в зимний период и межсезонье. Вследствие чего, посетители делают меньше заказов блюд и алкоголя.

По оценкам BusinesStat, в 2016 году численность посетителей - россиян кафе и ресторанов немного увеличилась (на 3,4%) и составила 107,5 млн чел.

Нормализация ситуации на рынке ожидается с 2018 г. Посетители «привыкнут» к новым ценам, к запрету на курение. Стоимость аренды должна снизиться по причине сокращения спроса на коммерческую недвижимость.

В газете «Ведомости» от 02.08.2017г. в статье «Рынок общественного питания в России вырос впервые с начала года» говорится, что в России рынок заведений общественного питания начал расти с началом лета. В июне 2017 года рынок вырос на 2,4% в сопоставимых ценах, и оборот отрасли составил 116,2 млрд руб. С начала года рост был близок к нулю (+0,1%).

Традиционно оборот заведений общественного питания в июне падает по сравнению с предыдущими месяцами года. Это объясняется тем, что начинается сезон активного отдыха, а так же дач и отпусков. Но в этом году начало лета было аномально холодным как для Москвы, так и для многих других регионов. Поэтому время россияне проводили не на открытых площадках и в парках, а посещали кафе и рестораны.

Влияние так же мог оказать и психологический эффект: граждане устали экономить и решили возобновить походы в рестораны.

«С начала года по сети «Шоколадница» рост оборота был незначительным или совсем отсутствовал», - говорит руководитель департамента маркетинга «Шоколадницы» Мария Власенко. «Но с мая наблюдался я заметный рост», - добавляет она. «И в мае – июле оборот сети рос намного быстрее рынка». По ее словам, на все это повлияло прохладное лето. Во внимание нельзя не брать и оживление экономики, и прошедший в России Кубок конфедераций. «Арена

фудскейтеринг», входящая в группу компаний «Шоколадница», обслуживала все стадионы этого мероприятия», - объясняет Власенко.

Однако, прохладное начало лета многим заведениям принесло и ряд проблем. «Мы рассчитывали на летние веранды, а они не работали», – сетует ресторатор и владелец NovikovGroup Аркадий Новиков. По его словам, у ресторанов NovikovGroup были в начале лета «не очень хорошие показатели», точные данные он не приводит.

По плану, летние веранды должны были работать в месяц 10 дней из 30, как обычно это бывает. «Но в мае – июне они были открыты всего лишь несколько дней», - добавляет совладелец ресторанов «Торро гриль» и BostonSeafood & Bar Кирилл Мартыненко.

«Но в целом летние веранды есть примерно у 10% заведений, поэтому на рынок по России они существенно не влияют», - считает Миронов. Он так же предполагает, что на увеличении оборота ресторанов и кафе в июне могло повлиять открытие новых заведений.

Обычно в году есть несколько пиков открытий заведений общепита. Как правило, это весна и осень. Кто – то из рестораторов считают, что лучше открывать заведения весной или летом, чтобы было достаточно времени подготовиться к осени - высокому ресторанному сезону.

«Во II квартале 2017 года число новых заведений общепита в центре Москвы выросло как минимум на 10% по сравнению с январем – мартом 2017 года», - говорит директор департамента исследований ColliersInternational Вероника Лежнева.

Сеть пиццерий «Папа Джонс» отметила рост выручки в июне, но затем он замедлился с середины июля из-за массовых отпусков. Это отметил исполнительный директор сети «Папа Джонс» в России Михаил Кольцов.

«Вряд ли рынок общественного питания в России начал полноценно расти, скорее он стабилизировался, потому что россияне привыкли в доходам», - говорит Бухаров. По его словам, лучше всего посещаемость у ресторанов изысканной кухни и фастфуда, средний сегмент стагнирует.[2]

В настоящее время общественное питание с полным основанием можно отнести к развивающемуся направлению пищевой отрасли. Растет не только число самих предприятий общепита, но заметно расширяется их диапазон.

Оборот рынка общественного питания в Нижнеломовском районе представлен на рисунке 1.1

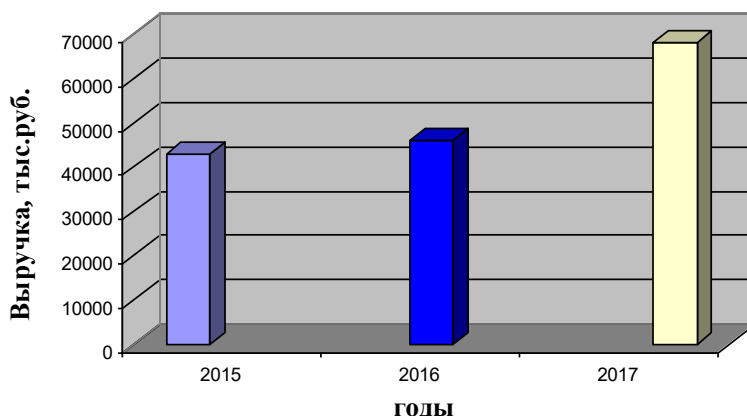


Рисунок 1.1 – Оборот рынка общественного питания в Нижнеломовском районе

Сфера общественного питания населения Нижнеломовского района сегодня представлена столовыми сельскохозяйственных предприятий, частными кафе, барами, сетью производственных столовых и сетью предприятий быстрого питания, работающая по принципу франчайзинга, основной продаваемой продукцией которой являются сэндвичи и салаты.

Активно развивается такой сегмент рынка общепита, как фаст-фуд и другие подобные предприятия быстрого питания.

Темпы роста в сфере общественного питания на протяжении трёх лет сохраняются достаточно высокими. По состоянию на 01 января 2017 года на потребительском рынке Нижнеломовского района осуществляют деятельность 45 предприятий общественного питания на 1,5 тыс. посадочных мест. Предприятий общественного питания общедоступной сети – 40, что составляет 52,6%. В их числе 6 баров (кафетерии и буфеты), 20 кафе, 2 закусочных и 12 предприятий быстрого питания.

Товарооборот общественного питания за 12 месяцев 2017 года сложился в объеме 68,1 млн. рублей и увеличился в фактических ценах по сравнению с соответствующим периодом прошлого года на 32,0%. На душу населения оборот общественного питания составил 2,3 тыс. руб.

В целом обеспеченность населения района посадочными местами на предприятиях общественного питания с каждым годом увеличивается.[44]

Структуру общественного питания в Н-Ломовском районе представим в виде диаграммы на рисунке 1.2

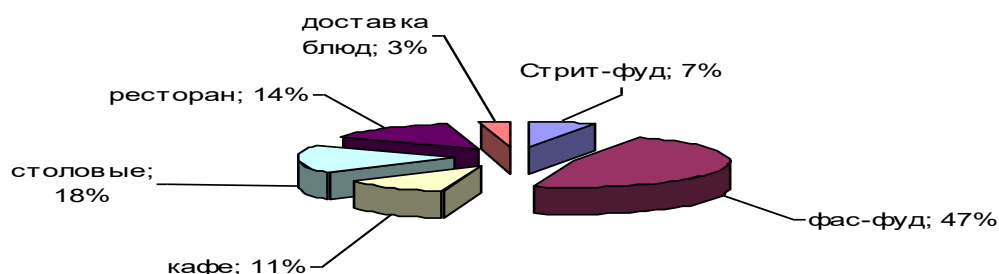


Рисунок 1.2 – Структура общественного питания в Нижнеломовском районе

Рынок разделяется на два основных сегмента:

#### 1. Питание:

- рестораны casual dining – обычно рестораны среднего ценового сегмента без выраженной тематики; как пользуются спросом посетителей и выбираются по принципу географической близости;

- кафе – выбираются по принципу географической близости для того, чтобы слегка перекусить или провести время в ожидании чего-либо (сеанса в кинотеатре, встречи и т.д.);

- столовые – заведения с полным или частичным самообслуживанием. Они ориентированы на демократичные цены при относительно невысоком качестве

еды. Как правило, такие заведения формируются при предприятиях или коммерческих кластерах для обслуживания работников этих предприятий;

- фаст-фуд – заведения общественного питания - нацеленны на быстрое обслуживание посетителя. Такие заведения, как правило, отличаются демократичными ценами;

- стрит-фуд – «уличная еда». Ориентированы на быстрое обслуживание при низком уровне цен.

## 2.Досуг:

- рестораны fine dining – рестораны высокого ценового сегмента. Такие заведения предлагают посетителям уютную атмосферу, высокое качество обслуживания и эксклюзивное меню. Обычно географическая близость не имеет значения для клиентов и решение о посещении принимается на основании приверженности кухне данного заведения, его статуса и т.д. Как правило, в таких заведениях люди проводят значительно больше времени, чем в ресторанах casual dining;

- тематические кафе, пабы, бары – это заведения, определенной тематики, зачастую без обширного меню. Плюсом таких заведений можно обозначить уютную атмосферу, эксклюзивное меню и достаточно хорошее обслуживание.

## 3.Смешанные:

- кофейни, кондитерские – заведения с уютной атмосферой, не предлагающие широкого меню кухни. Обычно они ориентированные на узкий продуктовый ряд, как правило, выбираются по принципу географической близости, однако время пребывания гостя в таком заведении обычно больше, чем в обыкновенном кафе.

- Сетевые заведения бюджетного сегмента. Как пример – это рестораны японской кухни, предлагающие демократичные цены. В большинстве своем они привлекают компании молодежи.[11]

Проанализировав ситуацию на рынке, спрос и предложение в городе Нижнем Ломове, было принято решение создать кафе-кондитерскую.

Кафе – кондитерская – это предприятие, которое работает на сырье с

полным циклом производства. Предприятие кроме кофе реализует широкий ассортимент кондитерских изделий (до 15 наименований, в т.ч. одно - два фирменных). Торговые залы оснащаются простой по конструкции мебелью. Для подачи кофе, чая, горячего молока, кондитерских изделий используется специальная посуда. Для обслуживания посетителей, в том числе и детей, в зале размещают столы и стулья. Принято, что при кафе функционирует магазин по продаже кондитерских изделий. Там устанавливаются два - три высоких стола в целях быстрого обслуживания посетителей.

Суть бизнес проекта — открытие небольшого кафе с определенным ассортиментом. В кафе посетителям будут предлагаться напитки: чай, кофе, соки, лимонады и разнообразная выпечка: от булочки, пирожные и даже торты. Оно представляет собой островок или отдел в свободной зоне торгового центра, где посетители могут выпить чашку ароматного кофе или взять с собой, а также купить вкусную и свежую выпечку. Такое миниатюрное заведение ориентировано на высокую проходимость. Лучшим месторасположением станет наличие поблизости магазинов и учебных заведений.

Создаваемое кафе будет работать на потребительском рынке услуг.

Конкуренты - это кафе и другие заведения, производящие такую же или аналогичную продукцию и продвигающие ее на тех же рынках, что и данная фирма.

Организация, в целях приспособления к данной среде, в своей работе постоянно должна учитывать ряд факторов: технологические, экономические, социокультурные и политико-правовые.

Анализ макроокружения кафе представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1 -Анализ глобального окружения отрасли

| Среда                | Факторы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Политико-правовая    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- усиление государственной поддержки малого предпринимательства;</li> <li>- политический климат в г. Нижнем Ломове благоприятствует бизнесу, так как он - основа притока средств местного бюджета от налогообложения.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Социально-культурная | <ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение уровня рождаемости.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Экономическая        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- рост ВВП;</li> <li>- денежный доход на душу населения растет;</li> <li>- повышение цен на сырье.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Технологическая      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- проявляется тенденция к усилению инновационной активности, особенно в области продуктовых и технологических инноваций:</li> <li>- программа правительства РФ, направленная на внедрение нанотехнологий, биотехнологий в пищевой отрасли;</li> <li>- высокий уровень научно-технического развития, в областях автоматизации, информатизации, специализированных технологиях отрасли, это - возможности для повышения эффективности продаж, хранения продуктов, изготовления новинок.</li> </ul> |

## 1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

Для проведения анализа конкурентов необходимо однозначно определить всех предпринимателей, которых можно отнести к кругу реальных или потенциальных конкурентов. Изучение последних имеет особенно большое значение в современных условиях роста рынка, а так же высокой рентабельности, или сравнительно легкого доступа на существующий рынок.

Для выявления основных конкурентов создаваемого кафе воспользуемся данными проведенного анкетирования целевых потребителей. В ходе анкетирования было опрошено 53 респондента. При опросе применялся метод случайного бесповторного отбора. Опрос проводился в различных районах города Нижний Ломов.

Целевым сегментом были выбраны потребители среднего возраста 25 - 45 лет со средним уровнем доходов или выше среднего.

Анализ полученных в ходе анкетирования данных показал, что основными

конкурентами кафе являются:

- ООО Галина (кафе «Сластена») - 23%.
- Семейное кафе «Сакура» - 20%.
- Кафе «Елена» - 17%.
- Кафе «Эдем» – 16%.
- Кафе «Колокольчик» – 14%.
- Прочие -10%.

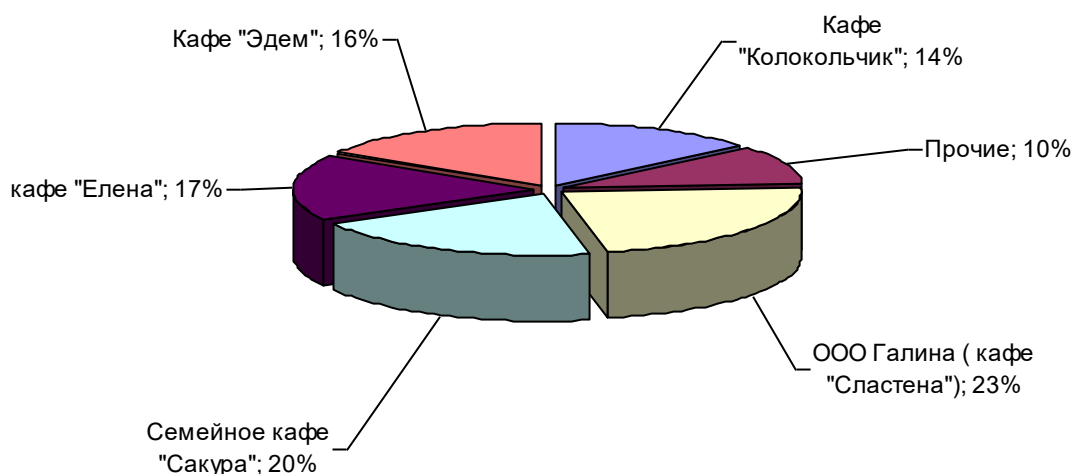


Рисунок 1.3 – Доли конкурентов создаваемого кафе «Шоколад»

Рынок пирожных и тортов так же можно сегментировать.

Здесь выделяются два основных "под-рынка". Это изделия с длительным (от 2-х до 6-и месяцев) и коротким сроком хранения (от 3-х до 6-и дней). Безоговорочным лидером является продукция с коротким сроком хранения. Им отводится 70% всех продаж. Оставшиеся 30% приходятся на торты с длительным сроком хранения.

