

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

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА И ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

**РАЗРАБОТКА И ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО ОТКРЫТИЮ
СУШИ-МАГАЗИНА**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис
очной формы обучения, группы 05001533
Проскуриной Валерии Руслановны

Научный руководитель:
к.э.н., доц. Ясенюк С.Н.

БЕЛГОРОД 2019

Аннотация

ИП «ЙОКО» – суши-магазин, публичное наименование «УОКО».

Цель проекта – разработка бизнес-проекта в сфере общественного питания, а также его экономическое обоснование и внедрение на Белгородский рынок услуг.

На данный момент времени проект находится на стадии основания.

Ассортимент суши-магазина включает в себя такие ассортиментные группы как, роллы, салаты, такояки, супы, напитки.

Целевая аудитория инвестиционного проекта «УОКО» представлена 2 сегментами потребителей:

- молодые люди, которые заинтересованы в необычных предложениях и новинках на рынке общественного питания;
- люди более взрослой категории, которые ценят качество обслуживания и приготовления и склонны к выбору классических позиций.

Необходимый объём первоначальных инвестиций составляет 572 584 рубля. Привлечённые финансовые средства планируется потратить на открытие заведения, покупку необходимого оборудования и проведение рекламной кампании с целью удовлетворения потребностей населения и получения прибыли.

Окупаемость проекта – 2 года.

Экономический эффект от реализации проекта будет выражен в следующих показателях:

- чистый дисконтированный доход NPV = 680,4 тыс. руб.;
- индекс рентабельности PI = 2,18;
- внутренняя норма доходности IRR = 83,04%;
- срок окупаемости PP = 2 года;
- срок реализации проекта DPP = 2 года;
- учётная норма рентабельности ARR = 92,5%.

Содержание

Введение.....	4
1. Описание бизнеса.....	6
2. Анализ отрасли и локального рынка.....	16
3. Организация производства и управление предприятием.....	27
4. Маркетинговый план.....	41
5. Финансовый план. Оценка эффективности проектных мероприятий.....	52
Заключение.....	63
Список использованных источников.....	66
Приложения.....	70

Введение

В современном обществе индустрия питания является одной из наиболее развивающихся и основных отраслей сферы услуг, которая приобретает всё большее значение для продвижения всего народного хозяйства в целом. Деятельность организаций общественного питания основывается на решении как экономических, так и социальных задач, направленных на удовлетворение потребности населения в организации внедомашнего питания и досуга.

Актуальность темы исследования заключается в том, что при нынешних темпах роста рынка японской кухни, для которого характерно увеличение спроса потребителей на новое, специальное предложение и инновационные методы обслуживания, создание суши-магазина, предлагающего уникальный, не имеющий конкурентов на рынке города Белгород продукт – такояки, будет являться прибыльным бизнес-проектом.

Проблема данного исследования обуславливается большими сырьевыми и материальными затратами, так как производство вышеупомянутого блюда, а также типичных для данного бизнеса блюд (роллы, суши) является сложным технологическим процессом, который требует дорогостоящих продуктов питания, высокотехнологичное оборудование и специально обученный персонал. Стоит отметить, что современные технологии производства подразумевают большие временные затраты на приготовление, так как технологический процесс приготовления такояки намного сложнее, чем процесс производства традиционных японских блюд. Перечисленные факторы могут негативно отразиться на спросе потенциальных покупателей в связи с тем, что повлияют на конечную стоимость продукции. Однако, опыт крупных российских городов доказывает, что японская кухня закрепила свои позиции на рынке общественного питания, а потребители готовы приобретать более качественную продукцию за большую стоимость.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является рынок средних и малых заведений японской кухни. Предмет – возможность

открытия суши-магазина, деятельность которого направлена на предложение уникального для белгородского рынка общественного питания продукта – такояки, являющегося национальным стрит-фудом.

Целью данной исследовательской работы является разработка и экономическое обоснование инвестиционного проекта по открытию суши-магазина «УОКО». Для достижения поставленной в выпускной квалификационной работе цели были определены следующие задачи:

- изучить теоретические основы рынка малых и средних заведений японской кухни, современные тенденции развития данного бизнеса;
- провести анализ отрасли и локального рынка для выявления основных факторов конкурентоспособности будущего предприятия;
- разработать план по организации производства и управлению будущего предприятия;
- разработать финансовый план и обосновать эффективность вложения средств в бизнес.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили исследования отечественных и зарубежных ученых, таких как Бороненкова С.А., Галенко В.П., Дистергефт Л.В., Чернов В.А. и Шеремет А.Д.

В качестве информационной базы использованы федеральные, региональные и корпоративные статистические и аналитические материалы, затрагивающие функционирование и развитие сферы ресторанных услуг, материалы научных конференций и семинаров, финансовая и иная отчетность исследуемого предприятия. Исследование проведено с применением системного подхода, методов экономического, сравнительного и логического анализа, экспертных оценок.

Полученные результаты исследования являются основой для их дальнейшего использования на практике, результаты работы служат базой для реализации бизнес проекта.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, пяти основных разделов, списка использованных источников, приложений.

1. Описание бизнеса

Ресторанный бизнес представляет собой одну из динамично растущих областей, в связи с этим открытие нового суши-магазина «YOKO» и вывод его на рынок должны быть всесторонне обоснованы.

Несмотря на существующие проблемы в индустрии общественного питания, по данным аналитиков сервиса автоматизации кафе и ресторанов «t_keeper», доля посетителей фаст-фуд заведений в России за последние три года увеличилась на 4,5-5%. На сегодняшний день доходы фаст-фуд индустрии составляют порядка 70-75% от всего рынка общепита. Стоит отметить, что еще в прошлом десятилетии количество суши-баров не было в России так велико, а позволить суши могли немногие. В современном мире суши и роллы превратились в объект доставки, что приравнивает их к фаст-фуд концепции.

На этапе открытия нового заведения общественного питания и обеспечения его прибыльности в перспективе целесообразно определить основную концепцию бизнеса.

Суши-магазин «YOKO» – это предприятие общественного питания, оказывающее услуги по предоставлению азиатской кухни населению города Белгорода с высокой скоростью обслуживания. Возможность открытия данного предприятия обуславливается развитием организаций общепита и спросом населения на оригинальные предложения предприятий питания. Таким образом, разработка инвестиционного проекта по открытию заведения азиатской кухни фаст- и стрит-фуда, является целесообразной.

Предполагаемый проект будет функционировать на рынке общественного питания, и занимать сектор рынка по приготовлению и предоставлению разнообразных блюд азиатской кухни, а также горячих и холодных напитков. Кроме того, отличительной особенностью данного заведения будет являться предоставление населению необычного направления японской кухни – стрит-фуд, представленного блюдом «такояки» (шарики из жидкого теста с начинкой из отварного осьминога и других ингредиентов).

Согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (далее по тексту ОКВЭД), основным видом деятельности предприятия будет являться код ОКВЭД 56.1 «Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания». Также должны учитываться дополнительные виды деятельности:

- 56.10.1 «Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания»;

- 56.10.2 «Деятельность по приготовлению и/или продаже пищи, готовой к непосредственному употреблению на месте, с транспортных средств или передвижных лавок»;

- 56.10.21 «Деятельность предприятий общественного питания с обслуживанием на вынос»;

- 56.21 «Деятельность предприятий общественного питания по обслуживанию торжественных мероприятий»;

- 56.29 «Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания»;

- 56.30 «Подача напитков».

По Общероссийскому классификатору форм собственности (далее по тексту ОКФС) предприятие является частной собственностью. Организационно-правовая форма предприятия – индивидуальный предприниматель (далее по тексту ИП).

Владельцем и единственным учредителем суши-магазина является Проскурина Валерия Руслановна, проживающая по адресу – город Белгород, улица Преображенская, дом 132, квартира 47. Контактный телефон владельца +7 (919) 283-32-14.

Располагаться суши-магазин «УОКО» будет на фудкорте торгово-развлекательного центра «Мега Гринн» на улице проспект Богдана Хмельницкого 137т, на 4 этаже и занимать площадь 75 м². Выбранное месторасположе-

ние торговой точки объясняется многолюдностью торгового центра и обеспечением высокой проходимости, а также максимальным количеством парковочных мест, что является конкурентным преимуществом для организации.

Для снижения затрат на открытие бизнеса, наиболее выгодным считается вариант аренды помещения. При этом на производственных площадях в обязательном порядке должны быть горячая и холодная вода, канализация, вентиляция, а также необходимо место под склад необходимого сырья и материалов. Так как план открытия суши-шопа предполагает аренду помещения площадью 75 м² для размещения производственного оборудования, необходимая производственная площадь – 30 м² под кухню (включая склад), 30 м² под торговый зал, 10 м² под офисное помещение, а также 5 м² отведены для санитарного узла.

Весь процесс приготовления протекает в присутствии клиента благодаря открытой кухне и специальному оборудованию. За счет этого посетитель может быть уверен в свежести и натуральности продуктов, а также в соблюдении поварами гигиенических норм. Помимо того, что приготовленные блюда посетитель может употребить в самом заведении или забрать навынос, возможна также доставка в конкретное место пребывания клиента. Данный процесс осуществляется за счет разработанного сайта суши-магазина и телефонных звонков клиентов. Специальная пластиковая упаковка, разработанная в стилистике заведения и включающая фирменный знак суши-магазина «YOKO», требуется в том случае, если клиент заказывает доставку на дом или забирает блюда навынос.

Целью выхода на рынок является получение чистой прибыли от своей деятельности, наращивание клиентской базы, а также создание положительного имиджа суши-магазина в городе.

Определение основной цели организации заключается не только в получении ожидаемого дохода от проекта, но и в укреплении позиции суши-магазина «YOKO» на рынке и расширение доли продукции компании. К более кон-

кретным целям можно отнести принятие бизнес-проекта, обустройство рабочего помещения, приобретение и установка оборудования, а также поиск и наем сотрудников.

Стратегическими задачами суши-шопа выступают:

- федеральное развитие компании, открытие представительств, расширение сети заведений;
- создание максимально выгодных и удобных условий сотрудничества для партнёров;
- освоение новых технологий оказания услуги;
- расширение ассортимента предлагаемых позиций меню.

Миссией предполагаемого инвестиционного проекта является удовлетворение запросов клиентов в качественном обслуживании, в широком ассортименте, в справедливых ценах, а также содействие развитию индустрии фаст-фуда и стрит-фуда и отрасли общественного питания России в целом, выведение российского общепита на уровень, соответствующий международным стандартам.

Главным преимуществом заведения является широкий и оригинальный ассортимент позиций, представленных в меню. Несмотря на то, что суши-магазин не представляет собой новый проект на городском рынке общественного питания, данный инвестиционный проект обладает рядом особенностей, которые выделяют его среди аналогов. Помимо привычных блюд данной направленности, таких как суши и роллы, посетителю предлагаются такояки – популярный в Японии стрит-фуд. Такояки – это обжаренные в масле шарики теста с начинкой из кальмара или других морепродуктов.

Таким образом, включая в перечень меню данную позицию, для вполне сформировавшегося бизнеса японской кухни открывается новая ниша и возможности для развития. Организация собственного суши-магазина оптимальный вариант для стартового проекта, так как он не требует больших вложений для осуществления производственных и управленческих процессов. Кроме

того, желание многих людей разнообразить ежедневный рацион чем-то вкусным и нетрадиционным мотивирует на посещение заведений восточной кухни. Что касается стадии развития данного бизнеса, то предприятие находится на стадии основания.

Также при реализации проекта значительное влияние будет отведено не только личным продажам, но и продажам через Интернет, что обусловлено основными потребительскими трендами последнего времени – персонализацией оказания услуги питания и ухода потребителя в интернет.

В городе Белгород существует более 20 предприятий, занимающихся реализацией японской национальной кухни, включая приготовление и доставку. Однако одной из насущных проблем данной сферы является своевременная и качественная доставка блюд. Рынок доставки еды в России растет быстрее всей ресторанной отрасли – примерно на 10-15% в год. В 2019-2020 годах тенденция к активному росту в этом сегменте сохранится. В связи с этим, рассматриваемый инвестиционный проект суши-шопа «YOKO» будет реализовывать свой потенциал и в этой области ресторанного бизнеса.

Стоит отметить, что рынок традиционного общественного питания сейчас более или менее стабилен (после падения в 2014-2016 годах), а сервисы доставки еды показывают интенсивный рост. Более того, по данным Delivery Club, средний чек в службе доставки выше, чем в ресторане: в Москве это 1604 рубля, в крупных городах России – около 1240 рублей.

При организации сервиса доставки суши-магазин «YOKO» будет работать напрямую с клиентами, отвечая на звонки и обрабатывая заказы. Число заказов в несетевых ресторанах намного меньше, чем в тех компаниях, которые специализируются на доставке еды. Поэтому проект может столкнуться с определёнными проблемами:

- неумение планировать пиковые нагрузки;
- нехватка курьеров;
- неправильная обработка заказов.

Во избежание данных ошибок рассматриваемый инвестиционный проект будет работать при помощи системы автоматизации доставки, задача которой помогать сотрудникам при принятии заказов от клиентов, контроле их выполнения, назначении курьеров и проведении расчетных операций. На каждом этапе заказу присваивается статус – «ждет начала приготовления», «начали готовить», «в пути» и так далее. Таким образом платформа помогает выполнять заказ в строгом соответствии с временными лимитами и очередностью.

Географические рамки на начальном этапе реализации проекта «YOKO» ограничены территорией города Белгород. В дальнейшей перспективе планируется выход предприятия на региональный рынок, представленный такими областями как Белгородская, Воронежская, Курская, Липецкая и Тамбовская. Перечисленные области входят в состав Центрально-Чернозёмного экономического района Российской Федерации. Данное расширение возможно после достижения организацией тактических и стратегических целей:

- сформированный положительный имидж суши-магазина «YOKO»;
- наработанная клиентская база;
- устойчивые конкурентные преимущества;
- стабильный доход;
- устойчивые отношения делового партнёрства.

Подбор серьезных деловых партнеров обеспечивает создание привлекательного ресторанного продукта. При их выборе учитывался не только ценовой аспект, но и такие критерии как качество, надежность и доверие, наличие сертификатов и документов, репутация, а также отсутствие срывов срока поставки. На основе данных критериев были выбраны следующие поставщики материалов, сырья и комплектующих изделий:

- ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»;
- ООО «Тренд»;
- ООО «Белгородрыба»;
- Торговая компания УмПАК.

Реализация проекта предусматривает организацию работы, связанную с порядком ведения отчетности и формой налогообложения. Так как организационно-правовая форма предприятия ИП, то наиболее выгодным налоговым режимом для суши-магазина будет являться упрощенная система налогообложения (далее по тексту УСН). Выбор упрощенного режима налогообложения требует полноценного ведения учета и уплаты определённого количества налогов по стандартным ставкам (доходы – расходы 15 и 6%).

Процедура сдачи налоговой отчетности для индивидуального предпринимателя на упрощенной системе налогообложения с наемными работниками включает в себя следующий пакет документов:

- декларация по УСН (до 30 апреля);
- справка о среднесписочной численности сотрудников (до 20 января);
- 4-ФСС (отчет в фонд социального страхования) (ежеквартально);
- РСВ (отчёт в федеральную налоговую службу) (ежеквартально);
- 2-НДФЛ (отчет в федеральную налоговую службу) (ежегодно);
- 6-НДФЛ (отчет в федеральную налоговую службу) (ежеквартально);
- СЗВ-М (отчет в пенсионный фонд России) (ежемесячно).
- СЗВ-СТАЖ (отчет в пенсионный фонд России) (ежегодно).

