

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра международного туризма и гостиничного бизнеса

**РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЕКТА ПО СОЗДАНИЮ
МУЗЕЯ СЛАВЯНСКОЙ КУХНИ**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки 43.03.02 Туризм
очной формы обучения, группы 09001534
Маниной Вероники Анатольевны

Научный руководитель
к. э. н., доц. Лихошерстова Г. Н.

Аннотация

Бизнес-проектом предусматривается создание предприятия культурно-досуговой деятельности ООО «На печи». Основной вид деятельности по общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД) – деятельность музеев, то есть обеспечение посетителей познавательными услугами.

Местом реализации бизнес-проекта является арендованное помещение, расположенное по адресу: Российская Федерация, 308008, Белгородская область, город Белгород, улица Губкина, 17И.

Цель проекта: открытие музея славянской кухни, предоставляющего экскурсионные услуги, мастер-классы. Проект находится на предрезалиционной стадии разработки бизнес-проекта.

Занимаемая площадь по проекту: 426 м². Состав помещений: предкассовая зона, административные, подсобные помещения, мини-цех, 6 выставочных залов.

Организационно-правовая форма: общество с ограниченной ответственностью (ООО).

Среднесписочная численность персонала: 24 человека.

Первоначальные инвестиционные вложения: 10 657 113 рублей.

Источники финансирования:

- собственные средства – 657,113 тыс. руб.;
- заёмные средства (кредит) – 10 000 тыс. руб.

Прогнозные показатели ожидаемой эффективности проектных мероприятий:

- NPV – 2 142,125 тыс. руб.;
- PI – 1,20;
- DPP – 4,72 года;
- IRR – 32,32%;
- точка безубыточности – 16 851,375 тыс. руб.

Содержание

Введение.....	4
1. Описание бизнеса	6
2. Анализ отрасли и локального рынка.....	14
3. Организация производства и управление предприятием	30
4. Маркетинговый план	42
5. Финансовый план. Оценка эффективности проектных мероприятий.	54
Заключение	64
Список использованных источников	67
Приложения	71

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что в современных условиях хозяйствования бизнес-проект является эффективным инструментом бизнеса, который помогает увидеть перспективы развития, рассчитать финансовые затраты, определить возможные риски и организовать структурированный бизнес-процесс таким образом, чтобы он приносил прибыль и способствовал укреплению позиции компании на рынке.

В связи с ростом популярности музеев у туристов и жителей города, было решено создать предприятиемузейного формата с оказанием дополнительных услуг под названием «мастер-класс».

Объектом выпускной квалификационной работы выступает рынок культурно-досуговой деятельности.

Предмет работы – деятельность музеев.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка бизнес-проекта по созданию музея славянской кухни.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- раскрыта сущность содержательной части бизнес-проекта;
- проанализирован рынок культурно-досуговой деятельности Российской Федерации, в том числе и Белгородской области;
- разработан маркетинговый план;
- обоснована экономическая целесообразность проекта;
- дана оценка эффективности проектных мероприятий.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили исследования отечественных и зарубежных учёных, таких как Нелис Й., Джестон Д., Браун Т., Рыбаков М. Ю., Батлер Д., Рис Э., Михеев А. Г., Горбунов В. Л., Гербер М., Серышев Р. В., Приходько Д. И., Гладкий А. А., Бронникова Т. С., Иващенко И. П., Боер Ф., Громов А. И., Петров К. Н. Учёные занимаются исследованием бизнес-проектирования, этапов разработки бизнес-проектов.

Информационной базой исследования стали федеральные законы, учебно-методические пособия, научно-периодические издания, статистические сборники, выпускаемые Министерством культуры Российской Федерации, Федеральной службой статистики Российской Федерации (Росстат), территориальным органом федеральной службы государственной статистики по Белгородской области (Белгородстат), электронные ресурсы.

Методы исследования, используемые для написания выпускной квалификационной работы, делятся на два направления: методы эмпирического исследования (наблюдение, описание, сравнение, анкетирование), методы теоретического исследования (анализ, синтез, аналогия, моделирование, дедукция, идеализация, структуризация).

Практическая значимость проекта заключается в появлении нового предприятия музейного типа на рынке культурно-досуговой деятельности города Белгорода, которое будет способствовать не только удовлетворению потребностей населения, но и способствовать возрождению культурных традиций и воспитанию чувства приверженности к родному краю, популяризации культуры.

Социальная значимость проекта определяется организационным построением предоставления дополнительных мест занятости, что в свою очередь будет способствовать снижению уровня безработных на территории Белгородской области, а также льготированием входного прохода для ряда социально-незащищенных граждан.

Выпускная квалификационная работа состоит из аннотации, введения, 5 основных разделов, заключения, списка использованных источников и приложений.

1. Описание бизнеса

Бизнес предполагает создание предприятия культурно-досуговой деятельности. Данным предприятием будет являться музей, который будет иметь название «На печи». Основное назначение музея – обеспечение посетителей на месте познавательными услугами.

Основной деятельностью предприятия по общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД) будет деятельность музеев (91.02). Помимо основной деятельности, предприятие будет иметь 4 дополнительных вида деятельности:

- деятельность по приготовлению и/или продаже пищи, готовой к непосредственному употреблению на месте, с транспортных средств или передвижных лавок (56.10.2);
- подача напитков (56.3);
- деятельность по предоставлению экскурсионных туристических услуг (79.90.2);
- деятельность творческая, деятельность в области искусства и организации развлечений (90)[34].

Предприятие будет создано как частная собственность. Данная форма собственности имеет код 16. В дальнейшем предполагается стать объектом культурного наследия России федерального значения, так как направленность музея на сохранение культурного и исторического наследия даёт такую возможность.

Бизнес открытия музея славянской кухни в городе Белгороде можно назвать новым. На рынке культурно-досуговой деятельности города Белгорода и Белгородской области нет предприятий данного направления в сегменте музеев. Актуализация славянской кухни и традиций приготовления невероятных блюд для поддержания исторического наследия только способствует расширению целевой аудитории. Воплощение проекта в жизнь не только принесет прибыль, но и будет способствовать развитию сети пред-

приятый музейного типа на территории всей области.

Учредителями компании будут Манина Вероника Анатольевна, директор ГБУК «Музей-диорама «Курская битва. Белгородское направление»» Кугина Мария Борисовна и генеральный директор ОАО «ЭФКО» Ляшенко Евгений Васильевич.

Директор ГБУК «Музей-диорама «Курская битва. Белгородское направление»» будет входить в число разработчиков проекта, так как Мария Борисовна имеет большой опыт в организации работы музея, а также знает все об особенностях регистрации данного вида деятельности.

Генеральный директор ОАО «ЭФКО» будет являться заинтересованным лицом, потому что предприятие будет предоставлять не только экскурсионные услуги, но и проведение мастер-классов, которые будут заключаться в приготовлении блюд славянской кухни с участием экскурсантов. Во время приготовления будут использоваться продукты питания ОАО «ЭФКО», тем самым рекламируя продукцию компании и повышая имидж предприятия в регионе.

Инициатором разработки проекта создания музея является Манина Вероника Анатольевна, которая также будет являться исполнительным и финансовым директором бизнес-проекта открытия музея славянской кухни.

Цель данного проекта: открытие музея славянской кухни, предоставление экскурсионных услуг. Данный проект может стать отличной альтернативой современным интерактивным музеям.

Реализация бизнеса позволит решить следующие задачи:

- удовлетворить потребности рынка в данном сегменте;
- создать новые рабочие места;
- получить прибыль за счет реализации услуг.

Руководитель проекта и учредители считают, что предприятие должно иметь в качестве организационно-правовой формы общество с ограниченной ответственностью (ООО), так как данная форма имеет ряд преимуществ для создания музея:

- оно может иметь несколько учредителей, которые будут иметь определённые доли в уставном капитале, который является основным при организации бизнеса;
- учредители могут сменяться без ущерба для деятельности предприятия;
- меньше рисков ведения бизнеса, так как руководство ООО отвечает только имуществом предприятия перед государством, в то время как руководители ИП отвечают ещё и личным имуществом;
- организация ООО даёт в дальнейшем возможность расширения предприятия в пределах не только региона, но и в рамках страны;
- высокая инвестиционная привлекательность, также инвестиции могут вкладывать как отечественные компании и физические лица, так и зарубежные;
- уставной капитал может быть не только денежным, но и в виде материальных и нематериальных активов;
- возможность продажи бизнеса, индивидуальный предприниматель (ИП) такой возможности не имеет [35].

Уставной капитал будет взят в минимальном размере, то есть, он будет составлять 10 000 рублей [1, с. 86]. Стоимость уставного капитала будет разделена между учредителями следующим образом:

- Манина Вероника Анатольевна будет вносить 5 тыс. руб. (50%) от общей стоимости уставного капитала;
- директор ГБУК «Музей-диорама «Курская битва. Белгородское направление»» Кугина Мария Борисовна будет вносить 2,5 тыс. руб. (25%) от размера уставного капитала;
- генеральный директор компании ОАО «ЭФКО» Ляшенко Евгений Васильевич будет вносить 2,5 тыс. руб. (25%) от размера уставного капитала.

Руководителем предприятия будет являться привлечённый специалист, который не будет учредителем предприятия. Согласно Кодексу, общество с

ограниченной ответственностью «На печи» будет осуществлять свою деятельность на основании учредительного договора и устава (Приложение А).

Предприятию необходимо до открытия получить лицензию на осуществление музейной деятельности. Условиями лицензии выступает соблюдение требований законодательства Российской Федерации в области Музейного фонда и музеев в Российской Федерации. Сотрудники будут сертифицированными. Лицензия выдаётся единожды, на всё время существования предприятия. Также предприятию следует получить лицензию на предоставление питания. Для получения лицензии комиссия будет проверять размеры помещения для приготовления блюд, соответствие помещения санитарно-эпидемиологическим нормам [4, с. 22].

Предприятие на начальном этапе развития будет иметь региональный характер с дальнейшим развитием сети музеев в других городах и регионах Российской Федерации.

Конкурентные позиции, создаваемого музея славянской кухни, представлены следующим образом:

- уникальным предложением для рынка культурно-досуговой деятельности города;
- удачным месторасположением;
- относительно низким уровнем цен по сравнению с основными конкурентами;
- добропорядочными поставщиками, которые успели положительно зарекомендовать себя на рынке;
- оригинальным интерьером, позволяющий правильно организовать пространство и привлечь посетителя своим непривычным для музея видом;
- квалифицированным и доброжелательным персоналом;
- удобным режимом работы;
- познавательной экспозицией, удобным хронологическим порядком;
- наличием мастер-классов, возможностью самостоятельно изготовить

блюда славянской кухни или понаблюдать за процессом приготовления;

- обилием интерактива, возможностью трогать экспонаты;

- возможностью приобрести изделия при музее в качестве сувенира, в подарок, на десерт;

- современным оборудованием, обеспечивающее высокое качество и безопасность услуг.

Для взрослой аудитории музея будет представлена возможность более подробно узнать об истории славянской кухни, её особенностях, увидеть экспонаты, относящиеся к различным эпохам жизни славянских народов. Предполагается, что у детей большой интерес вызовет интерактивная часть музея с возможностью самостоятельно приготовить блюдо. В своей работе музей славянской кухни постарается максимально учесть все достоинства и недостатки других подобных проектов.

Юридический адрес ООО «На печи»: 308008, Российская Федерация, Белгородская область, город Белгород, улица Губкина 17И. Предприятие будет находиться на 1 этаже жилого 14-этажного здания. Здание построено в 2015 году [19]. В помещениях сделан евроремонт. Преимуществами такого месторасположения являются:

- бесплатная наземная и подземная парковка;

- спальный район города Белгорода с высокой проходимостью людей;

- хорошая транспортная доступность;

- удаленность от конкурентов.

Общая площадь помещений: 426 м². На выставочные залы будет выделено 270 м². Зона выставочных залов будет состоять из 6 выставочных залов, которые будут посвящены различным частям истории и особенностям славянской кухни:

- 1 зал: история славянской кухни;

- 2 зал: предметы быта, используемого при приготовлении блюд славянской кухни;

- 3 зал: традиции, связанные со славянской кухней;
- 4 зал: инсталляция «Обед за столом в Киевской Руси»;
- 5 зал: блюда, характерные для Белгородского региона;
- 6 зал: для аренды музеями и иными предприятиями для своих выставок (Приложение Б).

Общий состав помещений: выставочные залы, предкассовая зона, касса, административные помещения, мини-цех с комнатой для проведения мастер-классов, санузелы.

Заключение договоров – это важная часть организации работы предприятия. Договоры будут заключены со следующими поставщиками услуг:

- дизайнэкспозиционной части – ИП Елены Безбородовой [24];
- отделка и дизайн помещений – ООО «Строй-Дизайн» [38];
- поставщик строительных материалов, аксессуаров для интерьера, сантехники – ООО «Порядок»;
- поставщик мебели – ИП Потатушкин А. А. [25].

Поставщиками сырья будут являться:

- мясо и мясопродуктов – ЗАО «Томмясо» [23];
- рыбы и морепродуктов – ООО «Камчатка» [37];
- яйца, куриные продукты – ООО «Ясные зори» [40];
- йогурты и соусы – ОАО «ЭФКО» [33];
- крупы – ООО «Золотов и К» [36];
- овощи – ООО «Теплицы Белогорья» [39];
- фрукты – ООО «Теплицы Белогорья» [39];
- молоко и молочные продукты – АО «Белгородский молочный комбинат» [17].

Все поставщики были выбраны по надёжности, отзывам и времени работы на рынке услуг.

Все предприятия при регистрации автоматически будут облагаться налогами по общей системе налогообложения, но 1 раз в год предприятие

может подать заявление на смену вида системы налогообложения. Именно так и поступит руководство предприятия. ООО «На печи» будет переведено на упрощённую систему налогообложения [43].

Бухгалтерская отчётность ООО «На печи» предполагает сдачу следующих документов в соответствующие инстанции по упрощённой системе налогообложения (Приложение В) [53].

Предприятие будет оплачивать налоги в соответствии с законодательством и выбором системы налогообложения. Учредителями было решено выбрать оплату налогов в размере 15% от разницы доходов и расходов предприятия, так как предприятие будет иметь значительные расходы, которые будут составлять 60% от размера доходов, то есть руководству предприятия будет выгоднее работать по такому виду оплаты налогов. Данный вид оплаты налогов предполагает получение большей прибыли, чем при оплате налогов в размере 6% от общего размера доходов [53].

ООО «На печи» будет предоставлять экскурсионные услуги, мастер-классы, продажу напитков славянской кухни.

Экскурсионные услуги будут заключаться в предоставлении информации о славянской культуре с помощью экспонатов и интерактивных зон, чтобы достичь заинтересованности каждого посетителя. Экскурсии на предприятии по различным видам будут делиться на:

- по количеству участников экскурсии: групповые, индивидуальные;
- по возрастным особенностям: для школьников, для студентов, для взрослых людей;
- по виду экскурсии: экскурсия самостоятельная без аудиогuida, экскурсия самостоятельная с аудиогидом, экскурсия с профессиональным экскурсоводом без мастер-класса, экскурсия с профессиональным экскурсоводом с мастер-классом, мастер-класс без экскурсии.

