

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(НИУ «БелГУ»)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ЛЕТНЕЙ ВЕРАНДЫ ДЛЯ
«ГОРОДСКОГО КАФЕ «ОРИОН»»**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
очной формы обучения, группы 05001421
Пилипенко Русланы Владимировны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Маматова Н.А.

БЕЛГОРОД 2018

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы бизнес-планирования в организации	5
1.1 Теоретические основы планирования деятельности организации.....	5
1.2 Роль бизнес-плана в системе планирования деятельности организации...	11
1.3 Структура бизнес-плана.....	18
Глава 2 Анализ деятельности места общественного питания городского кафе «Орион»	24
2.1 Анализ деятельности «Городского кафе «Орион»».....	24
2.2 Исследование эффективности открытия летней веранды для кафе.....	32
Глава 3 Разработка бизнес-плана летней веранды для городского кафе «Орион»	36
3.1 Резюме бизнес-плана открытия летней веранды.....	36
3.2 Производственный план	36
3.3 План развития летней площадки.....	39
3.3 Финансовый обзор	43
3.5 Возможные риски.....	45
Заключение	48
Список литературы	49
Приложение	53

Введение

Актуальность темы состоит в том, что развитие ресторанного бизнеса обусловлено тем, что существует постоянная потребность человека в удовлетворении своих естественных каждодневных нужд, из которых качественное питание – одна из первостепенных.

В городе Белгороде довольно развит и распространен ресторанный бизнес и он представлен большим количеством кафе, ресторанов, баров и других заведений (более 140). Каждое предприятие общественного питания пытается выделиться и, тем самым привлечь как можно больше посетителей, которые принесут прибыль организации, для этого заведению нужно предложить людям что-то, что выделяло бы его среди других подобных. Для городского кафе «Орион» такой особенностью станет летняя веранда.

Посредством бизнес-планирования открытия летней веранды для городского кафе «Орион», предполагается решение проблемы популяризации заведения и увеличения его дохода.

Объект исследования – финансово-хозяйственная деятельность городского кафе «Орион».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в процессе расширения инфраструктуры городского кафе «Орион».

Целью данной работы является разработка бизнес-плана внедрения летней веранды в работу «Городского кафе «Орион»».

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие **основные задачи**:

1. Раскрыть теоретические аспекты бизнес-планирования;
2. Проанализировать деятельность городского кафе «Орион»;
3. Обосновать эффективность открытия летней веранды для объекта исследований;
4. Составить описание и резюме бизнес-плана летней веранды для городского кафе «Орион»;

5. Представить организационный план работ по созданию летней площадки;
6. Разработать план развития летней веранды заведения общественного питания «Городского кафе «Орион»;
7. Дать экономическое обоснование работы.

Теоретико-методологическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных ученых в области бизнес-планирования.

Основы бизнес-планирования и создания бизнес-плана подробно изложены в работах Виноградовой М.В., Головань С.И., Горемыкина В.А., Липсиц И.А.

Эмпирическая база исследования представлена уставом организации, бухгалтерским балансом «Ориона».

Практическая значимость исследования состоит в том, что после внедрения бизнес-плана в работу городского кафе «Орион» ожидается усиление конкурентных позиций, популяризация заведения и увеличение прибыли организации.

Методы исследования - наблюдение, анализ и синтез, индукция и дедукция.

Структура выпускной квалификационной работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложения

Глава 1 Теоретические основы бизнес-планирования в организации

1.1 Теоретические основы планирования деятельности организации

Поскольку бизнес-планирование является способом реального прогнозирования будущих проблем и возможностей предприятия, то данный процесс способен обеспечить основу для принятия эффективных управленческих решений. Использование бизнес-планирования в деятельности организаций способствует снижению рисков, обусловленных неполной или недостоверной информацией о возможностях организации или о внешней бизнес-ситуации. Особенно важную роль играет бизнес-планирование в сфере предпринимательства [2].

Бизнес-планирование последовательно проходит ряд стадий. Традиционно выделяют следующие основные стадии процесса бизнес-планирования:

- 1) подготовительная;
- 2) разработка бизнес-плана;
- 3) продвижение бизнес-плана;
- 4) реализация бизнес-плана [7].

В подготовительной стадии ключевым моментом является формирование перспективной бизнес-идеи, т. е. идеи нового продукта или услуги, а также решения технического, организационного или экономического характера. Отправной точкой в предпринимательской деятельности и планировании развития существующего или создания нового предприятия является идея нового продукта (услуги), который предприятие собирается производить (оказывать). Это связано с тем, что осуществление любой предпринимательской деятельности всегда основано на какой-либо идее. Поэтому поиск новых бизнес-идей является одной из важных функций предпринимателя. Правильный выбор бизнес-идеи имеет принципиально важное значение для любого вида предпринимательства и является залогом

будущего успеха нового коммерческого проекта или, наоборот, его неудачи. Можно сказать, что постоянный поиск бизнес-идей является двигателем развития предпринимательства и развития экономики в целом [5].

Бизнес-идея – это то, с чего начинается процесс предпринимательства. Толчком для возникновения бизнес-идеи могут послужить знания самого предпринимателя, его личный и профессиональный опыт и способность применить их в реальной жизни. Обычная бизнес-идея может заключаться в повторении уже существующего бизнеса, однако успех на рынке в большей степени связан с инновационными идеями. Инновационная идея представляет собой существующую возможность производства оригинального товара, продукта, услуги или же их улучшенных вариантов (модификаций), а также новых марок [7].

Основными вопросами, на которые следует ответить на предварительной стадии, являются следующие:

- 1) в чем конкретно заключается бизнес-идея (товар, услуга);
- 2) в чем состоит новизна бизнес-идеи;
- 3) кто будет пользователем (покупателем) продуктов (услуг);
- 4) какие ресурсы необходимы, чтобы приступить к реализации бизнес-идеи;
- 5) что может воспрепятствовать практической реализации бизнес-идеи [9].

Если после анализа ответов на эти вопросы часть новых бизнес-идей не потеряет свою привлекательность, а наоборот, станет еще более убедительной, необходимо приступать к их более детальной оценке и выбору тех, к реализации которых целесообразно приступить в первую очередь. В то же время необходимо иметь в виду, что не каждая на первый взгляд хорошая бизнес-идея может получить успешную практическую реализацию. Это зависит от множества факторов, среди которых важнейшими являются квалификация, навыки работы в выбранной области деятельности,

организаторские способности, практическая направленность новой идеи, доступность ресурсов [6].

Приступая к детальной проработке бизнес-идеи, необходимо как можно более объективно оценить следующие позиции. При этом следует оценить степень полезности каждого из таких критериев как:

- новизна бизнес-идеи;
- технико-технологическая осуществимость проекта;
- выбранная сфера деятельности (производство, сфера услуг, информационные технологии и т. д.);
- степень востребованности товара на рынке;
- наличие необходимого капитала для осуществления нового коммерческого проекта;
- необходимый ежегодный капитал;
- имеющиеся источники финансирования;
- характер возможных денежных затруднений (постоянные, долговременные, вероятные, эпизодические);
- наличие персонала с необходимым уровнем квалификации;
- оценка темпов роста бизнеса (медленный, умеренный, быстрый);
- размер потенциальной клиентской базы и ее характер;
- предполагаемые конкуренты и преимущества перед ними;
- стратегия в бизнесе и перспективы развития предприятия;
- степень риска бизнеса;
- необходимость получения сертификатов и лицензий на производимые продукты;
- защищенность нового продукта патентами или авторскими свидетельствами;
- наличие законодательной базы и соответствие новой идеи имеющемуся законодательству;

- наличие поддержки со стороны государственных органов, местных администраций и донорских организаций [8].

В современных условиях разработка бизнес-планов должна быть сосредоточена на конкретных рыночных потребностях. Иногда производители стремятся к достижению очень высокого уровня параметров нового изделия, что не всегда соответствует реальным требованиям потребителей и даже может привести к снижению прибыльности продукта. Таким образом, в процессе бизнес-планирования необходимо как можно более тщательно учитывать мнения потребителей начиная с предпроектной стадии и заканчивая послепродажным обслуживанием. При этом отслеживаются все высказываемые интересные идеи и организуются специальные каналы обратной связи с потребителями [10].

В последнее время все большее внимание уделяется мнению потребителей, поскольку конечная цель производства любого товара – это именно удовлетворение запросов потребителей. При этом необходимо отметить, что предпринимательство, особенно среднее и малое, связано с повышенной долей риска. Поэтому на первом этапе предприятия сферы малого и среднего бизнеса всегда должны иметь в своем арсенале «портфель» бизнес-планов, чтобы поддерживать конкурентоспособность своего предприятия на высоком уровне и быть в состоянии быстро и гибко переориентировать свой бизнес в соответствии с меняющимися внешними условиями, актуальными научно-техническими разработками и требованиями потребителей [16].

Убедившись в перспективности бизнес-идеи, наступает этап непосредственно разработки всех разделов бизнес-плана. На втором этапе бизнес-планирования производится сбор и анализ информации о продукции, рынках, потребителях, конкурентах и посредниках. Анализируются возможности предприятия реализовать выбранную идею и потребности в различных видах ресурсов. Проводится поиск источников финансирования и

оценивается эффективность проекта. Особое значение имеет анализ рисков и выбор путей их снижения [15].

На третьем этапе бизнес-планирования производится продвижение идеи, для чего осуществляется презентация бизнес-плана. Презентация бизнес-плана – краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами. Презентация охватывает семь основных положений:

- 1) компания, ее продукция и услуги;
- 2) описание рынка, потребителей и конкурентов;
- 3) маркетинговая стратегия;
- 4) первоочередные финансовые задачи;
- 5) команда осуществления проекта;
- 6) объемы финансирования направления использования средств;
- 7) условия и сроки реализации инвестиций [22].