При рассмотрении ресторанного бизнеса, помимо заключения договора аренды помещения, целесообразно учесть необходимость заключения договоров и контрактов с различными надзорными и обслуживающими службами.

Сфера общественного питания характеризуется серьезными требованиями со стороны Санитарно-эпидемиологической службы, поэтому необходимо оформить лицензию на производство и продукцию суши-магазина. Стоит также отметить, что для ведения бизнеса в рассматриваемой отрасли, обязательным условием является получение сертификата соответствия от «Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии». Важным также является заключение договоров с Роспотребнадзором и Отделом пожарного надзора. Что касается контрактов на обслуживание, то необходимо заключить следующие договоры:

- договор на вывоз и утилизацию пищевых отходов, мусора, фритюрных жиров;
- договор на вывоз твердых бытовых отходов;
- договор на проведение дезинсекции и дезинфекции;
- уборка общих территорий здания и прилегающей территории;
- вывоз снега в зимний период;
- обеспечение безопасности на общих территориях здания;
- оплата электроэнергии, воды и теплоэнергии.

При заключении договора аренды был указан пороговый рубеж для коммунальных услуг, который не превышает при осуществлении производства и реализации услуг пекарни. Также помещение оборудовано вентиляционной системой, водопроводом и канализацией.

Опыт крупных городов России говорит о том, что японская кухня закрепила свои позиции на рынке общественного питания. На сегодняшний день эксперты утверждают, что ожидается новая «японская волна»: новый уровень суши, рамен, гедза совершенно в разных форматах – от премиума до доставки. А создание японского ресторана с такой отличительной чертой, как приготовление национального стрит-фуда, будет встречено потенциальными клиентами с интересом, что обеспечит спрос на рынке ресторанных услуг.

Суши-магазин «YOKO» позиционирует себя как фаст-фуд на основе японской кухни, предполагая еду на вынос и доставку заказов. Таким образом, к основным преимуществам названного бизнеса следует отнести:

- высокий уровень доходности и спроса на услуги азиатской кухни и общепита в целом;
- относительно невысокий уровень первоначальных вложений;
- небольшая торговая площадь;
- простая технология производства;
- круглогодичный спрос на продукцию;
- высокая рентабельность.

Разработка и оформление меню заведения является одной из важнейших стадий создания успешного дела в сфере общественного питания. Физическое описание блюд основных ассортиментных групп, включая состав, вес порции, а также временные затраты на их приготовления, представлены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Физическое описание блюд

Вид	Название	Время приготовления	Вес порции	Состав
Роллы	«Филадельфия»	20 мин.	207 г.	Основа: рис, рисовый уксус, водоросли нори. Начинка: огурец, сыр мягкий, лосось. Подача: соевый соус, маринованный имбирь.
	«Калифорния»	20 мин.	207 г.	Основа: рис, рисовый уксус, водоросли нори. Начинка: огурец, авокадо, сыр мягкий, крабовые палочки, икра Масаго. Подача: соевый соус, маринованный имбирь.
	«Овощной»	15 мин.	142 г.	Основа: рис, рисовый уксус, водоросли нори. Начинка: огурец, авокадо, помидор, салат Айсберг. Подача: соевый соус, маринованный имбирь.
	Запеченный «Окунь-гриль»	25 мин.	222 г.	Основа: рис, рисовый уксус, водоросли нори. Начинка: мягкий сыр, окунь, икра Масаго, соус Унаги. Подача: соевый соус, маринованный имбирь.
	Запеченный «Румяный»	25 мин.	153 г.	Основа: рис, рисовый уксус, водоросли нори. Начинка: мягкий сыр, креветки, соус Унаги, кунжут. Подача: соевый соус, маринованный имбирь.
Салаты	«Чука»	8 мин.	152 г.	Водоросли чука, кунжут, ореховый соус.
	«Овощной»	12 мин.	188 г.	Огурец, авокадо, помидор, салат Айсберг, соевый соус
Супы	Мисо-суп	18 мин.	310 г.	Тофу, водоросли нори, шампиньоны, бульонный кубик, кинза.
	Рамен с курицей	22 мин.	330 г.	Лапша пшеничная, курица, морковь, яйцо, соевый соус, кинза, чеснок, кунжут.

Таким образом, можно заметить, что в приведённой выше таблице представлены блюда только трёх ассортиментных групп, так как напитки не требуют основательного процесса приготовления либо заготавливаются заранее, а на такой позиции, как «такояки», следует остановиться подробнее.

Клиент суши-магазина «УОКО» в перечне меню может выбирать между горячими и прохладительными напитками. Согревающие напитки представлены чаями такими как, жасминовый, молочный улун, ройбуш и цейлон, которые могут подаваться на стол в чашках или чайничках, в зависимости от заказанного объёма. На момент открытия прохладительные напитки характеризуются лишь одной категорией – смородиновый морс, который, в свою очередь, приготавливается в течении всего дня через равные промежутки времени для того, чтобы не обременять посетителя ожиданием, а сразу же приносить свежеприготовленный напиток.

Как уже отмечалось ранее, стоит более подробно рассмотреть такое блюдо, как такояки – обжаренные в масле шарики теста с начинкой из осьминога или других морепродуктов, так как оно является особенностью заведения «УОКО» и не имеет аналогов на белгородском рынке общепита. Список ингредиентов для приготовления состоит из муки, яиц, соевого соуса, разрыхлителя, бульонного кубика, осьминога, кинзы и маринованного имбиря. Вес одной порции составляет 287 грамм, а время, затраченное на её приготовление, 25 минут.

Суши-магазин «УОКО» будет подстраиваться под тенденцию потребления японской кухни и осуществлять её качественное предоставление. Помимо этого, заведение акцентирует внимание потребителя на совершенно новой позиции белгородского рынка питания, тем самым открывая для себя новую рыночную нишу – японский стрит-фуд. Таким образом, данный бизнес способен принести прибыль организации и конкурировать с другими предприятиями.

2. Анализ отрасли и локального рынка

Направленность на японскую кухню в Российской Федерации появилась относительно недавно: 2000-ые года стали пиком популярности суши-баров. При этом японские рестораны и суши-магазины на сегодняшний день всё так же пользуются повышенным спросом.

Несмотря на то, что суши-магазин не представляет собой новый проект на городском рынке общественного питания, данный инвестиционный проект обладает рядом особенностей, которые выделяют его среди аналогов. Помимо привычных блюд данной направленности, таких как суши и роллы, посетителю предлагаются такояки – популярный в Японии стрит-фуд. Такояки – это обжаренные в масле шарики теста с начинкой из кальмара или других морепродуктов. Таким образом, включая в перечень меню данную позицию, для вполне сформировавшегося бизнеса японской кухни открывается новая ниша и возможности для развития.

Для успешной реализации рассматриваемого проекта следует подробнее остановиться на анализе отрасли в целом. Организации общественного питания – это совокупность предприятий различных организационно-правовых форм и индивидуальных предпринимателей, занимающихся производством, реализацией и организацией питания [37].

По мнению Алексеевой Д. А. «общественное питание способствует решению многих социально-экономических проблем: помогает лучше использовать продовольственные ресурсы страны, своевременно предоставляет населению качественное питание, имеющего решающего значения для сохранения здоровья, роста производительности труда, повышению качества учебы; позволяет более эффективно использовать свободное время, что в наши дни является немало важным фактором для населения» [6].

Несмотря на важность роли услуг общественного питания, его рыночный оборот является нестабильным показателем. Динамика развития услуг общественного питания в России представлена в таблице ниже (табл.2.1).

Таблица 2.1

Оборот общественного питания за 2015-2018 гг., в млрд. руб.

2015	2016	2017	2018
1234,1	1252,5	1300,7	1427,3

Для российского рынка общественного питания 2015 год оказался одним из сложнейших периодов – снижение потребительской активности, падение доходов населения, действие продовольственного эмбарго, обвал национальной валюты. В связи с этим предприятия общепита перешли на отечественную продукцию, изменили меню и понесли большие затраты. По итогам года оборот общественного питания, впервые с 2009 года показал отрицательный прирост на уровне 5,5%.

Однако, исходя из исследования «Российский сетевой рынок общественного питания 2016», проводившимся РБК, можно отметить, что отрицательную динамику развития демонстрировали все сегменты общественного питания, кроме фаст-фуда. Причем большое место занимают необычные направления в этой сфере, которые своей оригинальностью и новизной задумки привлекают требовательную клиентуру [35].

По мнению аналитиков РБК в 2017 году российский рынок общепита начал постепенно отыгрывать потери. Главными катализаторами процесса стали восстановление потребительской уверенности, рост доходов домохозяйств, а также все более нарастающий темп жизни населения, «навязывающий» культуру питания вне дома.

В 2017 году поддержку отрасли общественного питания оказал стремительный рост популярности внутреннего туризма, который позволил в некоторой степени компенсировать потери ресторанного рынка. Эксперты данной области утверждают, что российский ресторанный рынок, при условии отсутствия каких-либо серьезных экономических потрясений, грозитя вновь продемонстрировать реальные темпы развития на уровне 6-8%.

Стоит отметить, что значительная часть занятого населения осуществляет свою деятельность в сфере общественного питания. Для наглядности

сравним распределение занятого населения по видам экономической деятельности (рис. 2.1).

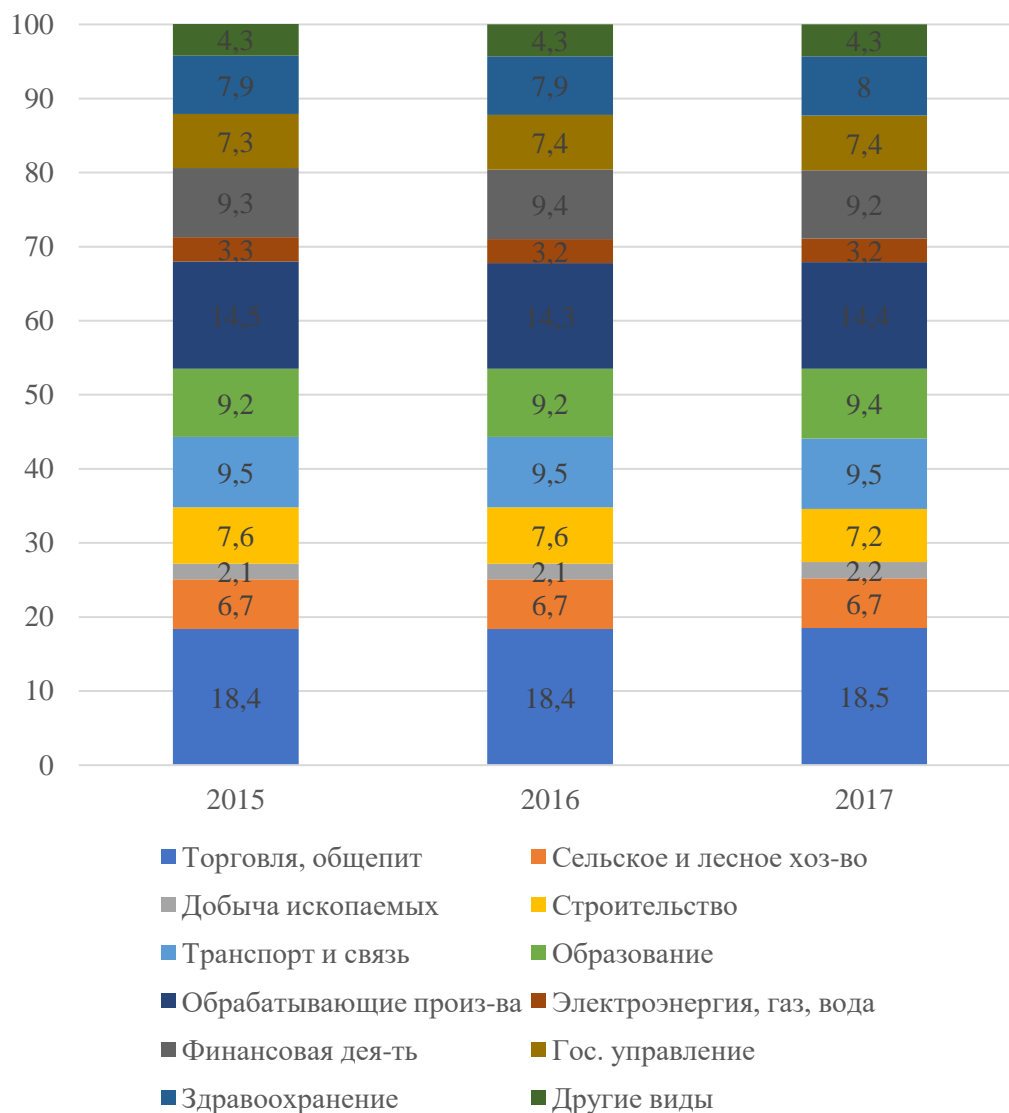


Рис. 2.1. Распределение занятого населения по видам экономической деятельности за 2015-2017 гг., %

Популярность сферы общественного питания обуславливается большим числом предприятий, деятельность которых связана с оказанием услуг питания. В России, для поддержки малого бизнеса, государство предоставляет льготы и преференции. Льготы предприятиям общественного питания стимулируют их инвестиционную активность, создают возможности для реализации стратегии структурной перестройки всей системы общественного питания в стране, направленной на удовлетворение всех возрастающих потребностей

людей. Предприятия общественного питания являются наиболее распространёнными предприятиями сферы малого бизнеса и в значительной степени обеспечивают занятость населения путем создания новых рабочих мест.

Характерной чертой предполагаемого бизнеса является наличие доставки, в связи с этим необходимо рассмотреть положение дел относительно этого вопроса. Рынок доставки суши и роллов в России является достаточно серьёзным сформировавшимся сегментом сферы малого бизнеса. Согласно аналитическому обзору современного журнала «ЭКСПЕРТ ONLINE», такая популярность объясняется особенностями российского климата и любовью россиян к суши, которые, к слову, имеют достаточное количество отличий от суши, предоставляемых в самой Японии [31].

Благодаря серверу «Google Trends» появляется возможность сравнить количество запросов в интернете относительно предмета доставки. Полученная статистика представлена в Приложении 1. Главными конкурентами в индустрии доставки были выбраны суши, роллы, пицца, шаверма и продукция Макдональдс, так как из всех гамбургерных названное предприятие выбрано, как самое частотное. Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что бизнес японской кухни держит лидирующую позицию в рейтинге интересов потенциальных потребителей.

Главным преимуществом рынка доставки суши и роллов является традиционно самые большие средние чеки относительно других видов доставки фаст-фуд индустрии. В сфере бизнеса японской кухни предприятия до сих пор имеют довольно высокие цены и средний чек свыше 1000 рублей. При этом, интерес у населения со временем только растёт, и такие заведения являются чрезвычайно популярными. Перечисленные обстоятельства благотворно влияют на среднюю рентабельность бизнеса в сфере доставки блюд японской кухни.

