

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**Совершенствование организации выездного обслуживания на
предприятии питания (на примере «ООО Кейтеринг Белогорья»)**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис
очной формы обучения, группы 05001433
Черной Виктории Владимировны

Научный руководитель
к. э. н., доцент
Вишневская Е.В.

БЕЛГОРОД 2018

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы кейтеринга в ресторанном бизнесе.....	6
1.1. Понятие и виды кейтеринга	6
1.2. Развитие кейтеринга как прогрессивной технологии обслуживания.....	16
1.3. Развитие кейтеринг в России и зарубежном.....	23
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Кейтеринг Белогорье»	33
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия	33
2.2. Анализ финансовой деятельности предприятия	41
2.3. Анализ основных конкурентов и оценка конкурентных преимуществ предприятия.....	47
3. Разработка проекта по улучшению выездного обслуживания в ООО «Кейтеринг Белогорье».....	53
3.1. Описание проекта	53
3.2. Техничко-экономическое обоснования проекта	58
3.3. Расчёт экономической эффективности внедрения проекта	63
Заключение.....	68
Список использованных источников.....	71
Приложение.....	77

Введение

В настоящее время мы можем наблюдать появление всё новых направлений в сфере общественного питания, так как потребительский спрос усложняется и требует постоянно расширяющегося набора услуг. Что связано с постепенным переходом мирового сообщества из индустриальной стадии развития в постиндустриальную, способствовавшему изменению образа и стиля жизни.

На ряду с фаст-фудом и кухней «фьюжн» (от англ. fusion – сплав) у нас в стране появился и кейтеринг. Круг возможностей кейтеринга достаточно широк: именно с помощью ресторана выездного обслуживания можно организовать как грандиозный официальный прием для VIP-персон, так и небольшую частную вечеринку, барбекю на природе или детский праздник. Рынок кейтеринга в сфере питания начал развиваться в России 10 лет назад, и сегодня организовать обеденный перерыв стало намного проще – заказать кейтеринг-услуги можно во многих кафе, ресторанах, появились компании, специализирующиеся только на выездном обслуживании [1].

Мировой рынок кейтеринг-индустрии начал активно развиваться в США в начале XX века, во время масштабного строительства небоскрёбов, для организации питания многочисленных рабочих. Одновременно идея получила быстрое распространение как способ обеспечения питания сотрудников крупных промышленных предприятий и офисных работников бизнес-центров США и Европы с целью более эффективной организации рабочего дня.

Кейтеринг становится все более и более популярным. Пользуются частные лица – пикники возле домов, пользуются также юридические лица – кофе-брейки, фуршеты, банкеты в офисах. Кейтеринг – это услуга, которая поможет организовать ресторан в любом указанном месте за сжатые сроки.

По данным CateringConsulting.ru в пятёрку компаний-лидеров российского рынка кейтеринга, на которые приходится наибольшее

количество проведённых мероприятий за год, входят «MEGA CATERING» (520 мероприятий), «CityCatering» (500 мероприятий), «Даймонд Кейтеринг» (412 мероприятий), «Выездная трапеза кафе Пушкинь» (400 мероприятий), «Concord Catering» (380 мероприятий). В пятерку ресторанов выездного обслуживания, обеспечивших обслуживание самого большого числа гостей на одном мероприятии входят «ChanteCler» (11 000 персон), «Concord Catering» (6 000 персон), «Фигаро» (5 000 персон), «Uley Catering» (3 120 персон), «Банкет-холл» (3 000 персон).

Самое крупное обслуживание в истории российского кейтеринга проводилось для Сбербанка России в павильоне «Крокус Экспо» компанией «ChanteCler» (11 500 персон) в 2009 году.

Круг возможностей кейтеринга достаточно широк: именно с помощью ресторана выездного обслуживания можно организовать как грандиозный официальный прием для VIP-персон, так и небольшую частную вечеринку, барбекю на природе или детский праздник. Рынок кейтеринга в сфере питания начал развиваться в России 20 лет назад, и сегодня организовать обеденный перерыв стало намного проще – заказать кейтеринг-услуги можно во многих кафе, ресторанах, появились компании, специализирующиеся только на выездном обслуживании.