Если раньше потребитель особое внимание уделял качественному и количественному составу продукта, то сегодня пристально внимание уделяется краткости срока хранения изделия, т.к. это свидетельствует о его натуральности. Современный покупатель готов платить за исключительное качество и отсутствие консервантов даже за счет сокращения частоты употребления.

В кафе планируется работа мини-пекарни, откуда на прилавок будет поставляться свежая продукция.

Важность выбора поставщика объясняется функционированием на современном рынке большого количества поставщиков одинаковых материальных ресурсов и товаров. Большое количество и разнообразие потенциальных поставщиков и требуемых товаров приводит к тому, что особое внимание уделяется проблеме выбора тех, которые могли бы с наибольшим эффектом обеспечить успешную деятельность предприятия.

Источником информации о товарах, о поставщиках, о ценах и условиях продажи, а также местом заключения сделок выступают биржи, выставки, которые и помогают выбрать поставщиков и заключить сделки.

Кафе «Шоколад» проводит тщательный отбор поставщиков. Существуют критерии, которые определяют предпочтительность выбора поставщика – изготовителя. Это качество продукции, возможный объем поставки, репутация, имидж, надежность. А так же соблюдение сроков и графиков поставки, условия поставки и формы расчетов, уровень цены на продукцию, упаковку, транспортные и страховые услуги, взаимоотношения с партнерами и оказание дополнительных услуг.

Правильный выбор поставщиков - изготовителей в условиях рынка - дело достаточно сложное, и ошибки здесь могут дорого стоить.

После того, как будет проведен предварительный отбор поставщиков, отвечающих указанным требованиям и показателям, кафе «Шоколад» осуществляет детальное исследование отобранных изготовителей и делает окончательный выбор из их числа наиболее надежных по критериям отбора поставщиков:

- номенклатура и качество поставляемой продукции;
- положение и роль на рынке (репутация и имидж);
- финансовая стабильность;
- надежность поставок;
- гибкость приспособления изготовителя к нуждам покупателя;
- доступность (территориальная, информационная, коммуникационная).

Однозначно определено, что поставщиками продукции в кафе будут

отечественные производители. В первую очередь - это заводы по производству тары, посуды, различных продуктов питания, а также мебели, комбайнов, офисной и бытовой техники, аппаратуры, деталей интерьера. Поставщики, по заказу менеджера по закупкам, сами привозят продукты на предприятие, либо за ними выезжают экспедиторы на само производство.

Основными поставщиками сырья и оборудования выступают заводы и предприятия, указанные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Основные поставщики сырья и оборудования

| Наименование продукции             | Поставщик                                           |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Оборудование                       | ОАО КБ «Технология», г. Омск                        |
| Мебель                             | ИП Кузьмин Н.В., г. Кузнецк                         |
| Упаковка                           | ООО «Шелд» г. Димитровград                          |
| Мука                               | ОАО «Мукомол», ООО «Башмаковский мукомольный завод» |
| Дрожжи прессованные                | Дрожжевой завод «Пензенский»                        |
| Соль                               | ООО «Объединённая продовольственная компания»       |
| Сахар-песок                        | АО «Атмис-сахар», АО «Земетчинский сахарный завод»  |
| Маргарин                           | ООО «Объединённая продовольственная компания»       |
| Масло животное, сливки<br>животные | ООО «Наровчатский маслозавод»                       |
| Масло растительное                 | ООО «Престиж»                                       |
| Молоко                             | СПК «Луч»                                           |
| Ванилин                            | ООО «Объединённая продовольственная компания»       |

К посредникам относятся оптовые и розничные организации, которые закупают у поставщиков такую продукцию, которую само кафе самостоятельно не смогло бы приобрести. Это могут быть импортные продукты и техника, которая необходима кафе в небольших количествах. Посредники закупают эту продукцию большими партиями у заводов и других производителей, и распродают ее более мелким предприятиям и организациям. Посредники хранят ее на складах и также могут поставлять ее непосредственно в организации.[14]

Ценовая политика — это комплекс правил, принципов и методов, в соответствии с которыми предприятие определяет стоимость своей продукции или услуг. [16]

Ценовая политика постоянно корректируется в зависимости от изменений

ситуации на рынке. Это не просто метод получения прибыли, но достаточно сильный аргумент в процессе конкурентной борьбы. Цена должна быть установлена так, чтобы она одновременно удовлетворяла потребителя и обеспечивала достойный уровень прибыли предприятию.[7]

При анализе цен конкурентов были выявлены следующие показатели:  
Данные показатели мы видим в таблице 1.3.

Таблица 1.3 - Сравнительная таблица цен на продукцию кафе, руб.

| Наименование                    | Кофе | Чай | Пирожки<br>с<br>начинкой | Пирожное с<br>натуральны<br>ми<br>сливками | Торт с<br>натуральны<br>ми<br>сливками |
|---------------------------------|------|-----|--------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|
| Кафе «Шоколад»                  | 57   | 28  | 35                       | 50-58                                      | 490                                    |
| ООО Галина (кафе<br>«Сластена») | 60   | 30  | 40                       | -                                          | -                                      |
| Семейное кафе «Сакура»          | 65   | 35  | -                        | 100                                        | -                                      |
| Кафе «Елена»                    | 60   | 35  | 42                       | 90                                         | -                                      |
| Кафе «Эдем»                     | 60   | 30  | 40                       | 80                                         | 600                                    |
| Кафе «Колокольчик»              | 62   | 33  | 38                       | 75                                         | 620                                    |
| Кафе «Ангелина»                 | 63   | 32  | 39                       | 75                                         | 600                                    |

При анализе цен конкурентов выявлено, что цены на продукцию кафе «Шоколад» ниже, чем у конкурентов, а качество - выше, так как выпечка производится самим кафе. Поэтому потребитель, придя в кафе и попробовав раз продукцию, захочет вернуться сюда снова.

Основные конкуренты по применяемым формам обслуживания делятся на следующие группы:

- с частичным обслуживанием официантами;
- с полным обслуживанием официантами;
- с обслуживанием буфетчиками.

Рассмотрим систему ФОССТИС, используемую конкурентами. ФОС - формирование спроса. СТИС - стимулирование сбыта.

Система ФОССТИС - это система взаимодействия производителя и потребителя с целью получения прибыли одним и удовлетворения потребностей другим.

Для достижения своих целей и выполнения задач ФОСиспользует следующие средства:

- реклама (информативная и товарная, принцип (модель) AIDA - привлечь внимание, удержать интерес, возбудить желание и побудить к совершению действия);

- PublicRelations (PR) (создание положительного образа кафе);

- личная (персональная) продажа.

К числу мероприятий ФОС относятся:

- участие в выставках и ярмарках и т.д.;

- подготовка и размещение рекламных посланий в прессе.

Задача СТИС (Стимулирование сбыта в широком смысле слова) - это побуждение к большему потреблению и дальнейшим покупкам данного товара.

Методы СТИС разрабатываются так, чтобы представить доказательства преимущества товара перед товарами конкурентов.

Для выполнения задач и достижения своих целей СТИС использует следующие средства:

- методы стимулирования;

- реклама сравнительная [26].

Стимулирование сбыта, нацеленное на поощрение покупок потребителями, включает в себя распространение образцов, распространение купонов, различные компенсации, оригинальные упаковки, продажи по льготной цене, премии, конкурсы, зачётные талоны, демонстрации. Это такие распространенные методы, как скидки за объем заказа, презентация товара и др..

Проведя анализ системы ФОССТИС, используемый конкурентами, мы видим, что все они на практике применяют одинаковые методы

формирования спроса (ФОС) и стимулирования сбыта (СТИС):

- участие в выставках и ярмарках;
- проведение пресс-конференций;
- публикация некоммерческих статей в отраслевой и общей прессе;
- подготовка и размещение рекламных посланий в прессе;
- предоставление скидок с продажной цены;
- скидки за объем купленных товаров. [28]

### 1.3 Анализ потребителей

Был проведен опрос граждан, проживающих вблизи от места расположения кафе.

Опрашиваемым был задан такой вопрос:

- Ваше отношение к идее создания и открытия кафе со вкусной свежей выпечкой.

На данный вопрос ответили 100 респондентов, в числе которых были и мужчины и женщины разных возрастов, а также дети.

Рассчитаем процентное отношение в каждой группе и сведем их ответы в таблицу построив график.

Таблица 1.4 - Результаты опроса респондентов

|         | Да<br>(положительное) | Нет<br>(отрицательное) | Не знаю<br>(не готов ответить) |
|---------|-----------------------|------------------------|--------------------------------|
| Мужчины | 15                    | 5                      | 3                              |
| Женщины | 35                    | 6                      | 4                              |
| Дети    | 32                    | -                      | -                              |

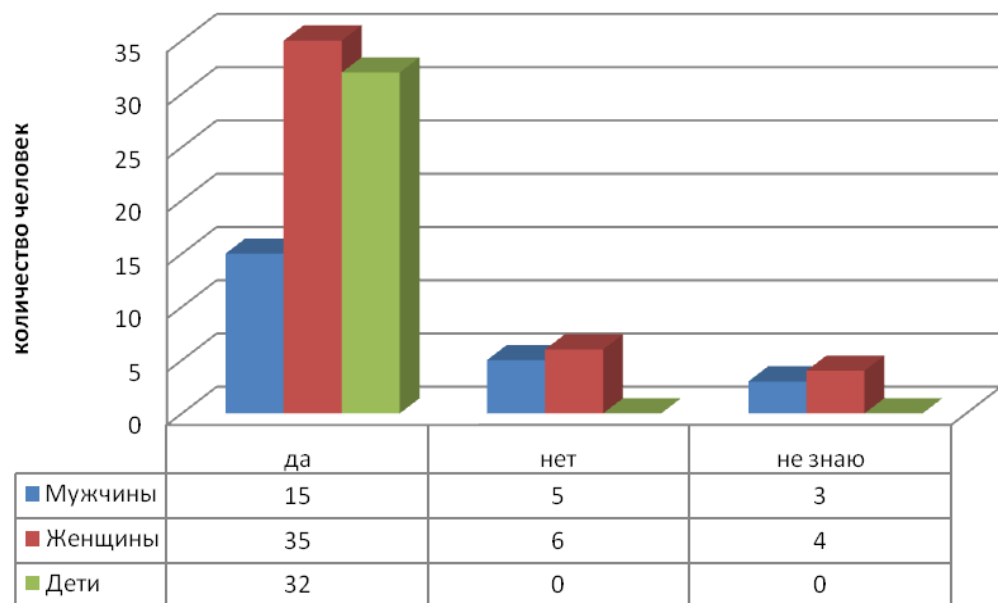


Рисунок 1.4 - Ответы на вопрос нужно ли кафе, человек

По графику видно, что все дети за то, чтобы в этом месте открылось кафе, а так как заведение специализируется на сладостях, то целесообразность открытия кафе очевидна.

Респондентам был озвучен перечень услуг, которые планируется предоставлять посетителям. Всем отвечающим, которые были за открытие кафе, данные виды услуг понравились.

Также респонденты предложили, что летом должно работать летняя веранда при кафе.

Итак, большинство респондентов за то, чтобы функционировало.

При сегментировании потребительского рынка услуг обычно используют географические (региональное деление потребителей), психографические (тип личности, социальная среда, темперамент и т.п.), мотивационные (интенсивность потребления, назначение покупки и т. п.) и демографические (возраст, пол и т. п.) признаки сегментирования.

Сегментирование рынка общественного питания города Нижний Ломов:

а) Сегментирование по географическому признаку.

Объектом сегментирования является город Нижний Ломов, население, проживающее во всем городе. Количество населения города составляет 21 000

человек.

б) Сегментирование по демографическому признаку.

Как говорилось выше, население города составляет 21 000 человек, из них 7350 составляют пенсионеры, которые не склонны к посещению подобных заведений, 3150 населения составляют дети до 12 лет, которые могут посещать кафе, с родителями или без них.

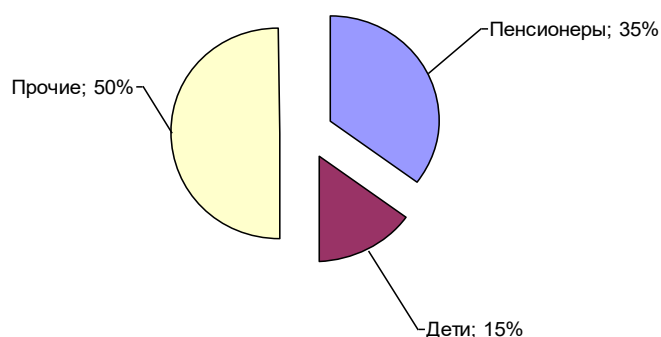


Рисунок 1.5 - Сегментирование по демографическому признаку

Следственно на данном этапе потенциальными клиентами остались 10500 человек.

в) Сегментирование по уровню доходов.

По ценовой политике (размеру среднего чека) рынок общественного питания, как правило, сегментируют на 5 основных сегментов: StreetFoodFastFood/QSR (подразумевает употребление блюд быстрого приготовления, обычно предлагаемых специализированными заведениями), Quick&Casual/FastCasual (заведения быстрого питания, родственные фаст-фуду, но с более изысканным меню), CasualDining (дословно переводится «повседневный обед». Это демократичные рестораны с соответствующими ценами, меню и интерьерами), FineDining (рестораны премиум – класса. Для таких заведений характерны более высокая ценовая категория, дорогие

интерьеры, хороший выбор блюд и напитков, в том числе деликатесы и элитный алкоголь, а так же высокий уровень сервиса).

Создаваемое кафе относится к сегменту CasualDining. Из 10 500 человек по уровню дохода население можно поделить следующим образом:

- 5% населения имеют доход свыше 60 000 руб. (около 525 человек);
- доход 10% населения составляет от 35 000 до 60 000 руб. ( 1050 человек);
- 25 % населения имеют доход от 20 000 до 35 000 руб. ( около 2625 человек).

Ежемесячный доход остальных 60 % населения до 20 000 руб. (6 300 чел).

Следовательно, все население может позволить себе посетить кафе «Шоколад».

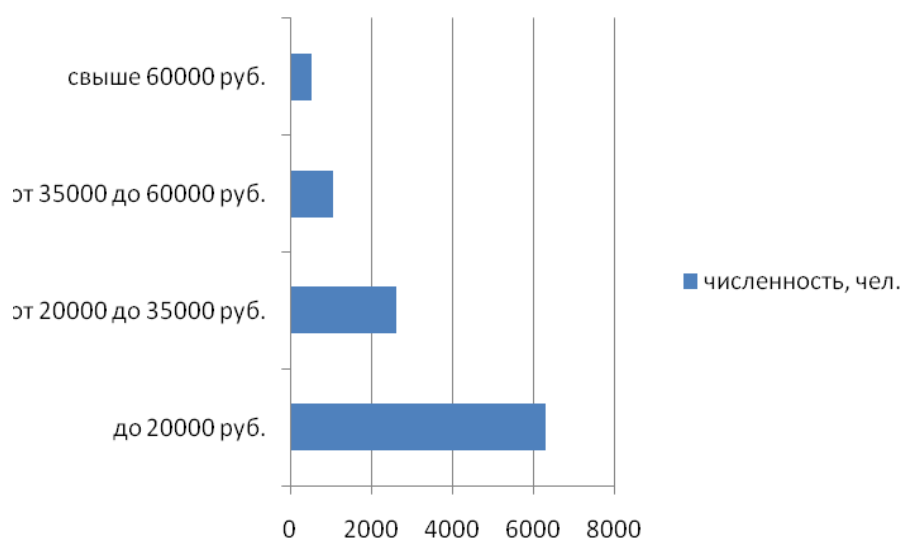


Рисунок 1.6 - Сегментирование по уровню доходов

#### г) Сегментирование по психографическому признаку.

Психографическая сегментация делит покупателей на группы по принципу принадлежности к определенному социальному классу, стилю жизни и типу личности. Даже люди, принадлежащие к одной и той же демографической группе, могут иметь совершенно разные психографические профили.