Презентация предшествует началу переговоров с потенциальными инвесторами и партнерами, при этом происходит согласование условий и оформление договоров. На данной стадии необходимо произвести аудит бизнес-планирования, то есть общий анализ бизнес-плана, в результате которого принимается решение об инвестировании проекта или отказе от него [12].

Четвертый этап реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании и до начальной стадии практической реализации проекта, включая коммерческое производство. Реализовать бизнес-план – выполнить все рабочие задачи внутри фирмы и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию [16].

Бизнес-план выступает как объективная оценка результатов рыночной деятельности предприятия и в то же время как необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нем характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия,

анализируются проблемы, с которыми оно сталкивается, и определяются пути и методы их решения. Таким образом, бизнес-планирование можно рассматривать как поисковую, научно-исследовательскую и проектную работу. Благодаря бизнес-плану появляется возможность оценить будущую организацию со стороны. Сам процесс разработки бизнес-плана, включающий детальный анализ экономических и организационных вопросов, постоянно побуждает мобилизоваться [26].

Таким образом бизнес-планирование является одним из самых главных механизмов и инструментов управления предприятия, которое предопределяет и прогнозирует его эффективность в будущем. Разработка и реализация новых перспективных бизнес-проектов может существенно улучшить экономический и инвестиционный климат; способствовать экономическому росту и усилению конкурентных позиций страны на мировом рынке. Для начинающего предпринимателя овладение искусством бизнес-планирования является одним из важнейших условий достижения успеха в бизнесе, поэтому в параграфе 1.2 будет детально рассмотрена и охарактеризована его структура.

1.2 Структура бизнес-плана

Бизнес-план должен включать в себя все необходимые разделы, чтобы максимально полно отражать суть рассматриваемого инвестиционного проекта

К ним относятся:

1. Обзорный раздел (резюме).

Резюме является одним из важных разделов бизнес-плана, это «бизнес-план в миниатюре», первый информационный документ, который увидит потенциальный инвестор и сделает по нему предварительные выводы [4].

Резюме включает в себя:

- цель и сущность рассматриваемого проекта;

- краткая информация о фирме;
- преимущества и факторы конкурентоспособности предлагаемой бизнес-идеи;
- планируемый объем финансовых средств для реализации проекта;
- основные результаты, характеризующие эффективность проекта;
- предполагаемые сроки и схема возврата заемных средств;
- объекты интеллектуальной собственности (патенты, авторские свидетельства на изобретения, торговые знаки и т.д.);
- факты, подтверждающие надежность и опыт деятельности предприятия (работа по поручениям органов государственной власти, с государственными предприятиями, в рамках государственно-частного партнерства и т.п.), юридические и экономические гарантии, обеспечивающие успех проекта [1].

2. Описание деятельности предприятия.

В данный пункт входит:

- основные виды деятельности и отраслевая принадлежность предприятия; профиль (производство, торговля или оказание услуг);
- длительность осуществления данного бизнеса;
- цели предприятия и его организационно-правовая форма;
- осуществляемая политика продаж;
- основные технико-экономические показатели предприятия за предыдущие пять лет;
- текущая и перспективная географическая диверсификация деятельности предприятия;
- показатели конкурентоспособности продукции по конкретным рынкам и периодам;
- диверсификация клиентуры;
- преимущества данного предприятия по сравнению с другими [6].

3. Описание видов продукции (услуг).

К описанию видов продукции и услуг относится:

- физическое описание продукции или услуг;

- описание возможностей их использования;
- отличительные стороны предлагаемой продукции или услуг, их инновационность, востребованность на рынке;
- степень готовности поставок продукции или услуг к предложению на рынке;
- список экспертов или потребителей, которые ознакомились с данным продуктом, имеют практический опыт его использования и могут дать о нем положительный отзыв (при наличии такой информации) [11].

4. Анализ рынка и маркетинговая стратегия.

От качественной проработки этого раздела во многом зависит успех проекта, так как доходы от продаж часто являются единственным источником денежных потоков для окупаемости проекта.

Анализ рынка проводится с целью получения информации, как планируемый бизнес будет воздействовать на рынок и о перспективах его развития.

Анализ рынка включает в себя:

- текущее состояние и перспективы развития рынка;
- анализ конкурентов с выделением их преимуществ и недостатков;
- результаты исследования рынка;
- прогноз планируемых объемов продаж товаров или услуг;
- описание маркетинговой стратегии предприятия (стратегии сбыта, рекламы и продвижения товара, политика ценообразования, стимулирования продаж и т. д.) [19].

Маркетинговая стратегия включает:

- технологии и результаты сегментации рынка, оценка конкурентов;
- стратегию ценообразования (стратегия, основанная на расходах, стратегия, основанная на спросе, конкурентная стратегия и др.), прогнозы цен на товары предприятия;
- стратегии охвата рынка;
- стратегии разработки новых товаров;

- выбор ресурсной стратегии;
- выбор методов и способов продвижение товаров;
- стратегию стимулирования сбыта продукции (какие средства стимулирования сбыта будут применяться предприятием в отношении своих товаров или услуг);
- выбор стратегии рекламы товара (установленные цели, бюджет рекламы, выбранные средства рекламы, предлагаемые решения, использование социальных сетей и т.п.);
- выбор стратегии развития предприятия на долгосрочную перспективу [21].

5. Производственный план.

Основной производственный план содержит:

- общий подход к организации производственной деятельности;
- обеспеченность материально-техническими ресурсами, их виды и источники получения;
- существующие производственные технологии;
- виды необходимого оборудования и его технико-экономические данные;
- требования к опыту и уровню подготовки кадров (производственный, инженерно-технический и административный персонал, условия труда, структура и состав подразделений, мероприятия по обучению и переподготовке персонала, предполагаемые изменения в структуре персонала по мере развития предприятия) [17].

Также в производственный план входит план обновления выпускаемой продукции включает в себя такие :

- описание научных методов и технологий, использованных при разработке стратегии обновления выпускаемой продукции;
- технико-экономическое обоснование инвестиционных проектов;
- показатели конкурентоспособности, качества и ресурсоёмкости продукции предприятия и его основных конкурентов [35].

План производства и реализации продукции включает в себя:

- расчет производственной мощности подразделений предприятия;
- оперативно-календарные планы;
- план реализации продукции;
- анализ использования производственной мощности предприятия;

План развития производства включает в себя мероприятия:

- по повышению технического и организационного уровней производства;
- социального развития трудового коллектива;
- по охране окружающей среды;
- по реализации инвестиционных проектов по развитию производства

[37].

6. График выполнения работ

График выполнения или календарный план работ по проекту включает в себя изложение основных этапов реализации проекта и величину требуемых финансовых ресурсов для их реализации, а также отражает планируемые временные границы каждого этапа.

План обеспечения производства должен содержать:

- анализ эффективности использования различных видов ресурсов;
- расчет потребности в различных видах ресурсов;
- план материально-технического обеспечения производства;
- информационное обеспечение управления производством;
- нормативно-методическое обеспечение производства [30].

7. Управление и организация

Управление предприятием включает:

- информацию об основных участниках предприятия (предприниматель и его партнеры, инвесторы, члены совета директоров, занимающие ключевые посты сотрудники, менеджеры, другие заинтересованные лица и т. д.);

- организационная схема предприятия, показывающая внутренние связи и распределение ответственности в рамках организации;

- существующий алгоритм отбора, подбора кадров, переподготовки и оплаты труда работников [32].

Организация реализации бизнес-плана включает:

- разработку, согласование и утверждение программы реализации планов стратегического развития;
- организацию учета и мониторинга показателей выполнения планов;
- систему мотивации выполнения планов в точные сроки, надлежащего качества и с планируемыми расходами;
- внесение необходимых корректировок в процесс выполнения стратегических планов при появлении изменений во внешней и внутренней среде предприятия [31].

8. Финансовый план.

Финансовый план должен быть согласован с данными, представленными в остальных частях бизнес-плана, поскольку в нем интегрированно обобщаются и представляются в стоимостном выражении все разделы бизнес-плана. В финансовом плане рассматриваются вопросы финансового обеспечения деятельности предприятия и наиболее эффективного использования финансовых средств (как собственных, так и заемных), привлекаемых для реализации проекта.

В этот раздел включают:

- прогноз планируемых объемов реализации товаров (услуг);
- баланс доходов и расходов;
- финансовый бюджет предприятия;
- прогнозный баланс;
- операционный бюджет предприятия;
- политика управления ценными бумагами;
- основные критерии эффективности проекта (простой и дисконтированный сроки окупаемости, чистый дисконтированный доход, внутренняя норма доходности, показатели рентабельности проекта) [37].

9. Оценка рисков.

В разделе «Оценка рисков» необходимо оценить, какие риски могут оказать наибольшее влияние на проект. С этой целью часто проводят анализ чувствительности проекта, который показывает степень влияния изменения входных параметров проекта (объем продаж, уровень цен на реализуемую продукцию, стоимость сырья и материалов, ставка дисконтирования и т.д.) на изменение выходных параметров (чистый дисконтированный доход, срок окупаемости, внутренняя норма рентабельности и т.д.). Соответственно, менеджмент проекта получает информацию по возможным границам входных параметров, при которых проект еще остается эффективным [29].

Кроме этого, могут применяться стандартные методы минимизации и профилактики рисков, получившие распространение в практической инвестиционной деятельности.

К ним относятся:

- мероприятия, направленные на улучшение потребительских свойств продукции проекта, совершенствование сбытовой политики;

- необходимый уровень ликвидности проекта, позволяющий снизить зависимость показателей проекта от возможных изменений в его доходах и затратах;

- инвестиционная программа по обновлению объектов основных средств проекта с целью поддержания уровня их технического состояния для нивелирования рисков, связанных с состоянием основных фондов проекта;

- планируемая деятельность проекта по оказанию дополнительных услуг, (которые не были учтены в первоначальных расчетах), являющаяся дополнительным резервом страхования рисков от неполного получения дохода;

- страхование имущественного комплекса проекта, что защищает проект от рисков потери активов;

- повышение открытости и прозрачности предприятия, создаваемого в рамках проекта, размещение в открытом доступе необходимой информации о проекте, что позволит привлечь заинтересованных инвесторов [37].