Упомянутый выше журнал «ЭКСПЕРТ ONLINE» также в своей статье приводит данные относительно целевой аудитории заведений японской

направленности [31]. Согласно результатам маркетинговых исследований основной возрастной категорией для таких организаций являются люди 25-34 лет, вес которых составляет 51%. На рисунке ниже представлены данные касательно возраста клиентуры японских ресторанов (рис. 2.2).

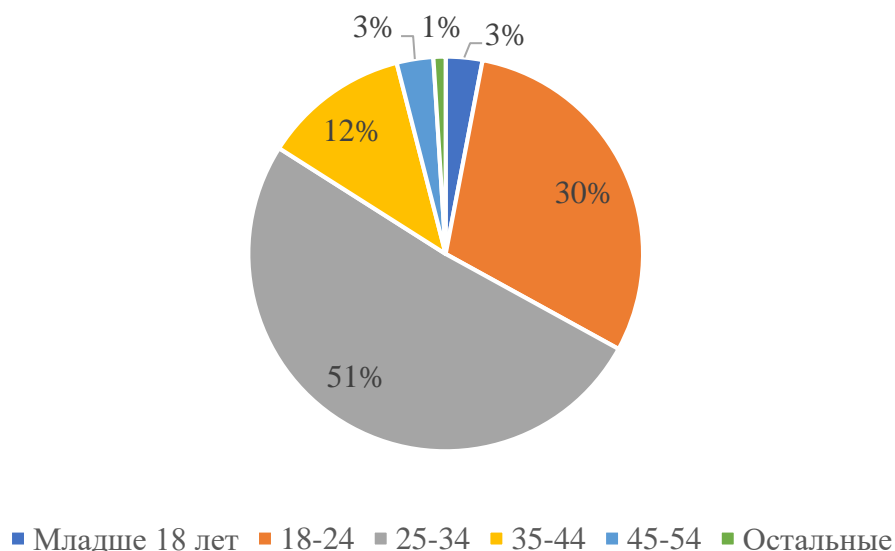


Рис. 2.2. Возрастное разделение клиентов заведений японской кухни

Также стоит сказать, что рассматриваемый рынок можно по-настоящему назвать «женским рынком», в котором преобладает женский спрос (рис. 2.3).

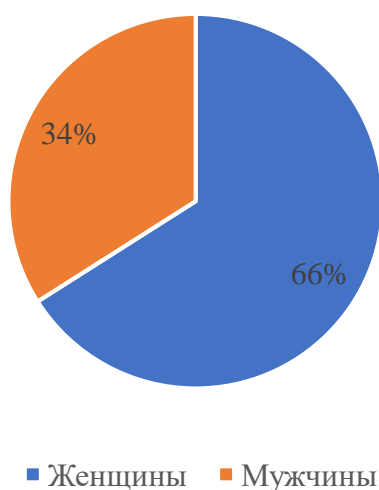


Рис. 2.3. Половое разделение клиентов заведений японской кухни

С самого основания российского рынка приготовления блюд японской кухни, который начал своё стремительное развитие в начале 2000-х, представители сферы предпочли максимальную широту вариаций традиционности готовки. В связи с этим, российский рынок суши и роллов гораздо разнообразнее японского рынка блюд, так как традиционные национальные роллы не пользуются популярностью у российского потребителя.

Для более полного понимания клиента необходимо, помимо всего прочего, проанализировать среднесуточный спрос на услуги питания и доставки заведений японской кухни, который представлен в Приложении 2. Данный спрос имеет динамику по времени суток, демонстрируя, что организации сферы суши и роллов имеют высокую загруженность в конце рабочего дня, пик которой приходится на 19:00. Далее спрос постепенно снижается и достигает своего минимума в 5 утра.

Мировые тенденции на рынке общественного питания представлены тем, что все большую популярность в заведениях набирают блюда из куриного мяса и вегетарианские блюда, а также активно развивается сегмент здорового питания, увеличивается потребление супов и напитков из свежих фруктов и овощей [45].

Также одним из перспективных направлений является фасткэжуал, представляющий собой переходный формат между обычными ресторанами и заведениями фастфуда. К этому сегменту относятся и суши-магазины, и пиццерии, и всевозможные рестораны национальных кухонь, где обслуживают быстро, но меню разнообразное и с уклоном на здоровую пищу.

Одной из главных тенденций российского рынка общественного питания является демократизация рынка. Основным показателем перехода рынка на более экономичный формат стала востребованность сегмента быстрого питания. Благодаря перетоку посетителей из других форматов, именно формат фаст-фуда сумел показать положительную динамику развития и увеличить все экономические показатели.

Еще одна тенденция рынка общепита, заложенная в трудный экономический период – рост сетевых заведений. В мае 2016 года было проведено всероссийское исследование и опрос более 500 сетевых проектов (включающий рестораны, кафе, бары, заведения фаст-фуда, кофейни, уличные киоски и суши-магазины). Исследование показало, что по итогам года количество сетевых заведений, открытых в России, выросло на 3,3%.

Аналитическая группа РБК утверждает, что в 2017 году произошла стабилизация рынка общественного питания, а точнее его приспособление к текущей ситуации в условиях кризиса, импортозамещения и падения покупательской активности. При этом спрос на дешевые предприятия (блинные,пельменные, шаурма, куры-гриль, дешевые кондитерские, кофейни) не изменился, а спрос на такую форму обслуживания как доставка только вырос. Такие тенденции обуславливаются ростом курса и увеличением безработицы [35].

На рынке общественного питания города Белгорода можно также наблюдать укрепление позиций всех всероссийских тенденций. С каждым годом открываются новые предприятия общественного питания, предоставляющие услуги по демократичной цене. Кроме того, предприятия используют различные программы лояльности для привлечения новых клиентов и удержания уже существующих.

Городские заведения быстрого питания в основном представлены заведениями павильонного типа, занимающимися мелкой торговлей хот-догами, пирожками, пончиками, а также ресторанами фаст-фуда, продукцией которых являются гамбургеры, пицца и прочее. Суши и роллы также присутствуют в заведениях города Белгорода в качестве одного из блюд меню.

Численность города Белгорода 384 425 человек, поэтому в нем представлено оптимальное количество заведений японской кухни. После закрытия неэффективных предприятий данной направленности остались основные игроки рынка, которые рассмотрены в качестве основных конкурентов. Косвенными конкурентами являются заведения общественного питания, в меню которых

присутствуют блюда Японии не в качестве основной позиции, а также различные магазины, на прилавках которых находятся роллы и суши.

В связи с тем, что данный инвестиционный проект имеет характерную особенность (приготовление такояки), не имеющую аналогов на белгородском рынке ресторанных услуг, основными конкурентами для предприятия являются следующие заведения (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Общая характеристика заведений японской кухни г. Белгород

Юридическое название организации в г. Белгород	Название заведения	Год основания торговой сети	Дата регистрации в г. Белгород	Кол-во заведений по России	Кол-во магазинов по г. Белгород
ООО «ФАМИЛЬНЫЙ ДОМ ВКУСА»	«Суши Дом»	2013 г.	12. 04. 2013 г.	2	2
ООО «СУШИ-СЕТ»	«Суши-Сет»	2015 г.	05. 05. 2018 г.	186	1
ООО «МАЙБОКС. БЕЛГОРД»	«МУВОХ»	2013 г.	30. 11. 2015 г.	317	21
ООО «СУШИ ТАЙМ»	«Суши Тайм»	2016 г.	20. 07. 2016 г.	1	1
ООО РЕСТОРАН «ФАРФОР В БЕЛГОРОДЕ»	«FARFOR»	2017 г.	22. 11. 2017 г.	1	1
ООО «СУШИ-ВОК»	«Суши WOK»	2011 г.	04. 10. 2017 г.	325	1

Из таблицы можно сделать вывод, что в городе Белгород существует достаточное количество ресторанов, предоставляющих услуги питания японской национальной кухни. Перечисленные в таблице заведения, такие как «Суши Дом», «Суши-Сет», «МУВОХ», «Суши Тайм», «FARFOR» и «Суши WOK», являются основными конкурентами для будущего инвестиционного проекта «УОКО» в сфере азиатского питания. Данные организации не только располагаются на одном сегменте рынка и конкурируют друг с другом, но и предлагают схожий ассортиментный перечень.

Для оценки явлений и факторов, оказывающих влияние на предприятие питания, была составлена матрица SWOT – анализа, отраженная в Приложении 3. Исходя из информации в таблице можно сделать вывод, что предполагаемый проект «УОКО» имеет достаточное количество сильных сторон, что

делает заведение конкурентоспособным и престижным на рынке общественного питания. Однако есть и слабые стороны – негативное влияние на компанию имеют отсутствие наработанной клиентской базы, возможность недостатка финансирования и негативной реакции на новый для белгородского рынка продукт, а также слабо развита система распределения и сбыта продукции. Перечисленные слабости организации необходимо преодолеть в первую очередь для того, чтобы выйти на новый уровень развития. Для преодоления своих слабых сторон и повышения эффективности услуг питания суши-магазину «УОКО» необходимо использовать все существующие возможности.

Далее перейдем к сравнительному анализу заведения «УОКО» с основными конкурентами по пятибалльной шкале (табл. 2.3). Для этого были оценены факторы конкурентоспособности каждого из предприятий и выставлены соответствующие баллы.

Процессы нормального обращения продукции на уровне каждой конкретной организации предполагают устойчивость ассортимента. Поэтому первым рассматриваемым фактором является «широта и глубина ассортимента». Максимальный балл ставится в том случае, когда ресторан предлагает насыщенный перечень блюд, которые в своей категории могут варьироваться по различным критериям (острота, температура, вкус, состояние и т.д.).

Сегодня выбор заведений общественного питания настолько широк, что клиент, несомненно, выберет тот, где получит квалифицированное обслуживание и грамотную консультацию. Таким факторам, как «качество оказываемой консультации» и «качество предоставляемых товаров», оценка производилась исходя из отзывов, оставленных на официальных сайтах ресторанов.

Чистота торговых залов оказывает значительное влияние на поведение и лояльность потенциальных потребителей. В том случае, когда в ресторане четко соблюдается график уборки, а также не поступают жалобы от посетителей относительно чистоты залов, заведению ставится максимальный балл.

Последним в приведённом списке фактором является «соотношение цена-качество». Названный фактор можно назвать ключевым, поэтому его оценка производилась, исключительно исходя из отзывов клиентов.

Данные факторы конкурентоспособности выбраны из-за того, что именно они больше всего влияют на выбор ресторана японской кухни, в них перечислены основные критерии, на которые обращают внимание клиенты.

Таблица 2.3

Сравнительный анализ основных конкурентов суши-магазина «YOKO»

Фактор конкурентоспособности	Наименование конкурирующих организаций					
	«Суши Дом»	«Суши-Сет»	«MY-BOX»	«Суши Тайм»	«FAR-FOR»	«Суши WOK»
Широта и глубина ассортимента	5	5	5	5	4	5
Качество оказываемой консультации	5	4	5	4	4	4
Качество предоставляемых товаров	5	3	4	5	4	4
Качество чистоты торговых залов	5	3	3	4	4	4
Соотношение цена-качество	3	4	5	4	4	5
Сумма баллов:	23	19	22	22	20	22

Опираясь на результаты, приведённые в таблице, следует провести ранжирование организаций. По итогам, первое место занимает ресторан «Суши Дом», набравший 23 балла, и является самым сильным конкурентом для предполагаемого инвестиционного проекта. Второе место делят такие организации как «MYBOX», «Суши Тайм» и «Суши WOK», получившие по 22 балла. Заведение «FARFOR» с суммой баллов 20 занимает третье место, а организация «Суши-Сет» оказывается на четвёртом месте, набрав 19 баллов.

Для наглядности анализа основных конкурентов ниже представлен многоугольник конкурентоспособности (рис. 2.4).

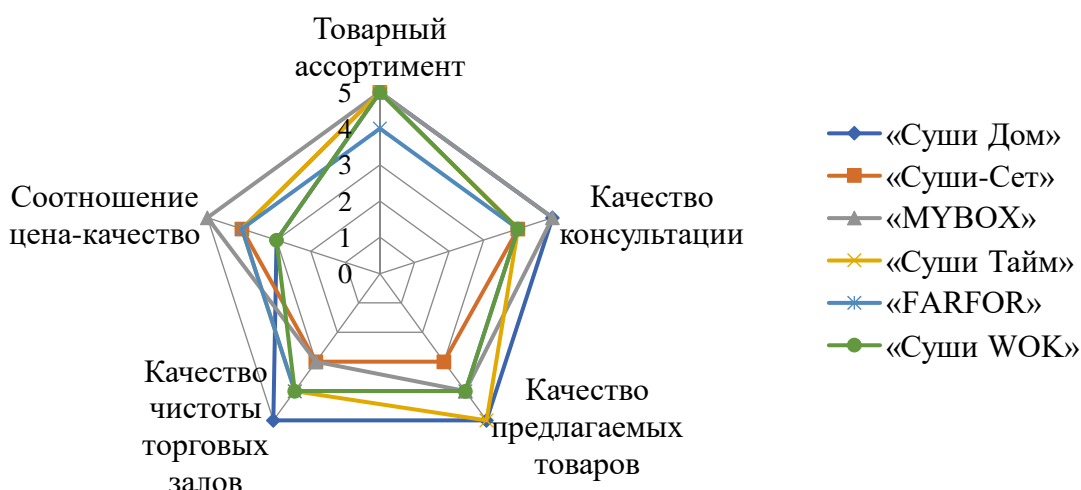


Рис. 2.4. Многоугольник конкурентоспособности

Таким образом, из данного многоугольника конкурентоспособности и сравнительного анализа можно заметить, что наиболее сильным конкурентом для будущей организации является ресторан «Суши Дом», набравший 23 балла в качественной оценке конкурентов. Для успешной реализации предприятия на рынке японской кухни необходимо ориентироваться на данного лидера и пытаться перегнать его результаты.

Более подробный анализ локального рынка, включающий технологии и результаты сегментации, описание целевой группы и основные характеристики типичного клиента, а также предполагаемую стратегию сбыта, представлены в главе, посвящённой маркетинговому плану.

Опыт крупных городов России говорит о том, что японская кухня закрепила свои позиции на рынке общественного питания. На сегодняшний день эксперты утверждают, что ожидается новая «японская волна»: новый уровень суши, рамен, гедза совершенно в разных форматах – от премиума до доставки. А создание японского ресторана с такой отличительной чертой, как приготовление национального стрит-фуда, будет встречено потенциальными клиентами с интересом, что обеспечит спрос на рынке ресторанных услуг.

3. Организация производства и управление предприятием

Необходимость разработки целей дальнейшего развития связана со стремлением осуществлять собственное дело запланировано, а также прояснить сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится [11]. В первый год функционирования предприятия питания планируется осуществить цели, представленные в табл. 3.1:

Таблица 3.1

Ежемесячный план целей предприятия за 2020 год

Месяц	Цели предприятия
1	- обеспечение мероприятий по привлечению клиентов; - поиск и укрепление отношений с поставщиками.
2	- осуществление ряда рекламных мероприятий с целью ознакомления с предприятием.
3	- укрепление в сознании потребителей имиджа предприятия; - демонстрация конкурентных преимуществ.
4	- формирование сильной корпоративной культуры.
5	- сбор и анализ информации о мнениях потребителей; - создание положительной репутации.
6	- формирование базы постоянных клиентов.
7	- увеличение объема продаж в 1,5 раза; - увеличение количества посетителей в 1,5 раза.
8	- расширение спектра оказываемых услуг.
9	- ознакомление клиентов с дополнительными услугами.
10	- укрепление взаимовыгодного сотрудничества с компаниями – партнерами.
11	- вывод товарооборота на положительный уровень.
12	- возмещение расходов и возвращение вложенных в бизнес средств.