Типовая принадлежность к определенному классу значительно влияет на выбор автомобиля, одежды, мебели, магазинов, организацию досуга и даже выбор чтения. К примеру, некоторые послеобеденные чаепития в специальных

чайных кафе предназначены для представителей высшего класса и высшего слоя среднего класса. Пивная вблизи завода ориентирована на рабочий класс. Клиент одного из этих заведений чувствовал бы себя неловко в другом.

Если рассматривать город Нижний Ломов, то из оставшихся 10 500 человек 30 % (3 150 человек) составляет рабочий класс, т.е. это аудитория, на которую не ориентировано исследуемое заведение.



Рисунок 1.7 - Сегментирование по психографическому признаку, чел.

#### д) Сегментирование по стилю жизни.

Специалисты по маркетингу все чаще сегментируют свои рынки по стилю жизни потребителей.

Создаваемое кафе предназначено для приятных вечеров в компании друзей, для пар, желающих насладиться обществом друг друга.

Это заведение, где можно попить чай или кофе и провести время в тихой и уютной обстановке. Население, предпочитающее пообщаться за чашечкой кофе, составляет 60 % (6300 чел.)

#### е) Сегментирование по искомым выгодам.

Посетителей можно классифицировать и в соответствии с тем, какие выгоды для себя они ищут.

Знать, какие выгоды ищут клиенты, может быть полезно в двух отношениях. Во-первых, специалисты ресторанов по маркетингу понимают,

какой товар и услуги надо предлагать и рекламировать для того, чтобы привлечь определенный сегмент рынка в свои кафе. Во-вторых, создается возможность идентифицировать разные группы посетителей. Профили существующего рынка данной фирмы помогут определить и потенциальных клиентов. В одном из исследований удалось с 80%-ной точностью классифицировать типы потребителей, которые пользовались бы определенным видом кафе. Информация такого рода сокращает излишние затраты на рекламу и увеличивает её эффективность.

Мотивы постоянных и случайных посетителей кафе города Нижний Ломов следующие:

- посещать ради создавшейся атмосферы 70 % ( 7 350 чел);  
( из них 30 % ( 2205 чел) - гурманы определенного вида кофе);
- посещать для общения и налаживания отношений 45 % (3308 чел);
- проведение торжеств 25 % (1837чел.);

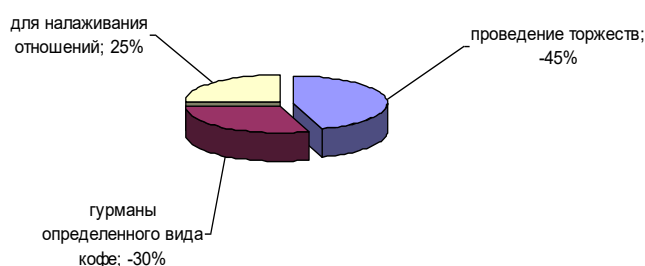


Рисунок 1.8 - Сегментирование по искомой выгодам

ж) Интенсивность потребления.

Рынки также можно делить на сегменты мелкого, среднего и крупного потребления. Крупные потребители обычно составляют малую долю рынка, но большую долю всех покупок.

Постоянными посетителями заведений подобного типа в городе Нижний

Ломов в вечернее время является около 40% потребителей ( 4200 человек), в дневное время около 20% (2 100 человек). Остальная аудитория посещает заведение нерегулярно и в определенных случаях.

В результате проведенного сегментирования был составлен портрет потенциального посетителя кафе «Шоколад»:

жители города Нижний Ломов возрастом от 13 до 50 лет, предпочитающие общение вне дома, гурманы кофе и любители десертов. Большинство из них люди работающие, чаще всего специалисты с высшим образованием, менеджеры высшего звена, предприниматели, у которых возникает необходимость пообщаться с друзьями, расслабиться, насладиться вкусом любимых напитков и выпечки, отдохнуть, назначить деловую встречу в таком месте.

Ежемесячный доход потенциального посетителя составляет более 20 000 руб.

Компания может или дифференцировать свой продукт, или предлагать продукт, похожий на продукт конкурентов. Сегодня большинство товаропроизводителей пытается отличить себя от своих конкурентов. Каким образом компания может дифференцировать свои предложения по отношению к тому, что предлагают конкуренты? Дифференциация может проходить по физическим атрибутам, уровню обслуживания, персоналу, месту нахождения или имиджу.

Дифференциация по физическим атрибутам. Классические рестораны и кафе отличаются великолепием своего прошлого. Вся атмосфера их архитектуры и убранства предлагает то, что кафе - новостройка не может скопировать. К примеру, MGM airlines предложили самолет, построенный для обслуживания пассажиров исключительно первого класса. В самолете имелись бар, диваны и другие физические атрибуты, которые нельзя найти в салонах первого класса самолетов крупных американских авиакомпаний.

Дифференциация по типу обслуживания. Некоторые компании стараются отличаться по типу обслуживания. Например, ресторан RedLobster разрешает

клиентам звонить из дома, чтобы осуществить предварительный заказ и резервировать столики, сокращая таким образом время ожидания в самом ресторане. Некоторые рестораны и кафе в качестве своей отличительной услуги предлагают доставку блюд на дом. Компания может добиться дифференциации, предоставляя услуги, удобные для целевого рынка.

Дифференциация по персоналу. Компании могут достичь большого конкурентного преимущества, нанимая и обучая лучших служащих, чем конкуренты. Так, например, Singapore Airlines имеет отличную репутацию в большой мере благодаря своим изящным стюардессам. Херб Келлехер, менеджер Southwest Airlines, утверждает, что вполне возможно, что конкуренты могут копировать их систему низких цен, но никакому конкуренту не удастся добиться той атмосферы, которую создают сотрудники Southwest.

Дифференциация по персоналу требует более тщательного отбора сотрудников, так как именно они вступают непосредственно в контакт с клиентами, и поэтому должны пройти хорошее профессиональное обучение. Эти сотрудники должны быть компетентными, иметь требуемые знания и навыки. Они должны быть вежливыми, приветливыми и почтительными; обслуживать клиентов предупредительно и аккуратно; стараться понять клиентов, общаться с ними ясно и доходчиво, а так же немедленно реагировать на их просьбы и помогать решать все возникающие проблемы.

Дифференциация по местонахождению. В ресторанном бизнесе сильным конкурентным преимуществом может оказаться местонахождение кафе. Например, кафе в центре города или вблизи учебных учреждений, организаций обладают конкурентным преимуществом перед кафе, расположенными через квартал. Наполняемость кафе, расположенных рядом с учреждениями, может быть на два порядка выше заполняемости кафе, расположенных через квартал от них.

Дифференциация по имиджу. Покупатели могут отличать один продукт от другого, даже если они и выглядят одинаково, благодаря созданному имиджу компании или его торговой марки. Следовательно, чтобы отличаться от

конкурентов, компании следует приложить усилия для создания своего положительного имиджа. Имидж компании или торговой марки должен передать особенную отличительную информацию о главных преимуществах и позиции товара. Разработка сильного и оригинального имиджа требует творческих усилий и труда. Нельзя за ночь, дав всего лишь несколько рекламных сообщений, создать и внушить публике определенный имидж своего товара и фирмы. Chili's разработала имидж удобного и веселого районного ресторана. Информация, которая создала соответствующий образ ресторану, передается за счет рекламы, в меню, физическими атрибутами помещений и поведением сотрудников. Все, что компания говорит и делает, должно в процессе работать на ее имидж.

Выбор надлежащих конкурентных преимуществ. Предположим, что предприятию удалось выделить ряд потенциальных конкурентных возможностей. Следующий этап - нужно сделать выбор, на основе каких именно преимуществ она будет разрабатывать свою стратегию позиционирования. Также нужно определить, как много и какие именные параметры будут отличать ее от конкурентов в выгодную сторону.[46]

## **2. ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ОКАЗАНИЯ УСЛУГ И ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКЦИИ**

### **2.1 Характеристика оказываемых услуг и производимой продукции**

Процесс обслуживания клиентов подразумевает ряд определенных операций, которые выполняются исполнителем при непосредственном контакте с потребителем данных услуг в целях реализации кулинарной продукции и организации проведения досуга. Качество услуг должно удовлетворять потребителей. Услуги общественного питания в обязательном порядке отвечают требованиям безопасности и экологичности, а так же целевому назначению. Они предоставляются потребителям в соответствии с действующими нормативными документами. В процессе обслуживания потребителей комплекс услуг в обязательном порядке должен соответствовать самому типу предприятию. При оказании услуг так же должно учитываться требование эргономичности, т.е. созданные условия должны соответствовать гигиеническим, физиологическим и антропометрическим потребностям потребителей. Комфортность обслуживания посетителей кафе как раз и обеспечивается соблюдением всех этих требований.[4]

Нельзя забывать и про эстетичность. Она обусловлена гармоничностью архитектурно - планировочного решения всех помещений, условиями обслуживания, который включают в себя и внешний вид обслуживающего персонала, и сервировку стола, и оформление и подачу продукции. У потребителя всегда должен быть доступ к полной и достоверной информации обо всех предоставляемых услугах.

Предприятия общественного питания своим потребителям предлагают следующее:

- питание;
- изготовление продуктов кулинарии;
- реализация продуктов;
- организация досуга посетителей;

- информационно - консультативные услуги,
- услуги прочего характера.[15]

За качество предоставляемых услуг, расширение ассортимента, соответствие реализуемых услуг положению закона «О защите прав потребителей», а также составленным на основании его «правилам оказания услуг» в сфере общественного питания отвечает руководство предприятия, его производственный и обслуживающий персонал.

Основная услуга общественного питания в нашем случае – это услуга питания в кафе. Услуга питания представляет собой услуги по изготовлению кулинарной продукции и созданию условий для ее реализации потребителям.

Услуги по организации потребления продукции и обслуживания включают:

- организацию, проведение и обслуживание торжеств;
- организацию питания и обслуживания участников различных конференций, совещаний, культурно - массовых мероприятий и т.п.;
- доставку кулинарной продукции и кондитерских изделий и обслуживание потребителей в офисах и на дому.

Культура обслуживания один из основных показателей при проведении оценки деятельности работы пунктов общественного питания. Основные факторы, которые определяют саму сущность культуры обслуживания посетителей – это такие, как, наличие современной материально - технической базы, виды предлагаемых услуг, их характер, ассортимент выпускаемой продукции, высокое качество. А так же работы по внедрению новейших форм обслуживания, высокий уровень информационной работы, проведение рекламных кампаний, акций, профессиональное мастерство работников. Обслуживание на высоком уровне в разы повышает конкурентоспособность предприятия перед другими аналогичными организациями. А это очень важно при современных рыночных отношениях.

Разберем варианты услуг в создаваемом кафе:

- Раздаточная линия кафе, (система *to go* - на вынос). Здесь будут представлены напитки и десерты. Работает по принципу самообслуживания - клиент сам выбирает еду, определяет ее количество. Сотрудники на линии выдают весь выбранный ассортимент. Клиент на кассе оплачивает заказ.

- Кафе, где официанты в форменной одежде обслуживают посетителей. Места в таком кафе можно зарезервировать заранее. Вместительность кафе около 45 - 55 человек. Средний составляет около 300 руб. на человека.

- Услуга «Интернет». В кафе обустроена система беспроводного интернета *wi-fi*. Посетители со своих источников связи могут свободно подключиться к сети интернет.

Назвать кафе решено «Шоколад». Объясним: во – первых, это броское название вкусного и всеми любимого лакомства. Название легко запоминается. Кроме того, оно созвучно названию известной по всей России торговой марки «Шоколадница», «Шоколад.ру». Это название легко произносится и запоминается. Более того, подобное название имеет прямую связь со спецификой деятельности кафе, а значит, вызывают у клиентов нужные ассоциации.

Кондитерская будет выпекать булочки сдобные, пирожные и торты, с целью реализации выпечки непосредственно в кафе. Также в кафе будут представлены разнообразные напитки: несколько видов кофе, чая, соков, лимонада.

На рисунках 2.9 - 2.11 представлен ассортимент предлагаемой продукции.

Пищевая ценность и химический состав данной продукции представлены в таблицах 2.5 - 2.7.



Рисунок 2.9- Булочки сдобные

Таблица 2.5 - Пищевая ценность и химический состав булочек сдобных на 100 г.

| Нутриент             | Количество |
|----------------------|------------|
| Калорийность         | 339 кКал   |
| Белки                | 7.9 г      |
| Жиры                 | 9.4 г      |
| Углеводы             | 55.5 г     |
| Органические кислоты | 0.2 г      |
| Пищевые волокна      | 2.1 г      |
| Вода                 | 23.7 г     |
| Зола                 | 1.2 г      |



Рисунок 2.10- Пирожное

Таблица 2.6 - Пищевая ценность и химический состав «Пирожное бисквитное» на 100 г.

| Нутриент             | Количество |
|----------------------|------------|
| Калорийность         | 344 кКал   |
| Белки                | 4.7 г      |
| Жиры                 | 9.3 г      |
| Углеводы             | 64.4 г     |
| Органические кислоты | 0.2 г      |
| Пищевые волокна      | 0.2 г      |
| Вода                 | 21 г       |
| Зола                 | 0.4 г      |



Рисунок 2.11- Чай и кофе

Таблица 2.7 - Пищевая ценность и химический состав «Чай/кофе»

| Нутриент     | Количество |
|--------------|------------|
| Калорийность | 1 ккал     |
| Белки        | 1 г        |
| Жиры         | 1 г        |
| Углеводы     | 1 г        |
| Вода         | 250 г      |

Расширение ассортимента выпускаемой продукции пока не планируется, так как кафе только начинает работать. В дальнейшем, когда потребительские предпочтения будут известны, ассортимент выпускаемой продукции сложится в сторону пожеланий покупателя.

## 2.2 Технология производства продукции и оказания услуг

Рассмотрим технологию производства выпечки.

На рисунке 2.12 представлена технология производства булочек.