10. Приложение.

В данный раздел включаются документы, которые имеют большой объем информации и дополняют те расчеты, которые приведены в бизнес-плане, например, история бизнеса предприятия, описание отрасли, информация о менеджменте, маркетинговые результаты исследования рынка, анализ финансового состояния предприятия, заключения аудиторов и отчеты оценщиков о рыночной стоимости различных видов имущества, рекламные проспекты образцов продукции, план производственных площадей, различные договоры, гарантийные письма и другие документы [25].

Данные документы детализируют приводимые в бизнес-плане сведения и подтверждают их, не нарушая общий стиль изложения разделов. При возникновении интереса к какому-либо разделу бизнес-плана, пользователь может обратиться к более подробным документам, размещенным в приложении.

Вкратце был охарактеризован каждый из пунктов структуры бизнес-плана. Особое внимание в бизнес-плане уделяется финансовому разделу, основанному на анализе и оценке денежных потоков предприятия и расчете основных показателей их эффективности, по этой причине в следующем пункте он будет рассмотрен подробнее.

1.3 Финансовые показатели в бизнес-плане

Финансовый раздел бизнес-плана рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности предприятий, фирм, организации и наиболее эффективного использования имеющихся финансовых средств на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров и услуг на рынках в последующие периоды.

Финансовый план разрабатывают в виде следующих прогнозных финансовых документов:

- 1) начальные расходы;

- 2) прогноз финансовых результатов;
- 3) прогнозный баланс предприятия;
- 4) прогноз движения денежных средств.

Обычно прогноз составляют на 3-5 лет. Рассмотрим алгоритм проектировок на том же самом примере предприятия, уже работавшего в сфере производства продуктов питания и планирующего в прогнозный период выпускать новый вид продукции. Необходимо выяснить, как повлияет новая производственная программа на итоговые результаты деятельности предприятия [5].

Целью прогноза финансовых результатов является представление перспектив деятельности предприятия с точки зрения прибыльности. Особенно инвесторов интересен для инвесторов уровень прибыльности в предстоящий период, так как они могут увидеть, насколько эффективно используются их инвестиции и на какую долю от прибыли предприятия они могут рассчитывать [14].

1-й, 2-й год и т.д. - это годы прогнозируемого периода, начиная с последующего по отношению к году разработки бизнес-плана (базисный год).

Исходной позицией для формирования этого прогноза является план объема продаж в натуральном и стоимостном выражении. При этом расчеты производят по всем видам выпускаемой продукции, а итоговый результат приводят в таблице.

Операционные расходы включают в себя расходы на разработку нового вида продукции, на осуществление маркетинговых исследований, административные расходы и коммерческие расходы, связанные с продвижением и сбытом продукции.

Для расчета процентов к уплате используется информация об уровне процентных ставок по краткосрочному и долгосрочному долгу, а также о графике погашения долга [13].

При вычитании из валовой прибыли операционных затрат и процентов к уплате получаем показатель «балансовая прибыль».

Сумма перенесенных убытков формируется сложением чистой прибыли отчетного периода и нераспределенной прибыли предыдущего года (если она имеет отрицательную величину).

Показатель чистой прибыли формируется путем вычитания из балансовой прибыли величины налога на прибыль.

Показатели чистой прибыли, чистого объема продаж и себестоимости реализованной продукции являются основой для проведения анализа возможных изменений финансовой ситуации за пятилетие.

Обычно подобные расчеты носят многовариантный характер в зависимости от предполагаемого изменения таких факторов как объем сбыта, цен, производственных расходов в связи с чем, разрабатывают следующие виды прогнозов: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный [18].

Проектировка движения денежных средств отражает не доходы и затраты, а фактическое поступление денежных средств и их перечисление, поэтому итоговая цифра проектировки движения денежных средств отражает сальдо оборота денежных средств предприятия.

Если прогноз финансовых результатов отражает затраты, осуществленные в тот или иной период, то проектировка движения денежных средств показывает фактическое возмещение этих затрат. Необходимо учитывать, что некоторые затраты могут быть покрыты немедленно, а другие в течение определенного временного периода. Чтобы согласовать между собой показатели, следует разобраться в характере кредитной политики предприятия.

Следует учитывать тот факт, что в начальный период развития предприятия его положение с денежными средствами будет куда важнее, чем прибыльность, так как именно этот фактор точнее всего характеризует его финансовую устойчивость [28].

Срок окупаемости инвестиционного проекта является наиболее популярным показателем оценки целесообразности инвестиций.

Простота расчета и его наглядность способствует этой популярности. Действительно, если инвестору сообщают, что через год его вложения ему

возвратятся, и далее он будет получать от проекта дивиденды, он понимает что в проект стоит вложиться, даже не интересуясь размером дивидендов. Срок окупаемости, являясь статическим показателем, показывает инвестору с точностью до месяца срок возврата его инвестиций в проект [18].

Срок окупаемости, являясь статическим показателем, показывает инвестору с точностью до месяца срок возврата его инвестиций в проект

Срок окупаемости инвестиционного проекта представляет собой отношение первоначальных инвестиций в проект к среднегодовой доходности проекта. Если инвесторов несколько, то каждый рассчитывает и срок окупаемости его вложений в инвестиционный проект, т.е. отношение его вложений в проект к его среднегодовому доходу в данном проекте.

Расчет срока окупаемости инвестиционного проекта проводят по формуле:

$$PP = I_0 / CFcr \quad (1),$$

где:

- 1) PP – срок окупаемости в годах;
- 2) I_0 – начальные инвестиции в проект в рублях;
- 3) CFcr – среднегодовой доход проекта в рублях [14].

Поскольку среднегодовой доход определить не всегда представляется возможным, то расчет окупаемости инвестиционного проекта проводят по формуле:

$$T = \frac{S}{q} \quad (2),$$

где:

- 1) S – объем первоначальных инвестиций;
- 2) q – среднегодовой доход от инвестиций.

Баланс предприятия не отражает в динамике каких-либо результаты его деятельности за определенные временные периоды (в отличие от отчета о

финансовых результатах), а показывает все активы (внеоборотные и оборотные), которыми оно располагает по состоянию на отчетные даты и источники формирования этих активов, то есть, пассивы (собственный капитал, долгосрочный и краткосрочный заемный капитал) [13].

Чистый дисконтированный доход является немаловажным показателем в финансовом анализе, так как отражает сумму дисконтированных значений потока платежей от проекта, приведённых к сегодняшнему дню.

Показатель представляет собой разницу между всеми денежными притоками и оттоками, приведенными к текущему моменту времени (моменту оценки инвестиционного проекта).

Он показывает величину денежных средств, которую инвестор ожидает получить от проекта, после того, как денежные притоки окупят первоначальные инвестиционные затраты и периодические денежные оттоки, связанные с проектом. Чистый дисконтированный доход формула:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t} \quad (3),$$

где:

- 1) n, t — количество временных периодов;
- 2) CF — денежный поток (Cash Flow);
- 3) R — стоимость капитала (ставка дисконтирования, Rate).

Если величина чистого дисконтированного дохода инвестиционного проекта положительна, проект эффективен и может быть принят. Чем больше чистого дисконтированного дохода, тем эффективнее проект [17].

Проектировки балансов составляют на конец каждого года прогнозного периода. При этом составление балансов осуществляется на базе исходного баланса базисного года с учетом предполагаемых особенностей развития предприятия в прогнозируемый период (изменения выручки, чистой прибыли и других показателей деятельности, стоимости привлечения собственных и заемных источников финансирования, усиление конкуренции и т.д.) [18].

Считается, что этот документ менее важен, чем проектировки финансовых результатов и движения денежных средств, тем не менее именно он вызывает интерес специалистов (кредиторов, инвесторов и других заинтересованных лиц), чтобы оценить, какие суммы будут вложены в активы и за счет каких пассивов.

При подготовке проектировок балансов необходимо обратить особое внимание на следующие моменты:

- внеоборотные активы предприятия должны быть образованы преимущественно за счет собственного капитала;

- важным показателем финансовой деятельности предприятия является коэффициент обеспеченности собственными средствами, при этом, если потребуется одновременное выполнение краткосрочных обязательств, предприятие должно иметь достаточный объем ликвидных оборотных активов для их покрытия;

- при достаточном уровне ликвидности, предприятие может позволить себе более маневренную и гибкую политику [14].

Иногда в финансовый план включают анализ безубыточности, чтобы показать, каким должен быть объем продаж, чтобы предприятие возмещало все свои затраты и не получало при этом ни прибыли, ни убытка. Он может быть полезен при рассмотрении проекта и вынесения решения о его финансировании потенциальными кредиторами.

Формула расчета точки безубыточности в денежном выражении (в рублях, долларах и т.п.):

$$Тбд = В * З_{пост} / (В - З_{пер}) \quad (4),$$

где:

- 1) Тбд — точка безубыточности в денежном выражении;
- 2) В — выручка от продаж;
- 3) З_{пост} — постоянные затраты;
- 4) З_{пер} — переменные затраты.

Планирование деятельности предприятия является основой современного маркетинга, производственного менеджмента и в целом всей экономической концепции хозяйствования. Рыночное планирование внутрихозяйственной деятельности на различных предприятиях заключается в разработке прогнозных показателей и выявления путей более оптимального варианта достижения поставленных целей [5].

Таким образом, бизнес-план инвестиционного проекта является важным инструментом разработки и реализации стратегии предприятия.