Для наглядности сроков осуществления целей была создана диаграмма Ганта, которая представлена в Приложении 4.

Исходя из приведённых выше данных, можно сделать вывод, что в первый год функционирования предприятия планируется создать такие условия, которые обеспечат оптимальную работу заведения японской кухни и способствуют созданию его положительной репутации, а также получению прибыли.

Планируемые меры по достижению целей предприятия в первый год представлены следующими:

1. подписание договоров с необходимыми поставщиками;
2. ознакомление персонала с должностными инструкциями;
3. внедрение программы лояльности и ознакомление с ней клиентов;
4. ознакомление и информирование сотрудников о политике заведения и его миссии;
5. разработка фирменной сувенирной продукции;
6. проведение ежемесячных собраний с директором ресторана;
7. участие сотрудников в бесплатных вебинарах;
8. проведение маркетингового исследования на выявление отношения клиентов к предприятию;
9. проведение групповых и индивидуальных мастер – классов;
10. деятельность по предоставлению продукции на вынос;
11. закупка сырья для увеличения объема продаж;
12. проведение cross-promotion совместно с компаниями партнерами.

Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение предприятия занять определенное место в бизнесе. В последующие периоды планируются осуществление целей отраженных в табл. 3.2:

Таблица 3.2

Ежегодный план целей предприятия на долгосрочный период работы

Год	Цели предприятия
2 год	- улучшение качества обслуживания клиентов; - улучшение условий труда и мотивации сотрудников; - увеличение прибыли предприятия в 1,5 раза.
3 год	- расширение ассортимента продукции на 15%; - обеспечение новых возможностей для взаимовыгодного сотрудничества; - увеличение уставного капитала.
4 год	- внедрение и освоение новой технологии приготовления продукции; - расширение доли предприятия на рынке; - снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.
5 год	- внедрение новой услуги на предприятие; - применение новых технологий и способов организации производства; - расширение бизнеса и развитие сети.

Таким образом, долгосрочные цели предприятия направлены на укрепление его позиции на рынке города, расширение доли продукции компании и

потребительской аудитории, освоение новых технологий оказания услуг и увеличение прибыли.

Для достижения данных целей планируется осуществить следующий комплекс мер:

1. обеспечение гибкого графика и применение нематериального стимулирования персонала;
2. укрепление служебной дисциплины в организации;
3. предоставление новой услуги – выездное обслуживание;
4. контроль качества за счет средств обратной связи;
5. повышение квалификации персонала, а также его обучение новым техникам приготовления блюд;
6. внедрение новых позиций в меню;
7. обеспечение устойчивых отношений на основе сотрудничества с торговым центром «МегаГРИНН»;
8. открытие второй точки в городе.

Вышеперечисленные цели и меры их достижения представляют собой желаемый результат деятельности предприятия, а также соответствуют направлению его деятельности и принятой миссии. Цели компании могут быть скорректированы по результатам комплексного анализа различных факторов и возможностей бизнеса.

Чтобы сократить налогообложение и упростить финансовую отчетность, планируется открыть суши-магазин в виде ИП на упрощённой системе налогообложения 6%. Договора и соглашения будут заключаться с поставщиками города Белгорода, такими как: ООО «МЕТРО Кэш энд Керри», ООО «Тренд», ООО «Белгородрыба» и торговая компания «УмПАК». Данные поставщики предоставляют различные морепродукты, занимаются производством соусов и добавок для приготовления блюд японской кухни, а также продают необходимые напитки и упаковочные изделия.

Кроме того, необходимо заключить договор с арендатором помещения с фиксированной арендной платой сроком на 3 года. Партнерские отношения по

поводу взаимовыгодного продвижения оказываемых предприятиями услуг в виде cross-promotion, с такими предприятиями города как: кинотеатр «Гринн Фильм», парк развлечений «Гриннландия» и боулинг-клуб «Коктейль».

Всего предприятию для своего функционирования необходим персонал в количестве 6 человек и также лица, находящиеся в резерве. Так как заведение небольшого формата, то имеет потребность в следующем персонале:

- директор (в функционал также входят обязанности бухгалтера);
- шеф-повар;
- сушист (требуется два сушиста, работающих посменно);
- администратор (, администратора и менеджера по заказам) (на начало реализации бизнеса требуется один работник, далее планируется нанять ещё одного);
- курьер (неполная занятость 7 рабочих дней в неделю на 0,5 ставки);
- уборщик (форма привлечения – аутсорсинг).

Стоит отметить, что для каждого сотрудника, работающего на основной форме привлечения, предусмотрено 2-х разовое питание в заведении, а также существует возможность приобретать все виды продукции по себестоимости.

Штатное расписание (Приложение 5) в организации дает возможность наглядно сравнивать подразделения по численности работающих, их квалификации, уровню оплаты их труда. Составление и заполнение документа будет происходить в форме Т-3. Также каждый сотрудник будет ознакомлен с должностной инструкцией, в которой содержатся не только квалификационные требования, предъявляемые к занимаемой должности, но трудовые права и обязанности сотрудника, а также его ответственность за те или иные действия в организации (Приложение 6-10).

Информация о потребностях суши-магазина «УОКО» в кадрах, содержание квалификационных требований к кадрам, форма привлечения к труду и сведения о заработной плате представлены в Приложении 11. Таким образом, с учетом объемов продаж и деятельности предприятия, данный персонал будет

выполнять все необходимые функции в процессе производства и реализации продукции. Заработная плата работников отражена в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Заработная плата работников суши-магазина «УОКО»

Должность	Потребность, чел.	ЗП, руб.	Начисление на ЗП, руб.
Директор	1	25 000	7 500
Шеф-повар	1	25 000	7 500
Администратор	1	20 000	6 000
Сушист	2	15 000	4 500
Курьер	1	5 000	1 500
Итого:	6	105 000	27 000

Таким образом, фонд оплаты труда суши-магазина составит 105 000 рублей, из которых отчисления во внебюджетные фонды составят 27 000 рублей.

Для организаций с организационно-правовой формой «индивидуальный предприниматель» предусмотрены фиксированные ставки отчислений на обязательное пенсионное страхование – 29 354 рубля, и обязательное медицинское страхование – 6 884 рубля. Относительно отчислений за работников, каждый месяц предприятие уплачивает взносы на ОМС в размере 5,1%, на ОПС – 22% и на обязательное социальное страхование – 2,9% от общей зарплаты.

В связи с тем, что планируемый проект изначально является небольшим, для контроля наличия имущества предприятия нет необходимости прибегать к автоматизированной системе инвентаризации. Организация проводит оценку в масштабе, как полной инвентаризации, так и выборочной. По законодательству необходимо проводить инвентаризацию на складе – не реже одного раза в квартал, на кухне – не реже одного раза в месяц, в зале и на стойке – не реже двух раз в квартал. В инвентаризации учувствуют все сотрудники.

До начала проверки сдаются отчеты о движении товаров, после проведения инвентаризации, полученные сведения о фактическом наличии товаров записываются в инвентаризационные описи (Приложение 12) или акты инвентаризации, составляемые не менее чем в двух экземплярах. С целью контроля все результаты инвентаризации отражаются в учете и отчетности того месяца,

в котором была закончена инвентаризация, а итоги годовой инвентаризации – в годовой бухгалтерской отчетности суши-магазина.

Для выполнения производственных функций организацией создаются соответствующие производственные звенья, которые формируют производственную структуру предприятия. Производственная структура суши-магазина «УОКО» представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Производственная структура суши-магазина «УОКО»

Основные производственные подразделения	Вспомогательные и обслуживающие производственные подразделения
1. Заготовочный цех 2. Горячий цех 3. Холодный цех	1. Служба приема заказов 2. Инструментальное хозяйство 3. Транспортное хозяйство 4. Складское хозяйство 5. Хозяйственная служба

Таким образом, в названной организации имеется 3 основных и 5 вспомогательных и обслуживающих производственных подразделения. Стоит отметить, что на данном предприятии установлена бесцеховая структура, при которой для разграничения различных технологических процессов по видам обрабатываемого сырья и способам кулинарной обработки блюда, цеха выделяются условно.

Далее проанализируем управленческую структуру организации, которая представляет собой совокупность различных управленческих звеньев, создаваемых для управления производственными подразделениями организации (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Управленческие звенья суши-магазина «УОКО»

Наименование должностей аппарата управления	Наименование подчиненных должностей подразделений аппарата управления
1. Директор	1.1 Шеф-повар 1.2 Администратор
2. Шеф-повар	2.1 Сушист
3. Администратор	3.1 Курьер

Совокупность производственной и управленческой структуры составляет организационную структуру управления, которая представлена на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Организационная структура управления суши-магазина «YOKO»

Таким образом, разделение производится по видам деятельности организации, каждое звено выполняет ограниченный перечень функций. Достоинством структуры является четкая система взаимных связей функций и подразделений, а также четкая система единоначалия.

Совокупность операций по производству, реализации продукции и организации её потребления составляет производственный процесс предприятия общественного питания (рис. 3.2).

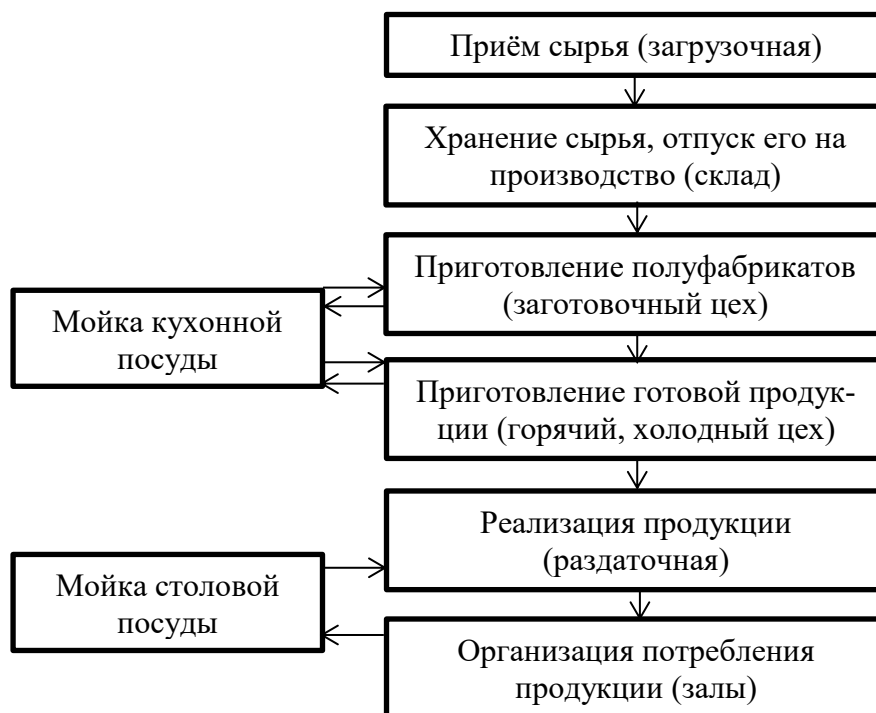


Рис. 3.2. Схема производственного процесса суши-магазина «YOKO»

Таким образом, основной производственный процесс включает подготовку и обработку ингредиентов для изготовления готовой продукции. Обслуживающие процессы заключаются в доведении готовой продукции до потребителя – консультация потребителя, уточнение индивидуальных потребностей, выполнение заказа, расчет. Вспомогательные процессы пекарни подразумевают уборку помещения персоналом.

Исходя из потребностей рынка в объеме продукции, был определен необходимый производственный потенциал фирмы, в частности потребность в основных производственных фондах (Приложение 13).

Таким образом, для реализации деятельности суши-магазина «YOKO» потребуются основные фонды в виде оборудования и специализированных машин, производственного и хозяйственного инвентаря и инструментов. Количество основных фондов считается оптимальным для объемов производства предприятия.

Амортизация необходимых материалов и оборудования рассчитывалась исходя из того, что это оборудование является высокотехнологичным и ему свойственно быстрое моральное старение. При этом сумма ежегодных амортизационных отчислений составляет 14 428 рублей, так как в обиходе предприятия присутствует оборудование, стоимость единицы которого превышает 40 000 руб. Срок службы холодильника без морозильной камеры около 300 л. – 10 лет, первоначальная стоимость составляет 56 990 руб. Ежегодные амортизационные отчисления: $56\,990/10 = 5\,699$ рублей. Таким же образом были вычислены ежегодные амортизационные отчисления для морозильной камеры около 300 л. и POS-системы. Просчитав все амортизационные затраты на оборудование, сумма ежемесячных отчислений составляет 1 370 рублей.

Что касается привлеченных основных фондов, арендная плата помещения площадью 75 м². составляет 85 000 рублей за месяц. При этом коммунальные услуги входят в стоимость аренды, а помещение полностью готово для начала ведения бизнеса (проведены все ремонтные и дизайнерские работы). Необходимая производственная площадь – 30 м² под кухню (включая склад),

30 м² под торговый зал, 10 м² под офисное помещение, а также 5 м² отведены для санитарного узла. Итоговая стоимость основных фондов для заведения «УОКО» составит 405 834 рублей.

С целью управления расчетов рассмотрим блюда японской кухни по каждой ассортиментной группе. Все расчеты производятся исходя из среднего уровня цен на продукты и товары у предполагаемых поставщиков на момент разработки бизнес-плана. Максимально, в первые месяцы среднесуточный объем продаж составит 30 порций роллов различных видов, 20 порций супа и такояки, 10 порций салата и 50 позиций разнообразных напитков. Доля каждой позиции суши-магазина в общем объеме продаж отражена в табл. 3.6.

Таблица 3.6

Доля каждой позиции меню в общем объеме продаж

Роллы		
Ассортиментная группа	Доля в объеме, %	Кол-во изделий, шт.
Ролл «Калифорния»	30	9
Ролл «Филадельфия»	20	6
Ролл «Овощной»	20	6
Запеченный ролл «Окунь-Гриль»	20	6
Запеченный ролл «Румяный»	10	3
Салаты		
Салат «Чука»	70	7
Салат «Овощной»	30	3
Такояки		
Такояки	100	20
Супы		
Рамен с курицей	60	12
Мисо-суп	40	8
Напитки		
Морс из чёрной смородины	30	15
Жасминовый чай	20	10
Молочный улун	10	5
Ройбуш	10	5
Цейлон	30	15

Таким образом, в таблице представлена доля объемов продаж каждого вида в ассортиментной группе с учетом среднесуточного объема продаж.