Все экскурсоводы будут одеты в соответствующий тематике музея стиль, текст экскурсий будет приспособлен под каждого посетителя, поэтому экскурсии будут интересны для всех категорий населения Белгорода и при-

езжих туристов.

Экскурсовод будет проводить экскурсию по шести залам музея, которые будут соответствовать постепенному раскрытию славянской кухни перед экскурсантом, то есть переходы между залами будут связаны для того, чтобы приблизить экскурсантов к последней части музея мастер-классу.

Мастер-класс будет проводиться специальными сотрудниками музея, которые будут в интерактивной форме проводить маленькое занятие по кулинарии с экскурсантами. Экскурсантам будет выдаваться халат, шапочка, бахилы и перчатки перед входом в зал, где будет проводиться мастер-класс. Особенность мастер-класса будет состоять в том, что экскурсанты будут задействованы в приготовлении блюд, а также в конце мероприятия они смогут попробовать блюдо собственного приготовления. Перед началом приготовления блюда, специалист расскажет о правилах безопасности, о том, какое блюдо будет готовиться, его краткую историю, ингредиентный состав и особенности его приготовления.

Привлекательными сторонами услуг являются:

- высокий технологический уровень экспонатов музея;
- совмещение экскурсионных услуг с мастер-классами;
- высокая квалифицированность сотрудников.

В городе Белгороде музея с совмещением экскурсий и мастер-классов по приготовлению блюд не существует, поэтому ООО «На печи» будет первым предприятием, совмещающим данные услуги. Степень готовности выхода услуг на рынок культурно-досуговой деятельности высокая, так как на рынке наблюдается невысокий уровень конкуренции в данной категории услуг.

2. Анализ отрасли и локального рынка

Музеи относятся к рынку культурно-досуговой деятельности. Рынок культурно-досуговой деятельности – это не просто создание культурных условий и благ, это, прежде всего, производство и потребление «символов» и «ценностей», удовлетворяющих «высокие» нематериальные потребности. Этот рынок имеет символическую природу. Для определенной категории посетителей музея сам визит в музей является символическим поступком – независимо оттого, что они там увидели.

На рисунке 2.1 представлено процентное соотношение посещения объектов рынка культурно-досуговой деятельности [46].

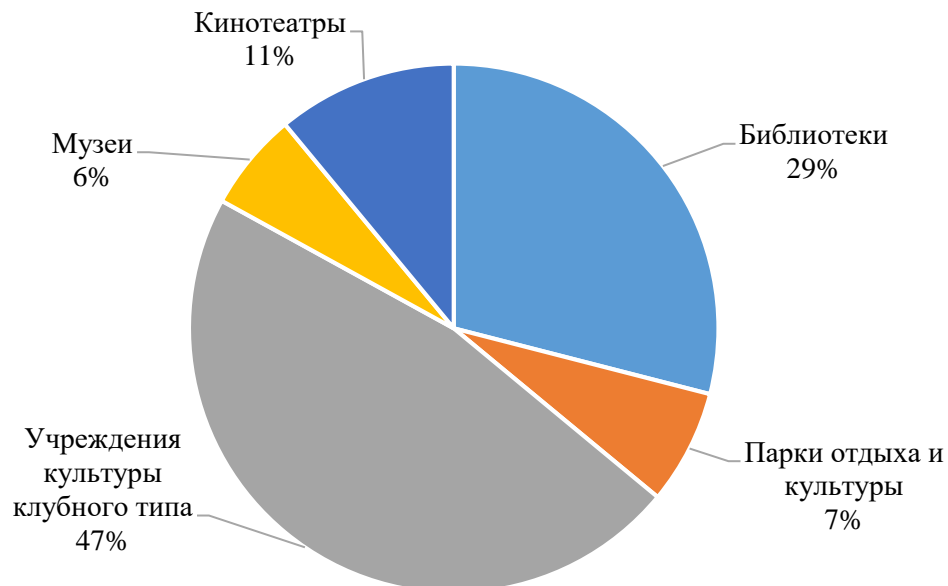


Рис. 2.1. Посещение объектов рынка культурно-досуговой деятельности

Рисунок 2.1 показывает то, что музеи занимают последнее место среди вышеперечисленных объектов рынка культурно-досуговой деятельности. Возможно, данное явление связано с недостаточным рекламированием музеев или с незаинтересованностью населения страны в посещении музеев.

Актуальность возрождения интереса к посещению музеев у туристов заключается в изменении их внешнего облика и внутреннего пространства, которые притягивают к себе посетителя. Последние 10-15 лет во всем мире

наблюдается истинный «бум» в области музейного строительства. Именно сегодня во множестве городов рассматриваются проекты радикального расширения и перестройки существующих музеев, создаются новые музеи, хранящие и репрезентирующие искусство – от древнего до ультрасовременного, с целью привлечения туристов.

Российские музеи – одна из наиболее доступных и динамично развивающихся общественных институций, выполняющих функции по сохранению, пополнению, изучению и представлению культурного наследия. Музеи – это важный и по-своему уникальный ресурс укрепления культурной идентичности народов России и единства российского общества.

При анализе музеев наиболее эффективным является признанный в современном музееведении коммуникационный подход. Исходным пунктом подобного осмысления феномена современного музея является выработка четких коммуникационных стратегий. В этой сфере особенно важно то, что в современном мире сама коммуникативная проблематика предельно обострена.

Для того чтобы выявить коммуникационные стратегии, необходимо определить два положения, два аспекта статуса музея. Во-первых, музей является культурным институтом, обладающим уникальными, специфическими инструментами, то есть культурно-коммуникативной системой. Во-вторых, музей является частью культуры, ее подсистемой, и коммуникационные процессы музея – это часть общекультурной коммуникации. Оба компонента предельно важны для понимания сути музея и музейной деятельности, а также для понимания путей развития музея в новом глобальном мире. Причем динамика развития музея будет определяться взаимодействием двух названных компонентов. Соответственно, важной задачей теоретического музееведения становится построение модели взаимодействия направлений развития специфически-музейной и общекультурной коммуникаций. Очевидно, что частные стратегии музея подчинены общим стратегиям, определяющим место музея в глобальном мире. Успех музея в XXI веке связан с осознанием

неразрывного единства, диалогического взаимодействия глобальных и частных целей коммуникации. Невозможно проанализировать конкретную коллекцию, создать экспозицию, не осознав целей развития конкретного музея и музейного мира в целом, определение которых предполагает анализ общих тенденций развития культуры. Только в этом случае музей способен дать адекватный «ответ», продемонстрировать исторический и актуальный аспекты своего бытования. С другой стороны, уникальность именно музея заключается в том, что глобальные стратегии, обращенные к различным культурным институтам, в процессе документирования и интерпретации получают «свое» уникальное оформление, определяемое особенностями и возможностями данного, конкретного музея, его спецификой.

На формирование музейной сети оказывает влияние целый ряд факторов. Главные из них – изменение общественных потребностей, развитие науки и искусства, новые технологии в области реставрации и консервации, новые подходы в теории и практике музейной работы, в частности, расширение понятия «музейный предмет». Развитие представлений о том, что сохранять и экспонировать следует не только сами памятники, но и их функциональные сферы с другими объектами.

В настоящее время государственную музейную сеть России формируют музеи системы Министерства культуры и ведомственные музеи. Анализ музейной сети Министерства культуры, включавшей 2742 музея по состоянию на 2016 г. [45].

В 2017 г. в Российской Федерации насчитывалось 64 музея федерального значения, то есть тех музеев, которые обладали особо ценными коллекциями и непосредственно подведомственны министерству, которое финансирует их в полном объеме и назначает директоров. К 2017 г. Из 64 федеральных музеев, 36 музеев Указом Президента получили статус особо ценных объектов культурного наследия народов РФ. Этот статус предусматривает специальные меры государственной поддержки, в том числе преимущества в области финансирования. В список вошли пользующиеся мировой известностью

музеи – Эрмитаж, Историко-культурный музей-заповедник «Московский Кремль», Музей изобразительных искусств им. А.С. Пушкина, Русский музей, Третьяковская галерея, Исторический музей, Политехнический музей, Музей Востока, Музей древнерусской культуры и искусства им. Андрея Рублева, Музей антропологии и этнографии им. Петра Великого (Кунсткамера), Российский этнографический музей, Музей музыкальной культуры им. М. И. Глинки, Музей-усадьба Л. Н. Толстого «Ясная поляна», Бородинский военно-исторический музей-заповедник, Историко-архитектурный и этнографический музей-заповедник «Кижии», музей-заповедник «Ростовский Кремль», Научно-исследовательский музей архитектуры им А. В. Щусева [45].

В 2017 году общее число посетителей всех российских музеев составило порядка 125 млн человек, прирост по сравнению с 2012 годом составил 51%. За этот же период доходы федеральных музеев от предоставления платных услуг выросли на 123%. Подобная успешная динамика стала возможной как следствие последовательной линии работы на расширение спектра функций музея. В рамках этой работы Министерство постоянно ориентирует музеи на внедрение новой модели взаимоотношений «музей-посетитель», в том числе на расширение спектра предлагаемых услуг. Более подробно численность посетителей показана рисунке 2.2 [45].

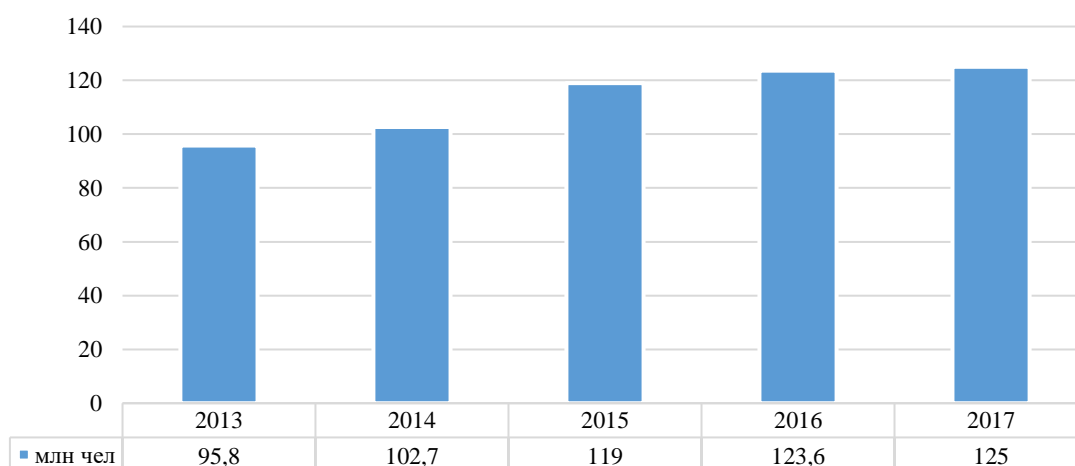


Рис. 2.2. Посещения музеев Российской Федерации

Данные рисунка 2.2 указывают на то, что количество посещений музе-

ев в Российской Федерации стремительно растёт, то есть повышается уровень заинтересованности населения страны в историческом прошлом страны, в его развитии на протяжении веков. Так, за 5 лет количество посетителей выросло на 29,2 млн человек. Стремительному повышению количества посетителей поспособствовали бесплатные дни посещения музеев, продвижение международной акции «Ночь музеев», во время которой каждый человек может предъявить билет и посетить любые музеи города абсолютно бесплатно.

Распределение музейной сети по территории Российской Федерации неравномерно. В республике Саха (Якутия) числится 72 музея, в Московской области – 81, а в Мурманской области – всего 10. В целом музеев в большинстве регионов не хватает. Есть районы, где на обширных территориях нет ни одного музея. В условиях огромных пространств и сложности передвижения часть населения отдаленных регионов оказывается отчужденной от музейной культуры и национального наследия. Нехватку государственных музеев отчасти восполняли музеи ведомственные и общественные, школьные, музеи предприятий, учреждений, воинских частей и т.д. Однако в целом действует закономерность: общественные и частные музеи чаще всего возникают в регионах с развитой государственной музейной сетью[46].

Среди зданий, принадлежащих государственным музеям, «исторические здания» – памятники истории и культуры – составляют 55%. В «исторических зданиях» объектом музейного показа становится дом как художественное целое со всей его обстановкой, другие приспособлены под экспозиции, главным становится их мемориальное значение. Мемориальные музеи занимают совершенно особое место в структуре музейной сети РФ. Исследователи отмечали, что каждый пятый-шестой музей России – мемориальный. А среди мемориальных больше всего литературно-мемориальных – посвященных памяти писателей и поэтов.

На рисунке 2.3 представлено процентное соотношение музеев Российской Федерации по видам музейного фонда [45].

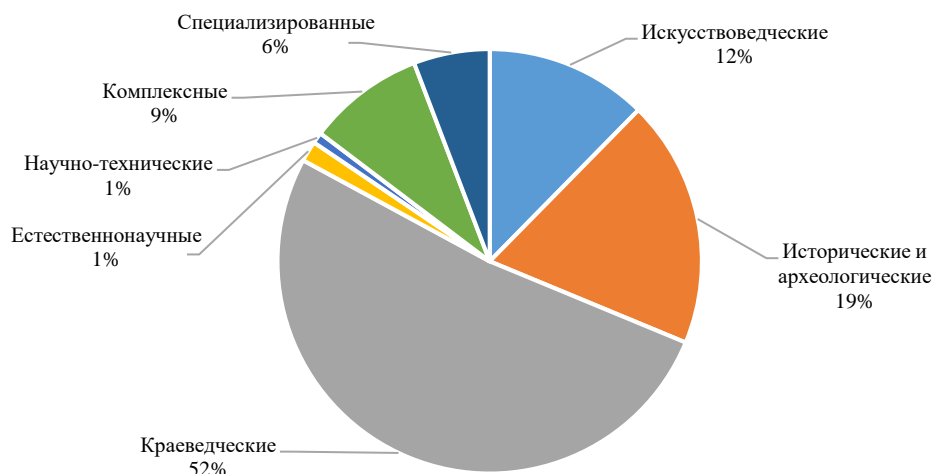


Рис. 2.3. Видовое разнообразие музеев Российской Федерации

Большая часть музеев приходится на краеведческие (52%), которые расположены в 89 регионах Российской Федерации, как в административных центрах регионов, так и в районных и сельских центрах. По 1% приходится на научно-технические и естественнонаучные музеи, которые, в основном, расположены в г. Санкт-Петербург и г. Москва.

Самыми посещаемыми федеральными музеями по итогам 2017 года стали Государственный музей-заповедник «Петергоф» (5,3 млн посетителей), Государственный Эрмитаж (4,2 млн посетителей), Государственный музей-заповедник «Царское село» (3,8 млн посетителей). В основном, это связано с их месторасположением, так как они расположены в самых крупных культурных городах страны – Москве и Санкт-Петербурге, которые отмечены также как наиболее привлекательные для туристов, поэтому численность посетителей высокая [46].