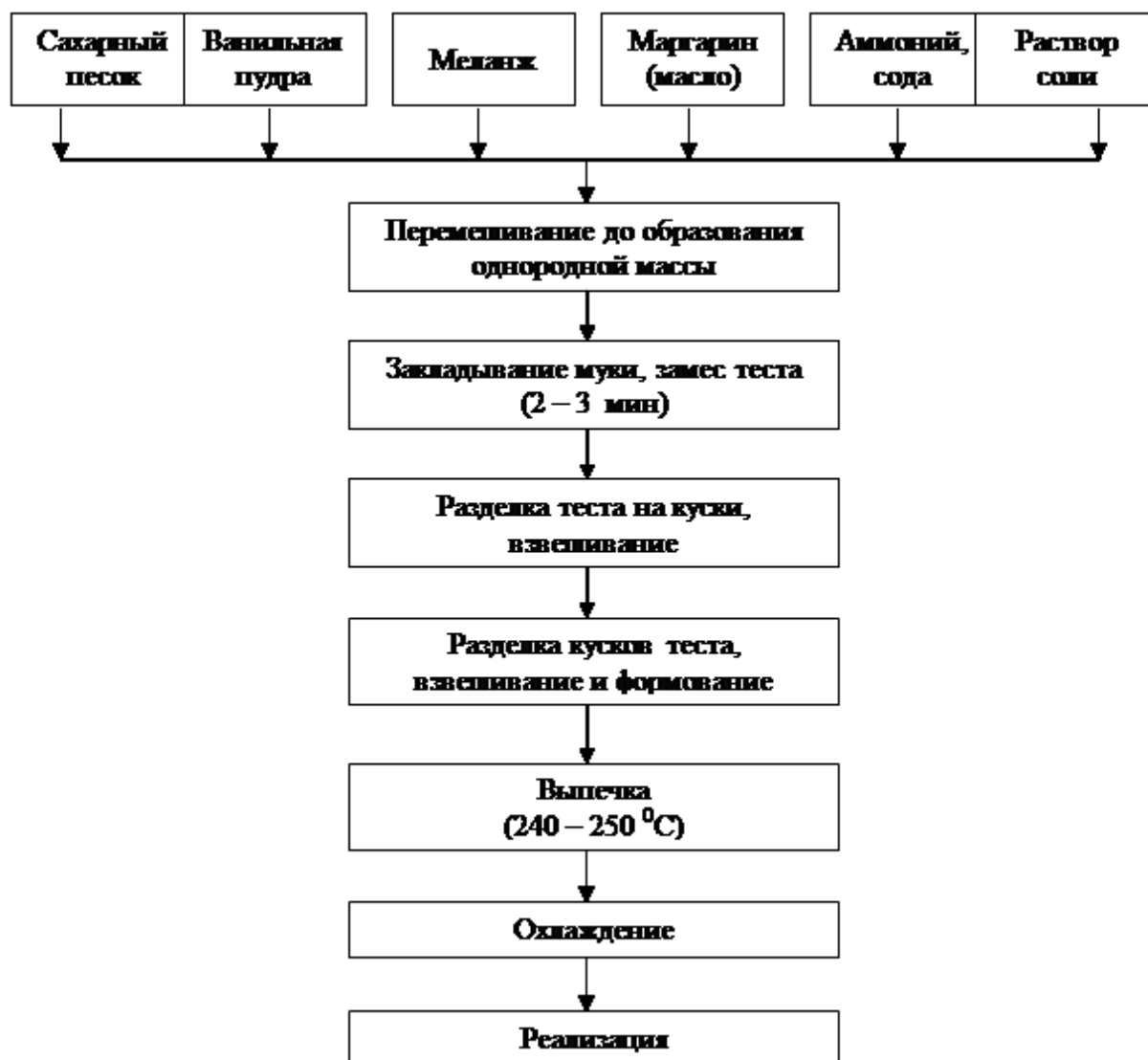


Рисунок 2.12- Технология производства булочек

Производство тортов и пирожных включает в себя следующие основные операции:

- изготовление выпеченных полуфабрикатов,
- приготовление отделочных полуфабрикатов,
- прослойка, наполнение и художественная отделка выпеченных полуфабрикатов.

Выпеченный полуфабрикат составляет основу тортов и пирожных. Процесс приготовления полуфабрикатов состоит из замеса, формования теста, самой выпечки, охлаждения и подготовки к отделке.

Полуфабрикат бисквитный получается путем сбивания сахара – песка с яичным меланжем. Впоследствии в сбитую массу добавляется мука и тесто выпекается.

Песочный полуфабрикат кардинально отличается от бисквитного. Он имеет рассыпчатую структуру. Это возможно при наличии в рецептуре большого количества жира, а так же сахара. Тесто готовится путем смешивания сахара, меланжа, жира, и добавлением муки со слабой клейковиной (28-34%).

Слоеный полуфабрикат – еще один из основных видов. Он состоит из тонких, легко разделяемых, но связанных между собой слоев. При чем, наружные слои полуфабриката хрустящие и твердые, а внутренние - мягкие. Слоистая структура достигается путем многократного складывания тонких пластов теста и добавления между ними прослоек жира. При производстве описанного полуфабриката муку используют высокого качества с содержанием клейковины 38-40%. Наличие именно такого сорта муки как раз и способствует образованию слоистой структуры теста, а клейковина оказывает хорошее сопротивление разрыву при многократной прокатке. Такое тесто готовится без применения сахара.

Процесс приготовления заварного полуфабриката состоит из приготовления заварки и замеса на ней теста. Следующий этап: формование и выпечка. Заварка изготавливается путем нагревания смеси из воды, масла, соли и

муки. Затем приготовленную и охлажденную заварку смешивают с меланжем. При выпечке такого полуфабриката образуется внутренняя полость.

Еще один распространенный полуфабрикат - белково-сбивной. Его получают при сбивании яичных белков с сахаром – песком. Затем массу формуют и выпекают. Разновидность выпечки из белково-сбивного полуфабриката - меренги. Это небольшие изделия в виде полусфер. Они служат для декорирования тортов. И могут реализовываться как отдельное наименование. В рецептуру белково-сбивного полуфабриката могут входить жареные ядра орехов, какао-порошок и другие продукты.

Большой популярностью и у производителей, и у покупателей пользуются изделия из орехового полуфабриката. Из него готовят штучные изделия. К таким относится пирожное «Миндальное». Оно выпекается в виде круглой лепешки и не требует дополнительной отделки. Миндальный полуфабрикат получается при растирании сахара – песка с очищенными орехами. Затем к ним добавляются белки, и вся эта масса смешивается с мукой. Тесто формуется отсадкой в виде круглых лепешек или другой определенной формы на листы. Затем выпекается.

Сахарный полуфабрикат используют для приготовления пирожных типа рожков, либо сахарных трубочек с кремом. Можно использовать для декорирования тортов. Для его производства готовят тесто мазеобразной консистенции путем смешивания сиропа (в основе лежит сахар - песок, молока и меланж) и муки с малым содержанием клейковины. Тесто формуют на лист или трафарет путем размазывания, выпекают. Заготовку снимают в горячем виде с листа и быстро сворачивают в конусообразный рожок или трубочку.

Крошковый полуфабрикат получают из обрезков слоеных, бисквитных, песочных пирожных, тортов и полуфабрикатов. Измельченные обрезки одного вида полуфабриката смешивают с предварительно сбитой смесью сахара и меланжа, туда же добавляют муку и остальные компоненты по рецептуре. Тесто раскатывают в формы и выпекают.

Не обойтись и без отделочных полуфабрикатов. Они придают изделиям более привлекательный внешний вид, а так же вкус и аромат. В настоящее время

существует большое разнообразие отделочных полуфабрикатов. К основным можно причислить кремы, марципаны, мастики, обсыпки, желе. К ним же относятся сахарные, шоколадные, фруктово-ягодные полуфабрикаты,

Крем является основным отделочным полуфабрикатом. Это пышная пеннообразная масса. Получается путем сбивания высококачественного сырья - сливочного масла, молока, либо сливок, или сметаны, с добавлением сахарной пудры и яиц. В креме преобладает значительное количество воздуха. Так же он пластичен, что позволяет образовывать рельефный рисунок при использовании его в отделке. Еще крем возможно использовать для прослойки пластов. Им наполняют выпеченные заварные полуфабрикаты.

Кремы, в зависимости от состава, подразделяют на масляные, белковые, сливочные, заварные и ряд других.

Основа сливочного крема – это сливочное масло. Сливочный крем широко используют для отделки поверхности, для прослаивания пластов, для наполнения полостей полуфабрикатов.

При приготовлении крема сливочного (основного) сбивается масло сливочного, сахарная пудра, добавляется сгущенное молоко. Иногда применяют вкусовые и ароматические добавки.

Крем сливочный «Новый» изготавливается по такой же технологии, что и основной, но при его приготовлении используют сахарно-молочный сироп. Вместо сахарной пудры используется сахарный песок, а это более технологично для предприятий малой производительности. Масляный крем отличается отличными вкусовыми качествами, внешним видом. Однако, за счет высокого содержания молока и яиц, он, даже не смотря на высокое содержание сахарозы, неустойчив в хранении.

Масляный основной крем, приготовленный на яйцах, имеет название «Гляссе». А масляный крем на яйцах с добавлением молока - крем «Шарлотт».

Крем «Шарлотт» готовится в две стадии: молочный сироп из сахара и молока и взбитые яйца. В сбитые яйца вливают горячий сахарно - молочный сироп при непрерывно быстро помешивают. Массу уваривают приблизительно

10 мин. Далее сбивают масло с охлажденным сиропом до получения белой пышной массы.

Для крема «Гляссе» сначала сбивают яйца. А уже затем в сбитые яйца добавляется упаренный горячий сахарный сироп. Одновременно взбивают масло и в него небольшими порциями вливают охлажденную яично-сахарную массу. При этом сбивание массы не останавливают до образования пышного крема.

Белковый крем (безе) готовят из яичного белка путем взбивания его с сахаром и ванилином. Этот вид стоек в хранении, из-за содержания большого количества сахара. При приготовлении совсем не используются желтки яиц. Белковый крем применяют для отделки поверхности выпеченных изделий, им наполняют рожки и трубочки. Практически не используют такой крем для прослойки полуфабрикатов.

Белковый крем, в зависимости от технологии, относят к сырцовым, либо к заварным. Так же подразделяют на виды с использованием или без использования студнеобразователей.

Заварной белковый крем отличается от сырцового тем, что при сбивании охлажденные белки завариваются горячим сиропом. Сбивание продолжается около 10 мин после введения сиропа, уже потом вводятся лимонная кислота и ванильная пудра. Ароматизаторы, красители и другие добавки вносятся в крем сразу после заваривания белков. При «заварке» белка горячим сиропом происходит фиксация пены. Если в рецептуре имеются студнеобразователи, сбитые белки фиксируют горячим сиропом на основе студнеобразователя.

Заварной крем представляет собой студенистую массу повышенной влажности. Содержит клейстеризованную муку, молоко, яйца. Из – за подвергается быстрой микробиологической порче. Используют заварной крем для заполнения полостей, прослойки и обмазки выпеченных полуфабрикатов; из-за низкой пластичности поверхность изделий им не обрабатывают. При производстве в сбитые яйца вносится мука и масса перемешивается. В эту же смесь вводится горячий уваренный сахаро - молочный сироп. Вся масса при

непрерывном помешивании уваривается несколько минут, в процессе чего происходит клейстеризация муки. Затем готовая масса охлаждается, смешивается с кремом «Шарлотт». Таким образом, и получается заварной крем.

Крем из молочных сливок готовят сбиванием охлажденных сливок до получения стойкой пышной массы, а затем вся эта масса осторожно перемешивается с сахарной пудрой. При использовании сливок и сметаны 30%-ной жирности, получают сметанный крем. Ароматизируют его только ванильной пудрой. Допускается добавление загустителей из маисового крахмала, желатина, а так же в некоторых случаях шоколадные продукты, какао и кофе. Эти кремы быстро закисают, разжижаются и теряют форму. Крем из сливок и сметанный крем используют для украшения тортов и пирожных, наполняют им заварные трубочки и песочные корзиночки, прослаивают бисквитные полуфабрикаты. Прослаивать этим кремом другие полуфабрикаты не рекомендуют, так как под тяжестью верхнего слоя полуфабриката крем садится и выдавливается.

Крем из растительных сливок – представляет собой полуфабрикат на основе растительных жиров. Производится из пальмового масла и кокосового молока.

Крем - сливки вместо сахара зачастую содержат заменитель, например сорбит.

Технология приготовления крема: полуфабрикат растительных сливок помещается в холодильник. Выдерживают при температуре 8-10°C не менее 12 часов, затем его помещают в емкость, превышающую первоначальный объем в 4 раза, и взбивают на средней скорости 5-8 мин. А жидкость (вода, сок, сироп, молоко) добавляется во взбитый крем. Количество жидкости достигает порядка 30 % и зависит от конечной консистенции. Растительные сливки теряют свое качество при взбивании ниже 0°C и выше 20°C. Крем на основе растительных сливок можно замораживать. Такая взбитая масса хранится в холодильнике до 10 суток. Она не темнеет, не черствеет, не теряет объема, отлично сохраняет свои вкусовые качества.

Для производства пирожных и тортов широко используются растительные сливки итальянской фирмы под торговыми марками «Duetto» и «Hulula», растительные сливки «Норпла» итальянской фирмы Cooperlat.

Как для растительных, так и для молочных сливок используют стабилизаторы. Они бывают нейтральными, а так же могут иметь вкус, аромат, соответствующий названию. Например, «Красный апельсин», «Лимон», «Абрикос», «Капуччино» (с кусочками шоколада) и др.

Суфле - отделочный полуфабрикат пенно образного вида. Изготавливают суфле при смешивании сбитого белка яичного с горячим агаросахаропаточным сиропом, и так же сбитого со сгущенным молоком масла сливочного.

Перечислим сахарные полуфабрикаты: ванильная пудра, помада, сиропы для пропитки изделий и для глазирования фруктов, сахарная мастика и др. Сахарная мастика популярна. Из нее легко получить отдельные разнообразные детали (фрукты, цветы, фигурки зверей, поздравительные карточки). Их широко используют для декорирования и тортов, и пирожных. Для приготовления мастики желатин замачивается, растворяется путем подогревания, замешивается с сахарной пудрой тонкого помола. Из этой массы и вылепливают изделия. Мастика может быть окрашена в различные цвета и имеет разнообразный аромат.

Для отделки поверхности и боковых граней изделий обсыпки применяются. К обсыпкам относят крошку бисквитную, крошку слоеную и песочную, шоколадная вермишель, шоколадные чипсы, нонпарель, сахарно-ореховый декор, крупку «Трюфель» и т.п.

Нонпарель представляет собой помадку (крепко уваренную, подсушенную, предварительно протертую через сито). Помадная крупка может быть разнообразных цветов и состоять из смеси цветов. Крупка «Вермишель» - это маленькие цилиндрические палочки. Состоят они из шоколадной глазури или карамельной массы. Для крупки «Трюфель» разогретую помаду смешивают со сливочным маслом, какао-порошок и ароматизаторами. После охлаждения всю полученную массу протирают через специальное сито, подсушивают.

Сахарный декор и сахарно-ореховый декор - светло-коричневые зерна. Имеют неправильную форму и вкус либо обжаренного сахара (сахарный), либо обжаренных орехов (сахарно-ореховый) [42].