Внедрение на предприятии коммерчески эффективных инвестиционных проектов является одним из существенных инструментов увеличения стоимости и улучшения финансовых результатов деятельности предприятия, так как денежные потоки проектов суммируются с денежными потоками от основной деятельности, обеспечивая в результате достижение запланированных целей. Во второй главе будет проанализирована деятельность объекта исследований и даны рекомендации по ее улучшению, посредством внедрения новой услуги в его финансово-хозяйственную деятельность.

Глава 2 Анализ деятельности места общественного питания городского кафе «Орион»

2.1 Анализ деятельности «Городского кафе «Орион»»

Объект общественного питания «Городское кафе «Орион»» был создан в 2016 году. Юридический и почтовый адрес организации: г. Белгород, Гражданский проспект, д. 61.

ОГРНИП 316312300103001

ИНН: 312318905200

Р/С: 40802810502970000986 в АО «АЛЬФА-БВНК»

К/С:30101810200000000593

БИК банка: 044525593

Городское кафе «Орион» представляет собой стильное, современное место отдыха, которое представляет интересный интерьер и, вкусную европейскую и итальянскую кухню.

Для любого человека «Орион» станет большим открытием для литературного и духовного обогащения, так как по совместительству кафе также является книжным клубом, свидетельством чего выступает представленная в нем литература разных жанров, направлений и столетий. В стенах «Ориона» часто проходят литературные встречи, арт-окна, вечера живой музыки и многое другое. Расположено заведение в центре города на Гражданском проспекте, что также является немаловажным плюсом, так как его легко найти как коренному горожанину, так и гостю города.

Видами деятельности организации являются:

- 1) Производство и реализация продуктов питания;
- 2) Осуществление торгово-закупочной деятельности;
- 3) Услуги общественного питания;
- 4) Внешнеэкономическая коммерческая и культурная деятельность.

В организации в настоящее время работает 33 человека.

Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации полномочий руководителей, потоков команд и информации. Организационная структура кафе «Орион» представлена на рисунке 1.2.2

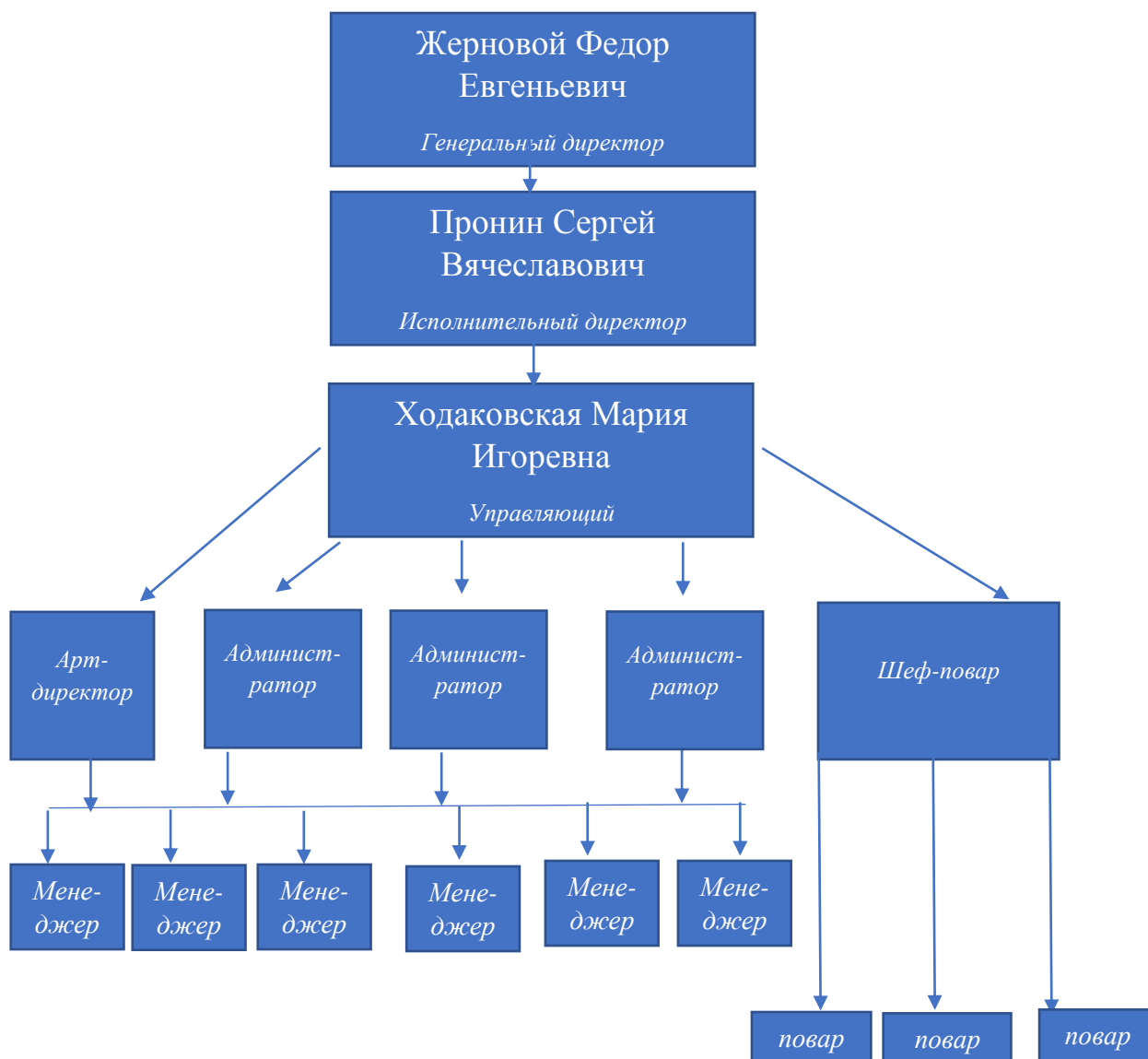


Рисунок 1.2.2 - Организационная структура Городского кафе «Орион»

Данная организационная структура является линейно-функциональной, то есть представляет собой набор структур управления, определяемый особенностями работы подразделений в рамках организации. Такая

структура обеспечивает разделение управленческого труда, при котором линейные звенья (управляющий, шеф-повар) управления призваны командовать, а функциональные (администраторы) — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Управление организаций в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды требует не только проведения анализа и оценки среды и прогнозирования того, как она будет изменяться во времени, но и создания такой системы управления, которая бы постоянно поддерживала соответствие между средой, характером и результатами деятельности организации.

В таблице 2.1.1 представлен SWOT-анализ, который выявляет факторы внутренней и внешней среды, имеющие влияние на работу кафе.

Таблица 2.1.1 – SWOT-анализ деятельности городского кафе «Орион»»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Доступное расположение в центре города. • Хороший интерьер • Разнообразное и вкусное меню. • Книжный клуб. • Музей в одном здании 	<ul style="list-style-type: none"> • Слабый уровень сервиса • Неприметность заведения на улице. • Высокая конкуренция.
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Новые предложения по меню каждый месяц. • Тематические вечера с музыкальным сопровождением и минимальной стилистикой, приуроченные к праздникам и событиям (9 мая, День города и т.д). 	<ul style="list-style-type: none"> • Сбои системы «Трактирь». • неполадки с интернетом. • Нехватка персонала.

Данный метод стратегического планирования (SWOT-анализ) позволяет проанализировать деятельность организации наперед и увидеть

как сильные стороны и возможности организации, так и слабые стороны, и угрозы для нее.

В подтверждение сильным и слабым сторонам, указанным в таблице 2.1.1, можно использовать отзывы посетителей «Ориона» с таких интернет-источников: «Трипадвизор», «flamp.ru», «club31.ru».

Для укрепления слабых позиций кафе применяются меры в виде рекламной доски на тротуаре перед входом в «Орион», гирлянд, заполняющих главные окна заведения, вывески на главном входе. Что касается сервиса, то работающий персонал постоянно совершенствуется и саморазвивается, изучая дополнительную литературу, приобретая новые знания и опыт.

Указанные выше угрозы, довольно редкие, но требуют быстрого реагирования и устранения, а для этого управляющим звеньям следует быть готовыми к таким ситуациям.

Состава персонала «Ориона», подобран в соответствии с целями и задачам хозяйственной деятельности организации, чему свидетельствует таблица 2.1.2. Все сотрудники квалифицированные специалисты с огромным трудовым стажем.

Таблица 2.1.2 - Штатное расписание городского кафе «Орион»

Должность	Количество человек	Требования к персоналу
Управляющий	1	Высшее образование, опыт работы в отрасли не менее 7 лет;
Администратор	3	Высшее образование, опыт работы в отрасли не менее 5 лет;
Бармен	2	Опыт работы в отрасли не менее 2 лет.
Официант	10	Опыт работы в области не менее года.
Хостес	2	Привлекательная внешность, грамотная и четкая речь.
Арт-директор	1	Высшее образование, опыт работы в области не менее 3 лет.

Продолжение таблицы 2.1.2

Шеф-повар	1	Высшее образование, опыт работы в области не менее 7 лет.
Повар	10	Средне-специальное, либо высшее образование в области технологии общественного питания.
Технический персонал	6	Возраст от 20 до 50 лет

Опишем задачи и функции подразделений городского кафе «Орион» и их взаимосвязь между собой.

Генеральный директор кафе несет ответственность за организацию и результаты всей торгово-производственной деятельности, контролирует выполнение плана показателей коммерческо-хозяйственно-финансовой деятельности «Ориона».

Шеф-повар в кафе организывает и контролирует работу производства.

Ключевыми задачами его деятельности являются:

- формирование меню;
- контроль качества приготовления и подачи блюд;
- планирование и отбор необходимого сырья и материалов;
- контроль хранения сырья, полуфабрикатов и готовой продукции;
- внедрение изменений в работу производства;
- проведение тренингов с персоналом производства и зала.

Повара в городском кафе «Орион» занимаются изготовлением блюд в соответствии с правилами технологии приготовления блюд высокого качества, с соблюдением на производстве правил санитарии и гигиены, охраны труда и техники безопасности.

Бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского учета, хозяйственно-финансовой деятельности предприятия. Формирует в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику исходя из структуры и особенностей деятельности предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости.

Основной задачей официантов является приветствие и обслуживание гостей, приём заказов, оформление и предъявление им счетов. Оказание гостям помощи в выборе блюд и напитков и подача их на столы.

От барменов зависит приветствие и обслуживание на высоком уровне гостей напитками, приготовление и подача напитков, а также расчёт с гостем и ведение учёта и отчётности в баре.

Мотивацию трудовой деятельности персонала в организации довольно велика, так как хорошая заработная плата, которая варьируется от 10 до 37 тысяч рублей в месяц (зависит от должности), выдаются еженедельные премии, существует надбавка к заработной плате в виде 1,2%-2% от месячной выручки заведения (зависит от должности).

Для полноценного анализа деятельности «Ориона» необходимо рассмотреть финансовые показатели его деятельности. Начнем с бухгалтерского баланса в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.3 – Бухгалтерский баланс Городского кафе «Орион»

Наименование показателя	31.12.17	31.12.16
АКТИВ		
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Основные средства	4 388	3 782
Итого по разделу I	4 388	3 782
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ		
Запасы	4 687	4 983
Денежные средства и денежные эквиваленты	258	328
Итого по разделу II	4945	5311
БАЛАНС	9333	9093
ПАССИВ		
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ		
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	4 800	4 800
Нераспределенная прибыль	13 120	4 863

Продолжение таблицы 2.1.3

Итого по разделу III	17 920	9 663
IV. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА		

БАЛАНС	17920	9663
--------	-------	------

Из данных таблицы 2.1.3 видно, что имущество городского кафе «Орион» (валюта баланса) по состоянию на 2017 год составляет 9333 тыс. руб., за анализируемый период с 2016 по 2017 годы текущие активы (оборотные средства) предприятия выросли на 240 тыс. руб.

Внеоборотные активы выросли в 2017 году на 606 тыс. руб. за счет роста суммы основных средств.

Собственный капитал увеличился на 8 257 тыс. руб. в результате роста нераспределенной прибыли.

Далее проанализируем в таблице 2.1.4 отчет о прибылях и убытках «Ориона»

Таблица 2.1.4 - Отчет о прибылях и убытках городского кафе «Орион»

Наименование показателя(млн.руб.)	2017	2016
Выручка	44 273	33 336
Себестоимость продаж	(22 179)	(31 697)
Валовая прибыль (убыток)	22 094	1 639
Коммерческие расходы	(13 024)	(15 109)
Управленческие расходы	(0)	15 109*
Прибыль (убыток) от продаж	9 070	1 639
Прочие расходы	(813)	(710)
Прибыль (убыток) до налогообложения	8 257	929
Чистая прибыль (убыток)	8 257	929
Совокупный финансовый результат периода	8 257	929

На основе данных таблицы 2.1.4 можно сказать, что по сравнению с 2016 годом коммерческие расходы организации сократились на 2 085тыс.руб.

Учёт коммерческих расходов занимает доминирующее место в общей системе бухгалтерского учета. В условиях самостоятельного планирования самими предприятиями номенклатуры продукции и свободных (рыночных) цен, применения действующей системы налогообложения возрастает значимость методически обоснованного учета коммерческих расходов

Анализ затрат помогает определить эффективность расходов, уточнить, не будут ли они чрезмерными, подскажет, как установить цены, как применять сведения о затратах на ближнюю и дальнюю перспективу, как регулировать и контролировать расходы, как спланировать реальный уровень прибыли.

Прибыль от продаж (разница между валовым доходом и затратами на продажу товаров (издержками обращения)) в 2017 году по сравнению с 2016 увеличилась на 7 431 тыс.руб.

Чистая прибыль (прибыли организации, остающаяся в ее распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений и других обязательных платежей в бюджет) в 2017 году выросла на 7 328 тыс.руб по сравнению с 2016 годом.

Подводя итог анализу прибылей и убытков городского кафе «Орион», судя по совокупному финансовому результату периода, который показал разницу между 2016 и 2017 годами в 7 328 тыс.руб. можно сделать вывод о том, что деятельность организации является выгодной и приносит прибыль, покрывая все издержки.

Чтобы не останавливаться на достигнутых успехах и продолжать развитие, заведению нужно двигаться в ногу со временем и укреплять конкурентные позиции. Анализ показал, что слабыми сторонами деятельности кафе «Орион» являются: слабый уровень сервиса, неприметность заведения на улице, высокая конкуренция, а усилению данных позиций послужит открытие летней веранды.

2.2 Исследование эффективности открытия летней веранды для кафе

Для городского кафе «Орион», действующего в условиях рынка актуальна сегодня проблема выживаемости и обеспеченности непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается по-разному, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ.

Чтобы повысить востребованность организации следует задействовать все имеющиеся ресурсы, а именно 36 свободных квадратных метров позади главного здания, на которых можно открыть летнюю веранду для кафе. Данная манипуляция станет краткосрочным вложением, которое быстро окупится.

Чтобы запустить в эксплуатацию летнюю веранду, существует следующий порядок согласования и размещения НТО (нестационарного торгового объекта):

- 1) выбор предполагаемого места размещения;
- 2) подача заявления на размещение НТО в местную администрацию, с указанием адресных ориентиров объекта и предполагаемого срока использования участка. В комплект документов кроме регистрационных документов входит эскизный проект кафе и план его размещения. Проект должен включать все элементы благоустройства, разрезы объекта;
- 3) заявка с готовым и согласованным проектом рассматривается комиссией по вопросам потребительского рынка;
- 4) с победителем заключается договор на размещение НТО, летнее кафе включают в схему размещения [33].

Теперь также отсутствует необходимость предварительно согласовывать открытие кафе с органами ГИБДД. Раньше на эту процедуру могло уходить до месяца, теперь соответствие всем требованиям дорожной полиции будет проверяться комиссией уже после открытия площадки. Также больше не нужно предоставлять властям квалификационные карты и ряд учредительных документов [24].

Без веранды в летний период заведению будет очень сложно оставаться рентабельным на фоне конкурентов. Период работы террасы кафе на территории России невелик — с мая по сентябрь, но даже этого времени достаточно, чтобы при удачном раскладе не только окупить все вложения, но и получить хорошую прибыль.

Теоретически открытие собственной летней террасы, прежде всего, способствует повышению лояльности клиентов, так как те из клиентов, кто привык зимой сидеть в теплом помещении, могут стать посетителями его уличной части. Также следует заметить, что в тёплое время года многие жители города с удовольствием отдают предпочтение кафе на открытом воздухе.

Большую роль в развитии организации играет анализ конкурентов и их деятельность, так как это позволяет учитывать их сильные, слабые стороны и дает возможность быть на шаг впереди. Были отобраны несколько прямых конкурентов летней веранды городского кафе «Орион», в основном, заведения, у которых характеристики деятельности (продукт, география) во многом совпадают с характеристиками исследуемого бизнеса. Как правило такие организации известны на неформальном уровне, а их активность отслеживается [23].

В первую очередь, следует определиться с географией анализа. Так как расположение летней веранды будет в центре города, то следует рассматривать конкурентов, которые находятся на центральных улицах Белгорода. Также в критериях отбора следует отметить средний ценник заведения, так как в «Орионе» он представлен суммой от 500 до 800 руб. на человека за обед или ужин, то и конкурентами следует считать заведения в которых подобный ценник.

Поиск конкурентов будет реализовываться через:

- 1) поисковые системы по запросам своего семантического ядра или с помощью новых запросов, характерных для косвенных конкурентов;
- 2) из открытых аналитических источников информации, которые

называют лидеров, новичков, аутсайдеров рынка;

- 3) из бизнес-справочников Яндекс, Google, 2GIS и др;
- 4) через сайты отзывов: irecommend.ru, otzovik.com, otzovy.ru и другие;
- 5) через сайты скидок: Биглион, Группон и др.

Основные конкуренты для летней веранды городского кафе «Орион» представлены в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 – Основные конкуренты для летней веранды Городского кафе «Орион»

Конкурент	Ценность для клиентов	Сильные стороны	Недостатки
«Сахара не надо»	Удобное расположение в центре города, открытая кухня	Приемлемые цены, график работы с 8 утра	Веранда находится на тротуаре рядом с проезжей частью
«The Ginger»	Удобное расположение в центре города	Интересное меню с традиционными блюдами в изысканной подаче с авторскими нотками, большие окна, выходящие на улицу	Сложно назвать верандой, так как просто открыты настежь окна
« Имбирный пряник»	Разнообразие кофейных напитков и десертов	Уютное место, в котором можно попробовать десерты на любой вкус	Находится в окружении множества деревьев, с которых осыпается мусор и насекомые

На основе данных в таблице 2.2.1 можно сделать вывод о том, что сравнению с «Сахара не надо» предполагаемая веранда «Ориона» будет иметь удобное расположение на довольно открытой местности, рядом с аллеей и освежающим красивым фонтаном, а уровень обслуживания не позволит персоналу посягать на личное пространство гостей.

Если сравнивать веранду «Ориона» с «The Ginger», то под веранду отделено пространство которое работает от основного кафе, в то время как в «The Ginger» просто широко открыты окна, а это мало похоже на веранду,

также следует отметить, что кухня «Ориона» ничем не уступает кулинарным изыскам исследуемого объекта, так как тоже имеет разнообразную вкусные предложения по меню.

«Имбирный пряник» скорее позиционирует себя как кофейня с вкусными и разнообразными десертами, соответственно в нем сложно сытно покушать, а мусор и насекомые, которые попадают на веранду становятся причинами неудобств гостей. У «Ориона» на фоне «Имбирного пряника» нет проблем с выбором кулинарных изделий основной кухни (закусок, первых блюд, горячего и десертов), а веранду подступает только одно дерево, которое не приносит неудобств ни персоналу, ни гостям.