Динамика развития музейной сети России демонстрирует достаточно стабильный ее рост. За 2016 год число музеев увеличилось на 60, за 2017 – на 33. Неравномерное распределение музеев по территории и явно недостаточная обеспеченность музеями отдельных регионов России требует определенных целенаправленных шагов. Даже те регионы, где соотношение численности музеев и населения наиболее благоприятные, есть еще значительные ре-

зервы для развития музейной сети. Главное – этого ждет общественность. Волнообразно развивающаяся «музейная потребность» общества, пережив спад в первой половине 1990-х годов, в настоящее время находится на подъеме. В последние годы удерживается тенденция постоянного ее увеличения, что свидетельствует об интересе общества к своему наследию.

Значение музейного дела для современного общества определяется, прежде всего, изменениями на рынке услуг в сфере культуры, которые формируют новые потребности и требуют привлечения новых специалистов. К музейной работе это имеет прямое отношение. Услуги в социально-культурной сфере создаются сегодня зачастую на основе принципа комплиментарности, т.е. дополнительности. На стыке нескольких сфер возможно создание и развитие новых услуг. Например, прекрасные возможности в развитии услуг дает соединение музея как традиционного социокультурного института со следующими направлениями:

- туризм;
- сервис;
- деятельность образовательных учреждений;
- досуговая деятельность;
- торговля;
- информационные услуги;
- шоу-бизнес.

На территории Белгородской области к 2017 году насчитывалось 44 музея, около 20 из них находилось в Белгороде, но их количество с каждым годом возрастает. Среди них, самыми популярными по посещаемости являются: музей-диорама «Курская битва. Белгородское направление», Белгородский историко-краеведческий музей, Белгородский литературный музей, музей-заповедник «Прохоровское поле» [44].

На базе государственных и муниципальных музеев проводятся театрализованные презентации выставок, краеведческие уроки, познавательные

викторины, кинофестивали и другие формы знакомства с историей и культурой региона. В таблице 2.1 представлена динамика развития музеев с 2013 года по 2017 год [44].

Таблица 2.1

Динамика развития музеев Белгородской области

Наименование показателя	По годам				
	2013	2014	2015	2016	2017
Число музеев (ед.)	43	43	43	44	44
Численность посетителей музеев (тыс. чел.)	847,3	895,6	934,5	1016,3	1067,6
Посещение музеев (тыс. руб.)	254 190	268 680	280 350	304 890	320 280

Данные таблицы 2.1 показывают то, что количество музеев практически не изменялось, оно увеличилось лишь на 1 музей. Количество посетителей имеет тенденцию на стремительное увеличение числа посетителей. Так, за пять лет число посетителей музеев изменилось на 220,3 тыс. чел. в год. Это говорит об увеличении показателя заинтересованности населения региона в культурном просветлении и стремлении удовлетворить свои духовные потребности и потребности в саморазвитии.

Основные потребители, по более распространенной классификации делятся на два вида, а именно:

- российские или отечественные посетители;
- иностранные посетители [46].

В свою очередь, российские посетители делятся на:

- группы обучающихся школ, университетов, которые посещают музей с целью познания истории, культурных особенностей региона, страны или мира в целом;
- индивидуальные посещения с научной, познавательной целью, а

также с целью знакомства с особенностями региона.

Если же описывать целевую аудиторию интерактивных музеев, то можно выделить следующие категории потребителей музейных услуг:

- дети от 5 до 10 лет, которым нужно, для лучшего понимания, описание народов с визуальными примерами;
- дети от 11-18 лет, с целью познания, разрушения стереотипных мнений о других народах по национальным и расовым признакам;
- взрослые (от 18 и старше), выделение проблемных зон, с которыми чаще всего сталкивается население, с яркими убедительными аргументами во избежание конфликтных ситуаций между славянскими народами.

По психографическим особенностям посетители делятся на посетителей, ориентированных на стоимость и качество услуг, и посетителей, ориентированных на разнообразие музейного фонда и интерактивность музея.

Тем не менее, проект открытия музея славянской кухни является уникальным проектом, так как он объединяет в себе все существующие понятия о музее в единое целое, собрав в себе опыт работы уже существующих музеев в Белгородской области и городе Белгороде. Данный музей будет включать как традиционные составляющие – экспозиции, методы рассказа и показа, видеостены, интерактивные экспонаты, так и не традиционные, на данный момент, не везде существующие, мастер-классы на постоянной основе. Отличительной особенностью будет не мастер-класс, так как само по себе, это явление – не новое на территории города Белгорода, а материал и его конечный продукт – изделие, доведенное до кулинарной готовности.

В зависимости от тематики, посетителям будет предложен мастер-класс по воссозданию блюд славянской кухни, начиная от хлебобулочных изделий, заканчивая блюдами из мяса и рыбы. Территория музея будет поделена на соответствующие зоны для удобства и соблюдения санитарно-гигиенических норм.

Его уникальный подход в проведении мастер-классов будет охватывать максимально большую аудиторию. В рамках данного музея существует лишь

один критерий, по которому посетитель не сможет воспользоваться услугами мастер-классов – лица, не достигшие 5-летнего возраста по технике безопасности не могут быть допущены к данному виду деятельности. Музеи плодотворно функционируют на рынке культурно-познавательных услуг Белгородской области. Большим преимуществом конкурентов является имеющийся опыт работы в данной сфере. У них есть постоянные заказчики и налаженные связи.

Общей положительной чертой рассмотренных предприятий является широкий перечень предлагаемых ими услуг. Музей славянской кухни при анализе конкурентной среды можно рассматривать с двух сторон. Первая сторона раскрывает музей как собственно музей с выставочными залами, экскурсоводами, а вторая сторона раскрывает предприятие как организацию, предоставляющую мастер-классы в виде услуг питания.

Для подробного анализа конкурентов следует провести их ранжирование, которое представлено в таблице 2.2. Оценка проводится по критериям, с помощью которых можно наиболее точно определить, каким направлениям следует уделить особое внимание, чтобы предприятия, занимающие аналогичную или схожую нишу, не имели конкурентных преимуществ. Первое ранжирование раскрывает первую, музейную, сторону предприятия.

Таблица 2.2

Ранжирование конкурентов по основным критериям

Критерий для сравнения	Музей славянской кухни «На печи»	Музей-диорама «Курская битва. Белгородское направление»	Музей народной культуры	Музей сыра
Цена	4	5	4	5
Качество обслуживания	4	5	5	5
Программа лояльности	2	5	4	4
Месторасположение	4	5	3	3
Реклама	5	5	2	3
Интерактивность	5	4	5	4
Транспортная доступность	5	5	4	5
Ассортимент	5	4	3	2
Информативность сайта	5	5	5	3

продолжение табл. 2.2

Критерий для сравнения	Музей славянской кухни «На печи»	Музей-диорама «Курская битва. Белгородское направление»	Музей народной культуры	Музей сыра
Дополнительные услуги	5	4	5	4
Баллы по критериям	44	47	40	38

Данная таблица построена по схеме пяти баллов (1-плохо, 2-удовлетворительно, 3-хорошо, 4-очень хорошо, 5-отлично). Она даёт более ясную картину выявления главного конкурента интерактивного музея славянской кухни «На печи», которым является музей-диорама «Курская битва. Белгородское направление». Баллы были выставлены после изучения сайта предприятия, прейскуранта цен музеев, а также исходя из отзывов, оставленных на сайтах предприятий.

Первым критерием была выбрана цена, так как, в основном, она является важным показателем при выборе музеев. Музей народной культуры получил 4 балла, так как цены в музее, исходя из отзывов посетителей, являются завышенными, а также после анализа прейскурантов цен, именно это предприятие имеет более высокую стоимость услуг, нежели музей-диорама «Курская битва. Белгородское направление» и музей сыра, которые получили 5 баллов. Интерактивный музей славянской кухни «На печи» получил 4 балла, так как стоимость услуг выше, чем у остальных, но в стоимость включена интерактивная часть.

За качество обслуживания планируемому предприятию было выставлено 4 балла, так как состав персонала будет только формироваться, поэтому возможен непрофессионализм со стороны обслуживающего персонала, остальные предприятия получили 5 баллов, исходя от отзывов посетителей.

Программа обслуживания оценена, исходя из изученных на сайте программ акционных мероприятий. Более развитая программа лояльности у музея-диорамы «Курская битва. Белгородское направление», так как она включает скидки для групп и акции на посещение. Музей сыра и музей народной

культуры имеют только акции. Интерактивный музей славянской кухни «На печи» ограничен акциями для групп.

Месторасположение также играет важную роль, особенно для приезжих людей, так как они выбирают предприятия, которые находятся вблизи достопримечательностей города. Музей-диорама «Курская битва. Белгородское направление» находится в центре города, недалеко от парка и площади города. Интерактивный музей славянской кухни «На печи» получил 4 балла, так как транспорт не часто ходит, но музей будет находиться недалеко от достопримечательностей города. До музея сыра и музея народной культуры долго добираться, а также нужно идти пешком некоторое время от автобусной остановки.

Оценки по критерию реклама выставлены после анализа популярных мест рекламирования (социальные сети, Интернет, печатные издания, медиа-реклама). Музей народной культуры практически нигде не встречается, поэтому получила 2 балла, музей сыра встречался чаще. Музей-диорама «Курская битва. Белгородское направление» имеет высокие оценки, так как рекламирование проходит по всем направлениям продвижения. Интерактивный музей славянской кухни «На печи» получил высокий балл, так как каждое предприятие в начале своей деятельности разрабатывает сильную рекламную кампанию, охватывающую большое количество каналов продвижения услуг.

Транспортная доступность является высокой практически у каждого предприятия, так как к каждому из них ведёт хорошая асфальтированная дорога, все предприятия имеют парковку, либо принадлежащую музею, либо находящейся в непосредственной близости к нему.

Ассортимент услуг и товаров был оценён с точки зрения разнообразия экспонатов и основных услуг (кинофестивалей, экскурсий). Музей сыра имеет небольшую коллекцию средств коммуникации, поэтому получил 2 балла. Музей народной культуры собрал экспозиции в большем количестве в одной комнате (предметы быта, мебель, орудия труда), но уступает другим музеям по количеству экспонатов, поэтому получает 3 балла. Музей-диорама прини-

мает выставки из других регионов России, имеет самую большую картину-диораму. Интерактивный музей славянской кухни предоставит большое разнообразие экспонатов с разных регионов мира, в том числе, орудия труда, быта, части одежды славянской кухни, книги, проведение еженедельных кинофестивалей о народах мира. За разнообразие ассортимента музей «На печи» получил 5 баллов.

Информативность сайта включает в себя прейскурант с действующими на момент просмотра экскурсиями, наглядный вид экспонатов музеев, контактные данные, историю музея, цель деятельности музея. Так как музей славянской кухни будет только открываться, то для него будет тщательно прорабатывать личный сайт, поэтому он получил 5 баллов. Музей-диорама также проработал свой сайт в соответствии с пожеланиями своих посетителей и также получил аналогичную оценку. Музей сыра не имеет личного сайта, но на сайте-информаторе описана информация без прейскуранта, поэтому получает 3 балла. Музей народной культуры имеет достаточно информативный сайт со всей информацией, поэтому он получил 5 баллов.

Дополнительные услуги заключаются в проведении мастер-классов, игр, квестов и семинаров. В музее славянской кухни и музее народной культуры проводятся постоянные мастер-классы по вязанию, приготовлению блюд славянской кухни, приготовлению народной каши в печи, а также проводятся игры для разных возрастов. Благодаря большому разнообразию дополнительных услуг вышеупомянутые музеи получили 5 баллов. Остальные музеи редко проводят мастер-классы или игры, поэтому получили по 4 балла.

В проектируемом музее будут проводиться мастер-классы, игры и квесты, связанные с традициями народов мира. В музее народной культуры проходят уроки народоведения, а также каждый предмет можно трогать. Они получили высокие баллы. У музея-диорамы развито использование инсталляций, а музей сыра может предложить проверить работу средств изготовления сыра разных эпох.

Для более ясной картины следует провести ранжирование конкурентов

по критериям и сделать многоугольник конкурентоспособности.

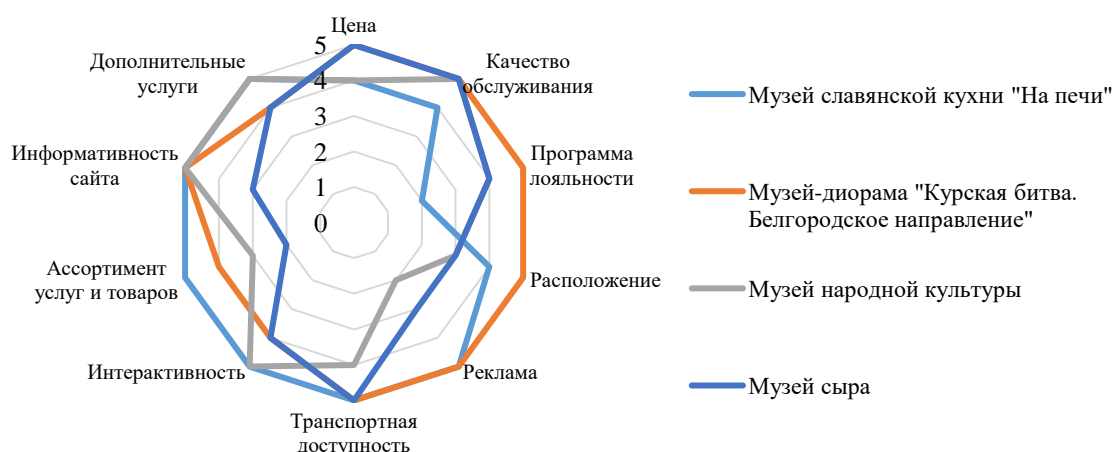


Рис. 2.4. Многоугольник конкурентоспособности

Интерактивный музей славянской кухни «На печи» имеет высокие показатели по таким критериям, как реклама, интерактивность и транспортная доступность. Интерактивный музей славянской кухни «На печи» раскроет всю многогранность славянской кухни и разрушит стереотипы о каждом народе, а из-за того, что он будет небольшим, появится возможность создать все необходимые условия для комфортного проведения интерактивной части для посетителей.

Для того чтобы была возможность создать конкурентное преимущество, необходимо грамотно проанализировать работу конкурентов во всех сферах. Был проведен анализ предприятий по второму классификационному признаку как предприятия, предоставляющее мастер-классы в виде услуг питания. В Белгороде в качестве конкурентов для музея славянской кухни «На печи» выступают компании: «Фамильный дом Вкуса», творческая студия Алёны Богдановской, пиццерия «KooDoo». Все предприятия предоставляют мастер-классы, предлагают приготовление различных блюд.