Следует отметить, что в бизнесе японской кухни наблюдается чёткая сезонность, которая связана с рационом людей в разные времена года. Так, в холодный период спрос на ролы и суши повышается. В теплый и жаркий период спрос, наоборот, падает. Для наглядности ниже представлена суточная, недельная, месячная и годовая динамика объёма продаж с учётом влияния внешних факторов (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Динамика объёма продаж суши-магазина «YOKO»
в зависимости от сезона

Сезон	Ассортиментная группа				
	Ролы	Салаты	Такояки	Супы	Напитки
Сутки					
Зима	30	10	20	20	50
Весна	20	5	15	15	40
Лето	20	10	15	20	30
Осень	25	10	20	20	40
Неделя					
Зима	210	70	140	140	350
Весна	140	35	105	105	280
Лето	140	70	105	140	210
Осень	175	70	140	140	280
Месяц					
Зима	900	300	600	600	1 500
Весна	600	150	450	450	1 200
Лето	600	300	450	600	900
Осень	750	300	600	600	1 200
Год					
Итого:	8 746	3 286	6 380	6 840	14 580

Данная таблица показывает, что наибольший объем продаж в заведении будет приходиться на зимний и осенний период. На основе вышеперечисленного анализа составлен прогноз объема производства каждого вида продукции в штуках в суши-магазине «YOKO» с разбивкой по месяцам и учетом сезонности, который отражён в Приложении 14.

Также на рисунке 3.3 представлена суточная загруженность суши-магазина «YOKO». Наибольшая загруженность предприятия посетителями приходится на вечернее время. Блюда японской кухни обычно заказывают по особому случаю, чтобы отведать ими после рабочего дня и отдохнуть.

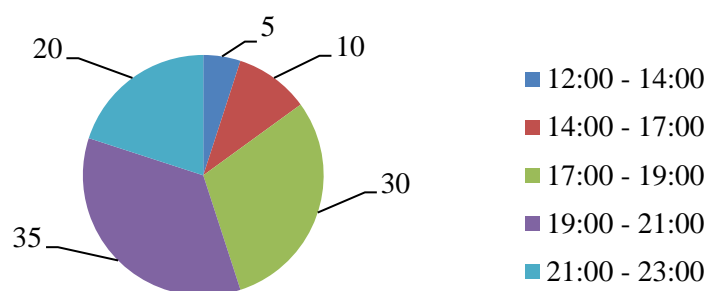


Рис. 3.3. Суточная загруженность суши-магазина «YOKO» клиентами, %

Также в дальнейшей деятельности заведения «YOKO» планируется расширить ассортимент по категориям. В каждой категории будет существовать по 3-5 позиций меню, за исключением роллов и напитков. Роллы – основной продукт, реализующийся в суши-магазине, а напитки – позиция, которая является сопутствующим товаром для всего ассортимента, поэтому данные категории следует увеличить до 10 наименований. Важной задачей организации «YOKO» является соблюдение сбалансированности ассортимента, в предоставлении разнообразия продукции для потребителей.

Расчет потребности в материальных ресурсах суши-магазина «YOKO» для каждой категории продукции представлен в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Расчет стоимости материальных ресурсов на год, руб.

Ассортиментная группа	Стоимость сырья
Роллы	871 788
Салаты	160 589
Такояки	658 379
Супы	301 731
Напитки	48 792
Итого, руб.	2 041 279

Таким образом, стоимость материальных ресурсов для производства продукции составит 2 041 279 рублей. Более подробный расчет с учетом необходимого количества ингредиентов на единицу изделия, цены на единицу ресурса и итоговым вычислением себестоимости продукции представлены в Приложениях 15-19. В расчете использовались показатели объемов продаж за

год каждого вида продукции и масса каждого вида сырья на определенные изделия.

Так, например, годовой объём продаж ролла «Филадельфия» составит 1 731 шт. Для приготовления одной порции такого ролла потребуется: 100 грамм риса, 1 лист водорослей нори, 18 миллилитров рисового уксуса, 40 грамм мягкого сыра, 60 грамм лосося, 40 грамм огурца, 50 грамм имбиря и 80 миллилитров соевого соуса. Стоимость 1 кг. риса составляет 60 рублей, следовательно, на объём продукции 1 731 штук потребуется 173,1 кг. риса, что составляет 10 386 рублей на год для дан ного вида роллов. Аналогично были рассчитаны другие виды сырья пекарни для различных ассортиментных категорий.

Количество покупных и комплектующих изделий было взято с учетом общего объема продукции на год, а также с запасом в количестве 200 штук. Итоговая стоимость покупных и комплектующих изделий представлена в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Стоимость покупных и комплектующих изделий

Ресурсы	Кол-во, шт.	Цена за ед., руб.	Итого, руб.
Крафт-пакет	20 000	3,90	78 000
Пластиковый контейнер (разный V)	25 448	2,30	58 530,4
Картонный стакан для напитков	14 780	1,25	18 475
Пластиковые вилки	18 608	0,70	13 025,6
Пластиковые ложки	7 040	0,70	4 928
Палочки	18 608	2,20	40 937,6
Салфетки	25 668	32 (100 шт.)	8 224

Таким образом, стоимость покупных и комплектующих изделий на год составит 222 121 руб.

Выбор поставщика является определяющим и значимым критерием для товаров, необходимых для производственного процесса. При выборе поставщиков учитывался не только ценовой аспект, но и такие критерии как качество, надежность и доверие, наличие сертификатов и документов, репутация, а также отсутствие срывов срока поставки.

Предприятие «УОКО» будет осуществлять покупки у оптовых представителей с гарантией высокого качества, оптимальной ценой и бесплатной доставкой по основным видам продукции. Поставщики сырья представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10

Основные поставщики сырья суши-магазина «УОКО»

Наименование организации	Вид сырья	Цена продукции
ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»	Рис	1 кг. – 60 руб.
	Водоросли нори	1 упаковка – 400 руб.
	Водоросли чука	1 кг. – 250 руб.
	Сыр мягкий	1 кг. – 198 руб.
	Соус соевый	1 л. – 150 руб.
	Соус ореховый	1 л. – 150 руб.
	Рисовый уксус	1 л. – 138 руб.
	Курица	1 кг. – 111 руб. (заказ от 100 кг.)
	Шампиньоны	1 кг. – 200 руб.
	Тофу	1 кг. – 218 руб.
	Яйцо	Десяток – 34 руб.
	Мука	1 кг. – 47 руб.
	Мягкий сыр	1 кг. – 198 руб. (заказ от 100 кг.)
	Лапша пшеничная	1 кг. – 156 руб.
Маринованный имбирь	1 кг. – 79 руб. (заказ от 1т.)	
Сахар	1 мешок (5 кг.) – 100 руб.	
ООО «Тренд»	Жасминовый чай	1 кг. – 905 руб.
	Молочный Улун	1 кг. – 877 руб.
	Ройбуш	1 кг. – 765 руб.
	Цейлон	1 кг. – 398 руб.
ООО «Белгородрыба»	Осьминог	1 кг. – 443 руб. (заказ от 1 т.)
	Лосось	1 кг. – 450 руб.
	Крабовые палочки	1 кг. – 120 руб. (заказ от 100 кг.)
	Креветки	1 кг. – 265 руб.
	Окунь	1 кг. – 165 руб.
	Икра Масаго	1 кг. – 470 руб.
Торговая компания «УмПАК»	Крафт-пакет	1 шт. – 3,90 руб.
	Пластиковый контейнер	1 шт. – 2,30 руб.
	Картонный стакан	1 шт. – 1,25 руб.
	Пластиковые вилки	1 шт. – 0,70 руб.
	Пластиковые ложки	1 шт. – 0,70 руб.
	Палочки	1 шт. – 2,20 руб.
	Салфетки	100 шт. – 32 руб.

Из таблицы видно, что основными поставщиками сырья для предприятия будут являться такие компании, как: ООО «МЕТРО Кэш энд Керри»,

ООО «Тренд», ООО «Белгородрыба» и торговая компания «УмПАК». Перечисленные поставщики отвечают заданным критериям, а также предоставляют широкий ассортимент и низкие цены, помогают в комплектации заказа, организуют доставку в жаркий период времени по всем правилам транспортировки товара, периодически предоставляют бесплатную доставку.

Относительно системы скидок от поставщиков можно сказать, что компания ООО «МЕТРО Кэш энд Керри» предоставляет своим заказчикам скидку за объем покупаемого товара. Такая скидка предполагает соразмерное уменьшение цены для покупателей, закупающих большие количества одного вида товара. Стоит также отметить, что цена на некоторый вид сырья будет отличаться в зависимости от сезона.

Разработка проекта «УОКО» подразумевает грамотный выбор такой рыночной ниши, где фирма может рассчитывать на выстраивание долгосрочной стратегии:

- сформировав перспективную схему установления деловых связей;
- ориентируясь на оптимальную ценовую политику;
- заботясь о поощрении и поддержке своих постоянных клиентов;
- расширяя спектр своей деятельности;
- снижая риски в своей деятельности.

Подводя итог всему вышесказанному, стоит отметить, что инвестиционный проект суши-магазина «УОКО» предполагает создание предприятия, способного эффективно работать на открытом для всех, в том числе и для конкурентов, поле деятельности.

4. Маркетинговый план

Маркетинговый план для рассматриваемого бизнеса необходим, так как в условиях, где крупные корпорации и фирмы соревнуются за внимание потребителей, следует четко сформулировать стратегию продвижения бизнеса, а также определить главные инструменты для достижения качественных результатов. Также стоит отметить, что грамотно составленный план маркетинга способствует рациональному распределению ресурсов фирмы, позволяет выявить недочеты и минимизировать их с помощью доступных средств [23].

Начальной стадией составления маркетингового плана является определение общих целей плана. Для разрабатываемого инвестиционного проекта такими целями служат:

- дифференцировать бренд суши-магазина «YOKO» от конкурентов за счет нового и оригинального предложения;
- увеличить количество повторных посещений к концу 2020 года на 15%;
- добиться среднего чека в районе 700-800 рублей к концу 2020 года;
- стимулировать визиты новых клиентов, делающих первый заказ.

Определение целевой аудитории суши-магазина «YOKO» в дальнейшем будет способствовать грамотному выбору стратегии охвата рынка. Для получения более точных результатов с учетом регионального сегмента была разработана анкета для посетителей заведений японской кухни города Белгород (Приложение 20). В анкетировании в равном соотношении мужчин и женщин приняли участие 60 человек. Его результаты представлены в Приложении 21.

Первым вопросом в разработанном опроснике является вопрос касательно потребления японской кухни в целом. Из 100% опрошенных лишь 14% являются частыми клиентами заведений японской кухни, 68% редко добавляют в свой рацион национальные блюда Японии, а 18% совсем их не употребляют. Посредством данного вопроса происходит отсеивание целевой аудитории проекта от незаинтересованных респондентов. Как основной итог, можно сделать вывод, что дальнейший опрос проходят 49 человек.

Однако далее имеется уточнение относительно 11 респондентов, не употребляющих блюда японской кухни. Главной причиной этого для них служит дороговизна продукции японской индустрии общественного питания, а также собственные вкусовые предпочтения.

Также оставшейся фокус-группе был задан вопрос насчет частоты посещения подобных заведений, из которого выяснилось, что большинство опрошенных (51%) посещают их несколько раз в месяц, 43% – несколько раз в год, и только 6% несколько раз в неделю.

Так как инвестиционный проект суши-шопа «YOKO» подразумевает наличие службы доставки блюд на дом, целесообразно в анкете задать вопрос касательно использования названной услуги. В ходе опроса выяснилось, что подавляющее большинство (76%) пользуются данным сервером, а 24% отказываются от услуги доставки, в связи с недостаточной информированностью о ней, долгим ожиданием заказа и потерей вкусовых качеств блюд в дороге.

Необходимо отметить, что практически равным является количество опрошиваемых, которые пользуются доставкой блюд несколько раз в месяц (39%) и тех, которые пользуются ей несколько раз в год (37%). Чуть менее весомой, но самой значимой для предприятия, является группа, пользующаяся доставкой несколько раз в неделю (24%).

Также респондентам был задан вопрос относительно наиболее важных факторов при выборе заведения японской кухни для личного посещения или доставки. Результаты вопроса приведены ниже (рис. 4.1).

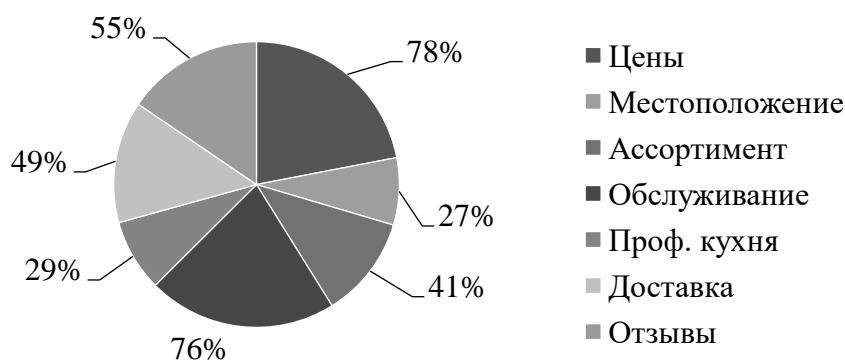


Рис. 4.1. Факторы влияния на выбор заведения японской кухни

Проанализировав представленный выше рисунок, можно утверждать, что большее количество голосов получил такой фактор, как ценовая политика организации (78%). На незначительное количество процентов отстаёт такой критерий как качество обслуживания посетителей в заведении и при использовании услуги доставки (76%). Третьим по значимости фактором служит наличие положительных отзывов о предприятии (55%). Исходя из этого, можно утверждать, что правильно организованная ценовая политика в совокупности с качественным обслуживанием клиентов служат залогом успеха общепита данной направленности, что способствует распространению хороших отзывов о заведении.

Разработанная анкета включает в себя вопрос об основной цели посещения заведений японской кухни в обычной жизни. Голоса распределились таким образом, что 41% опрошенных предпочитает проводить дружеские встречи за потреблением японской кухни, 33% – осуществляют романтические жесты за счет неё, 18% – проводит семейные встречи, и лишь 8% питаются национальными блюдами Японии на повседневной основе.

Одним из ключевых вопросов является вопрос касательно блюда, приобретаемого чаще всего потребителем. В ходе оценки результатов выяснилось, что роллы пользуются наибольшей популярностью (63%), далее в рейтинге присутствуют суши (18%), затем горячие блюда (12%) и салаты (7%).

С целью оценки финансового состояния потенциального клиента в анкете присутствует вопрос о приемлемой сумме среднего чека на одного человека. Большинство респондентов в среднем платят менее 500 рублей за персону (47%), но те, кто оставляют в заведении от 500 до 1000 рублей, в процентном соотношении ненамного меньше (35%). Остальные респонденты привыкли осуществлять трапезу на сумму, превышающую 1000 рублей (18%).

Следует отметить значимость вопроса о конкурентах в разработанной анкете. Ведь, отвечая именно на этот вопрос, потребитель даёт сведения о своих предпочтениях относительно выбора заведения японской кухни. Таким образом, поступает информация о конкурентах, с которыми будут сравнивать

предполагаемый проект суши-магазина «YOKO». Исходя из ответов, самыми сильными конкурентами являются «Суши Дом», «Суши Тайм» и «МУВОХ» по убывающей.

Одна из главных целей анкеты – выяснить, будет ли интересно потенциальным клиентам такое нововведение в данную сферу как стрит-фуд. Мнения респондентов отражают благоприятную перспективу, так как подавляющее большинство (86%) заинтересованы в этом продукте.

Таким образом, анализируя результаты разработанной анкеты, организация получает информацию о покупательском восприятии предполагаемого проекта, об основных чертах и предпочтениях своей целевой аудитории, а также о способах её расширения, что способствует более точному сегментированию, представленному в таблице 4.1.