Открытие собственной летней террасы, несомненно улучшит конкурентные позиции заведения, поспособствует повышению лояльности постоянных клиентов и привлечет новых, так как в тёплое время года многие жители города с удовольствием отдадут предпочтение кафе на открытом воздухе, что также положительно скажется на прибыли.

Глава 3 Разработка бизнес-плана летней веранды для «Городского кафе «Орион»»

3.1 Резюме бизнес-плана открытия летней веранды

Настоящий бизнес-план подготовлен с целью предоставления комплексной информации о проекте, основных участниках, финансовых прогнозах и иной существенной информации, необходимой для реализации идеи.

Бизнес-планом предусматривается открытие летней веранды для городского кафе «Орион»

Местонахождение объекта: г. Белгород, Гражданский проспект, д.61.

Начало реализации проекта относится к середине апреля 2019 года.

Горизонт планирования деятельности составляет 5 месяцев.

Для реализации данной бизнес идеи необходимы инвестиции в размере 260 000 рублей.

Планируется, что источником финансирования планируемых затрат послужат собственные средства городского кафе «Орион»

Среднемесячная чистая прибыль компании планируется на уровне 99 000 рублей.

Чистый дисконтированный доход на пять месяцев составил 82 479 рублей.

Результатами процесса внедрения в деятельность городского кафе «Орион» летней веранды являются усиление его конкурентных позиций, привлечение клиентов за счет новой услуги и как следствие увеличение прибыли заведения. Так как появятся новые посетители, то постепенно будет решаться вопрос популяризации самого кафе «Орион». Если ранее заведение с улицы казалось неприметным, то теперь с прохожей части будет видно веранду, которая расположится возле фонтана и аллеи.

Летняя веранда будет простой конструкции, состоящей в основном из деревянных брусьев, плащевины (для верхнего покрытия от непогоды) и гирлянд, а в ней будут расположены 8 столов и 32 кресла, что будет сохранять простор для свободного перемещения и личного пространства гостей. Данная конструкция будет максимально привлекательной, так как

избавляет от грубых границ площади, а также она является очень практичной, так как в случае непредвиденных погодных условий, ни каркас, ни мебель из полиротанга не пострадают.

3.2 Производственный план

Для сооружения летней веранды выделена площадь в 36 квадратных метров. Работа по созданию веранды разделится на несколько этапов:

- 1) покупка строительных материалов на оптово-розничной базе в г. Белгороде «Гиперстрой»;
- 2) заказ столов и кресел из полиротанга, гирлянды «Франклин» на сайте: <http://www.mirdachnica.ru>;
- 3) найма работников для укладки пола и установки конструкции (веранды);
- 4) сооружение веранды;
- 5) очистительные работы;
- 6) расстановка мебели.

Таблица 3.2.1 - Необходимый инвентарь и работы для летней веранды.

Наименование показателя	Цена за единицу (руб.)	Количество (шт)	Общая стоимость (руб.)
Стол из полиротанга	5700	6	34 200
Кресло из полиротанга	3500	24	84 000
Гирлянда «Франклин»	8000	1	8000

Продолжение таблицы 3.2.1

Рейка	36	15	540
Плащевина	8 100	1	8100
Саморезы	25	40	1000

Доски для пола	818	16	13100
Работа строителей	-	-	8000
Итого			177 440

В таблице 3.2.2. отражен весь необходимый инвентарь, рабочая сила и другие материальные расходы для установки и функционирования веранды.

Следует заметить, что в данном бизнес-плане все расчеты составлены на период с мая по октябрь (5 месяце), так как летняя веранда для кафе - это сезонный бизнес и он целесообразен в теплый период времени.

В параграфе 2.1 на рисунке 1.2.2 была рассмотрена организационная структура городского кафе «Орион», которая, как показала характеристика, является линейно-функциональной, то есть обеспечивает разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные— консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов. Так как летняя веранда станет частью «Ориона», то она будет полностью подчинена данной организационной структуре и будет действовать в согласовании с ней.

Ранее в исследовании на таблице 1.2.2 было отражено штатное расписание «Ориона», которое показало основные требования к персоналу и определило фигуры, которые необходимы и важны для существования и налаженной деятельности городского кафе «Орион». Так как летняя веранда расширит площадь деятельности самого кафе, то необходимо нанять персонал, который нужен для ее функционирования и рассчитать заработную плату на него, что показано в таблице 3.3.1

Таблица 3.2.2 - Требуемый персонал на летнюю веранду «Ориона»

Наименование работы	Количество	ФОТ в месяц в руб.	Страховые взносы	Затраты на з/п в месяц в руб.	Затраты на з/п за 5 месяцев в
---------------------	------------	--------------------	------------------	-------------------------------	-------------------------------

					руб.
Официант	2	36 000	10 800	45 800	234 000

В таблице 3.3.1 отражены данные о требуемом персонале для качественной работы веранды. В самом «Орионе» кадров достаточно для обслуживания зала. Для веранды же потребуется нанять дополнительно 2 официантов, которые будут сменяться. Данная процедура эффективна, так как каждый будний день зал кафе обслуживается 4 официантами, то есть в среднем по 8 столов на каждого, а в выходные смена у 6 официантов и этого более чем достаточно. Так как на веранде 8 столов, то требуется нанять еще 2 официантов.

В связи с тем, что деятельность предпринимателя предполагает привлечение сотрудников с последующим их трудоустройством, то он уже выступает как работодатель. Соответственно, к расходам ИП Жерновой Ф.Е. добавляется не только выплата заработной платы, но и определенные взносы за каждого нанятого человека.

Итак, ИП Жерновой Ф.Е. предстоит платить налоги за наемных работников:

НДФЛ – это налог на доходы физических лиц, который удерживается из заработной платы сотрудника и составляет 13 % от ее величины. ИП играет роль посредника в этой ситуации между работником и налоговой инспекцией.

Обязательные страховые отчисления во внебюджетные фонды:

- 1) ПФР (Пенсионный фонд РФ) – 22 % от заработной платы;
- 2) ФФОМС (Федеральный фонд обязательного медицинского страхования) – 5,1 %;
- 3) ФСС (Фонд Социального Страхования РФ) – 2,9 %.

Фактически, НДФЛ выплачивается не из кармана ИП, а вычитается из дохода нанятого им работника. Страховые взносы являются дополнительными расходами организации, которые неизбежны при найме сотрудников. ИП Жерновой Ф.Е. должен перечислять 30% от размера оклада

в адрес внебюджетных фондов.

Летнюю веранду, как и само Городское кафе «Орион», обслуживает персонал, который с каждым днем совершенствуют свои навыки, овладевает новыми знаниям в сфере обслуживания, посредством изучения литературы и тренингам, которые проводятся для персонала в кафе. Благодаря всем этим манипуляциям уровень обслуживания в заведении растет.

3.3 План развития летней веранды

Развитие летней веранды очень важно для ее успешного и длительного существования на конкурентном рынке, поэтому нуждается в создании стратегии развития, которая ей это обеспечит.

Количество предложений со стороны заведений-конкурентов обычно растет быстрее, чем спрос, поэтому веранде кафе нужно постоянно искать новых посетителей. К тому же целевая аудитория ресторанный бизнеса постепенно меняется. Задача поиска новых клиентов и удержания постоянных должна всегда стоять у управляющего на первом плане, так как это доход заведения.

Чтобы было легче планировать и строить любую маркетинговую стратегию, нужно как можно тщательнее подойти к определению целевой аудитории. Необходимо сделать так, чтобы о летней веранде услышало как можно больше целевых потенциальных клиентов.

Что касается портрета ключевых посетителей летней веранды кафе «Орион»- это самые разные люди. Много менеджеров 30-40 лет, у которых есть собственный бизнес и они посещают кафе как принять пищу, отдохнуть, так и заключить дорогостоящие сделки. Средняя цена за обед или ужин в кафе - 800руб. на человека. Таким образом, в качестве потенциальных потребителей предоставляемых рестораном услуг выступают:

1) Социально-демографический портрет аудитории представлен на рисунке 3.3.1:

- Россияне (от 65%), в том числе туристы и гости города (до 45%);
- Иностранцы (до 35%).

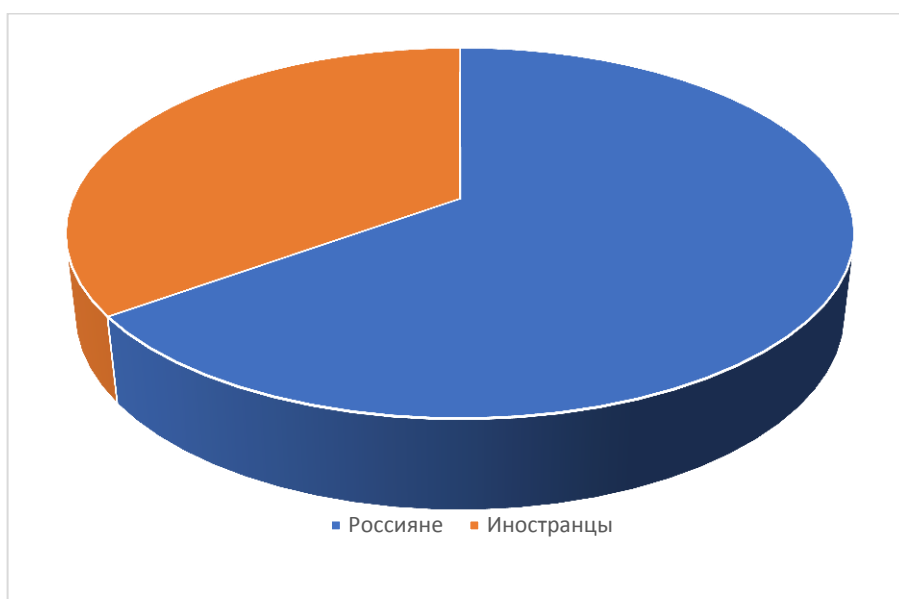


Рисунок 3.3.1- Социально-демографический портрет посетителей

2) Социально-профессиональный статус представлен на рисунке 3.3.2:

- руководитель среднего звена (35%);
- предприниматель (24%);
- менеджер (13%);
- бизнесмен (12%);
- студент (9%);
- служащий (7%).