Предполагается ранжирование данных конкурентов по определённым критериям, которые покажут, кто является главным конкурентом музея славянской кухни «На печи». Ранжирование представлено в таблице 2.3 и имеет 6 критериев оценки: цена, качество обслуживания, ассортимент, месторасположение, уровень профессионализма обучающихся, интерактивность. Каждый

критерий наиболее точно описывает ситуацию на рынке услуг данной сферы.

Таблица 2.3

Ранжирование конкурентов по критериям

Критерий для сравнения	Музей славянской кухни «На печи»	Творческая студия Алёны Богдановской	Пиццерия «KooDoo»	«Фамильный дом Вкуса»
Цена	5	4	4	3
Качество обслуживания	5	5	4	4
Ассортимент	3	4	5	5
Месторасположение	3	3	5	4
Уровень профессионализма обучающихся	5	5	4	4
Интерактивность	5	4	5	4
Итого	26	25	27	24

Исходя из результатов ранжирования, можно сделать вывод о том, что главным конкурентом музея славянской кухни «На печи» является пиццерия «KooDoo», которая имеет преимущество по таким направлениям, как ассортимент и месторасположение. Ассортимент блюд для мастер-класса у музея славянской кухни низкий, так как предприятие только набирает клиентскую базу, в дальнейшем предполагается расширение ассортимента.

Для определения возможных результатов деятельности ООО «На печи» необходимо составить матрицу SWOT-анализа, которая представлена в приложении Г.

Как показывает данная матрица SWOT-анализа, у музея есть все возможности для завоевания рынка культурно-досуговой отрасли, так как предоставляется уникальный продукт с определённой востребованной тематикой. Противостоять угрозам и уменьшить воздействие слабых сторон возможно только при тщательном маркетинговом исследовании, которое поможет проследить тенденции развития рынка культурно-досуговой отрасли и за изменением потребностей потенциальных посетителей. Преимуществами проектируемого предприятия будут:

– использование инноваций, которые помогут создать предприятию высокий уровень интерактивности и увлекательности экскурсий и мастер-классов, которые будут проводиться на предприятии;

– высокий уровень квалификации работников (стаж работы не менее двух лет на аналогичной должности и обязательное знание английского языка);

– большой ассортимент экспонатов, рассказывающей о традициях, быте и кухне славянских народов, то есть ориентирование на распространение информации о них среди иностранных посетителей;

– обширная анимационная программа, которая передаёт особенности славянской культуры и кухни (анимационная программа будет меняться и иметь несколько вариантов для того, чтобы у предприятия были постоянные клиенты).

3. Организация производства и управление предприятием

Организация бизнес-проекта начинается с календарного плана, который представлен в таблице 3.1. Календарный план построен при помощи диаграммы Ганта [21].

Таблица 3.1

Календарный план бизнес-проекта

Этап	Сроки реализации, номер месяца									
	5	6	7	8	9	10	11	12	1	
Формирование бизнес-идеи, разработка бизнес-проекта	■	■								
Поиск инвесторов		■								
Осуществление проекта			■							
Разработка дизайн-проекта			■							
Ремонтные работы				■						
Приобретение и установка мебели и оборудования				■	■					
Подбор сотрудников					■					
Создание сайта						■				
Монтаж вывески						■				
Проведение рекламных мероприятий перед открытием музея						■	■	■	■	
Открытие музея									■	

В соответствии с календарным планом, основные работы по запуску проекта будут осуществлены за год. Предположительное открытие музея в январе 2020 года.

Цели музея на 1-й год представлены в приложении Д. Цели указаны по месяцам года.

В январе будет открытие музея, а также за несколько месяцев до открытия будет проводиться обширная рекламная кампания, направленная на привлечение клиентов.

В феврале предполагается создание клиентской базы из посетителей, которые будут обслужены в январе, а также увеличение её в течении года. Клиентская база поможет в рассылки предложений, акций предприятия постоянным и потенциальным клиентам.

В марте деятельность предприятия будет направлена на завоевание и укрепление своих позиций на рынке культурно-досуговой деятельности. Предполагается занять не менее 7% рынка.

В апреле предполагается как можно большее использование материалов, чтобы он не застаивался в местах хранения, и персонала, чтобы он мог развиваться. Максимизация использования будет возможна только при наличии эффективной рекламной кампании, которая будет привлекать большое количество клиентов.

В мае произойдёт расширение ассортимента услуг, а также возможная замена невостребованных услуг на новые, так, чтобы они начали приносить прибыль предприятию. Для этого стоит провести тщательный анализ потребительского спроса.

Июнь будет месяцем повышения качества обслуживания. Высокое качество обслуживания является немаловажным фактором при выборе музея. Для этого будет проводиться контроль по работе персонала. Это поможет устранить возможные недоработки в работе предприятия.

Предприятие будет настроено в июле на увеличение продаж. Продажи являются основным источником дохода предприятия. Увеличение продаж возможно из-за увеличения клиентов за счёт рекламы, спонсорства (участия в мероприятиях в качестве спонсора), программ лояльности.

В августе предприятие проведёт переквалификацию персонала, чтобы повысить эффективность их работы. Этому послужат курсы повышения квалификации, мастер-классы по продажам, общению с клиентами, семинары.

Из-за больших затрат при приёме гостей, предприятие в сентябре будет искать поставщиков с более низкими ценами, но высоким качеством товара. Уменьшение затрат положительно влияет на прибыль предприятия, но это будет действительно только при увеличении выручки.

В октябре будет проводиться тщательная проработка клиентской базы для привлечения клиентов, которые воспользовались услугами музея хотя бы один раз, с помощью телефонных звонков, рассылки информации об акциях

и предложениях на электронную почту или в социальные сети.

В ноябре руководство предприятия будет работать над составлением полной картины имиджа для того, чтобы название предприятия было узнаваемо для каждого жителя города.

В конце декабря у предприятия будет совершена первая выплата задолженности по кредиту, то есть произойдёт погашение части кредита.

В таблице 3.2 представлена диаграмма Ганта, построенная на основе целей 1-го года функционирования предприятия[21].

Таблица 3.2

Диаграмма Ганта

Цели проекта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Открытие музея	■											
Создание клиентской базы		■										
Укрепление позиций на рынке			■									
Рекламная кампания				■	■							
Расширение ассортимента услуг					■	■						
Повышение качества обслуживания						■						
Увеличение продаж							■					
Переквалификация персонала								■				
Изменение поставщиков									■			
Проработка клиентской базы										■		
Повышение узнаваемости предприятия											■	■
Оплата кредита												■

На предприятии персонал делится на две группы: на управляющий и производственный персонал. К управляющему персоналу будут относиться директор, администратор, главный инженер. Они будут осуществлять обязанности по руководству музея. К их функциям относится контроль работы персонала, прием и увольнение сотрудников, процесс закупок продукции для музея, поиск рынка сбыта, маркетинговое продвижение музея, стратегическое планирование бизнеса. К производственному будет относиться остальной персонал.

В подчинении администратора будут находиться историки-экскурсоводы, билетёры, уборщики служебных помещений, билетёры, му-

зейные смотрители, гардеробщики. Повар будет управлять помощником на кухне и посудомойщиком, а главный инженер следить за работой технических работников.

Музей будет иметь линейную структуру управления. Предприятие возглавит директор, в его подчинении будут находиться все остальные работники. Организационная структура музея представлена на рисунке 3.1.

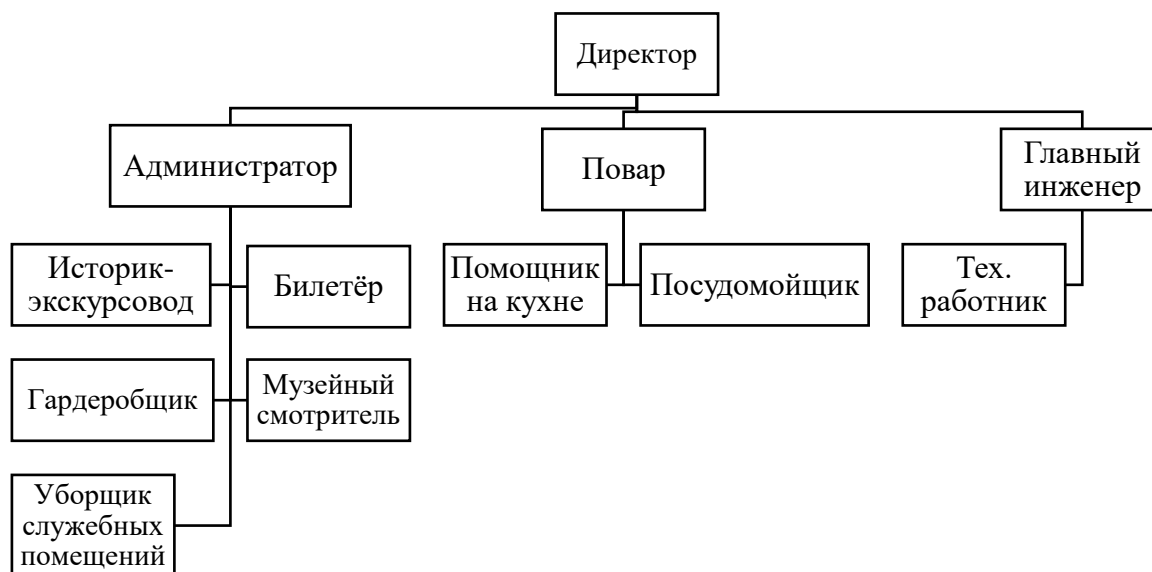


Рис. 3.1. Организационная структура ООО «На печи»

Каждый сотрудник выполняет на предприятии определённые обязанности, которые прописаны в уставе музея. В приложении Е описаны требования к персоналу и их должностные обязанности.

Должностные обязанности директора:

- руководит производственной и финансово-экономической деятельностью музея, неся ответственность за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества;

- организует комплектование и работу по хранению, собиранию, изучению и публичному представлению музейных предметов и музейных коллекций, а также работу по сохранению, восстановлению и реставрации недвижимых памятников истории и культуры, входящих в состав музея;

- организует работу и взаимодействие управленческого персонала, структурных подразделений и производственных единиц, направляет их деятельность на развитие и совершенствование творческо-производственного процесса с целью создания наиболее благоприятных условий для сохранения, изучения и представления музейной коллекции;

- обеспечивает выполнение всех обязательств перед посетителями, работниками музея, федеральными, региональными и местными бюджетами, государственными внебюджетными фондами, поставщиками, заказчиками, а также партнерами по договорам;

- принимает меры по обеспечению музея квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды;

- обеспечивает сочетание экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности работы, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника музея за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива;

- на основе принципов социального партнерства организует работы по разработке, заключению и выполнению коллективного договора;

- обеспечивает соблюдение трудовой и производственной дисциплины;

- поручает ведение отдельных направлений деятельности музея другим должностным лицам – заместителям директора, руководителям филиалов, главным специалистам, руководителям функциональных подразделений;

- обеспечивает соблюдение законности в деятельности музея и осуществлении его хозяйственно-экономических связей, использование право-

вых средств для финансового управления и функционирования в рыночных условиях, укрепления договорной и финансовой дисциплины, регулирования социально-трудовых отношений [22].

Должностные обязанности историка-экскурсовода:

- составляет на основе методических разработок музея тексты экскурсий, рассчитанных на различные группы посетителей музея и различную продолжительность времени;
- в установленном порядке представляет руководству музея составленные тексты экскурсии, при необходимости дорабатывает их;
- разрабатывает и представляет руководству научно-просветительских подразделений музея индивидуальные планы подготовки экскурсий;
- проводит экскурсии по постоянным экспозициям музея и временным выставкам;
- осуществляет работу по организации экскурсий;
- проводит экскурсии по объектам показа в музее, экспозициям и выставкам, организуемым в музее;
- осваивает новые экскурсионные темы, вносит дополнения и изменения в тексты экскурсий в соответствии с новыми материалами;
- готовит и представляет для прослушивания и утверждения методическим советом музея тексты экскурсий;
- принимает участие в подготовке методической документации, в прослушивании экскурсий, организации и проведении культурно-просветительных мероприятий;
- проводит мастер-классы по приготовлению блюд [22].

Должностные обязанности билетёра:

- вежливо и корректно отвечает на все вопросы посетителей, касающиеся работы музея и его служб;
- свободно владеет информацией об экспонатах музея и услугах, содержании демонстрируемых стендов, возрастных ограничениях на них, рас-

писании экскурсий, и предоставляет эту информацию посетителям в случае необходимости;

- в случае возникновения конфликтных ситуаций между работниками музея и посетителями вежливо и корректно разрешает возникшие разногласия;

- выполняет отдельные поручения администрации;

- обеспечивает подготовку выставочного зала к запуску посетителей в связи с чем:

- является на работу за 30 минут до начала первой экскурсии (начало рабочего дня устанавливается дополнительно в зависимости от времени начала первого сеанса);

- в перерывах между сеансами, совместно с уборщицами музея, обеспечивает уборку залов;

- не ранее, чем за 10 минут до начала экскурсии начинает запуск посетителей в выставочный зал, отрывая контрольный талон у билета;

- по окончании экскурсии открывает выходы из выставочного зала и обеспечивает выход посетителей [22].

Помощники на кухне готовят всё необходимое для проведения мастер-класса, а также помогают в его проведении.

Уборщица обязана убирать место мастер-класса, а также, в случае необходимости, мыть использованную посуду.

Охранник следит за соблюдением поведения посетителей.

Согласно штатному расписанию коллектив предприятия будет состоять из 24 человек (минимум для выполнения поставленных задач).

Отчисления во внебюджетные фонды рассчитывались в размере 30,2% от заработной платы каждого сотрудника. Они начисляются по следующему принципу:

- 22,2% в Пенсионный фонд Российской Федерации;

- 2,9% на социальное страхование;

– 5,1% на медицинское страхование [11, с. 125].

Общее количество единиц – 24. Годовой фонд заработной платы – 5 544 216 рублей (приложение Ж). Работники будут работать на постоянной основе, только гардеробщик будет работать 7 месяцев в год. Отчисления во внебюджетные фонды для маркетолога и бухгалтера не начисляются, потому что они не входят в основной штат работников, а являются привлечёнными специалистами.

Технология работы музея будет традиционна. На входе будет работать касса, где посетители смогут приобрести билеты и посетить экспозицию самостоятельно или с экскурсоводом. При музее будет постоянно работать мини-цех по производству блюд, где будут проводиться мастер-классы.

Весь музей будет размещён на площади в 426 м², 270 м² из которых составят выставочные залы, 50 м² – мини-цех по производству блюд, 35 м² – прикассовая зона и гардероб, 20 м² – кабинет директора и администратора, 15 м² санузел, 10 м² подсобное помещение, 26 м² складское помещение. Помещение будет взято в долгосрочную аренду на 5 лет. Аренда помещения будет составлять 170 400 рублей в месяц. За год оплата аренды помещений будет составлять 2 044 800 рублей [19].