Таблица 4.1

Сегментирование потребителей суши-магазина «YOKO»

Признак сегментирования	Критерий	Описание
Социально-демографический	Половой критерий	Организация не выделяет отличия между мужчинами и женщинами, предлагая свою продукцию всей совокупности в целом. Однако, основываясь на результатах анкетирования, следует отметить, что целевую аудиторию подобного заведения по большей части составляет женская половина, которая чаще, чем мужская, их посещает и оформляет доставку.
	Возрастной критерий	Фирма ориентируется на различные возрастные категории, разрабатывая свой ассортимент и для молодежи, которая заинтересована в новинках и специальных предложениях таких как, стрит-фуд, и для более взрослой категории клиентов, заинтересованной в классических позициях.
	Критерий уровня доходов	Анализ проведённого анкетирования показал, что суши-магазин будет стремиться к среднему чеку на одного человека в районе 600-700 рублей с учётом цен конкурентов и затрат на производство.
Географические признаки	Диапазон рынка	Учитывая то факт, что первая точка организации будет располагаться в ТЦ «МЕГА Гринн» города Белгород с населением 391 554 человека, то предприятие будет реализовывать свою деятельность для белгородского населения. При этом личные

Продолжение табл. 4.1

		посещения заведения по большей части ориентированы на клиентов, проживающих в этом районе, однако наличие доставки расширяет диапазон ранка до всего города в целом.
Психологические признаки	Образ жизни клиентов	Городской образ жизни, который отличается динамичностью повседневной жизни. При этом потребители ценят быстроту и качество обслуживания.
	Отношение клиентов к инновациям	Несмотря на то, что в ассортименте будут присутствовать традиционные блюда, в основном целевая группа клиентов будет являться новаторами, так как суши-магазин реализует новые оригинальные виды продукции.
	Интересы и ценности клиента	- В меру консервативные. Клиентура, которая устала от привычных блюд домашней еды и хочет попробовать что-то новое, но не слишком экстравагантное. - Ленивые. Потребители, которые не хотят лишней раз выходить из своего дома, поэтому ищут хорошее заведение с наличием услуги доставки. - Спокойные. Посетители, нелюбящие слишком шумные места. Они предпочитают уютную атмосферу отдельного помещения общему фуд-корту в торговом центре.
Поведенческие признаки	Место совершения заказа	Заведения и службы доставки, ориентированные на японскую кухню, а также неспециализированные заведения, в меню которых входят позиции кухни Японии.
	Частота совершения заказа	В основном несколько раз в месяц при совершении какого-то события у клиента.
	Искомые выгоды клиента	Потребление качественного, натурального продукта с соответствующим уровнем сервиса.
	Ключевые критерии для совершения заказа	Исходя из данных анкеты, такими критериями являются приемлемая ценовая политика, высокий уровень качества обслуживания и наличие положительных отзывов о заведении.

Анализ данного сегментирования позволяет организации выбрать наиболее выигрышную стратегию для построения долгосрочных связей с клиентами. Его выводом является тот факт, что единственного сегмента потребителей для предполагаемого проекта не существует, поэтому целесообразно будет использовать стратегию дифференцированного маркетинга. Она будет являться оптимальной для данного бизнеса, так как подразумевает охват нескольких различных сегментов клиентов. В данном случае следует рассматривать ориентацию на две группы потребителей:

- молодые люди, которые заинтересованы в необычных предложениях и новинках на рынке общественного питания;

- люди более взрослой категории, которые ценят качество обслуживания и приготовления и склонны к выбору классических позиций.

В рамках выделенной стратегии предприятие будет стремиться создать оригинальное предложение для каждой группы клиентов, что в будущем позволит установить более высокие цены, чем у конкурентов.

Также стоит уточнить детали относительно товарной и ассортиментной политики. Суши-магазин «YOKO» реализует 5 ассортиментных групп, что является рациональным решением на начальных стадиях создания бизнеса. Для наглядности ниже представлена таблица матрицы ассортимента, которая отражает его глубину и широту (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Матрица ассортимента суши-магазина «YOKO»

Глубина ассортимента	Широта ассортимента				
	Роллы	Салаты	Такояки	Супы	Напитки
1. Ролл «Филадельфия»; 2. Ролл «Калифорния»; 3. Ролл «Овощной»; 4. Запеченный ролл «Окунь-гриль»; 5. Запеченный ролл «Румяный».	1. Салат «Чука»; 2. Салат «Овощной».	1. Такояки.	1. Рамен с курицей; 2. Мисо-суп.	1. Морс; 2. Жасминовый чай; 3. Молочный улун; 4. Ройбуш; 5. Цейлон.	

Таким образом, проанализировав таблицу, можно отметить, что Суши-магазин «YOKO» реализует блюда национальной японской кухни по 15 ассортиментным позициям. Как уже отмечалось ранее, данная насыщенность является оптимальной, так как перезагруженность номенклатуры приведет к дополнительным затратам, а также к риску снижения качества продукции. Широта ассортимента представлена пятью группами изделий. Что касается глубины, то самыми объёмными будут группы роллов и напитков, исходя из того, что они пользуются наибольшей популярностью. Также следует отметить, что

такояки это новинка на белгородском рынке общественного питания, в связи с этим стоит ограничиться классическим рецептом их приготовления. В дальнейшем, после завоевания потребительских предпочтений, глубина данной группы будет увеличиться.

Что касается ценообразования, то на его процесс существенное влияние имеют спрос на продукцию, затраты на её производство и реализацию, а также цены конкурентов. При установлении цены задачей руководства является обеспечить стоимость продукта, которая полностью покрывает все его производственные и сбытовые расходы, а также принесёт определённый процент прибыли. Для более точного определения цен на ассортимент проекта «YOKO» ниже представлены цены основных конкурентов заведения (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Диапазон цен конкурентов по каждой ассортиментной группе

Ассортиментная группа	Наименование конкурирующих организаций				
	«Суши Сет» (ул. Победы, 104)	«Суши Дом» (2 точки в городе Белгород)	«МУВОХ» (11 точек в городе Белгород)	«Суши Тайм» (2 точки в Белгороде)	«Фарфор» (пер. Харьковский, 36д)
Роллы	100 - 380	70 - 695	75 - 365	65 - 460	79 - 369
Салаты	169 - 319	235 - 510	125 - 185	–	120 - 190
Супы	120 - 299	150 - 330	120 - 185	110 - 290	100 - 160
Напитки	79 - 95	80 - 240	60 - 135	75 - 125	55 - 110

Стоит отметить, что данный ценовой диапазон основных конкурентов включает в себя различные виды блюд каждой из ассортиментных групп и варьируется от мелкоштучной продукции до высокорецептурной и имеющей сложную технологию производства. Единственной группой, незатронутой выше, является «такояки», в связи с тем, что на белгородском рынке японской кухни нет даже аналога этому блюду. Анализ представленной таблицы поможет установить правильную стоимость на продукцию, так как приведённые цены конкурентов служат ориентиром для суши-магазина «YOKO».

Ключевым фактором успеха предприятия является грамотно построенный комплекс маркетинговых коммуникаций, который обеспечивается за счет

различных методов продвижения таких как, SMM продвижение, стимулирование сбыта, прямые продажи и инструменты рекламы. Его основной целью является совершенствование продукции в интересах клиентов и стимулировании сбыта для получения высокой прибыли [40].

Как уже отмечалось ранее, суши-магазин будет расположен в наиболее популярном торговом центре города, где наблюдается высокий трафик потенциальных клиентов. Также будет выстроена система привлечения удаленных клиентов с помощью эффективного SMM продвижения. Основной упор будет сделан на такие сети как: instagram, так как он подходит для деятельности, где важно визуальное восприятие, а также Вконтакте, так как это популярная социальная сеть среди целевой аудитории суши-магазина.

Эффективным методом продвижения является стимулирование сбыта продукта компании, который представлен скидками и акциями. Со дня открытия заведения, для эффективности SMM продвижения, будет действовать единовременная 15% скидка при подписке на инстаграм суши-магазина. Для подписчиков в инстаграме также будет действовать специальная акция, суть которой будет заключаться в размещении фотографий с хэш-тэгом #YOKO. В конце каждой недели пользователь, выложивший фотографий с наибольшим количеством лайков, получит приз: любой набор роллов или такояки из меню от суши-магазина «YOKO».

Метод прямых продаж подразумевает знания персонала относительно особенностей применения и обслуживания предлагаемой продукции, а также квалифицированное обслуживание клиентов. Данный уровень достигается посредством проведения профессиональных и личностных тренингов директором и приглашенными специалистами, участием в вебинарах, разработкой стандартов качества для сотрудников.

Кроме того, предприятие будет использовать инструменты такого метода продвижения как реклама, которая будет представлена медийной (радиореклама, реклама в интернете) и немедийной рекламой (cross-promotion).

Для рекламирования аудиоролика суши-магазина «УОКО» было выбрано радио «Европа Плюс». Реклама на данной радиостанции в городе Белгород позволяет более эффективно воздействовать на потенциального покупателя. Широко известно, что люди наиболее восприимчивы к звуковой информации, чем к зрительной. Именно поэтому количество повторов рекламного ролика составляет 6 раз в моменты прайм-тайма. Цена за 18 секундный ролик составляет 280 рублей. Период рекламирования – 2 недели до открытия суши-магазина для того, чтобы потребители узнали о событии, и 2 недели после открытия для укрепления эффекта от рекламы. А также после событий, связанных с открытием, последующий месяц – 3 раза в неделю по будням для поддержания информированности клиентов.

Одним из наиболее эффективных и действенных методов продвижения услуг организации является создание собственного сайта. В связи с этим, для суши-магазина «УОКО» будет разработан интернет-сайт, который включает прайс-лист, схему проезда, форму обратной связи и гостевую книгу (Приложение 22).

Помимо предложенных действий, стоит также запустить рекламные баннеры в новостной ленте «ВКонтакте». Продвижение осуществляется посредством объявления, которое состоит из названия, логотипа, категории заведения и его описания, масштабного тематического изображения фиксированного размера 600×336 px, а также кнопки «Перейти на сайт». Преимуществом данного вида рекламы является возможность настройки целевой аудитории по географическому, демографическому признаку, а также по интересам и полученному образованию или месту работы. Рекламные баннеры в новостной ленте оплачиваются только за показы. В случае продвижения суши-шопа «УОКО» стоимость 1000 показов рекламы целевой аудитории равна 84 рублям (Приложение 23).

Что касается немедийных средств рекламы, то они будут представлены организацией кросс-промо с компаниями-партнерами. В рамках кросс-промо

будет осуществлена взаимная реклама в социальных сетях, распространение печатной продукции заведения (визитки), а также проведением кросс-акций.

Затраты на рекламу, осуществляемые суши-магазином «УОКО» представлены в таблице 4.4.

Таблица 4.4

Затраты на рекламные мероприятия суши-магазином «УОКО»

Вид рекламы	Средство и сумма затрат, руб.	
Медийная реклама	Радиореклама	$280 \times 6 \text{ раз} \times 40 \text{ дней} = 67\,200$
	Интернет реклама	1. 43 100
	1. Разработка и оптимизация сайта 2. Рекламные баннеры в новостной ленте «Вконтакте»	2. $84 (1000 \text{ просмотров}) \times 100 = 8\,400$
Немедийная реклама	Печать визиток для распространения партнерами	$2,67 \text{ за ед.} \times 1\,000 \text{ шт.} = 2\,670$
Итого:	121 370 руб.	

Таким образом, общая цена рекламной кампании, включающая медийную и немедийную рекламу – 121 370 рублей.

Использование прямого канала сбыта без посредников объясняется тем, что предприятие реализует свои услуги и продукцию напрямую и самостоятельно. Данная система распределения позволяет суши-магазину предоставлять покупателям свежую и качественную продукцию, что увеличивает конкурентоспособность фирмы. Помимо этого, к основным преимуществам такого канала сбыта относятся:

- полный контроль сбыта со стороны производителя;
- тесный контакт с покупателем;
- более оперативное реагирование на изменения покупательского спроса, вкусов и предпочтений.

К основным целям политики обслуживания суши-магазина «УОКО» своих клиентов относятся такие цели, как получение отзывов и немедленное реагирование на возражения и пожелания, предоставление необходимой и все-сторонней информации потребителям, а также поиск способов их привлечения и удержания.

Диапазон цен каждой ассортиментной группы, включая наценку, представлен в таблице 4.5.

Таблица 4.5

Ценовой диапазон продукции суши-магазина «YOKO»

Ассортиментная группа	Себестоимость, руб.	Ценовой диапазон, руб.
Роллы	86 – 105	150 – 250
Салаты	26 – 61	100 – 120
Такояки	102	250
Супы	28 – 72	80 – 120
Напитки	2 – 5	40 – 60

Следует уточнить, что представленный ценовой диапазон был вычислен с учетом затрат и объемов производства на каждую ассортиментную группу. Стоимость продукции включает в себя её себестоимость, а также учитывает конкурентные цены. В разделе организации производства и управления предприятием представлен годовой прогноз объёмов продаж. Основываясь на различных факторах, планируется рост выручки на 5% каждый последующий год.

5. Финансовый план. Оценка эффективности проектных мероприятий

С целью грамотного обоснования финансового прогноза для организации суши-магазина «УОКО» в первую очередь необходимо составить бюджет инвестиций, который представляет из себя финансовый план, отражающий расходы на реализацию инвестиционного проекта (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Текущие расходы суши-магазина «УОКО» за 2020 год

Статья расходов	Сумма, руб
Первоначальные расходы	
Затраты на открытие ИП	4 750
Вывеска	10 000
Регистрация кассового аппарата	2 000
Затраты на оборудование и инвентарь	405 834
Ремонт и переоборудование помещения	150 000
Итого первоначальных затрат:	572 584
Текущие расходы	
Арендная плата	1 020 000
Амортизационные начисления	16 428
Рекламная кампания	121 370
Заработная плата персонала на постоянной основе	1 260 000
Заработная плата персонала на аутсорсинге	42 000
Отчисления за работников (ОМС, ОПС, ОСС)	324 000
Отчисления во внебюджетные фонды за организацию	36 238
Сырье и полуфабрикаты	2 041 279
Покупные и комплектующие изделия	222 121
Проценты к уплате (9%)	27 000
Прочие расходы	10 000
Итого текущих затрат:	5 120 436

Таким образом, годовой суммарный объем затрат суши-магазина «УОКО» за 2020 год составит 5 693 020 рублей.

Для осуществления инвестиционного проекта по открытию суши-магазина «УОКО» требуются первоначальные инвестиции в размере 572 584 рубля, которые состоят из собственных средств и заемных, привлекаемых от банка. Собственный объем инвестиций будет привлекаться в виде денежной суммы в размере 300 000 рублей. Кроме того, необходимо взять кредит, предоставляемый Россельхозбанком для малого и среднего бизнеса, в размере 300 000 рублей, сроком на 5 лет, под годовую процентную ставку 9%.

По опыту планирования деятельности такого рода (опрос представителей рынка) прогноз расчетов доходов и расходов осуществляется в среднем на 5 лет. Совокупные статьи расходов суши-магазина «YOKO» сроком на 5 лет приведены в таблице 5.2.

Таблица 5.2

Статьи расходов по организации деятельности
планируемого бизнес-проекта «YOKO», тыс. руб.