Технология производства пирожных представлена на рисунке 2.13

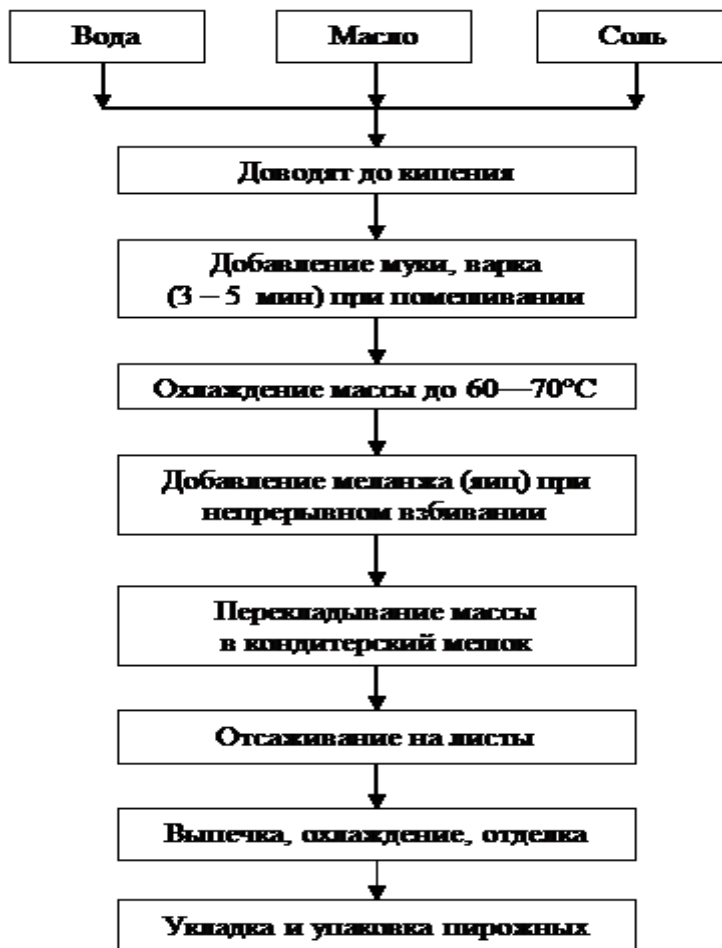


Рисунок 2.13 - Технология производства пирожных

При производстве и реализации продукции кафе будет использоваться следующий процесс, и участвовать работники предприятия:

1. На склад предприятия поступает сырье и материалы для изготовления изделий. Кладовщик принимает продукцию, оформляет соответствующие документы.

2. Повар определяет, какую именно продукцию необходимо сегодня изготовить и в каком объеме, делает поварам кондитеру.

3. Заказ берется в работу, выделяется необходимое количество сырья. Проходит процесс выпечки продукции, которая впоследствии передается бармену.

4. Бармен выкладывает полученную продукцию на витрину.

5. Официант подходит к посетителю, принимает заказ и передает его бармену.

6. Бармен передает готовый заказ официанту, который относит его посетителю.

7. Посетитель после того, как поест, заказывает счет и оплачивает его.[27]

В целях предоставления наиболее качественной продукции в кафе - кондитерской «Шоколад» принято решение не раздувать ассортимент продукции, а взять только самые популярные и ходовые изделия. Товарные группы тоже было решено ограничить из - за малых возможностей кухни. Ассортимент кафе в количестве будет представлен ниже. Не будем называть конкретные изделия, так как со временем он может меняться как внутри группы, так и сами группы в зависимости от веяний моды и предпочтении покупателей.

- торты – 6 наименований;
- булочки и пирожки с начинкой – 10 наименований;
- пирожные – 8 наименований;
- чай, кофе, вода – 10 наименований.

Производственная программа продукции указана в п. 3.4 «Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий».

• Для реализации проекта необходимо приобрести оборудование. Оборудование для производства тортов, пирожных, а также оказания услуг будет состоять из следующих составляющих:

- производственная линия - 2 500 000 руб.;
- холодильное оборудование – 100 000 руб.;
- кофемашина – 50 000 руб.;
- пароконвектомат -30 000 руб.;

- миксер -10 000 руб.;
- блендер 10 000 руб.;
- микроволновая печь – 2 шт. \*5000 руб.;
- витрины - 60 000 руб.;
- мебель для посетителей (столы, стулья) - 130 000 руб.;
- скатерти - 20 000 руб.

Итого капитальных затрат: 3 010 000 рублей.

Для работы кафе-кондитерской «Шоколад» было выбрано помещение в центре города, которое отвечает всем нормам и требованиям СЭС и госпожнадзора. С собственником помещения заключен долгосрочный договор аренды. Арендная плата составит 40 000 руб.

Помещение имеет следующие комнаты:

- комната для производства и кухни;
- комната для переодевания и отдыха персонала;
- комната директора и управленческого персонала;
- зал для посетителей;
- гардероб;
- зона для обслуживания посетителей;
- склад сырья и материалов.

### **2.3 Логистика производственных и распределительных процессов**

На качество обслуживания гостей любого предприятия общественного питания влияет грамотно организованная работа заведующего производством с поставщиками. Именно он формирует заказы, определяя необходимое количество сырья и товаров. Отношения с поставщиками товаров оформляются договором.[13]

Риск преждевременной порчи товаров предупреждают, определяясь с формами поставок и сырья, и товаров. Формы поставок подразделяют на транзитные и складские.

При транзитных поставках товары на предприятия доставляются непосредственно от поставщика, минуя базы. Эта форма широко применяется для поставки скоропортящейся продукции: молока и молочнокислых продуктов, полуфабрикатов, безалкогольных напитков и других. При такой форме снабжения значительно сокращается срок нахождения товаров в пути, за счет отсутствия дополнительных складских звеньев, а это позволяет обеспечить сохранение качества, и как следствие, уменьшается размер товарных потерь, сокращается объем погрузочно-разгрузочных работ, а значит, снижаются не только затраты по погрузке и выгрузке товаров, но и расходы по хранению.[29]

При складской форме снабжения в процессе товародвижения продукты от поставщика сначала поступают на отраслевые подсортировочно-распределительные базы, а уже оттуда – на предприятия общественного питания. В большинстве случаев товар с отраслевых баз сначала поступает в кладовые головных предприятий, а затем – в их филиалы. Складские поставки имеют свои преимущества: они позволяют обеспечить предприятия общественного питания скомплектованной и подсортированной продукцией в необходимом количестве. А это способствует сокращению запасов. Но при складской форме снабжения происходит явное увеличение расходов: содержание помещений складов, перемещением товаров через дополнительные складские звенья и разгрузка – погрузка товара.[19]

От работы обслуживающего персонала зачастую зависит удовлетворенность посетителей. Официанту, бармену необходимо научиться чувствовать гостя, уметь предложить ему что-либо, справиться с негодованием в связи с отсутствием какого – либо определенного товара и суметь порекомендовать взамен другое. Приняв заказ, четко определяется последовательность его выполнения, чтобы избежать лишние хождения. Официант в процессе работы продумывает, когда именно заказать на

производстве закуски и блюда, а когда получить буфетную продукцию. Так же он должен определить, какая посуда и в каком количестве необходима для получения блюд и подачи их гостям. Выполняя заказ новых гостей, не следует забывать о тех, которые пришли раньше. А уходя из торгового зала, не забывать захватить с собой использованную ненужную посуду и приборы.

Следовательно, на основе вышеизложенного можно сделать вывод, что исполнительному директору, как человеку, который заинтересован в бесперебойной работе кафе, следует оптимизировать эти основные четыре направления логистического подхода. Качество предоставляемых услуг напрямую зависит от вовремя поставленной поставщиками продукции, уровня автоматизации предприятия, рационального выбора поставщика, качественной работы обслуживающего персонала. Соответственно, для того чтобы повышать уровень сервиса, необходимо постоянно работать над совершенностью этих направлений. От этого зависит престижность, конкурентоспособность и самое главное - прибыльность предприятия.[25]

Правила, нормы хранения продуктов питания.

Торты и пирожные являются скоропортящимися и хранятся в холодильниках при температуре от 0 до 6 0С. В зависимости от вида изделий срок хранения составляет от 6 до 72 часов. Торты и пирожные, содержащие свежие фрукты и ягоды должны храниться при более низкой температуре. Сроки хранения и реализации указаны в таблице 8.

Торты и пирожные вафельные с пролиновыми и жировыми начинками могут храниться при комнатной температуре. Срок их хранения составляет до 30 суток.

Торты шоколадно-вафельные и пирожное "Сластена" должны храниться при температуре 18 0С.

Изделия без крема и пирожные "Корзинка", заполненные фруктовой начинкой должны храниться при температуре не выше 18 0С и относительной влажности воздуха 70 - 75% не более чем 10 суток.

При отсутствии необходимо холодильного оборудования хранение кремовых кондитерских изделий запрещается.

Не допускается хранить торты, пирожные и рулеты вместе с непищевыми материалами, а также продуктами, обладающими специфическим запахом.

Кондитерские изделия, возвращаемые для переработки, должны храниться в торговой сети отдельно от продукции, предназначенной для реализации.

Таблица 2.8 - Хранение тортов и пирожных при температуре от + 2 °С до + 6 °С

| Наименование изделий                                                                    | Срок  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Торты и пирожные без отделки кремом, с белково-взбивным кремом или с фруктовой отделкой | 72 ч. |
| Торты и пирожные со сливочным кремом, в том числе пирожное                              | 36 ч. |
| Торты и пирожные с заварным кремом, с кремом из взбитых сливок                          | 6 ч.  |
| Торты и пирожные бисквитные с кремом                                                    | 36 ч. |
| Торты и пирожные бисквитные с творогом                                                  | 24 ч. |
| Желе, самбуки, муссы                                                                    | 24 ч. |
| Кремы сливочные и творожные фруктовые                                                   | 24 ч. |
| Сливки взбитые                                                                          | 6 ч.  |
| Торт творожный                                                                          | 24 ч. |

Строго запрещается реализация кремовых кондитерских изделий самообслуживанием. Нарезка тортов и пирожных подсобными рабочими и самими покупателями запрещается. Нарезка тортов и продажа их частями допускается лишь в кафетериях, при условии потребления изделий покупателями на месте и при наличии соответствующих условий для хранения и обработки инвентаря и посуды. При отсутствии холодильного оборудования реализация кремовых кондитерских изделий запрещается совсем. Реализация тортов без упаковочных коробок так же категорически запрещается.

### 3. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

#### 3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управления персоналом

Кафе «Шоколад» может в установленном порядке привлекать к работе граждан на основе трудовых договоров и иных, предусмотренных законодательством форм взаимоотношений.

Персонал кафе-кондитерской «Шоколад» и его планируемая заработная плата представлены ниже в штатном расписании.

Таблица 3.9 – Численность персонала и заработная плата, руб.

| Должность             | Кол-во | Зарплата (руб.) |
|-----------------------|--------|-----------------|
| Управление            |        |                 |
| Директор              | 1      | 23 000.00       |
| Бухгалтер             | 1      | 18 000.00       |
| Производство          |        |                 |
| Повар                 | 1      | 16 000.00       |
| Кондитер              | 1      | 16 000.00       |
| Администратор зала    | 1      | 18 000.00       |
| Официант              | 2      | 12 000.00       |
| Уборщица              | 1      | 8 000.00        |
| Кладовщик             | 1      | 12 000.00       |
| Маркетинг             |        |                 |
| Менеджер по снабжению | 1      | 17 000.00       |
| Всего                 | 10     | 152 000.00      |

Структура кафе «Шоколад»:

1. Административно-хозяйственный персонал (руководство, бухгалтер).
2. Менеджер по снабжению;
3. Отдел общественного питания (администраторы, официанты).
4. Кондитерский отдел (повар, кондитеры).

## 5. Вспомогательный отдел (кладовщик, уборщица).

Структура управления - это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, что обеспечивает функционирование и развитие организации как единого целого. Процесс управления в зависимости от функций, направлен на решение поставленных задач и служит достижению намеченных целей. Структура управления, таким образом, представляется системой оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между всеми органами управления и задействованных в работе людьми.[5]

Организационная структура управления предприятием (рисунок 3) отражает дифференциацию управленческого труда. Для решения тех или иных задач управления созданы определенные службы.

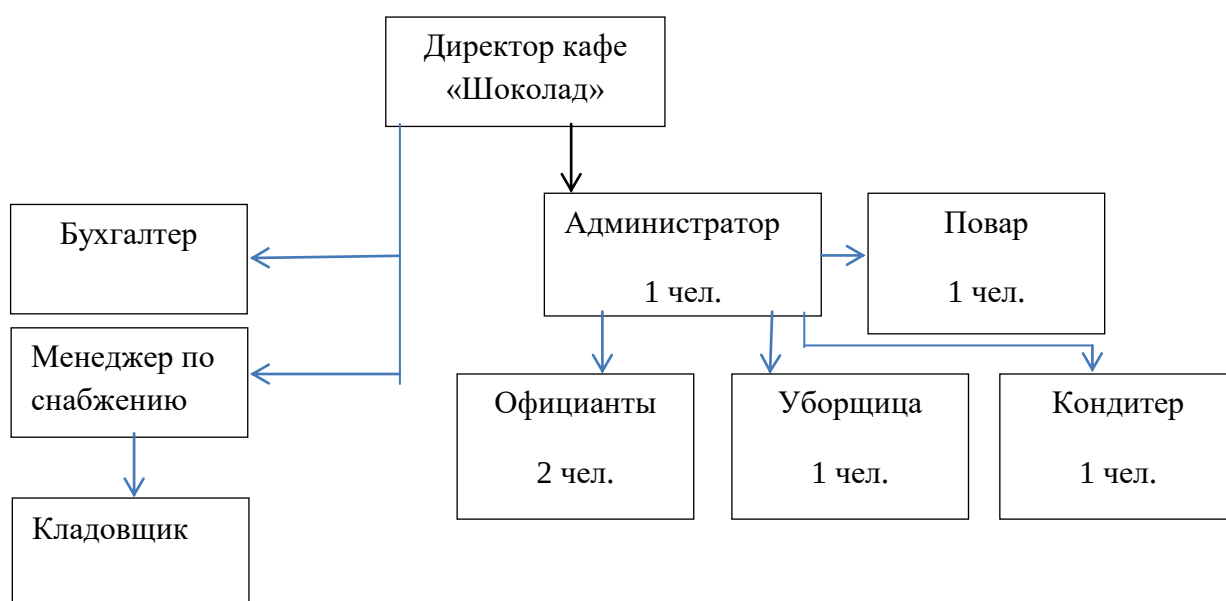


Рисунок 3.14 - Схема организационной структуры управления кафе «Шоколад»

В функции бухгалтера входит: расчёт заработной платы, осуществление всех необходимых платежей, материально-бухгалтерский учёт, приём работников, заключение трудовых договоров и соглашений.