Для организации производства руководству ООО «На печи» требуется:

- осуществить ремонт помещений;
- приобрести оборудование, мебель, необходимый инвентарь и посуду.

До открытия музея славянской кухни будут проведены соответствующие работы по строительству, ремонту, установке оборудования, проверка техники безопасности, приобретение технологического оборудования (холодильные камеры, разделочный инструмент, посуда).

Потребуется провести отделочный ремонт общего выставочного зала, туалетных комнат для посетителей, офиса руководства, мини-цеха.

Отделка и оборудование помещения должны быть проведены с учетом требований государственных органов пожарного надзора, санитарно-

эпидемиологического надзора, экологического надзора, энергонадзора. Для разработки интерьера планируется привлечь профессионального дизайнера помещений, для ремонта и отделки – бригаду строителей-отделочников.

Ремонтом помещений ООО «На печи» будет заниматься строительная компания «Строй-Дизайн» [38]. В их работу будет входить:

- демонтаж;
- подготовительные работы стен, потолков, полов;
- настил ламината;
- электромонтажные работы;
- оклейка стен обоями;
- работы по установке систем водоснабжения и газоснабжения, в том числе установка раковин и туалетов;
- работы по установке систем кондиционирования.

На предприятии будет проводиться обычный ремонт. Стоимость ремонта за 1 м² составляет 2 300 рублей. Общая площадь всех помещений составляет 426 м². Стоимость ремонта всех помещений – 979 800 руб. Помимо вышеописанных работ, в стоимость входит оплата работы ремонтников. Также в стоимость будет добавлена стоимость коммунальных услуг. В среднем, на данную площадь ремонтники затрачивают коммунальные услуги (свет, воду) в размере 40 000 рублей. Общая стоимость ремонта составляет 1 019 800 рублей.

Также данная компания будет производить дизайн помещений. Стоимость дизайна 1 м² составляет 500 рублей. В дизайн помещений входит разработка бизнес-проекта, оплата труда дизайнера и реализация проекта. Дизайн всего помещения составляет 213 000 рублей.

Общая сумма ремонта помещений составляет 1 231 800 рублей.

Особое внимание следует уделить технологическому оборудованию. На рынке работает большое количество компаний, готовых предоставить необходимое оборудование для музея. Оборудование предприятия будет де-

литься по назначению помещений. Оборудование для выставочного зала, административных помещений, гардероба, кассы, зала ожидания, мини-цеха, санузлов, подсобных помещений.

Оборудование для выставочных залов представлено в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Оборудование для выставочных залов ООО «На печи»

Наименование	Кол-во, шт.	Средняя цена за ед., руб.	Итого, руб.
Стеллаж	30	5 000	150 000
Экспозиционная ширма	15	6 000	90 000
Система галерейной подвески	10	5 000	50 000
Экспозиционный свет	6	3 000	30 000
Аудиогид	10	5 000	50 000
Туманный экран	10	6 000	60 000
Защитная капсула	10	4 000	40 000
Сенсорный информационный экран	5	150 000	750 000
Проектор Canon XEED WUX6700E	5	570 000	2 850 000
Напольная витрина	20	10 000	200 000
Витрина-колпак	25	15 000	375 000
Витрина музейная вертикальная	15	41 000	615 000
Интерактивный экран	5	300 000	1 500 000
Автоматические двери	6	70 000	420 000
Экран для проектора	5	10 000	50 000
Манекены	15	5 000	75 000
Итого			6 760 000

Общая сумма на закупку оборудования для выставочного зала составляет 6 760 000 рублей. Оборудование будет закупаться у компании «Радуга-Лик». Компания предоставляет современное оборудование, а также разрабатывает дизайн-проекты экспозиционной части музея. Стоимость дизайн-проекта экспозиционной части за 1 м² составляет 800 рублей. Общая стоимость дизайн-проекта составляет 340 800 руб. [27].

Также следует закупить оборудование для административных помещений, касс, зала ожидания, гардеробной, подсобных помещений и санузлов.

Оборудование и его стоимость представлены в приложении И. Общая сумма затрат на закупку оборудования для иных помещений, описанных выше, составляет 524 800 рублей.

Оборудование для кухонь предлагают множество предприятий. Разница заключается только в цене и качестве. После анализа данных предприятий, было решено выбрать в качестве поставщика предприятие «Клён», которое работает уже более 25 лет [26]. Инвестиции в покупку оборудования для мини-цеха представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Оборудование для мини-цеха

Наименование	Кол-во, шт.	Средняя цена за ед., руб.	Итого, руб.
Жарочная поверхность ERGO EG-618-2	1	17 991	17 991
Плита с жарочным шкафом ПЭ-0,72М	1	73 540	73 540
Конвекционная печь TECNOEКАКF 664 TC	1	237 684	237 684
Стол охлаждаемый NICOLD-GNE 11/TN	1	48 190	30 000
Шкаф холодильный АРИАДА R700MS	1	50 900	50 900
Мясорубка GASTRORAG TC 12	2	15 924	31 848
Блендер HAMILTON BEACH HBB 250S-CE	2	19 300	38 600
Раковина металлическая	2	5 000	10 000
Разделочный стол	3	15 000	45 000
Стул	10	1 000	10 000
Стол обеденный	1	10 000	10 000
Итого	555 563		

Общая сумма инвестиций, необходимая на покупку оборудования для мини-цеха, составляет 555 563 руб.

Прочие расходы ООО «На печи» представлены в таблице 3.5. В них входят: вывеска на фасад, униформа для сотрудников и экскурсантов, предметы декора (комнатные растения, атрибутика славянской кухни), а также печатные материалы, указатели и таблички.

Таблица 3.5

Прочие расходы

Наименование	Кол-во, шт.	Цена за ед., руб.	Итого, руб.
Вывеска на фасад	1	60000	60000
Униформа для проведения мастер-классов (комплект халат, бахилы, перчатки, шапочка)	40	1000	40000
Униформа сотрудников	14	1500	21000
Печатные материалы, указатели, таблички	1	10000	10000
Предметы декора (комнатные растения, атрибутика славянской кухни)	40	1000	40000
Итого			171000

Общая сумма инвестиций, необходимая на покупку мебели для музея, составляет 171 000 руб. Инвестиции в покупку посуды и прочего инвентаря представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Инвестиции в покупку посуды и прочего инвентаря для мини-цеха

Наименование, материал	Кол-во, шт.	Цена, руб.	Сумма, руб.
Кастрюля	4	250	1000
Сковорода	2	700	1400
Миски	6	100	600
Разделочная доска	4	700	2800
Комплект посуды из 5 тарелок	10	550	5500
Набор столовых приборов: 4 предмета, нержавеющая сталь	10	600	6000
Стаканы, стекло	10	100	1000
Скатерти	2	500	1000
Салфетки	10	85	850
Итого			20 150

Общая сумма инвестиций, необходимая на покупку посуды и прочего инвентаря для мини-цеха музея, составляет 20 150 руб.

4. Маркетинговый план

Маркетинговый план предопределяет возможность продвижения услуг и товаров на рынке культурно-досуговой деятельности. От эффективности продвижения будут зависеть доходы предприятия.

Маркетинговые исследования ООО «На печи» на первой стадии проекта основываются на анкетировании потенциальных клиентов. Анкетирование состояло из 20 вопросов, которые имели несколько вариантов ответа. Вопросы составлены таким образом, чтобы выявить и впоследствии создать востребованное у населения учреждение рынка культурно-досуговой деятельности. Анкетирование представлено в приложении К. Оно осуществлялось при помощи электронных сайтов анкетирования.

Анкетирование прошли 60 человек. Опрошенные в основном были в возрасте от 25 до 40 лет (70%), 25% составили опрошенные в возрасте от 18 до 25 лет. 39 человек (65%) опрошенных были женского пола, остальные – мужского пола. 41 человек (68%) из опрошенных уже женаты/замужние с детьми, 22% – студенты. Меньше всего анкетирование прошли школьники, 2% от общего количества.

Опрошенные, у которых имеются дети, ответили на следующий вопрос таким образом, что 63% имеют детей от 10 до 13 лет, 20% – от 6 до 10 лет, 11% – от 13 до 16 лет, 6% с детьми младше 6 лет.

Большая часть опрошенных (86%) имеют заработную плату в размере от 18 до 25 тыс. руб.

100% опрошенных выбрали вариант «музей является ведущим культурным учреждением города».

10% опрошенных не посещают музеи, 23% посещают музеи 1 раз в год, 41% посещают музеи 1 раз в полгода, 8% – 1 раз в месяц, 18% – два и более раз в месяц. Это говорит о том, что музей будет востребованным, так как большинство опрошенных посещают музей хотя бы один раз в год.

Опрошенные на вопрос «С кем бы вы посетили музей?» ответили сле-

дующим образом:

- с детьми – 15%;
- с друзьями – 28%;
- с родственниками – 10%;
- с любимым человеком – 20%;
- один – 27%.

Большая часть предпочитают исследовать экспозиции с профессиональным экскурсоводом (78%). Самостоятельно рассматривать экспозиции выбрали 6% опрошенных. 16% опрошенных готовы на самостоятельную экскурсию только при наличии аудиогuida.

На рисунке 4.1 представлено процентное соотношение ответов респондентов на вопрос «Какие цели Вы преследуете при посещении музея?».

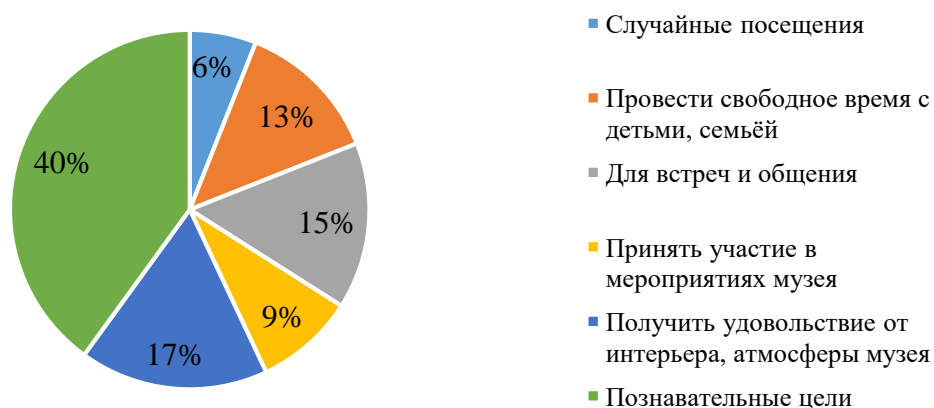


Рис. 4.1. Цели посещения музея

Из данных таблицы 4.1 следует то, что больше всего опрошенных (40%) посещают музей с познавательными целями. Также стоит отметить, что есть опрошенные (13%), которые любят посещать музей с детьми, поэтому стоит это учесть при проектировании предприятия, чтобы и детям было интересно посещать музей.

100% опрошенных ответили, что их больше привлекает рассказ, совмещённый с элементами интерактива. 80% опрошенных готовы потратить на посещение музея от 60 до 120 минут, 5% опрошенных выбрали ответ от 30 до

60 минут, остальные опрошенные (15%) выбрали ответ «в зависимости от познавательности экскурсии».

На рисунке 4.2 представлены результаты ответов на вопрос «Какие средства массовой информации вы используете для получения информации о музеях?».

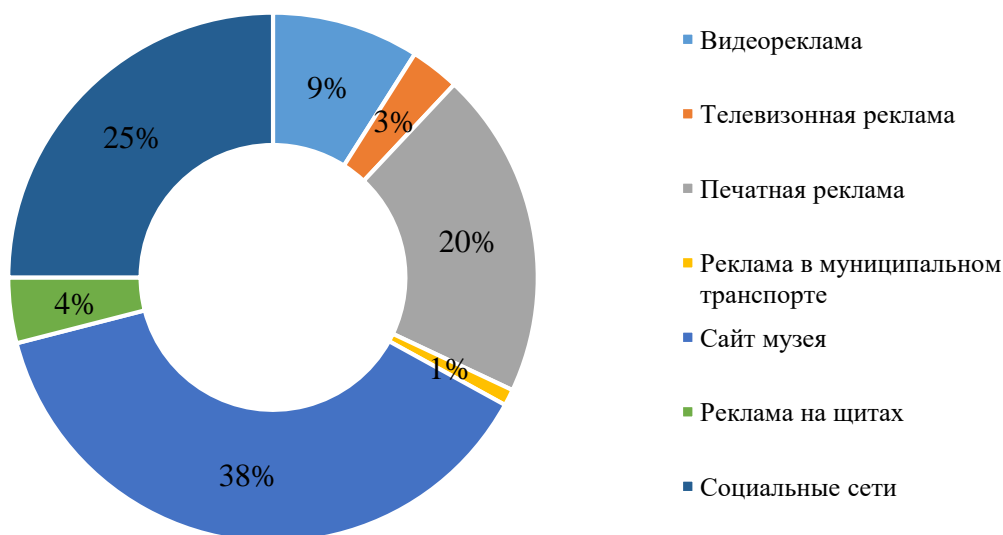


Рис. 4.2. Средства массовой информации

Из данных таблицы 4.2, можно сделать вывод о том, что самыми популярными средствами массовой информации, где респонденты узнают о музеях, являются сайт (38%), социальные сети (25%), печатная реклама (20%) и видеореклама (9%). Остальные средства массовой информации набрали менее 5%.

96% опрошенных ответили, что готовы потратить от 350 до 600 рублей, 4% – до 200 рублей. При ответе на вопрос 15, мнения респондентов разошлись. Каждый критерий был выбран 15 опрошенными, процентное соотношение ответов имеет равные показатели 25%.

На рисунке 4.3 представлены результаты ответов на вопрос «Какие виды музеев Вы любите посещать?».

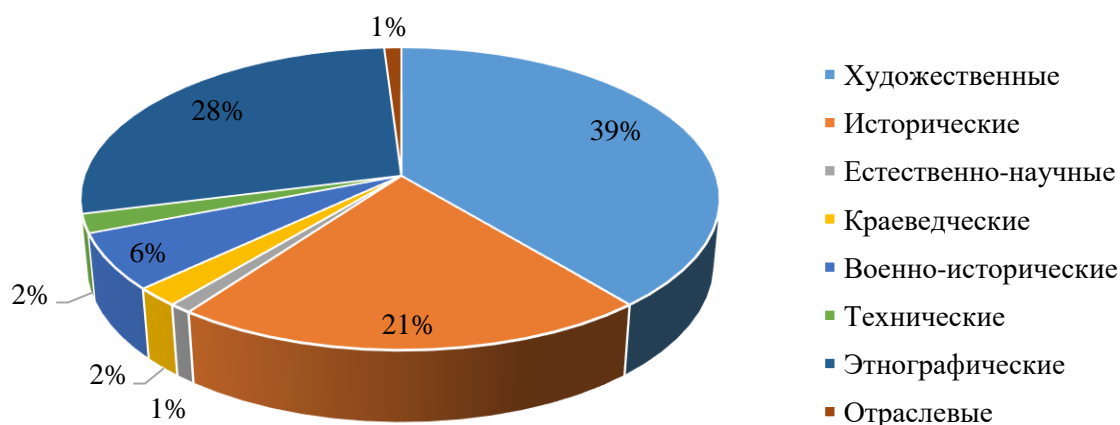


Рис. 4.3. Виды музеев

Большая часть опрошенных ответили, что они любят посещать художественные музеи (39%), второе место занимают этнографические музеи (28%), следом идут исторические музеи (21%). Остальные музеи не являются востребованными среди опрошенных.