Статьи расходов	Год реализации проекта				
	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Текущие расходы					
Арендная плата	1 020	1 020	1 056	1 056	1 080
Амортизационные начисления	16,4	16,4	16,4	16,4	16,4
Рекламная кампания	121,4	78,3	81,1	85,7	90,3
Заработная плата персонала на постоянной основе	1 260	1 280	1 350	1 390	1 420
Заработная плата персонала на аутсорсинге	42	42	45	45	45
Отчисления за работников (ОМС, ОПС, ОСС)	324	426,8	437,2	444,9	445,8
Отчисления во внебюджетные фонды за организацию	36,3	36,3	36,3	36,3	36,3
Сырье и полуфабрикаты	2 041,3	2 204,3	2 380,6	2 571,1	2 776,8
Покупные и комплектующие изделия	222,2	227,7	232,1	233,9	236,5
Проценты к уплате (9%)	27	27	27	27	27
Прочие расходы	10	11,7	12,5	13	14,1
Итого затрат:	5 120,5	5 370,5	5 674,2	5 919,3	6 188,2

Исходя из информации, приведённой выше, можно сделать вывод, что затраты предприятия на реализацию проекта «YOKO» ежегодно стабильно увеличиваются, что объясняется развитием и расширением деятельности компании. В первый год расходы предусматривают первоначальные вложения, которые направлены на открытие суши-магазина, и являются самыми значимыми для организации.

Вопрос выбора наиболее эффективного варианта реализации инвестиционного проекта является первостепенным. В связи с этим, необходимость оценки эффективности суши-магазина «YOKO» обуславливается начальной

стадией разработки проекта. Исходные данные для анализа эффективности капитальных вложений по проекту, включая прогнозную выручку, налоговые отчисления и затраты компании, отражены в таблице 5.3.

Таблица 5.3

Исходные данные для анализа эффективности
капитальных вложений по проекту

Показатели	Значение показателей по годам				
	Первый год	Второй год	Третий год	Четвертый год	Пятый год
Объем реализации продукции, руб.	5 611 070	5 891 624	6 186 205	6 495 515	6 820 290
Себестоимость продукции, руб.	5 120 500	5 370 500	5 674 200	5 919 300	6 188 200
В том числе амортизация, руб.	16 428	16 428	16 428	16 428	16 428
Проектная дисконтная ставка, %	30	30	30	30	30
Прибыль до налогообложения, руб.	490 570	521 124	512 005	576 215	632 090
Ставка налога на прибыль, %	6	6	6	6	6
Чистая прибыль, руб.	461 136	489 857	481 285	541 642	594 165
Чистый денежный поток, руб.	477 564	506 285	497 713	558 070	610 593

Объём реализации продукции является показателем, который в первый год формируется исходя из прогнозного объёма продаж и рассматриваемого диапазона цен различных ассортиментных групп продукции. Такие позиции как «такояки» и «роллы», учитывая перечисленные выше факторы, будут приносить суши-магазину наибольшую прибыль. В дальнейшие четыре года подразумевается, что объём выручки будет увеличиваться на 5%, так как компания займёт устойчивое место на рынке общественного питания, наработает клиентскую базу, а также постоянно будет заниматься развитием своего бренда.

Стоит отметить, что прибыль до налогообложения формируется с учетом расходов организации на себестоимость продукции. С учетом инфляции и роста цен на сырьё затраты на реализацию проекта ежегодно увеличиваются. Проанализировав данные, представленные в таблице, видно, что выручка суши-магазина «YOKO» полностью покрывает текущие затраты.

Налоговые отчисления в размере 6% учитываются при расчёте чистой прибыли организации, увеличивающейся в течении рассматриваемого периода пять лет. А суммирование данного показателя и амортизации фирмы позволяют рассчитать чистый денежный поток.

С целью успешной реализации инвестиционного проекта «УОКО» целесообразно построить график точки безубыточности, которая рассчитана в денежном выражении в связи с тем, что ассортиментная политика предприятия включает в себя разнообразное количество изделий различных ценовых категорий. Исходными данными для построения этого графика являются такие показатели как, выручка (5 611 070 рублей), объём реализации (39 828 штук), а также постоянные (2 815 100 рублей) и переменные затраты (2 305 500 рублей) за первый год (Приложение 24).

Путём вычета из выручки организации переменных затрат формируется маржинальный доход (MR), который в конкретном случае составляет 3 305 570 рублей. Отношение маржинального дохода к общей выручке представляет собой коэффициент маржинального дохода (KMR). Предполагаемый суши-магазин имеет положительное значение этого коэффициента в размере 0,59, что является показателем эффективности. Точка безубыточности (ВЕР) рассчитывается за счет отношения постоянных затрат к коэффициенту маржинального дохода. При названных показателях она равна 4 771 356 рублей, а её график представлен на рисунке ниже (рис. 5.1).

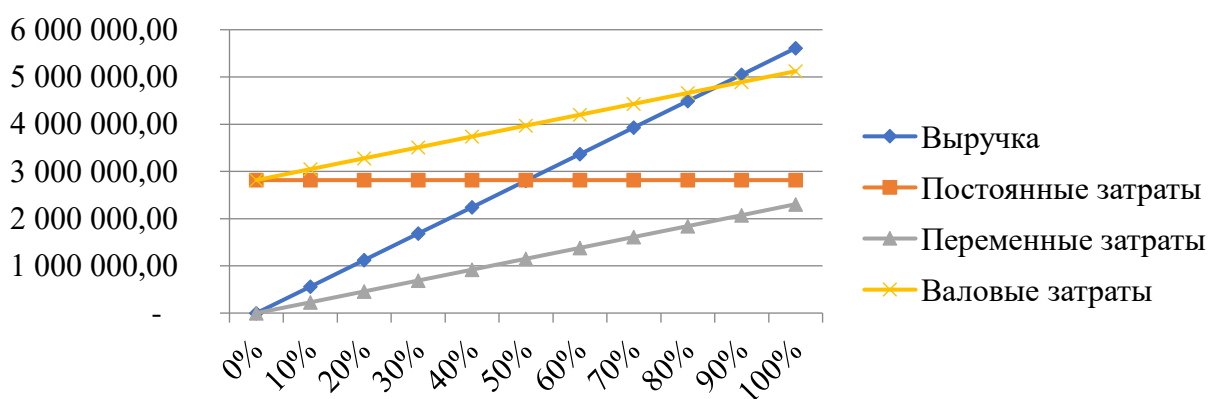


Рис. 5.1. График точки безубыточности

Используя исходные данные, представленные в таблице 5.3, можно оценить эффективность капитальных вложений в обеспечения функционирования предполагаемого инвестиционного проекта суши-магазина (табл. 5.4).

Таблица 5.4

Анализ эффективности капитальных вложений
с использованием показателя NPV

Годы n	Начальные инвестиционные затраты и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке 30%	Современная стоимость, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.
A	1	2	3	4
0	-572,6	1	-572,6	-
1	477,6	0,7692	367,4	-572,6
2	506,3	0,5917	299,6	-205,6
3	497,7	0,4552	226,6	94
4	558,1	0,3501	195,4	320,6
5	610,6	0,2693	164,4	516
NPV				680,4

Таким образом, рассчитаем индекс рентабельности:

$$PI = (477,6 / (1+0,3)^1 + 506,3 / (1+0,3)^2 + 497,7 / (1+0,3)^3 + 558,1 / (1+0,3)^4 + 610,6 / (1+0,3)^5) / 572,6 = 2,18.$$

В связи с тем, что рентабельность выше нуля, представленный проект рекомендован к инвестированию. Каждый вложенный в проект рубль окупит себя и принесет 1 рубль 18 копеек.

Исходя из приведённой информации следует, что показатель внутренней нормы доходности имеет положительное значение, указывая на целесообразность проекта суши-магазина «YOKO». Таким образом, предприятие окупится во второй год и в дальнейшем будет приносить организации чистую прибыль.

Помимо этого, для обоснования эффективности предстоящих инвестиций требуется определить внутреннюю норму доходности (IRR). Показатель

представляет собой процентную ставку, которая базируется на основе потока платежей, дисконтированного к сегодняшнему дню. При данной ставке чистая приведенная стоимость будет равна нулю, а её исходные данные приведены в таблице ниже (табл. 5.5).

Таблица 5.5

Исходные данные для расчета показателя IRR

Год	Денежный поток	Расчет 1		Расчет 2		Расчет 3		Расчет 4	
		r =82%	PV	r =85%	PV	r =83%	PV	r =84%	PV
0	-572,6	1	-572,6	1	-572,6	1	-572,6	1	-572,6
1	477,6	0,5495	262,4	0,5405	258,1	0,5464	261	0,5435	259,6
2	506,3	0,3019	152,9	0,2922	147,9	0,2986	151,2	0,2954	149,6
3	497,7	0,1659	82,6	0,1579	78,6	0,1632	81,2	0,1605	79,9
4	558,1	0,0911	50,8	0,0854	47,7	0,0892	49,8	0,0872	48,7
5	610,6	0,0501	30,6	0,0461	28,1	0,0487	29,7	0,0474	28,9
NPV			6,7		-12,2		0,3		-5,9

На основе полученных данных следует рассчитать показатель внутренней нормы доходности IRR:

$$IRR = r_1 + NPV_1 / (NPV_1 - NPV_2) * (r_2 - r_1) = 0,82 + 6,7 / (6,7 + 12,2) * (0,85 - 0,82) = 0,82 + 0,3545 * 0,03 = 0,8306 (83,06\%).$$

$$IRR_{\text{точ.}} = 0,83 + 0,3 / (0,3 + 5,9) * (0,84 - 0,83) = 0,83 + 0,0484 * 0,01 = 0,8304 (83,04\%).$$

Представленный показатель IRR даёт возможность оценить максимальную стоимость капитала, при которой проект остается эффективным, то есть пороговую ставку, от которой он уходит в отрицательное значение. Проанализировав ситуацию и выполнив необходимые расчёты, можно подвести итог, что при ставке выше 83,04% инвестиционный проект суши-магазина «YOKO» станет убыточным, то есть эффект от внедрения заведения не будет приносить прибыль.

Также для определения эффективности будущих инвестиций необходимо оценить инвестиционный проект суши-магазина «YOKO» по критериям PP и DPP, которые отражают срок окупаемости и дисконтированный

срок окупаемости инвестиций. Все необходимые расчеты представлены в таблице ниже (табл. 5.6).

Таблица 5.6

Оценка приемлемости проекта по критериям РР и DPP

Год	Денежный поток, тыс. руб.	Дисконтирующий множитель при 30%	Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	Кумулятивное возмещение инвестиций для потока	
				исходного	дисконтиров.
0-й	-572,6	1	-572,6	-572,6	-572,6
1-й	477,6	0,7692	367,4	-95	-205,6
2-й	506,3	0,5917	299,6	411,3	94
3-й	497,7	0,4552	226,6	909	320,6
4-й	558,1	0,3501	195,4	1 467,1	516
5-й	610,6	0,2693	164,4	2 077,7	680,4

Проанализировав данные таблицы, стоит отметить, что дисконтированный срок окупаемости рассматриваемого проекта составит 2 года, на 3 год суши-магазин начнёт окупаться.

Кроме того, также для дополнительной оценки бизнес-проекта «YOKO» следует рассчитать показатель учётной нормы рентабельности (ARR), который находится путём отношения получаемой чистой прибыли к среднегодовой сумме инвестиций в проект. Расчёт данного параметра в конкретном случае представлен ниже:

$$ARR = ((477,6 + 506,3 + 497,7 + 558,1 + 610,6) / 5) / 572,6 = 92,5\%$$

Таким образом, представленный показатель является наиболее простым методом рентабельности инвестиционного проекта, так как не учитывает дисконтированный денежный поток. В данном случае учётная норма рентабельности суши-магазина составляет 92,5%, являясь достаточно высоким критерием эффективности деятельности организации.

Помимо стоимостной оценки, следует также учесть социальные и экологические результаты, как дополнительные показатели соответствующего уровня эффективности, которые учитываются в процессе принятия решения о реализации бизнес-проекта [39].

Рассматриваемый инвестиционный проект суши-магазина «YOKO» соответствует всем приемлемым нормам социальной жизни населения. Спрос на традиционные блюда японской кухни по-прежнему не утихает, несмотря на довольно насыщенный рынок суши-баров, разнообразных доставок и ресторанов национальной кухни. Из этого факта следует вывод, что для многих россиян суши и роллы уже не являются экзотикой, а составляют часть рациона питания.

Значение японских блюд в питании населения обуславливается тем, что составные продукты содержат большое количество полезных компонентов. Если рассматривать национальную кухню в целом, то в состав самых востребованных позиций обычно входят рис, морепродукты, водоросли нори, маринованный имбирь, а также японский хрен – васаби.

Для приготовления подавляющего большинства блюд используемые морепродукты не поддаются тепловой обработке, за счёт чего сохраняются все витамины, минералы, фосфор и прочие полезные для организма человека вещества. Содержание кальция, йода и железа в водорослях нори делает пищу ещё более питательной для заинтересованных клиентов. Кладёзь витамина С и антиоксидантов содержится в васаби, который, помимо всего прочего, защищает зубы человека от кариеса и обладает обеззараживающими свойствами. А маринованный имбирь позитивно влияет на пищеварительную систему, обладая противовоспалительными действиями.

Также следует сделать акцент на том, что приготовление блюд японской кухни является удачным решением для приверженцев правильного питания, так как пропагандирует здоровый образ жизни. Наличие натуральных ингредиентов и отсутствие вредных добавок благотворно сказываются на поддержании тенденции рационального подхода к здоровью и активного образа жизни.

Для рассматриваемого производства требуются довольно большие временные и трудовые затраты. Таким образом, организация помимо обеспечения занятости населения, заинтересована в повышении специализированных

навыков поваров и сушистов, которые освоят различные усовершенствованные технологии приготовления блюд. Как итог, продукция суши-магазина «УОКО» будет соответствовать стандартам качества Российской Федерации, а также будет в состоянии конкурировать с зарубежными игроками рынка.

При открытии производства питания следует быть осведомлённым в том, что крупное техническое оборудование способно пагубно влиять не только на персонал предприятия, но и на окружающую среду. В связи с этим оборудование суши-магазина будет полностью исправным, а его количество небольшим. Также все технические средства будут проходить процесс обработки противомикробными веществами.

Стоит отметить, что деятельность суши-магазина принесет новые виды продукции японской кухни, которые раньше не были знакомы потребителю, поэтому необходим учет возможные предпринимательские риски. С целью определения основных рисков суши-магазина «УОКО» и уровня их воздействия была собрана комиссия, в состав которой входят:

- предприниматель, имеющий бизнес в сфере быстрого питания;
- представитель инвестора;
- потенциальный покупатель.

В Приложении 25 отражены балловые значения в диапазоне от 1 до 10 на основе выявления средней оценки экспертной комиссии и их веса. Риски, которые показали наибольшую весомость представлены в таблице 5.6.