Актуальность данной темы заключается в росте потребности в кейтеринговых услуг на рынке.

Очень важное достоинство кейтеринга – это мобильность и его не стационарность. Как правило, кейтеринг используется в тех случаях, когда на месте проведения праздника нет своей кухни и поваров, или если местная кухня не соответствует вашему вкусу. Неоспоримое преимущество кейтеринга в том, что он гарантирует ресторанное качество блюд без использования стационарной кухни.

У выездного ресторанного обслуживания имеется целый ряд преимущественных особенностей. Каждое из проводимых ими мероприятий планируется и осуществляется по-особенному, в индивидуальном режиме, а

потому здесь полностью исключена стандартизация, банальность, шаблонность. У кейтеринговых компаний в любой момент есть все необходимое оборудование для проведения выездных торжеств, включая самые современные термоконтейнеры, позволяющие поддерживать свежесть и необходимую температуру готовых блюд.

Целью данной работы является разработка практических рекомендаций по повышению эффективности организации выездного ресторана на примере ООО «Кейтеринг Белогорье».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить теоретические основы кейтеринга;
- провести анализ ООО «Кейтеринг Белогорья»;
- рассмотреть практику применения выездного обслуживания на примере ООО «Кейтеринг Белогорья»;
- разработать рекомендации по улучшению выездного обслуживания.

Объект исследования: кейтеринг как одна из форм услуг общественного питания. Предмет исследования: ООО «Кейтеринг Белогорье». Таким образом, основной проблемой является теоретическое изучение данного вида деятельности.

В ходе исследования использовались общенаучные методы, методы сравнений, группировок, наблюдение, обследование, комплексной оценки, аналитические процедуры.

Теоретической основой выпускной квалификационной работы послужили исследования отечественных и зарубежных ученых, таких как Джорж Эрдош «Кейтеринг: как начать и успешно вести выездной ресторанный бизнес», Холворстен Ф. «Основы кейтеринга: как организовать выездное обслуживание», Кирилл Погодин «Ресторан выездного обслуживания (кейтеринг): с чего начать, как преуспеть» и т.п.

1. Теоретические основы кейтеринга в ресторанном бизнесе

1.1. Понятие и виды кейтеринга

Кейтеринг (англ. catering) – это выездной ресторан, который сам приезжает к клиенту в согласованное место и время. Понятие «кейтеринг» настолько ёмкое, что аналогичного слова в русском языке просто не существует. Ведь организация банкетов, проведение фуршетов, новогодние мероприятия, свадебные торжества, корпоративная новогодняя вечеринка – все это выездной кейтеринг [1].

Кейтеринг (англ. cater – поставлять провизию; catering – сектор сферы общественного питания) – это мобильное оказание услуг, организация выездных банкетов, оперативная доставка нужного инвентаря для проведения мероприятия. Обслуживание отличается рядом особенностей и становится перспективным направлением ведения ресторанного бизнеса. Есть и более расширенное понятие термина. В соответствии с ГОСТ Р 31985-2013, кейтеринг – деятельность предприятия общественного питания, заключающаяся в оказании услуг по организации питания по месторасположению, выбранному сторонними организациями и частными лицами, включая организацию выездного обслуживания мероприятий различного назначения и розничную продажу продукции общественного питания и с привлечением всех предприятий и служб, оказывающих подрядные услуги по организации питания. Кейтеринг различают по месту, способу оказания услуг и их стоимости: событийный кейтеринг, питание на транспорте (в т.ч. бортовое питание), социальное питание (образовательные и медицинские учреждения, корпоративное питание, исправительные заведения, армия и т.д.).

Главный плюс кейтеринга это его мобильность, полная свобода выбора места для проведения мероприятия. Кейтеринг может удовлетворить почти любой запрос потребителя при планировании корпоративных мероприятий, деловых мероприятий, свадеб, дней рождения, выездное обслуживание

может осуществляться в любом помещении, которое выберет клиент.