36% респондентов ответили на вопрос под номером 17, что они посетят музей славянской кухни, следом за ним разместились ответы музей славянских традиций и музей ремёсел (по 22%). Меньше всего ответов набрал музей национальных костюмов славянских народов.

100% опрошенных хотели бы посетить мастер-класс, который будет проходить на базе музея. 78% выбрали мастер-классы по приготовлению блюд, 21% выбрали вариант создание предметов быта, 1% – кукольное мастерство.

Большинство опрошенных (81%) готовы потратить на мастер-класс сумму от 1500 до 2000 рублей. Остальные (19%) готовы потратить до 1500 рублей.

Анкетирование показало то, что бизнес-проект создания музея славянской кухни с предоставлением экскурсионных услуг и мастер-классов будет востребованным среди населения города. Предприятие необходимо будет

сделать подходящим для взрослых, а также для детей любого возраста.

После анализа целевой аудитории, которая включает все категории населения города и приезжих туристов, следует провести выбор способа охвата рынка. Так как ООО «На печи» будет являться уникальным предприятием рассматриваемого рынка, было решено выбрать стратегию дифференцированного маркетинга, которая заключается в продвижении услуг для каждого целевого сегмента различным образом. Например, для школьников предоставление интерактивных экскурсий с проведением последующего мастер-класса.

ООО «На печи» будет стремиться охватить достаточно большое количество сегментов рынка со специально разработанными для них товарами и услугами, делать свое предложение оригинальным для каждого сегмента, что позволит устанавливать более высокие цены.

Преимуществами стратегии дифференцированного маркетинга для ООО «На печи» будут следующие факторы, определяющие эффективность продвижения товаров и услуг предприятия:

- высокая привлекательность товаров и услуг (тщательное изучение целевой аудитории позволяет сделать продукт максимально привлекательным для конкретной группы потребителей, за счёт специфических преимуществ услуг и товаров ООО «На печи», а также правильно подобранных методов продвижения, предложение компании сразу вызывает интерес аудитории);

- устойчивость развития бизнеса (дифференцированный маркетинг обеспечивает бизнесу большую стабильность, даже если по каким-то причинам спрос на продукцию в одном из сегментов снизится, компания продолжит получать прибыль за счёт других);

- быстрое запоминание бренда предприятия (преимущество стратегии заключается в том, что потребители отдадут предпочтение не отдельному продукту, а торговой марке в целом, это крайне важно, ведь такая приверженность служит дополнительной защитой от товаров-заменителей и подде-

лок, а также снижает чувствительность клиентов к снижению цен конкурентами);

– высокая конкурентоспособность (оригинальность и высокое, с точки зрения целевой аудитории, качество продукции создают дополнительные трудности для конкурентов при освоении данного рынка);

– возможность регулировать стоимость (у компании появляется возможность установить стоимость выше средней по рынку – потребители готовы переплачивать за качество и проверенный бренд) [48].

В таблице 4.1 представлен ассортимент услуг предприятия.

Таблица 4.1

Ассортиментная политика ООО «На печи»

Наименование услуги	Наличие экскурсовода	Наличие аудиогuida	Максимальное количество человек за экскурсию	Максимальное кол-во человек/групп за день
Самостоятельная экскурсия	Нет	Нет	1	30
Аудиогид + самостоятельная экскурсия	Нет	Да	1	30
Экскурсия с профессиональным экскурсоводом индивидуальная	Да	Нет	1	9
Экскурсия с профессиональным экскурсоводом групповая	Да	Нет	15	6
Экскурсия + мастер-класс индивидуальная	Да	Нет	1	4
Экскурсия + мастер класс групповая	Да	Нет	15	3
Мастер-класс индивидуальный	Нет	Нет	1	9
Мастер-класс групповой	Нет	Нет	15	6

Политика ценообразования строится на целях, которые ставит перед собой руководство предприятия. Целями политики ценообразования выступают:

- дальнейшее увеличение экспозиций в выставочных залах;
- закупка дополнительного инновационного оборудования;
- максимизация оборота товаров (для проведения мастер-классов за-

купаются продукты питания, которые являются скоропортящимися, поэтому максимизация вовлечения посетителей на мастер-классы предполагает быстрый оборот продуктов питания);

– достижения лидерства в качестве [49].

Для достижения целей в ценообразовании ООО «На печи» будет использовать стратегию «оптимального соотношения цены и качества», то есть установление цены в зависимости от уровня предоставления услуг. Эта стратегия обеспечит высокую заполняемость музея.

Стратегия «оптимального соотношения цены и качества» – гарантия того, что музей оправдает ожидания посетителя. Стратегия «оптимального соотношения цены и качества» направлена на получение большей прибыли за счет увеличения объемов продаж и захваченной доли рынка, удовлетворение потребностей клиентов. В таблице 4.2 представлена стоимость услуг предприятия [49].

Таблица 4.2

Стоимость услуг ООО «На печи»

Наименование услуги	Продолжительность экскурсии, минут	Стоимость услуги, руб.
Самостоятельная экскурсия	60	400
Аудиогид + самостоятельная экскурсия	60	600
Экскурсия с профессиональным экскурсоводом индивидуальная	60	850
Экскурсия с профессиональным экскурсоводом групповая (группы 15 человек)	90	5000
Экскурсия + мастер-класс индивидуальная	120	2000
Экскурсия + мастер класс групповая (группы 15 человек)	180	6000
Мастер-класс индивидуальный	60	1500
Мастер-класс групповой	90	4000

Стоимость в групповых экскурсиях указана за группу.

Маркетинговая цель ООО «На печи» – захват массового рынка.

В связи с развитием информационных технологий, увеличивается количество каналов продвижения услуг и товаров для предприятий.

ООО «На печи» в качестве каналов продвижения ориентируется на:

- печатную рекламу (листовки, афиши);
- социальные сети (Вконтакте, Instagram);
- личный сайт;
- мобильное приложение;
- видеорекламу.

Печатная продукция будет проходить два этапа: разработку дизайна, а также печать листовок и буклетов. Данная продукция будет заказана в типографии «Константа». Листовки будут размером А6, стоимость 1000 листовок составляет 1350 рублей. Разработка макета листовки составляет 500 рублей. Листовки будут раздаваться промоутерами 1 раз в три месяца. Раздача листовок будет проходить в местах большого скопления людей, а именно в торгово-развлекательном центре «Мега Гринн», торгово-развлекательном центре «Ситимолл Белгородский» и недалеко от универмага «Белгород». Для раздачи листовок понадобится 3 промоутера. Промоутеры будут работать в течение недели, каждый день по 4 часа. Промоутеры должны будут раздать 500 листовок. Общее количество необходимых листовок составляет 42 000 листовок за год. Стоимость листовок за год равна 56 700 рублей. Стоимость работы каждого промоутера оценивается в 500 рублей. За год оплата труда промоутеров будет составлять 42 000 рублей. Общая стоимость затрат на листовки составляет 98 700 рублей.

Самым действенным способом рекламирования предприятия, в особенности, музея является размещение афиш по городу. Стоимость одной афиши составляет 320 рублей. Для охвата большего количества целевой аудитории афиши будут размещены на остановочных стендах, возле которых больше всего проходит людей за день. Таких остановок 10 (остановочный комплекс «БГУ», «Студенческая», «Мега Гринн», «Родина», «Сити Молл», «Рынок Солнечный», «Автовокзал», «Аэропорт», «Технологический университет», «ДС «Космос»»). Общая стоимость афиш – 3200 рублей. Стоимость

размещения афиши на остановочном стенде составляет 5 500 рублей за неделю на 10 остановках, за месяц стоимость размещения составляет 22 000 рублей. Годовая стоимость размещения составляет 264 000 рублей. Общая стоимость печатной рекламы – 362 700 рублей.

Продвижением в социальных сетях будет заниматься специализированная компания под названием «D. Case». Стоимость продвижения в социальной сети «ВКонтакте» составляет 14 600 рублей в месяц. В год стоимость продвижения будет составлять 175 200 рублей. Комплексное продвижение в Instagram составляет 15 000 рублей в месяц. В год стоимость продвижения будет составлять 180 000 рублей. Общая стоимость продвижения в социальных сетях составляет 355 200 рублей за год [29].

Разработкой сайта и его дальнейшим продвижением будет заниматься компания «1PS». Стоимость разработки сайта с индивидуальным дизайном составляет 120 000 рублей. Продвижение сайта составляет в месяц 20 000 рублей, но, так как руководство ООО «На печи» заказала ранее разработку сайта, им предоставляется скидка 10% на продвижение. Общая стоимость продвижения сайта составляет 216 000 рублей [30].

Стоимость мобильного приложения составляет 300 000 рублей. Разработкой мобильного приложения будет заниматься компания «ComplexCloud-Solutions». В стоимость входит разработка, запуск на платформах IOS и Android, интегрирование с 2ГИС, туристскими порталами Белгорода [28].

Видеореклама будет размещена в торгово-развлекательных центрах, а именно ТРЦ «Мега Гринн», ТРЦ «Ситимолл Белгородский». Стоимость размещения ролика на экранах торгово-развлекательного центра составляет 18 600 рублей в месяц. Стоимость видеорекламы за год составляет 446 400 рублей за год. Видеоролик будут показывать каждые 10 минут. Разработка ролика продолжительностью 45 секунд составляет 20 000 рублей.

Важным является расчёт расходов на продвижение услуг музея на рынке культурно-досуговой деятельности Белгорода. Мощная рекламная кампания – это залог привлечения большого количества посетителей, которые мо-

гут впоследствии стать постоянными клиентами. Расходы на продвижение представлены в таблице 4.3. Расходы на разработку каналов продвижения относятся к единовременным затратам, а их раскрутка относится к постоянным затратам предприятия.

Таблица 4.3

Расходы на продвижение ООО «На печи»

Статья расходов	Сумма расходов, руб. за год
Единовременные затраты	
Разработка видеоролика	20 000
Создание сайта	120 000
Мобильное приложение	300 000
Итого:	440 000
Постоянные затраты	
Продвижение в социальных сетях	355 200
Продвижение сайта	216 000
Видеореклама	446 400
Печатная реклама (листовки, афиши)	362 700
Итого:	1 380 300

Таким образом, на проведение первоначальных маркетинговых мероприятий отводится 440 000 руб. В дальнейшем маркетинговый бюджет предполагается формировать в размере 1 380 300 руб., в эту стоимость будет входить поддержка сайта музея, печатная реклама, развитие социальных сетей и видеореклама.

Такие формы рекламы целесообразны в виду охвата максимального количества возможных потребителей, ведение социальных сетей является наиболее эффективным и актуальным, а также выгодным средством раскрутки организации. Сайт ООО «На печи» будет иметь достоверную и актуальную информацию об услугах, их стоимости, времени работы и особенностях проведения мастер-классов на территории музея (приложение Л).

С целью привлечения новых и удержания постоянных клиентов возможно введение гибкой системы скидок, подарочных накопительных карт на использование услуг предприятия.

Предприятие будет предлагать следующие скидки:

- скидка в размере 10% на экскурсионные билеты при бронировании через сайт музея;
- скидка в размере 5% на мастер-класс при бронировании через мобильное приложение;
- скидка 25% на билет для детей младше 10 лет;
- скидка 15% при покупке тарифа «Экскурсия с экскурсоводом + мастер класс»;
- скидка 50% на билет для студентов, которые посещают музей по средам.

Для закрепления на рынке культурно-досуговой деятельности города Белгорода, руководству ООО «На печи» стоит создать мощную рекламную кампанию, необходимо постоянно следить за деятельностью конкурентов и не уступать им ни по одному из представленных параметров. Также было установлено, что для продвижения музея на рынке культурно-досуговой отрасли Белгорода, необходимо провести расширенную рекламную кампанию, которая охватывает потребителей различных регионов. Наиболее удачными приемами будут раскрутка в социальных сетях, видеореклама, раздача листовок, сайт.

Одним из самых важных показателей является выручка, так как предприятие стремится получить как можно больше прибыли от бизнеса. Для того, чтобы найти выручку следует сначала рассчитать прогноз продаж предприятия.

Прогноз объема продаж будет зависеть от количества проданных услуг согласно прайс-листу ООО «На печи», который представлен в таблице 4.2 раздела «Маркетинговый план». Музей будет работать с 10.00 до 20.00, выходные дни: понедельник, вторник. Данные дни были выбраны выходными, так как считаются днями с низкой загрузкой для музеев.

В приложении Л представлен расчет планируемых продаж предприятия по месяцам.

Исходя из данных приложения М, можно построить таблицу планируемой выручки музея за год по видам услуг. Выручка предприятия будет использована для покрытия переменных и постоянных расходов музея славянской культуры ООО «На печи». Также выручка будет использована для дальнейшего развития предприятия.

Таблица 4.4

Планируемая загрузка ООО «На печи» по месяцам за первый год

Наименование услуги	Планируемые продажи за год, человек/кол-во групп	Стоимость услуги, руб.	Выручка от реализации услуги, руб.
Самостоятельная экскурсия	2770	400	1108000
Аудиогид + самостоятельная экскурсия	2481	600	1488600
Экскурсия с профессиональным экскурсоводом индивидуальная	1459	850	1240150
Экскурсия с профессиональным экскурсоводом групповая (группы 15 человек)	1208	5000	6040000
Экскурсия + мастер-класс индивидуальная	849	2000	1698000
Экскурсия + мастер-класс групповая (группы 15 человек)	588	6000	3528000
Мастер-класс индивидуальный	510	1500	765000
Мастер-класс групповой	363	4000	1656000
Итого			17523750

Таким образом, в общей сложности музей за год посетят 8069 человек и 2210 групп из 15 человек. Общая стоимость выручки за год составит 17 523 750 рублей.

5. Финансовый план. Оценка эффективности проектных мероприятий

Общая сумма единовременных затрат, в которую входят следующие статьи расхода: дизайн-проект помещений, дизайн-проект экспозиций, оборудование. Единовременные затраты представлены в таблице 5.1.