Менеджер по снабжению занимается материально-техническим снабжением и продвижением услуг и продукции на рынках сбыта: обеспечивает подразделения необходимыми материалами, техникой и инструментами для

выполнения всех видов работ, а также проводит мероприятия по продвижению услуг и продукции (организует акции, обеспечивает рекламу и т.д.)

Администратор - главный человек в смене. Он является связующим звеном между гостем, обслуживающим персоналом и руководством. Он должен уметь незамедлительно принимать решения, улаживать возникающие конфликты, координировать работу персонала, общаться с гостями.

К официантам предъявляются следующие требования: грамотная речь, умение общаться с гостями, быть приветливым и дружелюбным. При необходимости уметь предотвратить конфликтные ситуации. Официант встречает гостей, подаем меню, принимает заказ, убирает использованную посуду.

Повар выполняет работу по непрерывному производству блюд. Кондитер занимается приготовлением кондитерских изделий

Таким образом, объекты и цели управления определяют его организационную структуру. Управление всем предприятием осуществляется директором. Управление осуществляется на принципах единоначалия.

Процедура подбора персонала.

1) Определение потребности в персонале:

Подается заявка на открытие вакансии. В заявке обосновывается необходимость открытия данной вакансии, потребность в приобретении определенного оборудования рабочего места, определяются должностные обязанности нового сотрудника.

2) Технология отбора кандидатов. При отборе кандидатов используются следующие методы:

- Первичное собеседование. Собеседование согласовывается с руководителем предприятия, назначается дата и место проведения собеседования.
- Стажировка на рабочем месте.

По итогам собеседования и тестирования руководитель принимает решение о выходе кандидата на стажировку, определяют ему наставника.

До наставника доводят информацию о дате выхода стажера.

Утверждают документы, сопровождающие стажировку. К ним относятся: памятка стажера (выдается непосредственно стажеру), программа стажировки и оценочный лист (выдается и заполняется наставником). Ответственным за ведение указанной документации и последующее представление её на итоговом собеседовании назначается начальник подразделения.[35]

Официальное приглашение на работу делает руководитель.

Оформляются документы, обязательные для прохождения итогового собеседования: анкета кандидата, результаты психологического тестирования, программа стажировки. Ответственный за организацию и контроль процедуры стажировки, а так же проведения итогового собеседования – бухгалтер (в нашем кафе именно на него возложены функции специалиста отдела кадров).

Обязательной процедурой является проверка рекомендаций с прежних мест работы.

- Проверка рекомендаций кандидата проводится а этапе стажировки. Бланк рекомендаций подшивается к анкете.

Управление мотивацией к труду персонала является не только важной, но и одной из самых сложных сторон управления людьми в организациях.

Для того чтобы побудить работников выполнять свои трудовые функции качественно, необходимо обеспечить им благоприятные условия труда, то есть проводить комплексное стимулирование как всего персонала в целом, так и отдельно взятых работников.

Методы стимулирования подразделяют на два крупных комплекса: материальные и нематериальные. Первые, свою очередь, подразделяются на финансовые и не финансовые.[36]

Итак, материальные методы признаны мощным способом для стимулирования работников.

Работники за выполнение своих трудовых обязанностей получают заработную плату. Чтобы обеспечить более эффективную деятельность, назначаются еще и дополнительные выплаты, премии.

Обычно они выплачиваются не всем работникам, а лишь тем, которые достигли определённых результатов в работе.

Не рекомендуется назначать премию всем сотрудникам без исключения.

Поощрение основано как раз на оценке вклада конкретного работника. Только в этом случае сотрудники будут стремиться к эффективной деятельности.

Как пример финансово-материальных стимулов у кафе «Шоколад» рассмотрим следующие:

- предоставление служебного автомобиля, мобильного телефона, ноутбука;
- оплата питания,
- подарки.

Нематериальные формы мотивации имеют не меньший эффект.

Они оказывают максимальное воздействие на высококвалифицированных специалистов и высокооплачиваемых работников.

Пример нематериальных стимулов:

- присвоение наград;
- публикация информации о достижениях работника в СМИ;
- организованная «доска почёта»;
- включение работников в процесс принятия важных для предприятия решений.

Что касается вопросов развития персонала, обучения работников, то можно отметить, что современные руководители четко понимают, что высококвалифицированный обученный работник повышает конкурентоспособность компании.[37]

С точки зрения административной структуры, развитие персонала выполняет определенные функции: информации, стимулирования, активизации и управления. Следовательно, оно направляется на приведение требований и потребностей административной структуры в соответствии с индивидуальными ожиданиями, потребностями, способностями и интересами занятых. Вследствие

этого развитие работников одновременно повышает эффективность и целесообразность работы самой структуры.

Таким образом, в системе развития персонала выделяются три основных составляющих: профессиональное обучение, формирование кадрового резерва и управление карьерой.[39]

Эффективность работы кафе во многом зависит от уровня предложенного им сервиса. Поэтому строгое соблюдение стандартов сервиса Кафе «Шоколад» - обязательное требование, которое будет предъявляться ко всем категориям сотрудников: и руководящему, и линейному персоналу.

Успех кафе напрямую зависит от фактора персонала на все 100%. Ведь все процессы в кафе - начиная от встречи и обслуживания гостей, приготовления блюд, поддержания особой атмосферы в помещении выполняются и регулируются сотрудниками. Именно поэтому наличие обученного, мотивированного и лояльного персонала, который не только владеет прочными знаниями технологии приготовления блюд, стандартами качества обслуживания гостей, но и неуклонно соблюдает их в своей практической деятельности, является необходимым условием для успешного функционирования ресторанного бизнеса.[40]

Данная компания не слишком крупная и надо признать, что она не может создавать условий для пожизненной карьеры своих молодых сотрудников. Поэтому руководству предприятия заранее нужно быть готовым к тому, что они уволятся через несколько лет. Такие условия предусматривается как работником, так и самим предприятием.

Чтобы сохранить своих лучших работников, делается основной акцент на развитие карьеры в рамках данной должности, т.е. до администратора зала или шеф-повара.

### 3.2 Формирование стратегий организации

Для того, чтобы кафе считалось успешным, учитывают все факторы, влияющие на конкурентность его продукции. К таким позициям относят: качество товара и ассортиментный набор. Значит, товарная политика занимает важное место в повышении конкурентоспособности всей ресторанной сети. Для более полного представления о деятельности компании необходимо провести SWOT-анализ. Такого рода анализ подразумевает изучение внутренней среды компании, а также выявления возможностей и опасностей для компании со стороны существующего рынка. На основе проведенного анализа можно выработать стратегии дальнейшего поведения в целях преодоления опасностей и для усиления сильных сторон компании.[4]

Таблица 3.10 - SWOT-анализ кафе «Шоколад»

|                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Сильные стороны</b><br>Высокое качество предоставляемых услуг;<br>Реклама для продвижения на рынке;<br>Выгодное местоположение;<br>Квалифицированный персонал;<br>Оригинальный интерьер;<br>Рабочие предложения, внесенные коллективом, имеют шанс быть воплощенными. | <b>Слабые стороны</b><br>Недостаточное финансирование маркетинговых программ;<br>Отсутствие парковки;<br>Отсутствие детской комнаты;<br>Неизвестность на рынке;<br>Большая конкуренция;<br>Малый срок хранения продукции.                                                                                                                                          |
| <b>Возможности рынка</b><br>Рост целевой аудитории;<br>Расширение предоставляемых услуг, т.е. изобретение новых развлекательных программ;<br>Расширение ассортимента;<br>Увеличение рекламы.                                                                             | <b>Опасности рынка</b><br>Растущая конкуренция в данном секторе услуг;<br>Экономическая нестабильность в стране;<br>Появления конкурентов на рынке предлагающих помимо питания, комплекс услуг;<br>Потеря платежеспособных клиентов в условиях кризиса;<br>Образовательный и социальный уровень молодых людей, согласных на работу официанта, становится все ниже. |

По итогам проведения SWOT-анализа установлено, что организации необходимо сделать акцент на следующие моменты:

- высокое качество предоставляемых услуг;
- дополнительные предложения (акции, скидки), которые привлекают новых посетителей;
- высококвалифицированный персонал;
- оригинальный интерьер.

Миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация. В этом случае миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от подобных.

Миссия кафе «Шоколад» – это предоставление своим гостям исключительного сервиса и качества, индивидуального подхода к каждому гостю, а также создание уютной атмосферы для приятного времяпровождения.

Процесс планирования является непрерывным. Поэтому миссия компании детализируется системой стратегических целей.

Стратегии функционирования направлены на поддержание конкурентных преимуществ организации. М.Портер выделял 3 основные стратегии функционирования в зависимости от степени охвата рынка и типа конкурентного преимущества.

Благодаря этому кафе может предоставлять своим клиентам уникальную по параметрам (свойствам) продукцию.

А в качестве стратегии развития предприятия предлагается использовать стратегию концентрированного роста.

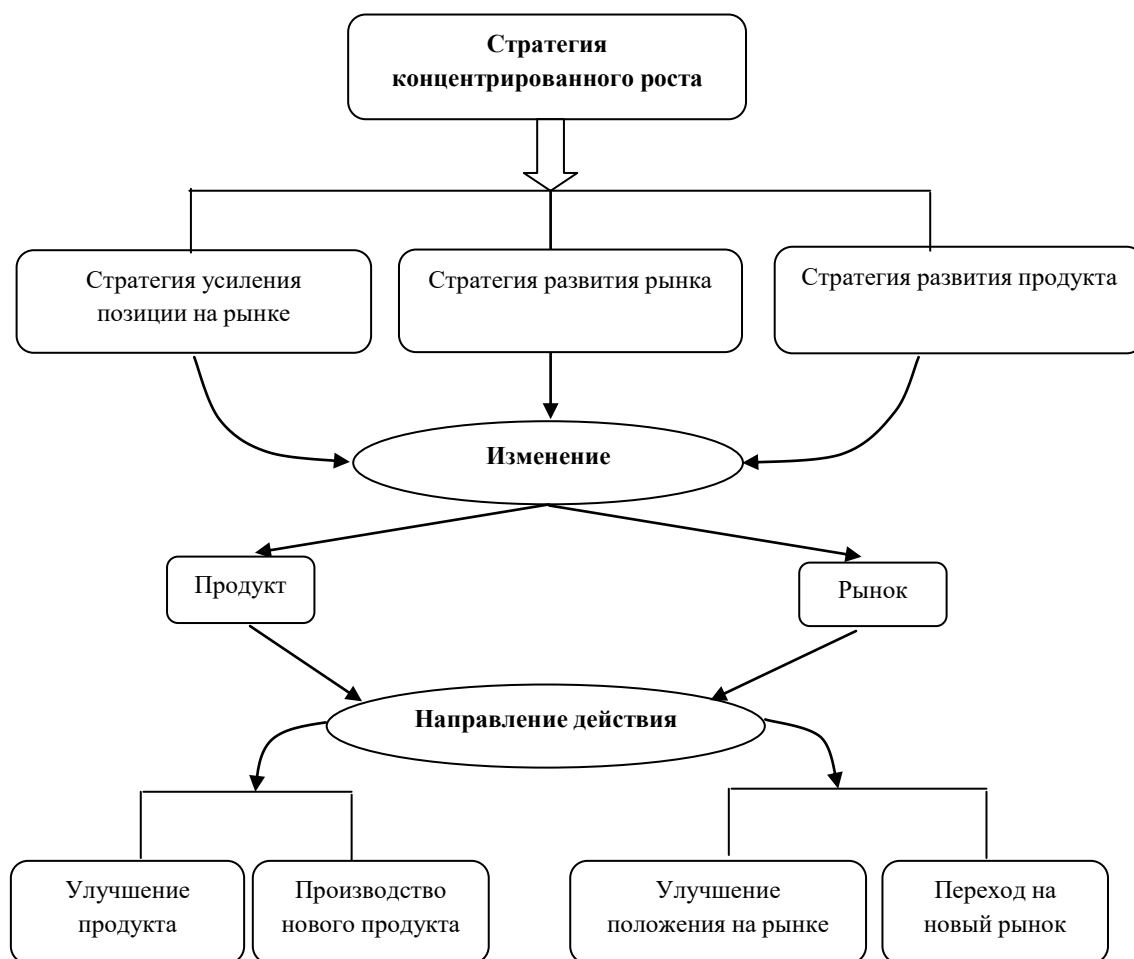


Рисунок 3.14 –Стратегии концентрированного роста

Стратегии концентрированного роста существуют в трех вариантах:

1) стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

2) стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

3) стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

Для кафе «Шоколад» целесообразны все три представленные стратегии концентрированного роста.

Разработаны следующие стратегические цели маркетинга:

Кафе - кондитерскую рационально размещать на улицах с хорошей проходимостью. При кафе необходимо открыть пекарню - это позволит привлечь местных жителей, поскольку булочная — это ежедневно посещаемое место. Пекарня повысит уровень доходов, и поможет кафе создать положительную репутацию, как заведения со свежей продукцией.

Прежде чем открыть кондитерскую, следует разработать индивидуальный стиль заведения, который нужно использовать в оригинальном оформлении помещения и в расходных материалах. Как пример логотипы на картонных коробках для продажи продукции на вынос.

Пригласить на работу кондитера с отличной репутацией.

Увеличение продаж на предприятиях общественного питания зачастую достигается методом повышения среднего чека, разработкой грамотного ассортимента и эффективной навигацией, которая приведет гостя в ресторан. Опираясь на принцип Парето, можно уверенно заявлять, что в ресторанном бизнесе, эти 20% усилий гарантированно дают 80% результативности.

Определяющее место в формировании покупательского спроса принадлежит грамотному обслуживанию. Работа с персоналом ресторана – это залог его успеха. Увеличение продаж на объекте общественного питания в 90% случаев – заслуга сотрудников зала. Комплекс повышения эффективности работы первого звена состоит в следующих мероприятиях:

Создание стандартов качества обслуживания и методики оценки и контроля;

Разработка карт-схем общения и алгоритма работы с гостем;

Обучение персонала, проведение постоянных тренингов, знакомство с ассортиментом и меню, дегустации;

Мотивация сотрудников зала.

Стоит отметить, что взятая в отдельности мотивация официантов и администраторов процентом от продаж не даст желаемой эффективности только потому, что большинство сотрудников при всем желании, не умеют продавать. Большое значение в работе с персоналом имеет общая корпоративная политика компании. Установлено - чем выше уровень внутреннего патриотизма и лояльности сотрудников к месту работы, тем выше производительность труда.[18]

Повышения чека можно добиться не только элементарным знанием ассортимента и предложением дополнительных блюд и напитков. Существует ряд уловок, помогающих в мягкой и приятной форме подтолкнуть гостя к заказу. В этом случае всегда отмечается методика презента, которая направленная на дополнительную покупку. Например, комплимент от шефа, поданный в конце трапезы в качестве небольшого десерта, призывает клиента взять еще чашечку кофе.