Таблица 5.6

Основные риски суши-магазина «УОКО»

Наименование риска	Количество баллов
Трудности с набором квалифицированного персонала	18,75
Нестабильность качества услуги	16,5
Непредвиденные затраты	13,3
Снижение квалификации кадров	12,5
Платежеспособность заказчика	11,6
Снижение цен конкурентов	10,5
Увеличение производства у конкурентов	10,5
Неплатежеспособность потребителей	10,5
Недостаточный уровень ЗП	10,4

Таким образом, наибольшую сумму баллов показал риск, связанный с набором квалифицированного персонала. Это объясняется сложным механизмом приготовления японской пищи. Персонал должен быть не только обучен основным процессам создания продукта, но и должен владеть информацией об истории Японии, японской кухни, правилах этикета и сервирования стола. Стоит отметить, что качество услуги во многом зависит от знаний и опыта сушиста и шеф-повара. Обучение профессии сушиста это длительный процесс, поэтому персонал должен своевременно повышать свою квалификацию, иметь представления о новых веяниях японской кухни, о новых популярных блюдах.

Снижение цен конкурентов, а также увеличение производства могут повлиять на количество потребителей суши-магазина, снизить его конкурентные преимущества. Продукт японской кухни имеет достаточно высокую себестоимость из-за дороговизны сырья, поэтому стоимость продукции является выше средней. В случае нестабильных экономических показателей, в частности снижения уровня доходов у населения, существует возможность падения спроса на продукцию и снижение выручки от производства.

С целью снижения влияния вероятных рисков суши-магазина «YOKO» были разработаны соответствующие мероприятия. Для устранения рисков, связанных с трудностью набора квалифицированного персонала и нестабильностью качества услуги, будут осуществляться мероприятия:

- отправление сотрудников на различные обучающие курсы;
- посещение персоналом лекций от ведущих мастеров японской кухни;
- осуществление контроля качества продукции с участием персонала кухни;
- разработка и внедрение должностных инструкций;
- внесение необходимых коррективов в рецептуры для достижения максимального качества блюд.

Кроме того, найм персонала будет производиться с учетом заинтересованности предприятия в привлечении кадров на долгосрочный период времени, будут созданы оптимальные условия труда для персонала суши-магазина, и развиваться корпоративная культура.

Мероприятия для устранения риска, связанного со снижением цен и увеличением производства у конкурентов:

- обеспечение базы постоянных клиентов и создание программ лояльности для них;
- обеспечение постоянной обратной связи с клиентами;
- работа с возражениями;
- создание собственной оригинальной рецептуры.

Для устранения рисков, связанных с неплатежеспособностью заказчика и непредвиденными затратами, будут осуществляться следующее:

- создание резервного фонда предприятия;
- разработка стабилизационной программы по изъятию денежных средств из имущественных и других активов предприятия.
- контроль расходов предприятия.

Мероприятия для устранения риска, связанного с недостаточным уровнем заработной платы:

- бесплатное питание;
- создание гибкого рабочего графика;
- система премирования для персонала.

Для устранения рисков, связанных с неплатежеспособностью потребителей будут осуществляться такие мероприятия, как:

- разработка системы скидок и акций;
- создание блюд с разным ценовым диапазоном;
- создание фирменного стиля предприятия;
- участие предприятия в различных благотворительных мероприятиях для повышения репутации.

Таким образом, данные мероприятия будут направлены не только на снижение основных рисков, но и на обеспечение суши-магазину устойчивых позиций на рынке, а также на создание конкурентных преимуществ.

Всесторонняя оценка эффективности проектных мероприятий подвела к итогу, что принятие инвестиционного проекта целесообразно.

Заключение

На сегодняшний день общественное питание является динамично развивающейся отраслью экономики и социально-экономической деятельности общества, выполняя три основные функции – производство, реализацию, а также организацию потребления. На современном российском рынке общепита заведения японской национальной направленности занимают одно из первых мест по популярности населения. В связи с этим подобный бизнес является востребованной и прибыльной деятельностью, имея при этом различные выгоды такие как, разнообразие ассортимента, реализация свежей продукции, возможность подстраиваться под вкусы и предпочтения клиентов.

Проведя подробный анализ рынка общественного питания, можно отметить, что в настоящий период наблюдается возрастающий спрос клиентов на полезную для здоровья продукцию. Помимо этого, подавляющее большинство населения заинтересованно в уникальных предложениях со специфическими особенностями.

Представленная выпускная квалификационная работа содержит в себе такие разделы как, описание бизнеса, анализ отрасли и локального рынка, организация производства и управление предприятием, маркетинговый план, финансовый план и оценка эффективности проектных мероприятий.

Основной целью данной исследовательской работы являлись разработка и экономическое обоснование инвестиционного проекта по открытию суши-магазина «УОКО». Предполагаемый суши-шоп будет функционировать на рынке общественного питания города Белгород, и занимать сектор рынка по приготовлению и предоставлению разнообразных блюд азиатской кухни, а

также горячих и холодных напитков. Кроме того, отличительной особенностью данного заведения будет предоставление населению необычного направления японской кухни – стрит-фуд, представленного блюдом «такояки» (шарики из жидкого теста с начинкой из отварного осьминога и других ингредиентов).

Анализ отрасли и локального рынка позволили проанализировать целевую аудиторию заведений японской направленности. Согласно результатам маркетинговых исследований основной возрастной категорией для таких организаций являются люди 25-34 лет, вес которых составляет 51%. Также стоит сказать, что рассматриваемый рынок можно по-настоящему назвать «женским рынком», в котором преобладает женский спрос. Характерной особенностью создаваемого бизнеса является наличие доставки, а главным преимуществом рынка доставки суши и роллов является традиционно самые большие средние чеки относительно других видов доставки фаст-фуд индустрии.

Открытие суши-магазина предусматривает открытие ИП на упрощенной системе налогообложения 6% с целью сокращения налогообложения и упрощения финансовой отчетности. Потребность предприятия в кадрах заключается в наличии 6 сотрудников на постоянной основе, а также клинингового персонала на аутсорсинге. Для выполнения производственных функций организацией будут условно выделены заготовочный, горячий и холодный цех. План организации производства и управлением предприятия предполагает производство изделий по пяти ассортиментным группам: роллы, салаты, такояки, супы и напитки. Согласно исследованиям бизнеса японской кухни, в холодный период спрос на роллы и суши повышается, поэтому получение большей выручки ожидается на зимнее и осеннее время. Прогноз объема продаж предполагает реализацию 39 828 позиций в год.

Раздел маркетингового плана содержит в себе сегментирование будущих клиентов суши-магазина. Его основным выводом является тот факт, что единственного сегмента потребителей для предполагаемого проекта не суще-

ствуется, поэтому целесообразно будет использовать стратегию дифференцированного маркетинга. Однако, следует рассматривать ориентацию на две группы потребителей – молодые люди, которые заинтересованы в необычных предложениях и новинках на рынке общественного питания, и люди более взрослой категории, которые ценят качество обслуживания и приготовления и склонны к выбору классических позиций. Для продвижения рассматриваемого заведения будет использоваться инструменты такого метода продвижения как реклама, которая будет представлена медийной (радиореклама, реклама в интернете) и немедийной рекламой (cross-promotion). Ценообразование будет формироваться с учетом цен конкурентов и издержек при производстве.

Финансовый план пекарни предполагает первоначальные расходы на открытие пекарни – 572 584 рубля, а также текущие затраты – 5 120 436 рублей. С целью реализации представленного бизнес-проекта берется кредит в размере 300 000 рублей, сроком на 3 года и процентной ставкой 9%. Привлеченные финансовые средства планируется потратить на открытие заведения, покупку необходимого оборудования и проведение рекламной кампании с целью удовлетворения потребностей населения и получения прибыли.

Прогнозный объем реализации в первый год составит 5 611 070 рублей, себестоимость продукции – 5 120 500 рублей, чистая прибыль – 461 136 рублей. Точка безубыточности предприятия равна 4 771 356 рублей. Показатель чистой приведенной стоимости всех денежных потоков проекта, при ставке дисконтного множителя 30%, равен 680,4. Индекс рентабельности показал, что на каждый вложенный в проект рубль окупит себя и принесет 1 рубль 18 копеек. Расчёт показателя внутренней нормы доходности (IRR) показал, что при ставке процента выше 83,04%, проект станет убыточным. Срок окупаемости инвестиционного проекта составит 2 года, учетная норма рентабельности пекарни равна 92,5%.

Обобщая все вышесказанное, можно сказать, что цель выпускной квалификационной работы – разработка и обоснование проекта по открытию суши-магазина – была достигнута, поставленные задачи – изучение теоритических

основ рынка малых и средних заведений японской кухни, современных тенденций развития данного бизнеса; проведение анализа отрасли и локального рынка для выявления основных факторов конкурентоспособности будущего предприятия; разработка плана по организации производства и управлению будущего предприятия; разработка финансового плана и обоснование эффективности вложения средств в бизнес – выполнены.

Список использованных источников

1. Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания, раздел «Порядок оказания услуг» : постановление правительства РФ от 15.08.1997N1036 (ред. от 04.10.2012) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Правила оказания услуг общественного питания».

2. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования (вместе с «Минимальными требованиями к предприятиям (объектам) общественного питания различных типов»): приказом Росстандарта от 22.11.2013 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Документы».

3. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества: ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Введ. 2011–06–01 М.: Изд-во стандартов, 2011. 47 с. : ил.

4. Системы менеджмента качества. Требования: ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Введ. 2015–09–24 М.: Изд-во стандартов, 2015. 29 с. : ил.

5. Услуги общественного питания. Общие требования: ГОСТ Р 50764-2009. Введ. 2009–07–01 М.: Изд-во стандартов, 2012. 19 с. : ил.

6. Алексеева Д. А. Научно-методический электронный журнал «Концепт»: Состояние и тенденции развития общественного питания в России. СПб.: Герда, 2016. 348 с.

7. Алешина И. А. Корпоративный имидж. PR: учебник. М.: Финансы и статистика, 2014. 57 с.

8. Арустамов Э. А. Основы бизнеса: учебник. М.: Издательско-торговая

корпорация «Дашков и К», 2019. 230 с.

9. Баканов М. И. Теория анализа хозяйственной деятельности: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2016. 565 с.

10. Балдин К. В. Управление инвестициями: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. 239 с.

11. Бизнес-планирование: учеб. пособие / под ред. В. З. Черняка, Г. Г. Чараева. М.: Юнити-Дана, 2015. 591 с.

12. Болодурина М. Инвестиции: учеб. пособие. Оренбург: ОГУ, 2017. 355 с.

13. Бороненкова С. А. Управленческий анализ: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2015. 283 с.

14. Галенко В. П. Бизнес-планирование: Создание успешного бизнес-плана предприятия. СПб.: Герда, 2016. 348 с.

15. Гермогенова Л. Ю. Эффективный PR в России. Практика и рекомендации: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2015. 252 с.

16. Джурбина Е. М. Инвестиции: учеб. пособие. Ставрополь: СКФУ, 2015. 204 с.

17. Дистергефт Л. В. Техничко-экономическое обоснование инвестиционного проекта: учеб. пособие по дисциплине «Экономика предприятия и предпринимательства». Екатеринбург: УГТУ, 2014. 383 с.

18. Дубровин И. А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. 432 с.

19. Игошин Н. В. Инвестиции: организация, управление, финансирование: учебник. М.: Юнити-Дана, 2015. 447 с.

20. Кабанова О. В. Инвестиции и инвестиционные решения: учеб. пособие. Ставрополь: СКФУ, 2017. 201 с.

21. Ковалев В.В. Анализ финансового состояния и прогнозирование банкротства: учеб. пособие. СПб.: Герда, 2016. 250 с.

22. Ковалев В.В. Методы оценки инвестиционных проектов: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2014. 354 с.

23. Котлер Ф. Основы маркетинга: учебник для бакалавров. М.: Прогресс, 2015. 734 с.
24. Кузнецов Б. Т. Инвестиции: учеб.пособие. М.: Юнити-Дана, 2015. 623 с.
25. Меликян О. М. Поведение потребителей: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. 326 с.
26. Николаева И. П. Инвестиции: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. 254 с.
27. Орлова Т. М. Паблик рилэйшнз и реклама в системе маркетинга: учебник. М.: Финансы и статистика, 2014. 390 с.
28. Официальный сайт Белгородского холдинга «Фамильный Дом Вкуса». URL: <https://fdvholding.ru/> (дата обращения 11.02.2019).
29. Официальный сайт Белгородской компании «Суши Тайм». URL: <https://sushi-time31.ru/Belgorod/> (дата обращения 11.02.2019).
30. Официальный сайт Белгородской компании «FARFOR». URL: <https://belgorod.farfor.ru/> (дата обращения 11.02.2019).
31. Официальный сайт Российского делового еженедельника «Эксперт». URL: <http://expert.ru/about/online/> (дата обращения 01.03.2019).
32. Официальный сайт Российской компании «СУШИЦЕТ». URL: <http://setsushi.ru/> (дата обращения 11.02.2019).
33. Официальный сайт Российской компании «Суши WOK». URL: <https://sushiwok.ru/belgorod/> (дата обращения 11.02.2019).
34. Официальный сайт Российской компании «MYBOX». URL: <https://mybox.ru/> (дата обращения 11.02.2019).
35. Официальный сайт Российского медиахолдинга «РосБизнесКонсалтинг». URL: <https://www.rbc.ru/> (дата обращения 01.03.2019).
36. Попов В. Е. Продвижение товаров и услуг: учеб.пособие. М.: Финансы и статистика, 2017. 320 с.
37. Радченко Л. А. Организация производства на предприятиях общественного питания: учеб.пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2016. 352 с.

38. Решетникова И. И. Формирование и развитие делового имиджа фирмы: учебник. М.: Экономистъ, 2016. 136 с.

39. Семиглазов В. А. Инновации и инвестиции: учеб.пособие. Томск: ТУСУР, 2017. 135 с.

40. Сорокина Е. В. Реклама и PR – слияние и дифференциация: учебник. М.: Юнити-Дана, 2017. 323 с.

41. Социально-экономическое положение Белгородской области: комплексный доклад / Федер. служба гос. статистики, Территор. орган федер. службы гос. статистики по Белгор. обл. Белгород: Изд-во Белгор. облкомстата, 2018. 120 с.

42. Средние потребительские цены (тарифы) на товары, услуги, рубль. URL: <http://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/DBInet.cgi?pl=1921001> (дата обращения 07.03.2019).

43. Статистический ежегодник. Белгородская область. 2018: стат. сб./ Федер. служба гос. статистики, Территор. орган федер. службы гос. статистики по Белгор. обл. Белгород: Изд-во Белгор. облкомстата, 2018. 580 с.

44. Турманидзе Т. У. Анализ и оценка эффективности инвестиций: учебник. М.: Юнити-Дана, 2015. 248 с.

45. Усов В. В. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания: учеб.пособие. М.: Финансы и статистика, 2016. 352 с.

46. Фащевский В. Н. Об анализе платежеспособности и ликвидности предприятия: учебник. М.: Экономистъ, 2018. 290 с.

47. Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 27.01.2019).

48. Хазанович Э. С. Инвестиционный практикум в Excel: учеб.пособие. М.: Директ-Медиа, 2017. 132 с.

49. Хэлферт Э. Техника финансового анализа: учеб.пособие. М.: Аудит, ИО «ЮНИТИ», 2014. 465 с.

50. Чернов В. А. Анализ коммерческого риска: учеб.пособие. М.: Финансы и статистика, 2014. 400 с.

51. Шеремет А. Д. Финансы предприятий: учебник. М.: ИНФРА-М, 2015. 400 с.

Приложения