Таблица 5.1

Единовременные затраты на реализацию проекта открытия ООО «На печи»

Статья расходов	Размер расходов, руб.
Регистрация предприятия	12 000
Ремонт помещений	1 019 800
Дизайн-проект помещений	213 000
Дизайн-проект экспозиций + экспозиции	940 800
Оборудование для выставочного зала	6 760 000
Оборудование для иных помещений	524 800
Оборудование для мини-цеха	555 563
Посуда и прочий инвентарь для кухни	20 150
Прочие расходы	611 000
Итого	10 657 113

По данным таблицы 5.1 можно сделать вывод о том, что объем единовременных затрат на реализацию бизнес-проекта составляет 10 657 113 руб. Исходя из этого следует, что реализация проекта требует привлечения дополнительных средств. В качестве дополнительных средств будет оформляться кредит в размере, покрывающем единовременные затраты. После анализа системы выдачи кредитов в различных банках, было принято решение взять кредит в АО «Россельхозбанк». Процентная ставка кредита составляет 9%. Главным условием кредита будет залог имущества предприятия. Сумма кредита была рассчитана с использованием кредитного калькулятора. Схема распределения погашения кредита представлена в таблице 5.2 [18].

Таблица 5.2

Погашение кредита

Год	Ежегодная сумма выплат, руб.	Общая сумма выплат, руб.
2020	3 788 100	3 788 100
2021	3 788 100	7 576 200
2022	3 788 100	11 364 300

Общая сумма кредита по истечению трёх лет будет составлять 11 364 300 руб.

Выручка от реализации услуг в первом году составила 17 523 750 рублей. В последующие годы стоимость выручки от реализации услуг и товаров будет повышаться на 10%. Помимо выручки от основной деятельности, ООО «На печи» будет сдавать в аренду 1 выставочный зал. В среднем, в музеях иными предприятиями организуется 1 выставка в месяц продолжительностью 10 дней. Стоимость 1 дня аренды выставочного зала будет составлять 10 000 рублей. Общая сумма выручки от аренды будет составлять 1 200 000 рублей за год. В таблице 5.3 представлен расчёт выручки с учётом её роста на 10% [42].

Таблица 5.3

Прогноз выручки ООО «На печи»

Год	Сумма выручки от основной деятельности, руб.	Сумма выручки от аренды, руб.	Общая сумма выручки, руб.
2020	17523750	1200000	18723750
2021	19276125	1320000	20596125
2022	21203738	1452000	22655738
2023	23324111	1597200	24921311
2024	25656522	1756920	27413442

Общие расходы предприятия состоят из переменных и постоянных затрат. Переменные расходы зависят от количества реализованных услуг, постоянные являются неизменными.

Продукты питания являются самой затратной статьёй переменных затрат. Продукты питания необходимы для проведения мастер-классов. После анализа деятельности предприятий, предоставляющих мастер-классы, было выявлено, что они затрачивают 240 000 рублей в месяц. Затраты на продукты питания за год будут равны 2 880 000 рублей.

Инвентарь и посуда мини-цеха, которые будут использоваться во время проведения мастер-классов, будут обновляться ежегодно и их стоимость будет зависеть от рыночной стоимости товаров для кухни.

Транспортные расходы связаны с транспортировкой экспозиций, продуктов питания. Общая стоимость транспортных расходов, в среднем, составляет 40 000 рублей. Также к переменным расходам относятся расходы на канцелярию.

В прочие расходы переменных затрат входят расходы на реализацию скидок для целевой аудитории предприятия.

Стоимость аренды помещения площадью 426 м² будет составлять 2 044 800 рублей. Аренда будет осуществляться на долгосрочной основе. Стоимость фонда оплаты труда будет равна 5 544 216 рублей. Ежегодно персонал будет повышать уровень своих профессиональных навыков. На профессиональные курсы, тренинги предприятие будет затрачивать 20 000 рублей в год. Моющие средства будут необходимы для уборки выставочных залов, санузлов, мини-цеха, а также мытьё посуды и прочего инвентаря после проведения мастер-классов. В среднем, ООО «На печи» будет затрачивать на моющие средства 10 000 рублей в год.

Для бесперебойного функционирования предприятия необходимо оплачивать коммунальные услуги. Коммунальные услуги состоят из расходов на электроэнергию, водопровод, горячее водоснабжение и отведение канализации. Самыми затратными будут расходы на электроэнергию, так как целый день будут работать экраны в выставочных залах, подсветка экспозиций, будут постоянно проходить мастер-классы. В среднем, предприятие будет затрачивать 80 000 рублей на электроэнергию.

Амортизационные отчисления будут начисляться на всё оборудование предприятия, так как оно со временем будет требовать замены. Чтобы избежать непредвиденных затрат на покупку нового оборудования, будет создан резервный фонд из амортизационных отчислений. Стоимость оборудования будет равняться 7 840 360 рублей. Срок использования оборудования будет равняться 10 годам. Общая стоимость амортизационных отчислений будет составлять 784 036 рублей.

Коммерческие расходы постоянных затрат будут состоять из затрат на

рекламу, непредвиденные расходы в ходе функционирования предприятия.

Данные приложения Н показывают, что расходы на функционирование предприятия ООО «На печи» будут составлять 17 395 755 рублей в год для эффективной организации деятельности.

Таблица 5.4

Исходные данные для анализа эффективности капитальных вложений

Показатели	Значение показателей по годам, руб.				
	1	2	3	4	5
Выручка от работы предприятия, тыс. руб.	18723750	20596125	22655738	24921311	27413442
Постоянные затраты, тыс. руб.	13915012	13915012	13915012	10126912	10126912
Амортизация, тыс. руб.	784036	784036	784036	784036	784036
Переменные затраты, тыс. руб.	3480743	3828817	4211699	4632869	5096156
Проектная дисконтная ставка, %	25	25	25	25	25
Себестоимость, тыс. руб.	17395755	17743829	18126711	14759781	15223068
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	1327995	2852296	4529027	10161530	12190374
Налог на прибыль, тыс. руб.	265599	570459,2	905805,4	2032306	2438075
Чистая прибыль, тыс. руб.	1062396	2281836,8	3623222	8129224	9752299
Чистые денежные потоки, тыс. руб.	1846432	3065873	4407258	8913260	10536335

На начало 4 года полностью выплачивается кредит, поэтому уменьшается сумма постоянных затрат до 10 126912 рублей.

Необходимые данные для анализа эффективности инвестиционных вложений с использованием показателя NPV представлены в таблице 5.5.

Таблица 5.5

Данные для анализа эффективности капитальных вложений проекта

Год (n)	Начальные инвестиционные затраты (-, IC) и чистые денежные потоки (CF), руб.	Дисконтный множитель при ставке (r), равной 25%	Современная стоимость (PV), руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, руб.
0	-10 657 113	1	-10 657 113	-
1	1846432	0,8000	1477146	-9179967
2	3065873	0,6400	1962159	-7217809
3	4407258	0,5120	2256516	-4961293
4	8913260	0,4096	3650871	-1310421
5	10536335	0,3277	3452546	2142125

Далее необходимо найти чистую приведённую стоимость (NPV). Показатель вычисляется по формуле (1)[42].

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \frac{CF_3}{(1+r)^3} + \frac{CF_4}{(1+r)^4} + \frac{CF_5}{(1+r)^5} - IC, (1)$$

$$NPV = \frac{1846432}{(1+0,25)^1} + \frac{3065873}{(1+0,25)^2} + \frac{4407258}{(1+0,25)^3} + \frac{8913260}{(1+0,25)^4} + \frac{10536335}{(1+0,25)^5} - 10657113 = 2142125 \text{ руб.}$$

где NPV – чистая приведённая стоимость, руб.;

CF₁ – чистые денежные потоки в соответствии с годом, руб.;

IC – инвестиционные затраты, руб.;

r – процентная ставка проекта, %.

Показатель NPV принимает положительное значение 2142125 рублей, что указывает на целесообразность дальнейшей реализации проекта. Данную сумму получить предприятие на конец 5 года функционирования предприятия и покроет все инвестиционные затраты.

Далее необходимо рассчитать индекс рентабельности (PI), показывающий окупаемость проекта в денежном эквиваленте. Показатель вычисляется по формуле (2)[42].

$$PI = \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \frac{CF_3}{(1+r)^3} + \frac{CF_4}{(1+r)^4} + \frac{CF_5}{(1+r)^5} / IC, (2)$$

$$PI = \frac{1846432}{(1+0,25)^1} + \frac{3065873}{(1+0,25)^2} + \frac{4407258}{(1+0,25)^3} + \frac{8913260}{(1+0,25)^4} + \frac{10536335}{(1+0,25)^5} / 10657113 = 1,20 \text{ руб.}$$

где PI – индекс рентабельности, руб.;

CF₁ – чистые денежные потоки в соответствии с годом, руб.;

IC – инвестиционные затраты, руб.;

r – процентная ставка проекта, %.

Полученные значения показателя индекса рентабельности (PI) показывают то, что каждый вложенный рубль окупится и принесет дополнительную

прибыль в размере 20 копеек. На конец 5 года функционирования предприятие покроет инвестиционные вложения и начнёт получать чистый доход от реализации проекта.

Далее необходимо рассчитать срок окупаемости (DPP), показывающий окупаемость проекта в денежном эквиваленте. Показатель вычисляется по формуле (3)[42].

$$DPP = IC / \frac{CF_3}{(1+r)^3}, (3)$$

$$DPP = 10\,657\,113 / \frac{4407258}{(1+0,25)^3} = 4,72 \text{ года.}$$

где DPP – срок окупаемости, лет;

CF₃ – чистые денежные потоки в соответствии с годом, руб.;

IC – инвестиционные затраты, руб.;

r – процентная ставка проекта, %.

Данный показатель говорит о том, что проект окупится через пять лет. После окончания 5 лет реализации проекта, вложенные инвестиции в проект покрываются чистой прибылью от реализации услуг.

Таблица 5.6

Исходные данные для расчёта показателя IRR

Год	Поток	Расчёт 1		Расчёт 2	
		r=25%	PV	r=35%	PV
0	-10645113	1	-10645113	1	-
1	1846432	0,8000	1477146	0,7407	1367727
2	3065873	0,6400	1962159	0,5487	1682235
3	4407258	0,5120	2256516	0,4064	1791295
4	8913260	0,4096	3650871	0,3011	2683499
5	10536335	0,3277	3452546	0,2230	2349745
NPV			2142125		-782611

Показатель IRR рассчитывается при помощи формулы (4)[42].

$$IRR = r_1 + NPV_1 / (NPV_1 - NPV_2) \times (r_2 - r_1), (4)$$

$$IRR = 25\% + 2142125 / (2142125 + 782611) \times (35\% - 25\%) \times 100 = 32,32\%.$$

где IRR – внутренняя норма доходности, %;

r_1 – процентная ставка с положительным NPV, %;

r_2 – процентная ставка с отрицательным NPV, %;

NPV₁ – положительная чистая приведённая стоимость, руб.;

NPV₂ – отрицательная чистая приведённая стоимость, руб.

Прибыль от проекта в размере 0 рублей будет при ставке дисконтирования равной 32,32%. Если ставка дисконтирования будет выше, то проект станет убыточным.

Точка безубыточности является одним из самых главных показателей, указывающих на рентабельность деятельности предприятия. Точка безубыточности показывает при какой выручке предприятие будет работать, получая доход в размере 0 рублей. Точка безубыточности ООО «На печи» показана на рисунке 5.1 [52].

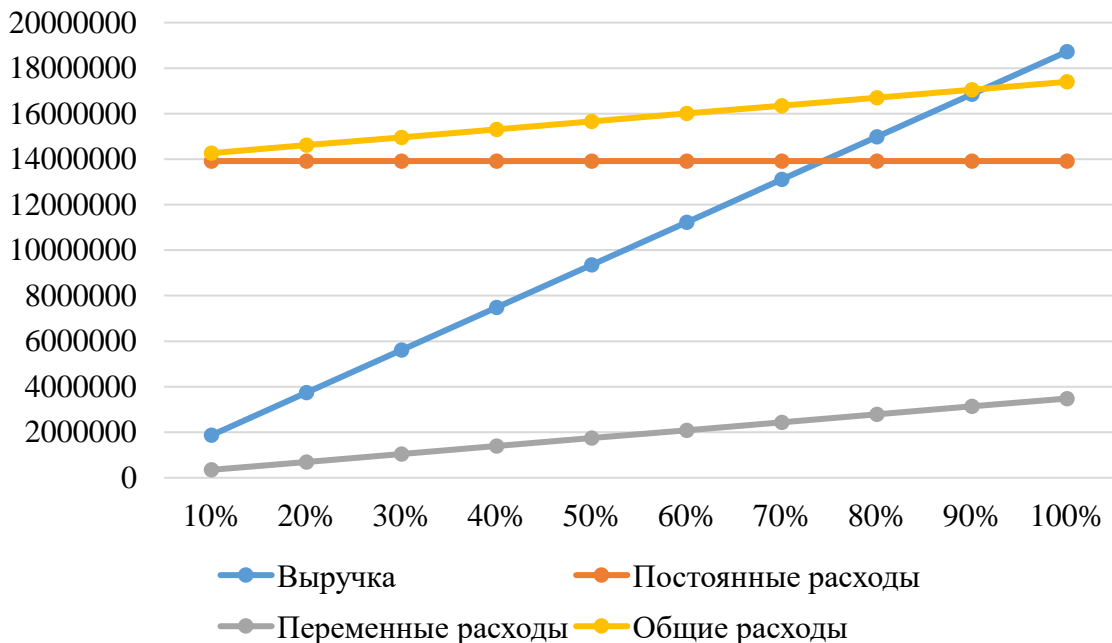


Рис. 5.1. Точка безубыточности ООО «На печи»

Исходя от данных рисунка 5.1, можно сделать вывод о том, что пред-

приятие будет получать прибыль в размере 0 рублей, если выручка от реализации услуг и аренды будет составлять 16 851 375 рублей (90%). Если выручка опустится ниже отметки в 90%, то предприятие получит убыточную чистую прибыль.

На конец первого года предприятию необходимо будет представить отчёт бухгалтерского баланса и отчёт о финансовых результатах деятельности. В приложениях П,Р представлены прогнозные отчёты результатов деятельности ООО «На печи» [2, с. 247].

К основным средствам предприятия относится основное оборудование предприятия, которое с первого года функционирования вносится на баланс.оборотными средствами является инвентарь, посуда, так как они имеют небольшой срок оборота. Ежегодно будет закупаться новый инвентарь и посуда.

Предприятие будет иметь кредиторскую задолженность. Уставной капитал предприятия будет неизменным. Нераспределённая прибыль остаётся после оплаты всех обязательств перед учредителями.

В прогнозном отчёте о финансовых результатах, помимо выручки, себестоимости от реализации услуг, чистой прибыли, также представлены управленческие расходы, проценты к уплате и прочие расходы.

Социальные результаты проекта:

- увеличение занятости населения города;
- улучшение качества предоставляемых услуг, за счёт обучения персонала на профессиональных семинарах, тренингах, курсах повышения квалификации;
- распространение традиций славянской кухни среди населения города с целью сохранения самобытности русского народа;
- повышение удовлетворённости населения в культурно-досуговых услугах.