Таким образом, кейтеринг – это услуга, в рамках которой компания занимается приготовлением и доставкой еды, сервировкой стола. Благодаря этому провести торжественное событие с банкетом можно не только в ресторане, но и в любом другом месте.

Париж издавна считается «гастрономической» столицей Европы, по этой причине нет ничего удивительно, что это направление бизнеса пошло оттуда, еще со времен Людовика 14, когда он любил организовывать фуршеты на природе и при ведении военных противостояний. «Кейтеринговая служба» была основана Франсуа Ватель, который был шеф-поваром при дворе короля. В то время качество и организация подачи обедов ценилось очень высоко, тому доказательство смерть Франсуа, когда ему не доставили свежей рыбы своевременно. Именно он организовывал пиры, с огромным размахом которые удивляли не только современников, но и по сей день удивляют потомков.

Первоначально кейтеринг предполагал приготовление и доставку еды для выездных банкетов, однако большинство крупных кейтеринговых компаний на этом не останавливаются и предлагают более широкий список услуг (у каждой фирмы он свой). Как правило это: приготовление блюд, доставка еды, предоставление всей необходимой посуды для банкета, аренда столов, стульев, дополнительной мебели, которая требуется для проведения обеда, сервировка стола, услуги обслуживающего персонала (официанты, бармены).

Чаще всего кейтеринговые компании предлагают выездные банкеты под ключ, что подразумевает что услуга, включает в себя расширенный список, где помимо организации питания компания предлагает оформление места проведения банкета, предоставление ведущего торжества, аренда музыкального оборудования, выезд мастеров бьюти-сервиса, фото- и видеосъемка. Благодаря такому комплексному подходу заказчики могут полностью переложить все заботы по организации торжества на плечи

профессионалов.

К главным преимуществам кейтеринга можно отнести его мобильность (возможность организовать пышное торжество абсолютно в любом месте), качество обслуживания всегда на высшем уровне, праздник без забот (конечно, при необходимости именинница сама приготовит обед на 10, 20, 50 гостей, однако гораздо приятнее поручить эту работу специалистам и просто веселиться), выездной банкет универсальное решение для любого мероприятия.

У услуг кейтеринга существуют некоторые недостатки. Скорее это даже не недостатки, а моменты, требующие особого внимания. Выбор места для банкета (в целом определить место для веселого празднования можно любое, главное, чтобы там было достаточно просторно гостям и имелась возможность установить столы и прочую мебель) и стоимость (организация выездного банкета будет стоить несколько дороже, чем аналогичный праздник в кафе).

Сезонность является характерной чертой отрасли. В течение года формат и тематика проводимых мероприятий меняются, и во многом зависят от праздников, отмечаемых в этот период, а также погодных условий. По данным компании Compass Group, сезонность в кейтеринге характеризуется прогнозируемыми количественными показателями прибыли, остающимися почти постоянными для каждого сезона из года в год. Первый активный сезон приходится на декабрь, в котором количество заказов достигает максимума во второй половине месяца, и самое начало января. Самый востребованный формат мероприятий сезона – банкеты и буфеты (фуршеты). Вторым сезоном охватывают май, летние месяцы, особенно июнь и, частично, сентябрь. Преобладают мероприятия, связанные с выпускными вечерами, свадьбами, корпоративными праздниками, проводимыми на открытом воздухе. В этот период также популярны мероприятия «тим-билдинга». Формат кейтерингового обслуживания – пикник, барбекю, буфет (фуршет). Третий пик характеризуется бизнес-активностью и выпадает на вторую

половину февраля, март, апрель, сентябрь и октябрь. В основном услуги кейтеринговых компаний востребованы на презентациях, выставках, бизнес-тренингах, семинарах, пресс-конференциях. Основные форматы мероприятий – кофе-брейк, коктейль, буфет (фуршет) [3].