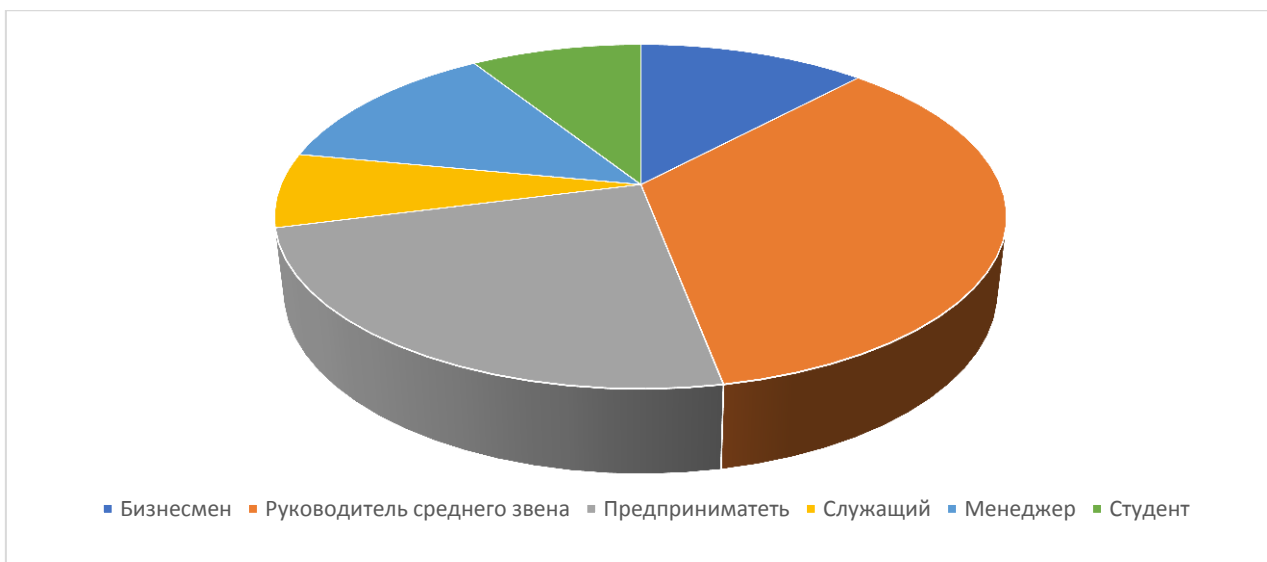


Рисунок 3.3.1- Социально-профессиональный статус посетителей

3) Возраст:

- от 4 до 67 лет.

4) Пол:

- 55% - мужчины;

- 45% - женщины.

5) Образовательный уровень: в основном - высшее образование.

Данные получены путем наблюдения и опроса посетителей «Ориона» являются идентичными и для будущей летней веранды, так как она станет неотъемлемой частью самого кафе. Портрет фактических и потенциальных клиентов был выявлен посредством небольшого анализа (время от времени в счетницу посетителям кладут анкету, в которой их просят указать свой возраст и социальное положение, а также уровень образования (Приложение №1)).

На сегодняшний день летняя веранда кафе уже не только то место, где можно собираться лишь по торжественному поводу. Летняя веранда- это комфортабельное место и для короткой деловой встречи, и для ланча среди трудового дня, и для ужина с друзьями. Конкуренция на этом рынке высока, поэтому одной кухней, интерьером и хорошим сервисом не обойтись. Нужно рекламировать летнюю площадку, используя разнообразие существующих

современных каналов продвижения. И тогда появится возможность вполне успешно монетизировать репутацию и популярность заведения.

Аккаунты в соцсетях позволяют установить связь как с уже постоянными гостями, так и с потенциальными. Красивые фотографии блюд, улыбающихся посетителей, короткие видеоролики позволят увеличить приток подписчиков, а соответственно и гостей веранды. В сумме на рекламу в социальных сетях следует выделить 5 000 рублей в месяц.

Реклама в журнале «mel» и «Velway» даст читателям представление об интерьере, меню, вечерах с живой музыкой на летней веранде, что также пробудит интерес заведению и желание посетить его. Стоимость данной услуги 28 000 рублей в месяц.

Интерьер литературного клуба «Орион» и разнообразные культурные мероприятия, которые проходят на территории кафе, физически не могут быть распространены на летнюю веранду, так как на ней недостаточно места для этого, поэтому основным ее предназначением является предоставление гостю обслуживания, кулинарных изделий и атмосферы на высшем уровне.

Благодаря тому, что персонал веранды каждый рабочий день будет приобретать ценный опыт работы и совершенствовать свои навыки, у него появится возможность заинтересовать любого гостя в новом блюде от шеф-повара, в выступлении приглашенной кавер-группы на ближайших выходных, освежающем коктейле в жаркий летний день от бармена, а интерес к веранде и продажи будут расти с каждым днем.

Основная идея разработанных маркетинговых мероприятий для кафе «Орион» заключается в максимальном использовании наиболее эффективных средств рекламы и позиционирование себя на рынке на основании своих конкурентных преимуществ.

3.4 Финансовый обзор

Реализация проекта предполагает ввод в эксплуатацию летней веранды для городского кафе «Орион». Финансирование проекта предполагается за счет собственных средств кафе.

Исходя из производственного и организационного плана, совокупные затраты на проведение маркетинговых мероприятий, подбор недостающего персонала, закупку мебели и начало деятельности веранды составит 260 000 руб. На таблице 3.3.1 представлены расчеты денежного потока.

Таблица 3.4.1 - Расчеты денежного потока летней веранды

Показатель тыс.руб		Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь
Выручка от реализации		185 000	208 000	234 000	267 500	286 300
Инвестиция в капитал (К)	260 000	-	-	-	-	-
Текущие расходы		217 640	92 300	94 100	93 800	93 900
Амортизация		368,5	368,5	368,5	368,5	368,5
Прибыль налогооблагаемая		-33 008,5	115 331,5	139 531,5	173 331,5	192 031,5
Налог на прибыль (15%)		5 031,2	17 299,7	20929,7	25 999, 7	28 804,7
Чистая прибыль		-33 008,5	98 031,8	118 601,8	147 331,8	163 226,8

Из представленной таблицы следует, что средний показатель чистой прибыли (ЧП) деятельности веранды за пять месяцев составляет 98 836,7 руб. Эффективность проекта определяется простой нормой прибыли (доходность бизнеса, эффективность использования капитала) и периодом окупаемости проекта.

Норма прибыли проекта, которая показывает эффективность использования капитала, доходность бизнеса составляет: чистая прибыль /инвестиции в капитал= $98\ 836,7/260\ 000=0,38$, то есть 38%

Чтобы проект считался выгодным, дисконтированный чистый доход должен быть положительным, так как в таком случае его показатель

отражает окупаемость проекта, всех вложенных инвестиций и приносимый доход.

В данном проекте NPV будет рассчитываться на пять месяцев действия сезонного бизнеса:

$$NPV = \frac{(260\ 000)}{1} + \frac{(33\ 008,5)}{(1 + 0,10)^1} + \frac{98\ 031,8}{(1 + 0,10)^2} + \frac{118\ 601,8}{(1 + 0,10)^3} + \frac{147\ 331,8}{(1 + 0,10)^4} + \frac{163\ 226,8}{(1 + 0,10)^5}$$
$$= 82\ 479,87 \text{ (руб.)}$$

$NPV > 0$, что свидетельствует об эффективности проекта.

Для расчета срока окупаемости необходимо сопоставить всю прибыль, полученную с начала проекта с суммой стартовых вложений в капитал, по формуле:

$$\text{Ток} = n, \text{ при котором } \sum_{t=0}^n CF_t > I_0 \quad (6),$$

где:

- 1) Ток — период окупаемости вложений;
- 2) n — количество периодов;
- 3) CF_t — поступление инвестиций за время t;
- 4) I_0 — сумма первоначальных вложений в нулевой период.

Ост. = $1 - (330\ 956,9 - 260\ 000) / 147\ 331,8 = 0,48$ (4-го месяца, в котором окончательно покрылись расходы), то есть прибавляем еще 3 месяца и получается 3,48 месяца - срок окупаемости проекта.

Подводя итог, можно сказать, что исходя из полученных результатов показателей $NPV >$, нормы прибыли, которая составила 38% и срока окупаемости в 3,48 месяца из 5 месяцев функционирования бизнеса проект считается эффективным и пригодным для внедрения в деятельность городского кафе «Орион».

3.5 Возможные риски

Удержание клиентов и привлечение новых- это очень важная процедура, так как именно они являются основным источником дохода кафе.

Летняя веранда городского кафе «Орион» будет работать в условиях конкурентной среды, имея отличительную внутреннюю среду, уровень производственного потенциала, кадровый состав и т.д. В связи с этим возникают различные риски, которые могут пагубно отразиться на деятельности веранды. Стратегия управления рисками летней веранды представлена на таблице 3.5.1.

Таблица 3.5.3 - Управление рисками в организации

№ п/п	Наименование риска проекта	Ожидаемые последствия наступления риска	Мероприятия по предупреждению наступления риска	Действия в случае наступления риска
1	Высокая конкуренция	Потеря постоянных и потенциальных клиентов в пользу конкурентов; снижение прибыли.	Разнообразие культурной программы по выходным дням; высокий уровень обслуживания; вкусная, разнообразная, доступная кухня.	Предложение новой услуги (например, детский мастер-класс от шеф-повара); введение нового меню и приглашение всех желающих на его дегустацию.
2.	Потеря ценных кадров	Снижение уровня обслуживания, перебои в работе из-за недостаточного количества работников; плохие отзывы; потеря клиентов.	Зарботная плата выше среднего; еженедельные премии, надбавка в виде 1,2%-2% от месячной выручки заведения.	Подача объявлений о поиске сотрудников в социальных сетях (ВКонтакте, Инстаграм); тренинги от управляющего и шеф-повара для пришедших стажеров; обучение стажеров администраторами и персоналом.