Большой поток клиентов кафе может обеспечить правильная рекламная деятельность и навигация в здании. Для того, чтобы гарантировано создавать стабильный поток посетителей, необходимо знать и понимать собственный потребительский сегмент. Нужно четко определить пути получения информации, маршруты следования, оценить слабости гостей кафе. На основе сделанных выводов можно построить достаточно действенную систему маяков. Она в конечном итоге приведет клиента в тот ресторан, который отвечает его ценностям и удовлетворяет все запросы даже самых изысканных покупателей. Охват транспортных и пешеходных потоков в месте локации, указатели, яркая напоминающая реклама в общественных местах разрабатываются исходя из геомаркетинговых исследований и после создания портрета потенциального потребителя.[20]

Увеличение продаж в кафе подразумевает всесторонний подход и поддержку в социальных сетях, проведение акций, сотрудничество со СМИ, разработку и актуализацию собственного сайта, работу с клиентской базой.[47]

### 3.3 Управление качеством в организации

Важное значение должно уделяться контролю за качеством продуктов питания и обслуживания посетителей.

Контроль за питанием начинается с момента составления меню и продолжается на всех этапах приготовления пищи. Он проводится на месте ежедневно и включает анализ питания на физиологическую полноценность при составлении меню - раскладки экспрессным методом, а так же постоянный строгий контроль за качеством продуктов.

Контроль за работой пищеблока:

- правильность вложения продуктов, их кулинарной обработки и выхода блюд;
- качество поступающих продуктов и приготовления пищи;
- ведение документации и наличие справочных таблиц;
- санитарное состояние пищеблока;
- проведение витаминизации пищи;
- наличие необходимого оборудования на пищеблоке (холодильников, посуды).

Качество продуктов должно соответствовать Государственным стандартам (ГОСТам) и техническим условиям (ТУ). Необходимо следить за наличием удостоверений на качество закупаемых продуктов.

Впечатления клиентов от посещения кафе зависят от доброжелательности работников, их открытости и готовности (или неготовности) оказать поощр.

Поэтому очень многие сейчас говорят о повышении качества сервиса. Зачастую, руководители бывают не довольны уровнем клиентского обслуживания в своей компании. Всем понятно - что качество клиентского сервиса необходимо повышать.

В кафе «Шоколад» планируется проводить периодические проверки качества работы персонала. Проводить проверки качества предоставляемых услуг, проверки соответствия нормам и правилам уборки помещений. Будет

создана комиссия, которая будет осуществлять проверочные мероприятия на соответствие уровня обслуживания посетителей, оценивать состояние материально - технической базы кафе, выявлять недостатки и определять пути их быстрого, лучше немедленного исправления. В этом нужно учитывать целый комплекс аспектов. Требуя повышения качества обслуживания, формирования четких стандартов обслуживания, руководство часто видит верхушку айсберга, а именно, как персонал должен работать. То, что стоит за этим, зачастую до момента внедрения стандартов, является неизведанным и скрытым. [26]

Для того чтобы верхушка этого айсберга всех устраивала, нужно внутри компании сделать очень многое, чтобы это было очевидно для клиентов и удовлетворяло организаторов бизнеса.

Качество обслуживания трудно проверить самому руководителю. В присутствии руководителя сотрудник, понимая, что происходит контроль, склонен демонстрировать максимально качественное поведение, на которое он способен, из-за чего может создаться впечатление, что сотрудник работает идеально. Этот способ наблюдения или включенного наблюдения можно использовать, и это поможет определить, способны ли ваши сотрудники в стрессовой ситуации действовать корректно. Но такая форма контроля не дает ответа на вопрос, как на самом деле работает сотрудник. К способам контроля можно отнести скрытое наблюдение с помощью технических средств. Но, как правило, сотрудники рано или поздно узнают об этом и определяют так называемые "мертвые зоны", которые не берут камеры. Есть еще скрытый способ контроля, который настроен на оценку качества работы сотрудника, который называется "метод тайного покупателя". В этом случае специально подготовленные для оценки люди засылаются к сотруднику и оценивают, были ли его действия выполнены технично либо качество обслуживания было навеяно его доброжелательностью. По итогам обслуживания и делается вывод о качестве работы такого сотрудника. Общие советуют руководителю дублировать разные формы контроля, если он чувствует, что наблюдение не дает полной картины и не вносит ясность о работе подчиненных.[38]

Обслуживание должно быть высокого качества каждый день, каждую минуту. Клиентов не интересуют проверки, которые осуществляются периодически на предприятии. Поэтому и контроль должен быть систематическим.

В рамках программы создания системы менеджмента качества, предлагается внедрить систему контроля основных услуг кафе, которая будет охватывать все стороны деятельности. По каждому объекту контроля необходимо установить его периодичность и четко определить ответственных за его проведение.

Таблица 3.11 – Система контроля качества предоставляемых услуг в кафе «Шоколад»

| Название подразделения | Объект контроля               | Мероприятия                            | Периодичность     | Ответственный |
|------------------------|-------------------------------|----------------------------------------|-------------------|---------------|
| Кухня                  | Качество кондитерских изделий | Личный контроль                        | Постоянно         | Повар         |
| Кухня                  | Запасы продуктов              | Инвентаризация                         | 2 раза в месяц    | Повар         |
| Кухня                  | Инвентарь и оборудование      | Инвентаризация                         | 1 раз в 6 месяцев | Повар         |
| Кухня                  | Чистота помещений             | Наблюдение                             | Постоянно         | Повар         |
| Зал                    | Качество обслуживания         | Наблюдение, книга жалоб и предложений. | Постоянно         | Администратор |
| Зал                    | Имущество зала                | Инвентаризация                         | 1 раз в 6 месяцев | Администратор |
| Зал                    | Посуда                        | Инвентаризация                         | 1 раз в месяц     | Администратор |
| Зал                    | Чистота помещения             | Наблюдение                             | Постоянно         | Администратор |
| Склад                  | Количество товаров            | Инвентаризация                         | 1 раз в неделю    | Кладовщик     |
| Управление             | Прибыль                       | Финансовый отчет, бюджет и бизнес-план | 1 раз в месяц     | Директор      |

Для подразделений этой системы контроля характерны определенные показатели. Личный контроль повара за качеством изготовления кондитерских изделий определяет его непосредственное присутствие в процессе приготовления выпечки, наблюдает за дизайнерским оформлением, и проверяет качество составных ингредиентов. Инвентаризация включает в себя строгий и четкий подсчет каких-либо наименований в настоящий момент. Инвентаризация так же позволяет уточнить, сколько было израсходовано материалов и продуктов, сколько таковых осталось, а также принятие новой продукции и списание непригодной.

Метод как наблюдения - наиболее важный и одновременно сложный в осуществлении контроля. В ходе наблюдения собирается информация о действиях определенного круга лиц в определенных ситуациях. При наблюдении также можно собрать информацию, которую люди обычно скрывают или не могут предоставить. [35]

Для ответственных лиц, участвующих в системе контроля осуществляется денежная доплата или премирование (например, 1 раз в 3 месяца). Просто нужно четко определить, эффективна ли данная система для сотрудников, несет ли она повышение качества или же имеет обратный эффект.

Кроме этого, важную роль играет самоконтроль как отбор допустимых или необходимых поступков еще до того, как человек начал действовать, т.е. регулирование поведения в целом.

Самоконтроль состоит из двух фаз:

- 1) приведение поступка в соответствие с собственными представлениями человека о должном и дозволенном (в соответствии с нормами поведения);
- 2) соотнесение предполагаемого поступка с реальными условиями, оценка его последствий в конкретной обстановке.

Официант должен учитывать, какое впечатление производит на окружающих его поведение, взвешивать свои действия и слова. При этом он

руководствуется нормами поведения, принятыми в обществе, а также профессиональными нормами и предъявляемыми требованиями.[38]

### **3.4 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий**

Стоимость проекта создания кафе «Шоколад» составит 4млн. 134 тыс. руб.

Из этой суммы планируется 1 млн. 734 тыс. руб. получить в виде собственных средств, 2 млн. 400 тыс. руб. в виде кредитов. Структура финансирования проекта составит: 42% собственные и 58% заемные средства.

Инвестиционный кредит предполагается привлечь в ОСБ № 8624 Нижнеломовского отделения на общую сумму 2 млн. 400 тыс. руб. для покупки оборудования, мебели, ремонта, на 4 года под 11% годовых с ежемесячным возвратом оговоренных сумм.

Инвестиционный план представлен в Приложении А.

В кафе «Шоколад» установлен следующий ассортимент продукции

Таблица 3.12 - Ассортимент продукции, ед.

| Продукт                 | Цена(руб.) |
|-------------------------|------------|
| Кофе в ассортименте     | 65.000     |
| Чай в ассортименте      | 40.000     |
| Выпечка в ассортименте  | 48.000     |
| Пирожное в ассортименте | 58.000     |
| Торты в ассортименте    | 490.000    |

Производство продукции планируется начать с февраля 2018 года.

Таблица 3.13 – План производства продукции, ед.

| Продукт/ мес.                  | 2.2018 | 3.2018 | 4.2018 | 5.2018 | 6.2018<br>И далее |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------------------|
| Кофе в ассортименте(1 чашка)   | 320.00 | 550.00 | 600.00 | 600.00 | 700.00            |
| Чай в ассортименте(1 чашка)    | 320.00 | 550.00 | 600.00 | 600.00 | 700.00            |
| Выпечка в ассортименте(1 шт.)  | 400.00 |        |        |        |                   |
| Пирожное в ассортименте(1 шт.) | 400.00 | 600.00 | 700.00 | 800.00 | 1 000.00          |
| Торты в ассортименте(1 кг)     | 150.00 | 170.00 | 230.00 | 250.00 | 250.00            |

Издержки производства – это расходы, денежные траты, которые необходимо осуществить для создания продукции. Для предприятия они выступают как оплата приобретенных факторов производства.

Наиболее важной и используемой для целей планирования и контроля является классификация издержек по типу "поведения" затрат в зависимости от изменения объема производства или от уровня деловой активности предприятия. Рост или снижение объема производства вызывает соответствующий рост или снижение уровня определенных затрат. При этом другие затраты остаются неизменными.

Переменными называются затраты, которые варьируют с изменением объемов деятельности. К ним относят расход сырья и материалов, энергию на технологические цели, заработную плату производственных рабочих и др.

Таблица 3.14 - Суммарные переменные издержки на единицу продукции, руб./ед.

| Наименование            | Ед. изм. | Стоимость, руб. |
|-------------------------|----------|-----------------|
| Кофе в ассортименте     | 1 чашка  | 5.94            |
| Чай в ассортименте      | 1 чашка  | 2.93            |
| Выпечка в ассортименте  | 1 шт.    | 3.16            |
| Пирожное в ассортименте | 1 шт.    | 14.28           |
| Торты в ассортименте    | 1 кг     | 156.95          |

Постоянные затраты - это расходы, относительно стабильные (изменяются незначительно) при колебаниях объемов производства, услуг (например, амортизационные отчисления, арендная плата и т. п.).

Постоянные издержки – это вид затрат, который несет предприятие в рамках одного производственного цикла. Эти затраты являются дополнительными к основным расходам, направленным на обеспечение процессов производства и обращения (издержки предприятий, хозяйственных организаций,строек, связанные с их управлением и обслуживанием, содержанием и эксплуатацией оборудования). Они определяются предприятием

самостоятельно. Все эти затраты будут характерны для всех циклов производства товара. К ним относят:

- затраты по содержанию производственных и офисных помещений;
- амортизация;
- заработная плата управленческого персонала;
- оплата процентов по банковским кредитам.

Постоянные затраты цеха представлены в таблице 15.

Таблица 3.15 – Постоянные затраты

| Название                 | Сумма<br>(руб.) | Платежи                  |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| Управление               |                 |                          |
| Аренда                   | 2 000.00        | Ежемесячно, весь проект  |
| Телефон, интернет        | 3 000.00        | Ежемесячно, весь проект  |
| Прочие                   | 9 000.00        | Ежемесячно, весь проект  |
| Производство             |                 |                          |
| Аренда помещения         | 33 000.00       | Ежемесячно, весь проект  |
| Производственные расходы | 20 000.00       | Ежемесячно, весь проект  |
| Маркетинг                |                 |                          |
| Реклама                  | 10 000.00       | Ежемесячно, в первый год |
| Телефон, интернет        | 2 000.00        | Ежемесячно, весь проект  |

Персонал кафе составит 10 человек. Ежемесячный фонд оплаты труда составляет 152 000 рублей, страховые отчисления во внебюджетные фонды – 45 600 рублей.

Себестоимость отражает величину текущих затрат, имеющих производственный, некапитальный характер, обеспечивающих процесс простого воспроизводства на предприятии. Затраты, образующие себестоимость, по экономическому содержанию группируются по следующим элементам: материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация основных фондов, прочие затраты.

Используем графический и аналитический способы.

С помощью этого метода можно обеспечить целевую прибыль, если установить соответствующую цену и объем продаж. Расчет критического объема производства основывается на учете затрат по системе

«директ–костинг», которая предусматривает классификацию расходов на постоянные и переменные.

Себестоимость продукции по этой системе учитывается и планируется только в части переменных затрат. Постоянные расходы не включаются в расчет себестоимости продукции, а как расходы данного периода, списываются с полученного дохода в течение того периода, в котором они имели место.

Финансовые результаты по системе «директ - костинг» оцениваются двумя показателями: маржинальным доходом и прибылью. Маржинальный доход представляет сумму прибыли и постоянных расходов. Деление расходов на переменные и постоянные, а также порядок формирования маржинального дохода позволяет установить функциональную зависимость между прибылью, объемом и себестоимостью произведенного продукта.

Важнейшей формой выражения деловой активности предприятий является величина текущего финансового результата за определенный период - прибыли, получаемой от их производственно-эксплуатационной, инвестиционной и финансовой деятельности. Во всём деловом мире сведения о формировании прибыли рассматриваются как наиболее значимая часть бухгалтерского отчёта предприятия, дополняющая и развивающая информацию, представленную в балансе лишь в виде окончательного оформленного результата.

Прибыль - важнейший показатель эффективности работы предприятия, источник её жизнедеятельности. Рост прибыли создает финансовую основу для самофинансирования деятельности предприятия, осуществление расширенного воспроизводства и удовлетворения растущих социальных и материальных потребностей трудовых коллективов.

За счет прибыли выполняются также обязательства предприятия перед бюджетом, банками и другими организациями. Поэтому информация, содержащаяся в отчете о прибылях и убытках, представляет интерес для широкого круга пользователей. Данные, отраженные в отчете о прибылях и убытках, позволяют достаточно объективно оценить финансовые результаты деятельности организации.

Отчет о финансовых результатах является основной теоретической базой для анализа финансовых результатов деятельности предприятия.

Именно в данном отчете отражается присущие всем организациям, функционирующим в условиях рынка как независимые товаропроизводители, единство показателей финансовых результатов деятельности, единство процессов формирования прибыли, единство системы налогообложения.

Отчет о финансовых результатах (Приложение Б) относится к числу основных форм бухгалтерской отчетности коммерческих организаций. Он дает представление о финансовых результатах хозяйственной деятельности организации за отчетный период. Годовой отчет о финансовых результатах обобщает информацию о финансовых результатах отчетности года и входит в состав годовой отчетности; отчет, формируемый нарастающим итогом за каждый месяц (квартал), входит в состав промежуточной отчетности.