Организация выездного мероприятия практически ничем не должна уступать стационарной площадке обслуживания. Однако, кейтеринг-службы обладают своей спецификой, в корне отличающей их от ресторанов:

- использование специальных технологий приготовления, хранения, транспортировки и сервировки блюд;
- наличие оборудования, позволяющего проводить обслуживание в выездных условиях;
- привлечение внештатных официантов, составление сложной логистической карты, большое количество персонала становится острым вопросом в масштабных мероприятиях, где обслуживаются 1,-2, иногда 5-6 и более тысяч человек;
- высокий износ используемого оборудования, связанный с частыми перемещениями;
- наличие в структуре самостоятельного отдела продаж и call-центра, функция которых заключается в активном поиске потенциальных клиентов.

Многие кейтеринговые операторы не согласны с тем, что на базе ресторана можно открыть серьезную профессиональную кейтеринговую службу. Так сложилось, что кейтеринг часто сравнивают с ресторанами. Однако разница довольно велика. Одно из главных отличий – это ресурсы: кейтеринг может организовать практически любое по масштабу мероприятие. Так, даже в истории относительно молодой отрасли кейтеринга в России есть примеры мероприятий с числом приглашенных свыше 10 тыс. человек (Concord Restaurants and Catering-крупнейшая кейтеринг-компания России). Понятно, что стационарному ресторану это будет не под силу. Кейтеринг также отличает возможность организовать питание в любой его форме, будь то завтрак, обед, банкет, фуршет или коктейль, и практически в

любом месте. Кейтеринг буквально незаменим, если мероприятия проводятся в таких местах, как музеи, выставочные комплексы, театры и т.д. Кейтеринг особо востребован на мероприятиях, предполагающих выезд за город, на природу («тимбилдинг», пикники и барбекю). Кроме того, кейтеринг часто требуется при обслуживании деловых мероприятий, если они проводятся на территории заказчика или на каких-то нестандартных площадках. В чистом виде основные форматы банкетных мероприятий при кейтеринг-обслуживании не применяются.

Организацией кейтеринга занимаются стационарные предприятия питания различных типов и предприятия, специализирующиеся на оказании услуг кейтеринга (кейтеринговые компании, организации), по заказам сторонних организаций и физических лиц на договорной основе.

Предприятие по оказанию услуг кейтеринга (кейтеринговая компания, организация) – предприятие общественного питания (индустрии питания), оказывающее услуги по организации питания по месторасположению, выбранному сторонними организациями и физическими лицами, включая организацию выездного обслуживания мероприятий различного назначения и розничную продажу продукции общественного питания.

Для стационарных предприятий питания: ресторанов, кафе, столовых, заготовочных предприятий услуги кейтеринга являются дополнительными услугами к основной деятельности в сфере индустрии питания.

Предприятия, оказывающие услуги кейтеринга, заключают договор с потребителем, что позволяет обеспечить прослеживаемость процесса оказания услуг и координацию всех исполнителей услуг. Образец типового договора на оказание услуг кейтеринга приведен в Приложении 1.

Выездное обслуживание организуют в соответствии с программой проведения кейтеринга (выездного обслуживания), согласованной с заказчиком. Перечень основных этапов проведения выездного обслуживания представлен в Приложении 2. Программа выездного обслуживания устанавливает порядок подготовки и последовательность проведения

мероприятия, в том числе время и место проведения, количество участников и приглашенных, формат и сценарий мероприятия, метод и условия обслуживания.

Существуют следующие виды кейтеринга: в помещении, вне ресторана, социальный, разъездной (по контракту на поставку продукции), розничная продажа, VIP-кейтеринг [3].

Кейтеринг в помещении имеет много общего с ресторанным обслуживанием. Заказчику сервисных услуг (фирме) предлагают оборудованные помещения для проведения различных мероприятий. Это могут быть аванзалы, банкетные залы для проведения комбинированных приемов, кухня для подготовки продуктов и приготовления блюд, помещение с холодильными шкапами для хранения продуктов, место и оборудование (посудомоечные машины, ванны для санитарной обработки посуды), помещения для хранения напитков, столовой посуды и приборов, столового белья, аксессуаров, необходимых для оформления столов и залов. Преимущество этого вида кейтеринга заключается в экономии времени для подготовки выездного мероприятия (доставка, установка необходимого оборудования, кухонной посуды, инвентаря). Недостаток – ресторан выездного обслуживания, предоставляющий этот вид услуг, несет большие издержки по оплате лизинга (помещения, оборудования), страховки, накладных и производственных расходов.