Оценка рисков представлена в приложении С. Экспертная комиссия по

оценке рисков для предприятия ООО «На печи» представляли директор ГБУК «Белгородский государственный историко-художественный музей-диорама «Курская битва. Белгородское направление»» Кугина Мария Борисовна, директор ГБУК «Белгородский государственный музей народной культуры» Спиридонова Елена Викторовна и директор ООО «Фамильный дом вкуса» Чуфичёв Артём Владимирович. После анализа экспертных оценок рисков, самыми влиятельными рисками были выделены 9 рисков, которые описаны ниже со способами минимизации их влияния [44].

1. Для покрытия непредвиденных расходов предприятие должно иметь резервный фонд, из которого, в случае наступления ситуации, нуждающейся в затратах, будут использоваться денежные средства для покрытия расходов без видимого ущерба для предприятия.

2. Риск несвоевременной поставки комплектующих материалов и несвоевременной подготовки строительно-монтажных работ могут привести к задержке открытия предприятия или застою деятельности предприятия. Все услуги музея зависят от оборудования, комфорт зависит от обстановки в помещении, поэтому любая задержка может привести к плачевным последствиям. Во избежание таких видов риска следует заключать договор с чётким прописанием сроков поставки материалов, а также штрафные санкции при несвоевременной поставке.

3. Изношенность материально-технической базы может произойти вследствие физического или морального износа. Поэтому, руководству фирмы необходимо постоянно контролировать состояние оборудования, осуществлять своевременный ремонт или замену, в случае неисправностей. Чтобы устранить данный риск должны проводиться амортизационные отчисления.

4. Устранить риск роста налогов можно за счет создания резервов или путем получения государственных или региональных льгот.

5. Для поддержания на соответствующем уровне профессиональной квалификации кадров, сотрудники должны своевременно проходить пере-

подготовку. Кроме того, руководство предприятия должно грамотно продумать систему мотивации персонала (моральное и материальное поощрение).

6. Наибольшую опасность для музея представляет критическое снижение спроса. Руководство постоянно должно проводить маркетинговые исследования, анализ потребительского спроса для избегания потери клиентов и возможном привлечении новых потенциальных клиентов.

7. Снижение цен конкурентами может привести к оттоку клиентов и, тем самым, уменьшению прибыли предприятия. Следует постоянно проводить мониторинг рынка, следить за акциями, которые предлагают клиенты, чтобы предложить клиенту более выгодные предложения.

8. Риск неплатежеспособности покупателей – этот риск зависит от качества товара, от региона покупателей, от цены на товар, от характера проекта, от количества и качества конкурентов. Риск можно избежать, если найти равновесие между ценой и платежеспособностью покупателей.

9. Нестабильность качества услуг может привести также к оттоку клиентов, а также с помощью «сарафанного радио» оттоку потенциальных клиентов. Для избегания данного риска следует руководству проводить мониторинг предоставления услуг, вносить поправки или заменять персонал.

Таким образом, после анализа показателей эффективности проектных мероприятий, можно сделать вывод о том, что проект будет целесообразным для реализации. На конец пятого года реализации предприятие окупит вложения и получит прибыль в размере 2 142 125 рублей. Рентабельность в денежном эквиваленте составляет доход в размере 20 копеек на 1 вложенный рубль. Рентабельность в процентном виде составляет 32,32%.

Заключение

Возрождение интереса к музеям послужило основанием для разработки проекта по созданию музея славянской кухни.

Музейная отрасль – динамично развивающееся направление с сохранением функциональной нагрузки по восполнению и сохранению традиций и культурного наследия.

Значение музейного дела определяется происходящими изменениями, как на рынке культурно-досуговых услуг, так и в сфере культуры.

Белгородская область является одной из благоприятных территорий для возрождения музейного дела и популяризации имеющихся традиций.

В связи с актуальностью обозначенной проблематики к реализации предложен проект по созданию музея славянской кухни.

Цель создания проекта – популяризация культуры, традиций и быта славянских народов. Проект предусматривает организацию и регистрацию юридического лица – музея славянской кухни ООО «На печи». Организационно-правовая форма предприятия – общество с ограниченной ответственностью (ООО).

Услуги предприятия предусматривают проведение самостоятельных экскурсий, экскурсий с профессиональным экскурсоводом, экскурсий с дальнейшим участием в мастер-классе.

В первый год функционирования предприятия предполагается формирование позиций по устойчивому положению на региональном рынке культурно-досуговых услуг. По мере наращивания клиентопотока, будут рассматриваться стратегические формы по продвижению предприятия на более высокий уровень.

Кроме того, для первого года реализации проектных мероприятий будет характерна:

- разработка и формирование программы лояльности;

– формирование основного перечня услуг, основанного на учете потребительских предпочтений.

Общая стоимость единовременных затрат на проектное мероприятие, в том числе приобретение оборудования, инвентаря, посуды, регистрации предприятия составила 10 657 113 рублей.

Сохраняя сформированные традиции, следует отметить, что в период с 2017 года общее число посетителей всех российских музеев составило порядка 125 млн человек, что в сравнении за предыдущие 5 лет, то есть к 2012 году, составило прирост на уровне 51%. В соответствии с чем, за рассматриваемый период доходы федеральных музеев от предоставления платных услуг выросли соответственно на 123%. Подобная успешная динамика стала вследствие последовательной линии работы по расширению спектра услуг музеев (предприятий музейной направленности).

Относительно территории Белгородской области следует отметить, что к 2018 году уже насчитывалось порядка 44 музеев, из которых порядка 20 находились в городе Белгороде. В целом, к 2019 году наблюдается положительная динамика развития музейной сети.

Проведенное исследование и анализ регионального рынка позволил сделать ряд выводов:

- предприятия музейной направленности ежегодно наращивают объемы реализуемых услуг;
- сохраняется положительная тенденция увеличения количества посещений и, как следствие, происходит процесс роста объема реализуемых и потребляемых услуг.

Прогнозный объем продаж имеет в своей основе постоянное наращивание объема количества реализованных услуг, а также за счёт существующего дополнения, корректировки дополнительных услуг.

Отличительная особенность созданного бизнеса, музея славянской кухни – это его совмещение материальных продуктов на мастер-классах и доведение их до кулинарной готовности.

Проект имеет социальную значимость, которая определяется лояльным отношением к потребителю, гибким ценообразованием, а также предусмотрением бесплатного прохода ряда отдельных категорий граждан Белгородской области.

В работе произведена предварительная оценка возможных рисков, нивелируемых разработанными мероприятиями по их снижению или их устранению. Так, во избежание или снижение рисков при реализации проекта руководству необходимо:

- постоянно изучать потребительский спрос;
- поддерживать положительную деловую активность;
- пересматривать процесс ценообразования;
- создать резервный фонд для покрытия непредвиденных затрат.

При прогнозных вариантах построения бизнеса и реализации проекта на практике, уже к концу пятого года своего функционирования, учредители смогут получить запланированный объем прибыли в ожидаемом прогнозном объеме в размере 2 142 125 рублей. При этом прогнозный индекс рентабельности составит 1,20 рублей, что означает, тот факт, что на каждый вложенный рубль будет получена дополнительная прибыль в размере 20 копеек. И уже к концу пятого года функционирования предприятия-музея будут покрыты инвестиционные вложения и музей начнет получать чистый доход.

Таким образом, актуализация славянской кухни и традиций приготовления невероятных блюд для поддержания исторического наследия будет способствовать расширению целевой аудитории.

Воплощение проекта в жизнь не только принесет прибыль, но и будет способствовать развитию сети предприятий музейного типа на территории города Белгорода и Белгородской области.

Предложенный к реализации проект по открытию музея славянской кухни экономически обоснован и актуален.

Противостоять угрозам и уменьшить их факторное влияние поможет

маркетинговое планирование.

Список использованных источников

1. Батлер Д. Бизнес-планирование: учеб. пособие. Спб.: Питер, 2016, 272 с.
2. Боер Ф. Оценка стоимости технологий: проблемы бизнеса и финансов в мире исследований и разработок: учеб. пособие. М.: Олимп-Бизнес, 2017, 423 с.
3. Браун Т. Дизайн-мышление в бизнесе. От разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей: учеб. пособие. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017, 252 с.
4. Бронникова Т. С. Разработка бизнес-плана проекта: учеб. пособие. Таганрог: ТРТУ, 2015, 46 с.
5. Гербер М. Малый бизнес: от иллюзий к успеху. Возвращение к мифу предпринимательства: учеб. пособие. М.: Олимп-бизнес, 2016, 240 с.
6. Гладкий А. А. Бизнес-план: Делаем сами на компьютере: учеб. пособие. М.: Рид Групп, 2017, 240 с.
7. Горбунов В. Л. Бизнес-инкубаторы и предпринимательство: монография. М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016, 215 с.
8. Громов А. И. Управление бизнес-процессами: современные методы: монография. М.: Издательство Юрайт, 2017, 368 с.
9. Джестон Д. Управление бизнес-процессами: учеб. пособие. М.: Символ, 2015, 512 с.
10. Иващенко И. Г. Проектирование интерактивных мультимедиа систем: метод. указания по выполнению лабораторных работ. М.: МГУП им. Ивана Федорова, 2016, 100 с.
11. Михеев А. Г. Системы управления бизнес-процессами и административными регламентами: учеб. пособие. М.:ДМК Пресс, 2018, 337 с.
12. Петров К. Н. Бизнес-план на одной странице: учеб. пособие. М.: Диалектика, 2019. 144 с.

13. Приходько Д. И. Организационные структуры успешных корпораций. М.: Инфотропик Медиа, 2016, 266 с.

14. Рис Э. Бизнес с нуля: учеб. пособие. М.: Альпина Паблишер, 2017, 145 с.

15. Рыбаков М. Ю. Как навести порядок в своем бизнесе. Как построить надежную систему из ненадежных элементов: учеб. пособие. М.: ИКАР, 2016, 186 с.

16. Серышев Р. В. Стратегический менеджмент: формирование стратегии, проектирование бизнес-процессов: учеб. пособие. М.: МГПУ, 2017, 177 с.

17. АО «Белгородский молочный комбинат». URL: <http://bg-moloko.ru> (дата обращения: 09.05.2019).

18. АО «Россельхозбанк». URL: <https://www.rshb.ru> (дата обращения: 21.05.2019).

19. Аренда помещения. URL: <https://realty.yandex.ru/belgorod/> (дата обращения: 10.05.2019).

20. ГБУК «Музей-диорама «Курская битва. Белгородское направление»». URL: <http://www.31md.ru> (дата обращения: 09.05.2019).

21. Диаграмма Ганта. URL: <https://ru.smartsheet.com/blog/> (дата обращения: 16.05.2019).

22. Должностные инструкции сотрудников музея. URL: <http://docs.cntd.ru/document/420265906> (дата обращения: 15.05.2019).

23. ЗАО «Томмясо». URL: <http://tommk.ru> (дата обращения: 09.05.2019).

24. ИП Елены Безбородовой. URL: <https://elenabezborodova.ru> (дата обращения: 11.05.2019).

25. ИП Потатушкин А. А. URL: <https://www.tdpra.ru/shop/products/> (дата обращения: 09.05.2019).

26. Компания «Клён». URL: <https://www.klenmarket.ru> (дата обращения: 18.05.2019).

27. Компания «Радуга-Лик». URL: <https://www.raduga-lik.ru> (дата обра-

щения: 18.05.2019).

28. Компания «ComplexCloudSolutions». URL: <http://www.complex-solutions.ru> (дата обращения: 23.05.2019).

29. Компания «D. Case». URL: <https://www.di-case.ru> (дата обращения: 22.05.2019).

30. Компания «1PS». URL: <https://1ps.ru> (дата обращения: 22.05.2019).

31. Музей народной культуры. URL: <https://бгмнк.рф> (дата обращения: 09.05.2019).

32. Музей сыра. URL: <http://tommoloko.ru/cheese-museum/> (дата обращения: 09.05.2019).

33. ОАО «ЭФКО». URL: <http://www.efko.ru> (дата обращения: 09.05.2019).

34. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности 2019 года. URL: <https://www.regberry.ru/malyu-biznes/okved> (дата обращения: 02.05.2019).

35. Отличия ООО от ИП. URL: <http://fb.ru/article/147250/chem-ip-otlichaetsya-ot-ooo-plyusyi-i-minusyi-ip-i-ooo> (дата обращения: 08.05.2019).

36. ООО «Золотов и К^о». URL: <http://zolotov-i-ko.bg24.ru> (дата обращения: 09.05.2019).

37. ООО «Камчатка». URL: <https://belgorod.flamp.ru/firm/kamchatka/> (дата обращения: 09.05.2019).

38. ООО «Строй-Дизайн». URL: <https://stroy-dizayn.ru> (дата обращения: 09.05.2019).

39. ООО «Теплицы Белогорья». URL: <http://белгородтеплица.рф> (дата обращения: 09.05.2019).

40. ООО «Ясные зори». URL: <http://jasnzori.ru> (дата обращения: 09.05.2019).

41. Пиццерия «KooDoo». URL: <https://koodoofood.ru> (дата обращения: 09.05.2019).

42. Расчёт показателей эффективности проектных мероприятий. URL:

<http://projectimo.ru/pokazateli-ehffektivnosti-proekta.html> (дата обращения: 06.06.2019).

43. Регистрация общества с ограниченной ответственной. URL: <https://www.regberry.ru/registraciya-ooo/registraciya-ooo-instrukciya> (дата обращения: 07.05.2019).

44. Риски проекта. URL: <https://4brain.ru/project/vipolnenie.php> (дата обращения: 24.05.2019).

45. Статистический ежегодник Белгородской области 2017. URL: http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/belg/resources/9e7823804462cf7b90e2b78327254801/0109_2016.pdf (дата обращения: 06.05.2019).

46. Статистический сборник культуры 2017. URL: <https://stat.mkrf.ru/upload/statdoc/20180116.pdf> (дата обращения: 01.05.2019).

47. Статистический сборник социально-экономических показателей РФ 2018. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 03.05.2019).

48. Стратегии маркетинга. URL: <https://marketing-now.ru/osnovyi-marketinga/osnovnyie-marketingovyie-strategii/> (дата обращения: 19.05.2019).

49. Стратегии политики ценообразования. URL: <https://actualmarketing.ru/tools/strategiya-tsenoobrazovaniya/> (дата обращения: 20.05.2019).

50. Творческая студия Алёны Богдановской. URL: <http://alenabogdanovskaya.ru> (дата обращения: 08.05.2019).

51. Типография «Константа». URL: <https://konstanta-print.ru> (дата обращения: 23.05.2019).

52. Точка безубыточности. URL: https://www.audit-it.ru/finanaliz/terms/analysis/tochka_bezubytochnosti.html (дата обращения: 24.05.2019).

53. Упрощённая система налогообложения. URL: <https://www.nalog.ru/rn77/taxation/TAXES/usn/> (дата обращения: 14.05.2019).

54. «Фамильный дом вкуса». URL: <https://fdvholding.ru> (дата обращения: 09.05.2019).

Приложения