1. Валовой объем продаж представляет собой все доходы, полученные от реализации продукции. Валовой объем продаж с 2018 года увеличился с 4,5 млн. руб. до 10,1 млн. руб. на конец периода расчетов по проекту.

2. Валовая прибыль (или валовая маржа) - это чистая выручка от реализации за вычетом прямых издержек на производство продукции. Этот показатель позволяет анализировать эффективность производственной деятельности. Валовая прибыль за период (2018-2022гг.) деятельности кафе выросла от 3,4 млн. рублей до 7,4млн. рублей.

3. Налогооблагаемая прибыль – величина прибыли за период, определяемая в соответствии с правилами налогообложения, на основе которой рассчитывается налог на прибыль, подлежащий уплате. Прибыль предприятие начинает получать с июня 2018 года и к концу проекта (ноябрю 2022 года) ее среднемесячное значение достигает 320,6 тыс. руб. (3847/12)

4. Чистая прибыль – это прибыль после уплаты налога на прибыль. Если в начале проекта фирма несет убытки в сумме: -588516 рублей( в 2018 г.), то уже с 2019 года ее деятельность становится положительной (881830,6 руб.) и за период с 2018 по 2022 год чистая прибыль возрастает до 3,4 млн. рублей.

Отчёт о движении денежных средств – отчёт предприятия об источниках денежных средств и их использовании в данном временном периоде. Этот отчёт прямо или косвенно отражает денежные поступления предприятия с классификацией по основным источникам и его денежные выплаты с классификацией по основным направлениям использования в течение периода. Отчёт даёт общую картину производственных результатов, краткосрочной ликвидности, долгосрочной кредитоспособности и позволяет с большей лёгкостью провести финансовый анализ цеха.

Информация о движении денежных средств предприятия (Приложение В) полезна тем, что она предоставляет пользователям финансовой отчетности базу для оценки способности предприятия привлекать и использовать денежные средства и их эквиваленты.

При составлении отчёта разделяют приток и отток наличных по производственной (операционной или текущей), финансовой и инвестиционной деятельности предприятия.

а) операционная деятельность – основной вид деятельности, а также прочая деятельность, создающая поступление и расходование денежных средств предприятия (за исключением финансовой и инвестиционной деятельности);

б) инвестиционная деятельность – вид деятельности, связанной с приобретением, созданием и продажей необоротных активов (основных средств, нематериальных активов) и прочих инвестиций, не включённых в определение денежных средств и их эквивалентов;

в) финансовая деятельность – вид деятельности, который приводит к изменениям в размере и составе капитала и заёмных средств предприятия. Как правило, такая деятельность связана с привлечением и возвратом кредитов и займов, необходимых для финансирования операционной и инвестиционной деятельности.

Основным источником выбытия денежных средств в первые месяцы функционирования предприятия является инвестиционная и операционной

деятельность - затраты на приобретение активов, расчеты с поставщиками, а также финансовая деятельность - погашение кредитов и процентов по ним.

В последующих периодах проекта основная сумма денежных средств поступает предприятию за счет производственно - хозяйственной деятельности.

Поток наличности по операционной деятельности зависит от объема продаж и затрат по производству продукции. Уже с мая 2018 года проекта он имеет положительное значение (9 137,14 руб.).

Интегральные показатели проекта представлены в таблице 10.

Как видно из таблицы ставка дисконтирования составляет 11 %. Дисконтированный период окупаемости инвестиционных вложений составляет 48 месяцев. Чистый приведенный доход за пять лет составит более 2,7 млн. руб., а средняя норма рентабельности кафе составит 42,9% . Индекс прибыльности в течение инвестиционного периода по расчетам составляет 1,54.

Таблица16 – Интегральные показатели проекта

| Показатель                                                 | Рубли     |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| Ставка дисконтирования, %                                  | 11.00     |
| Период окупаемости - РВ, мес.                              | 42        |
| Дисконтированный период окупаемости - DPВ, мес.            | 48        |
| Средняя норма рентабельности - ARR, %                      | 42.90     |
| Чистый приведенный доход – NPV                             | 2 712 366 |
| Индекс прибыльности – PI                                   | 1.54      |
| Внутренняя норма рентабельности - IRR, %                   | 27.98     |
| Модифицированная внутренняя норма рентабельности - MIRR, % | 20.74     |

Таким образом, показатели эффективности говорят о возможности реализации проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления кафе затрагивает различные сферы: административную, финансовую, кадры и маркетинг.

Но главной концепцией работы и успеха кафе можно определить ориентацию на потребителей - на гостей предприятия. Поэтому наличие сильного управленца, который сможет поставить всю структуру работы на нужный лад является одним из факторов успеха.

Проанализировав ситуацию на рынке, спрос и предложение в Нижнем Ломове, было принято решение создать кафе - кондитерскую.

Суть бизнес проекта — открытие небольшого кафе с определенным ассортиментом. Это - напитки (чай, кофе, соки, лимонады) и разнообразная выпечка (от булочек до пирожных и тортов). Оно представляет собой островок или отдел в свободной зоне торгового центра, где все желающие могут выпить чашку ароматного кофе или при желании, взять с собой, а также приобрести вкусную и свежую выпечку. Такое миниатюрное заведение ориентировано на высокую проходимость, а лучшим месторасположением станет наличие поблизости магазинов, учебных заведений.

В результате проведенного сегментирования был составлен портрет потенциального посетителя кафе «Шоколад»:

жители города Нижний Ломов возрастом от 13 до 50 лет, предпочитающие общение вне дома, гурманы кофе и любители десертов. Большинство из них - люди работающие, чаще всего специалисты с высшим образованием, менеджеры высшего звена, предприниматели.

Ежемесячный доход потенциального посетителя составляет более 20 000 руб.

Принято решение по названию кафе - «Шоколад» - броское название вкусного лакомства. Это название легко запоминается, кроме того позиционируется с названием известной по все России торговой марки «Шоколадница», «Шоколад. ру». Оно легко произносится, остается на слуху и

запоминается. Более того, подобное название имеет прямую связь со спецификой деятельности кафе, а значит, вызывают у клиентов нужные ассоциации.

Кондитерская будет производить пирожные и торты, которые планируется реализовываться в кафе. Также в кафе будут представлены разнообразные напитки: несколько видов кофе, чая, соков, лимонада.

Ресторанная сфера - это не место для амбиций, это работа, направленная на людей, на удовлетворение их потребностей в еде, при этом блюда должны быть вкусными, качественно приготовленными и свежими. Подача интересная, персонал опытный, оперативный, вежливый и гостеприимный. Атмосфера дружеская, уютная и приятная

Миссия общественного питания - предоставление своим гостям исключительного сервиса и качества, индивидуального подхода к каждому гостю, а также создание уютной атмосферы для приятного времяпровождения.

Атмосфера и работа персонала зависит от творческой и личностной заинтересованности работой. Вовлечь персонал в процесс ресторанной сферы - это одна из задач управляющего.

Личная заинтересованность работников формируется исходя из опыта работы в этой сфере, материальным и нематериальным мотивационным моментам, отношением в коллективе, взаимоотношением с гостями.

Важное значение должно уделяться контролю за качеством обслуживания. Впечатления клиентов от посещения кафе зависят от доброжелательности, открытости и готовности (или неготовности) оказать помощь, которые продемонстрировали сотрудники.

В кафе «Шоколад» планируется проводить периодические проверки качества работы персонала. Проводить проверки качества предоставляемых услуг, проверки соответствия нормам и правилам уборки помещений. Будет создана комиссия, которая будет проводить проверку соответствия уровня обслуживания посетителей, состояние материально-технической базы кафе,

исправление недостатков. Все недостатки будут фиксироваться и, по возможности, исправляться немедленно.

При расчете финансовых результатах предлагаемых мероприятий установлено:

1. Валовой объем продаж представляет собой все доходы, полученные от реализации продукции. Валовой объем продаж с 2018 года увеличился с 4,5 млн. руб. до 10,1 млн. руб. на конец периода расчетов по проекту.

2. Валовая прибыль (или валовая маржа) - это чистая выручка от реализации за вычетом прямых издержек на производство продукции. Этот показатель позволяет анализировать эффективность производственной деятельности. Валовая прибыль за период (2018-2022гг.) деятельности кафе выросла от 3,4 млн. рублей до 7,4 млн. рублей.

3. Налогооблагаемая прибыль – величина прибыли за период, определяемая в соответствии с правилами налогообложения, на основе которой рассчитывается налог на прибыль, подлежащий уплате. Прибыль предприятие начинает получать с июня 2018 года и к концу проекта (ноябрю 2022г.) ее среднемесячное значение достигает 320,6 тыс. руб. (3847/12)

4. Чистая прибыль – это прибыль после уплаты налога на прибыль. Если в начале проекта фирма несет убытки в сумме: -588516 рублей( в 2018г.), то уже с 2019 года ее деятельность становится положительной (881830,6 руб.) и за период с 2018 по 2022 год чистая прибыль возрастает до 3,4 млн. рублей.

Дисконтированный период окупаемости инвестиционных вложений составляет 48 месяцев. Чистый приведенный доход за пять лет составит более 2,7 млн. руб., а средняя норма рентабельности кафе составит 42,9% . Индекс прибыльности в течение инвестиционного периода по расчетам составляет 1,54.

Таким образом, показатели эффективности говорят о возможности реализации проекта.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Налоговый Кодекс Российской Федерации (с изменениями и дополнениями, вступившими с силу с 27.11.2017г)
2. Алина Дидровская. Рынок общественного питания в России вырос впервые с начала года//Ведомости - 2017.[Электронный ресурс]
3. Архипов В.Е. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга. – М.: Инфра-М, 2014. – 378 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление- М.: - Экономика, 2016. – 678 с.
5. Арутюнов В.В., Волынский И.В. Управление персоналом. – Ростов-на-Дону, 2015. – 448 с.
6. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2016. - 122 с.
7. Болт Д. Руководство по управлению сбытом- М.: Экономика, 2014. – 378 с.
8. Бородина В.В. Бухгалтерский учет: Учебное пособие. – 2015 г.
9. Гальчина О.Н., Пожидаева Т.А. Теория экономического анализа: Учебное пособие. – М.: Ай Пи Эр Медиа, ИТК «Дашков и К<sup>о</sup>», 2016.- 548 с.
10. Налоги и сборы в схемах и таблицах / Под ред. А.А. Ялбулганова. – М., 2014 - 496 с..
11. Бланк И.А. Управление торговым предприятием. – М.: Тандем, 2014. – 374 с.
12. Брэддик У. Менеджмент в организации. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 344 с.
13. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Институт международного права и экономики им. Грибоедова, 2014. – 480 с.
14. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. - М.: БИНОМ, 2015. – 625 с.
15. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М., 2015. – 365 с.
16. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 345 с.

17. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности. – М.: Дело и сервис, 2014. – 336 с.
18. Забелина О.В., Толкаченко Г.Л. Финансовый менеджмент. – М.: Экзамен, 2013. – 224 с.
19. Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент.- М.: Финансы и статистика, 2016.- 768 с.
20. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. М.: Финансы и статистика, 2016. – 462 с.
21. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: 2016. – 424 с.
22. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент. – М.: Дело и сервис, 2014. – 304 с.
23. Колб Р.В., Родригес Р. Дж. Финансовый менеджмент: Учебник. / Пер. 2-го англ. издания; предисл. к русск. изданию к. э. н. Драчёвой Е.А. – М.: Изд-во «Финпресс», 2015. – 496 с.
24. Кулиш С.М. Детерминированный факторный анализ ресурсного потенциала субъекта предпринимательства // Казанский педагогический журнал. 2015. № 3 (110). - С. 176-179.
25. Логистика на предприятиях общественного питания: краткий курс лекций для магистрантов 2 года специальности (направления подготовки) 19.04.04 Технология продукции и организации общественного питания / Сост.: Е.Ф. Заворотин // ФГБОУ ВО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 49 с.
26. Лукачева Л.И. Управление организацией. – М.: Инфра-М, 2016. – 324 с.
27. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. — М.: Инфра-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2016. – 347 с.
28. Попов С.А. Стратегическое управление. – М: Инфра – М, 2015. – 369 с.
29. Разумов-Раздолов К.Л., Крепп А., СМК в России и за рубежом, [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа:<http://quality.eup.ru/MATERIALY14/smk-rus.htm>

30. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 344 с.
31. Сорокин М.Н. Стандарт ISO 9001:2008: проблемы и перспективы. [Электронный ресурс]. – 2017 – Режим доступа: <http://skatr.ru/standart-iso-90012000-problemy-i-perspektivy>
32. Титов В.И. Экономика предприятия: учебник — М. :Эксмо, 2017 - 536 с.
33. Тимофеев Р.А., Абрамова А.В. Управление качеством и развитие бизнес-процессов в рыночной организации на основе проектной деятельности // StredoevropskyVestnikproVedu a Vyzkum. – 2015. – Т. 61. – С. 40.
34. Управление организацией /Под ред. А.Г. Поршнева. М.: ИНФРА-М, 2015. – 620с.
35. Уткин Э.А. Финансовое управление. - М.: Финансы и статистика, 2016. - 307 с.
36. Финансовое управление фирмой / Под ред. В.И. Терехина. - М.: Экономика, 2015. - 98 с.
37. Шаповалов Н.Н., Платонов В.М. и др. Организация работы предприятий общественного питания. – М.: Экономика, 2015. – 272 с.
38. Шлычков В.В. Контроллинг – как метод совершенствования внутрипроизводственных экономических отношений на инвестируемых объектах и повышения роли человеческого фактора // Вестник экономики, права и социологии. 2014. № 1. - С. 44-46.
39. Шлычков В.В. Теория и методология управления ресурсным потенциалом: автореф. дис. док. эконом. наук. – Йошкар-Ола, 2016 - 547 с..
40. Сорокин М.Н. Стандарт ISO 9001:2008: проблемы и перспективы. [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <http://skatr.ru/standart-iso-90012000-problemy-i-perspektivy>
41. Аттестация сотрудников предприятия [Электронный ресурс] –Режим доступа: <http://www.zarabotu.ru/statyi/Attestaciyasotr.html>

42. SWOT-анализ: правила и примеры составления [Электронный ресурс]  
– Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/8078-swot-analiz>
43. Точка безубыточности и запас финансовой прочности [Электронный ресурс] – Режим доступа:  
[http://www.masterplans.ru/tochka\\_bezubitochnosti.html#xISlvp7o0q6XkV56](http://www.masterplans.ru/tochka_bezubitochnosti.html#xISlvp7o0q6XkV56)
44. Современный туристский рынок и перспективы его развития  
[Электронный ресурс] – Режим доступа:  
[http://tourlib.net/books\\_tourism/kotler\\_tourism\\_09.htm](http://tourlib.net/books_tourism/kotler_tourism_09.htm)
45. Пути повышения продаж на предприятиях общественного питания  
[Электронный ресурс] – Режим доступа:  
<http://moneymakerfactory.ru/articles/povysheniye-prodazh-obshhepit/>