Кейтеринг вне ресторана наиболее популярен в индустрии питания. Он предусматривает обслуживание на территории заказчика в соответствии с его требованиями. Характерным примером является деятельность ресторанов выездного обслуживания по организации приемов, банкетов в здании фирмы, на загородной даче, в квартире и т.д.

В порядке подготовки к банкету работники ресторана знакомятся с помещениями, которые выделены для его проведения. На основании сделанного заказа рассчитывают количество посуды, приборов, столового белья. Одновременно менеджер, организующий выездной банкет, определяет

количество официантов. Готовят закуски, блюда, полуфабрикаты, кулинарные и кондитерские изделия, подготавливают напитки. Заблаговременно в день проведения мероприятия отправляют их на место с учетом установленных сроков хранения продукции. В этом случае исполнитель услуг несет ответственность за приготовление и доставку блюд, сервировку и декорирование буфетов-баров, банкетных столов, уборку залов и осуществляет полный расчет по окончании мероприятия в соответствии с ранее заключенным договором. Для кейтеринга используются специально оборудованные автомобили, прицепы и полуприцепы, особенно в местах массового отдыха – парках, садах. Преимущество кейтеринга вне ресторана состоит в том, что многие издержки (аренда помещений, накладные расходы, оплата коммунальных услуг, налоги) могут быть значительно ниже, чем для кейтеринга в помещении. Недостаток – высокие расходы на транспортные средства и специальное оборудование для хранения и доставки приготовленных блюд, кулинарных и кондитерских изделий, напитков.

Социальный кейтеринг – предоставление услуг по приготовлению блюд для проведения общественного мероприятия. Основное отличие этого вида кейтеринга заключается в том, что процесс приготовления блюд происходит на территории и оборудовании заказчика и под его контролем. Потребитель и исполнитель услуг социального кейтеринга (предприятие общественного питания или индивидуальный предприниматель) заранее согласовывают дату, меню, особенности сервировки столов и обслуживания гостей. В обязанности предприятия общественного питания входит также уборка помещения после проведения мероприятия. Услугами социального кейтеринга пользуются при организации семейных торжеств с небольшим количеством приглашенных (от 10 до 50 человек). Таким образом, преимущество социального кейтеринга – небольшие накладные расходы и отсутствие расходов на оборудование. Предприятие общественного питания может предоставить заказчику согласно договору, лишь отдельные предметы для сервировки стола и аксессуары для придания элегантности столу.

Разъездной кейтеринг – доставка полуфабрикатов на строительные и съемочные площадки, в офисы, где требуется обеспечить питанием группы людей. Для приготовления пищи из полуфабрикатов на территории заказчика предприятию общественного питания – исполнителю услуги требуется специализированное передвижное оборудование. Поэтому этот вид кейтеринга связан со значительными финансовыми затратами. Существует несколько видов выездного ресторанного обслуживания: фуршет, шведский стол, кофе-брейк, коктейль, пикник или барбекю, банкет и доставка обедов.

Розничная продажа готовой кулинарной продукции является разновидностью кейтеринга, если предприятие общественного питания осуществляет доставку горячих блюд на дом (запечатанных в целлофан подносов или пакетов с заранее приготовленными завтраками или обедами). Другой пример данного кейтеринга – это торговля продуктами питания (бутербродами, выпечными изделиями, покрытыми прозрачной пленкой или целлофаном), а также прохладительными напитками во время проведения спортивных соревнований, фестивалей, карнавалов и других общественных мероприятий с большим количеством участников.

VIP-кейтеринг предусматривает выездное ресторанное обслуживание с привлечением высококвалифицированных повара и официанта. В помещении заказчика и под его наблюдением осуществляется полный цикл обработки продуктов и приготовления блюд. Данные лица могут сопровождать заказчика в длительных турне.

Виды кейтеринговых услуг: кейтеринг напитков и коктейлей (выездной бар), фуршет, шведский стол или smorgasbord («бутербродный стол»), кофе-брейк, коктейль, пикник, барбекю, банкет и т.д.