Продолжение таблицы 3.5.3

3	Неблагоприятные	Повреждение	Прикрепление	Перемещение гостей
---	-----------------	-------------	--------------	--------------------

	погодные условия	предметов декора.	дождевиков, либо сворачивание зонтов.	с летней веранды в здание кафе; быстрое перемещение всех подверженных опасности вещей в здание.
--	------------------	-------------------	---------------------------------------	---

Из представленной в таблице 3.2.3 информации следует, что для благополучной и стабильной работы учитываются все глобальные риски, которые могут оказать негативное влияние на работу летней веранды и принята стратегия, которая поможет избежать этого.

Заключение

Выпускная квалификационная работа посвящена разработке бизнес-плана внедрения в работу городского кафе «Орион» летней веранды. В рамках данной работы были исследованы теоретические основы бизнес-планирования, представлена роль и структура бизнес-плана. В процессе изучения теоретических сведений, было выявлено, что бизнес-план выступает как объективная оценка результатов рыночной деятельности предприятия и в то же время как необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка.

Анализ работы городского кафе «Орион» показал, что его деятельность является эффективной и прибыльной, но, чтобы продолжать развитие, укреплять слабые и конкурентные позиции, привлекать новых посетителей, заведению нужно двигаться в ногу со временем и предлагать что-то новое, например, открытие летней веранды.

Разработанный в работе бизнес-план является актуальным, так как внедрение веранды в работу кафе повысит конкурентные преимущества заведения, популяризирует кафе и повысит его прибыль.

Исходя из финансового раздела бизнес-плана можно сделать вывод о том, что для реализации проекта, действующего пять месяцев (с мая по сентябрь), необходимо вложение в размере 260 000руб. В ходе расчетов показатель NPV превысил ноль, следовательно это говорит об окупаемости проекта, которая по подсчетам наступит через 3,48 месяца от начала эксплуатации веранды (в середине августа).

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод об экономической эффективности предлагаемого бизнес-плана и о том, что его реализация положительно отразится на финансово-хозяйственной деятельности городского кафе «Орион».

Список литературы

1. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса. 2-е изд. [Текст] / Р. Абрамс. – Москва : Альпина Паблишер, 2013. – 416 с.
2. Алиев, В.С. Бизнес-планирование: учебное пособие [Текст] / В.С. Алиев. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2011. – 322 с.
3. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие. – 3-е изд. [Текст] / В.А. Баринов. – Москва : ФОРУМ, 2015 – 220 с.
4. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: учебное пособие [Текст] / В.П. Буров. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 192 с.
5. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: учебное пособие [Текст] / И.К. Беляевский. – Москва : Финансы и статистика, 2010. – 320 с.
6. Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: учебное пособие [Текст] / Т.С. Бронникова. – Москва : Альфа-М, ИНФРА-М, 2012. - 214 с.
7. Виноградова, М.В. Бизнес-планирование: учебное пособие [Текст] / М.В. Виноградова. – Москва : Дашков и К, 2014. – 281 с.
8. Волков, А.С. Бизнес-планирование: учебное пособие / А.С. Волков. – Москва : ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 87 с.
9. Головань, С.И. Бизнес-планирование [Текст] / С.И. Головань – Москва : Феникс, 2017. – 320 с.
10. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: научно-практическое пособие [Текст] / В.Л. Горбунов. - Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА–М, 2015. - 247 с.
11. Горемыкин, В.А. Бизнес-план: методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. – Москва : Ось-89, 2014. – 167 с.
12. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник для бакалавров [Текст] / И.А. Дубровин. – Москва : Дашков и К, 2014. – 432 с.

13. Джакубова, Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам [Текст] / Т.Н. Джакубова. – Москва : Финансы и статистика, 2014. - 96 с.
14. Катсигрис, К. Учебник ресторатора: проектирование, оборудование, дизайн [Текст] / К. Катсигрис, К. Томас. – Москва : Издательство «Ресторанные ведомости», 2017. – 430 с.
15. Куницына, Н.Н. Бизнес-планирование: учебное пособие [Текст] / Н.Н. Куницына. – Москва : Магистр, 2014. – 338 с.
16. Лопарева А.М. Бизнес-планирование: учебно-методический комплекс [Текст] / А.М. Лопарева. – Москва : Форум, 2011. – 176 с.
17. Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие [Текст] / И.А. Липсиц – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Дело, 2012. – 112 с.
18. Лещенко, М.И. Анализ финансового состояния и бизнес-план торговой организации потребительской кооперации: учебное пособие [Текст] / М.И. Лещенко. – Москва : Финансы и статистика, 2014. – 288 с.
19. Любанова Т.П. Сборник бизнес-планов. Методика и примеры: предпринимательская деятельность, экономическое обоснование инженерных решений в курсовом, дипломном проектировании, диссертационных работах: учебное и научно-практическое пособие [Текст] / Т.П. Любанова. – Москва : ИКЦ МарТ, МарТ, 2017. – 408 с.
20. Максютлов, А.А. Бизнес-план предприятия: финансовый бюджет: учебно-практическое пособие [Текст] / А.А. Максютлов. – Москва : Приор, 2014. – 96 с.
21. Маркова, Д.В. Маркетинг менеджмент: учебное пособие [Текст] / Д.В. Маркова. – Москва : ОМЕГА-Л, 2009. – 450 с.
22. Морошкин, В. А. Бизнес-планирование: учебное пособие [Текст] / В. А. Морошкин, В. П. Буров. – Москва : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014 – 256 с. – (Профессиональное образование).
23. Менеджмент ресторанных услуг (Программа). Москва : Издательство: Издательский Дом «Равновесие», 2017. – 368 с.

24. Михалева, О.Л. Оценка эффективности хозяйственной деятельности предприятия для целей принятия управленческих решений [Текст] / О.Л. Михалева: Управленческий учет. – 2013. – 96 с.
25. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании [Текст] / Е.Р. Орлова. – 2-е изд., испр. и доп. – Омега-Л, 2012. – 152 с.
26. Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник для бакалавров [Текст] / П.И. Орлова. – Москва : Дашков и К, 2013. – 288 с.
27. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: Методика составления и анализ типовых ошибок: учебник [Текст] / Е.Р. Орлова. – Москва : Омега-Л, 2013. – 118 с.
28. Петухова, С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: практическое пособие [Текст] / С.В. Петухова. – Москва : Омега-Л, 2013. – 149 с.
29. Попова, В.М. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями [Текст] / В. М. Попова. – Москва : Финансы и статистика, 2016. – 301 с.
30. Платонова, Н.А. Планирование деятельности предприятия [Текст] / Н.А Платонова, Т.В. Харитонова. – Москва : Дело и сервис, 2013. – 416 с.
31. Попов, В.Н. Бизнес-планирование [Текст] / В.Н. Попов, С.И. Ляпунов. – Москва : Финансы и статистика, 2014. – 266 с.
32. Просветов, Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие [Текст] / Г. И. Просветов. – 2-е изд., доп. – Москва : Альфа-Пресс, 2013 –123 с.
33. Проектирование заведений ресторанного хозяйства: учебное пособие для высших учебных заведений [Текст] / ред. А.А. Мазараки. – Киев: КНТЭУ, 2016.– 307 с.
34. Романова, М.В. Бизнес-планирование: учебное пособие [Текст] / М.В. Романова. – Москва : ИД ФОРУМ, ИНФРА–М, 2012. – 184 с.

35. Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план: управление инвестиционными проектами [Текст] / Е.Н. Станиславчик. – Москва : Ось-89, 2012. - 164 с.
36. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие. Стандарт третьего поколения [Текст] / Н.Д. Стрекалова. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 312 с.
37. Уткин, Э.А. Бизнес-план компании [Текст] / Э.А. Уткин. – Москва : Издательство «ЭКМОС», 2015. – 102 с.
38. Черняк, В.З. Бизнес планирование: Учебник для вузов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 270 с.
39. Черняк, В.З. Оценка бизнеса [Текст] /В.З. Черняк. – Москва : Финансы и статистика, 2018. – 411 с.
40. Шевчук, Д. А. Бизнес-планирование: учебное пособие [Текст] / Д.А. Шевчук. – Ростов н/Д. : Феникс, 2014. – 205 с.

Приложение

Анкета гостя «Ориона»

1. Укажите Ваш возраст:

2. Пол:

- Мужчина
- Женщина

3. Укажите город, в котором проживаете:

- Белгород
- Воронеж
- Курск
- Москва
- Другой город

4. Какое у Вас образование?

- Высшее;
- Незаконченное высшее;
- Средне-специальное;
- Среднее.

5. Укажите Ваш социально-профессиональный статус:

- руководитель среднего звена
- предприниматель;
- менеджер;
- бизнесмен;
- студент;
- служащий.

6. Как часто Вы посещаете заведения общественного питания?

- 1 раз в месяц;
- 2 раза в месяц;
- 1 раз в неделю;
- 2 раза в неделю и чаще.

7. Как часто вы посещаете городское кафе «Орион»?

- 1 раз в месяц;
- 2 раза в месяц;
- 1 раз в неделю;
- 2 раза в неделю и чаще.

8. Что Вам нравится в работе городского кафе «Орион»?

- Обслуживание
- Предложения по меню
- Цены
- Книжный клуб
- Атмосфера
- Вечера с живой музыкой
- Интерьер

9. Хотели ли бы Вы в летний период времени отдыхать на летней веранде «Ориона»?

- Нет
- Да

10. Что бы Вы хотели улучшить в работе городского кафе «Орион»?