Выездное обслуживание организуют в следующих формах:

- событийный кейтеринг;
- услуги повара и/или официанта на дому;
- доставка продукции общественного питания по заказам организаций и потребителей с возможным обслуживанием [3].

Событийный кейтеринг включает в себя организацию питания потребителей и обслуживание банкетов, торжественных и ритуальных мероприятий, семинаров и совещаний, выставок, обслуживание по месту проведения массовых общественных мероприятий, индустрии развлечений и пр. Разновидностью событийного кейтеринга является деловой кейтеринг – выездное обслуживание деловых и корпоративных мероприятий.

Событийный кейтеринг предусматривает организацию досуга и культурно-развлекательное обслуживание потребителей во время проведения мероприятий, в том числе с привлечением ведущих, аниматоров, музыкантов, артистов.

Этот вид кейтеринга характеризуется сезонностью: на летний период приходится около 50% заказов, на декабрь – порядка 25%. В остальное время года доход складывается из обслуживания деловых встреч, презентаций, семинаров и тренингов.

Услуги повара на дому включают изготовление блюд и изделий по заказу физических лиц в жилых помещениях заказчика или на придомовой территории.

Услуги официанта на дому включают изготовление напитков и обслуживание (полное или частичное) по заказу физических лиц в жилых помещениях заказчика или на придомовой территории.

Доставку продукции общественного питания по заказам потребителей с последующим обслуживанием осуществляют:

- организациям – в офисы организаций, на предприятия, в столовые-раздаточные, буфеты;
- физическим лицам – на индивидуальные рабочие места, на дом, в купе железнодорожного;
- на транспортные объекты, включая борта воздушных судов, предприятия питания на железнодорожном транспорте – вагоны-рестораны, вагоны-кафе и купе-буфеты, предприятия питания на плавучих судах, туристические автобусы.

Розничную продажу продукции общественного питания осуществляют в следующих формах:

- розничная продажа продукции общественного питания, в том числе продукции бортового питания для транспортных объектов всех видов, сторонним организациям;

- розничная продажа продукции общественного питания в местах проведения массовых общественных мероприятий, осуществляемая изготовителем с использованием лотков, тележек и т. п.

Меню кейтеринга имеет ряд конструктивных отличий от обычного обслуживания в стационарном заведении. В первую очередь различия связаны с технологией приготовления блюд. В зале ресторана блюдо подается на стол непосредственно после приготовления, а при организации питания вне его территории приходится заботиться о том, чтобы поддерживать приемлемое качество готовых блюд в течение продолжительного времени. Для этой цели используются термоконтейнеры и всевозможные емкости из нетоксичных материалов. Если блюдо требует разогрева, то применяются мобильные мармиты. Также могут быть использованы передвижные кухни.

Большинство кейтеринг-компаний готовят продукцию на принадлежавших им специальных кухнях, а затем доставляют заказ к месту проведения мероприятия. Они всецело отвечают за качество приготовленных блюд, их оформление, своевременный привоз, сервировку и уборку, а также осуществляют полный расчет по окончании мероприятия. Если предприниматель не имеет возможности готовить блюда на стационарных кухнях, то тогда он может заключить договор с предприятием общественного питания на их приготовление и затем самостоятельно организовать доставку пищи к месту проведения банкетного мероприятия. Подводя кейтеринг – это сравнительно новое направление в сфере услуг для наших соотечественников, однако оно заслуживает пристального внимания в тех случаях, когда требуется качественная организация выездных банкетов.

1.2. Развитие кейтеринга как прогрессивной технологии обслуживания

В настоящее время в связи с постепенным переходом мировой экономике из индустриальной стадии развития в постиндустриальную в сфере общественно питания наблюдается большая конкуренция, что вынуждают совершенствовать методы обслуживания, организации и технологические приемы.

Одной из новых форм организации массового или общественного питания является кейтеринг, сочетающий новые методы организации и некоторые современные технологические приемы массового питания. Индустрия кейтеринга сегодня динамично развивается во всем мире и включает целый ряд услуг: доставку готовых обедов в офисы, управление предприятиями питания на площадях заказчика, выездное ресторанное обслуживание – устройство банкетов и фуршетов.

Кейтеринг – услуги делятся на две большие категории: корпоративное обслуживание и индивидуальное обслуживание. Первое достаточно однообразное, поскольку включает в себя, как правило, приготовление завтраков, обедов, иногда ужинов. Корпоративные приемы зачастую изобилуют множеством блюд, что дает возможность проявить фантазию и изобретательность при их сервировке. Индивидуальное обслуживание (т.е. обслуживание частных клиентов) предполагает обеспечение необходимым сервисом самых различных мероприятий: приемов, завтраков, обедов и ужинов.

Существует еще одна, особая, сфера –обслуживание организаций. Сюда входит выездное обслуживание государственных учреждений, не являющихся частными компаниями. Он подразумевает кейтеринг – услуги в школах, больницах, других государственных учреждениях и ведомствах. Как правило, питание в учреждениях организуется на местах, но, если возникает необходимость в более качественной пище или отсутствуют внутренние условия обеспечения, в таком случае приглашают поставщика кейтеринг-

услуг со стороны.

Основное отличие корпоративного обслуживания от обслуживания от обслуживания организаций состоит в разнице их бюджетов. Обслуживание госучреждений входит в нишу низкобюджетного или средне качественного сектора. В низкобюджетном секторе больше работы, более высокая конкуренция, приготовление пищи поточным методом, а также меньшие возможности для творчества. Этот бизнес пользуется спросом, поэтому следует ожидать снижение чистой прибыли, увеличения объемов, повышение совокупного дохода и более продолжительного рабочего дня.

Как было отмечено выше, кейтеринг – организация нетипового (чаще – выездного) ресторанного обслуживания для различных форм организаций и частных лиц. Если предположить, что экономический кризис не нанесет существенного ущерба российской экономике, можно утверждать, что до сегодняшнего дня рынок кейтеринга в нашей стране характеризовался тенденцией к росту.

По данным РБК, потенциальная емкость российского рынка корпоративного питания составляет 10 млрд. долл. Сюда входят офисное и рабочее питание, а также обеспечение госучреждений, образования, здравоохранения, домов престарелых, тюрем, армии. На долю бизнеса и промышленности приходится примерно 5 млрд. долл. Организация банкетов, фуршетов и корпоративных праздников может приносить рестораторам до 30 тыс. долл. прибыли в месяц, но здесь слишком большая конкуренция. Обеспечение ежедневным питанием сотрудников фирм, предприятий и учебных заведений может приносить прибыль около 15 тыс. долл. в месяц. Организация полноценного питания сегодня рассматривается как естественная, и даже необходимая часть социального пакета наемных работников. В среднем расходы компании на организацию питания 1 своего сотрудника составляют от 2 до 3 тыс. руб. в месяц. Так, средняя цена обеда в бизнес-центрах составляет 5-7 долл., в частных компаниях – 4,5 долл., но есть и компании предлагающие обеды по 2 долл. Однако эксперты

предупреждают, что за 2 долл. обеспечить качественный обед практически невозможно.

Рынок кейтеринга на сегодняшний день преимущественно сконцентрирован в двух столицах – Москве и Санкт-Петербурге. Развитию демократичного сегмента столичного рынка кейтеринга способствует активное строительство бизнес-центров. Сотрудники компаний, арендующих офисы в этих комплексах, – потенциальные клиенты кейтеринговых фирм. Кроме того, многие владельцы предприятий стали передавать свою общепитовскую инфраструктуру в управление специализированным кейтеринговым компаниям на условиях аутсорсинга. Контракты с такими компаниями – самый «лакомый кусочек» для участников рынка. Но, несмотря на большое количество фирм, «погоду» на рынке делают только несколько крупных компаний. Французская Sodexo имеет более ста точек стационарного питания, в которых ежедневно обедают от 25 тыс. человек. Далее следует московская компания «ЛаньЧ» с более чем 80 точками корпоративного питания и 18,5 тыс. клиентов. Замыкают пятерку лидеров компании «Мастер Фуд», «Mega Foods» и «Бризоль» [2].

Основной потребитель услуг кейтеринга – это корпоративный клиент. На сегодня по факту можно наблюдать массу отказов от проведения корпоративных новогодних мероприятий из-за кризиса. Массовое снижение цен на рынке кейтеринг – услуг не происходит. Но в то же время многие компании стали более гибко подходить к формированию коммерческих предложений. Поэтому если кейтеринг – компании, понимая всю серьезность происходящего и не надеясь на слишком быстрые перемены ситуации, тем не менее, концентрируют свои усилия на повышении уровня сервиса во всем – от продаж до проведения мероприятия, то в долгосрочной перспективе они, безусловно, выигрывают и получают конкурентные преимущества. Кейтеринг – компании для клиентов предлагают различные «антикризисные» предложения и маркетинговые акции. Но и акции, и оптимизация, и сокращение зарплат – это поверхностные меры оперативно-

тактического характера. Гораздо правильнее для компаний – оптимизировать организацию бизнеса. Вероятно, внести коррективы в организационную структуру, отдать ряд функций на аутсорсинг, рассмотреть возможность расширения спектра оказываемых услуг.

По данным агентства AC Nielsen, мировой рынок кейтеринга ежегодно растет на 13% (Deutsche Bank оценивает его емкость более чем в 70 миллиардов долларов). В России показатели роста еще выше: 30-40%. На Западе аутсорсинг – передача заказов на обслуживание внутренних потребностей компании сторонним предприятиям – имеет многолетнюю историю. У нас же этот процесс только начинается [2].

Результаты исследования говорят о том, что услугами по доставке обедов в офисы хотя бы раз пользовалось не более трети московских компаний. Подобная ситуация в Санкт-Петербурге. В других российских мегаполисах о кейтеринге мало что известно.

В Европе большинство компаний дотируют питание своих сотрудников. Это делает инвестиции в кейтеринг исключительно выгодным вложением средств. Российские операторы уверены: как только представления наших работодателей о соцпакете приблизятся к западным, рынок ускорит свое развитие. Тем временем в развитых странах кейтеринг проник не только в коммерческие, но и некоммерческие организации – больницы, школы, общественные фонды.

Пионерами кейтеринга в нашей стране были французы. Учрежденная в середине 60-х в Марселе компания Sodexo в 1993 году добралась до Москвы и Санкт-Петербурга. К тому времени она уже имела опыт организации обедов на Крайнем Севере России, где размещались базы ряда предприятий добывающей промышленности. Выбор и качество блюд, сервис и оформление обеденного зала напоминали работу ресторана европейского класса. Те же ассоциации рождали достаточно высокие цены. С самого начала Sodexo отдавала предпочтение крупным клиентам, в основном, иностранного происхождения. Эта фирма хорошо известна в Европе. В

конце прошлого года с Sodexo был подписан контракт на обслуживание персонала российского завода по производству холодильников «Стинол». На дотацию обедов предприятие выделило миллион долларов.

Обслуживание какого-нибудь крупного корпоративного мероприятия может принести деньги, сопоставимые с двухмесячной прибылью от доставки обедов в офисы. Но таких случаев немного: редкие компании устраивают шумные корпоративные торжества чаще трех раз в году.

Кейтеринг в настоящее время все еще по большей части праздничный, то есть практически включает в себя только выездное обслуживание торжественных мероприятий: банкетов, фуршетов, юбилеев. Поэтому основные потребители кейтеринговых услуг сейчас – корпоративные клиенты, на их долю приходится от 60 до 80% заказов. Спрос со стороны частных лиц зависит от сезона: пик заказов на выездное обслуживание приходится на летний период (это в основном свадьбы и пикники на природе).

Эксперты отмечают, что сегодня у клиентов востребованы как мероприятия для небольшого количества человек (от 1 до 30), так и крупные банкеты – от 1000 присутствующих. Организация праздников для небольшого количества посетителей не очень выгодна: траты достаточно высоки – перевозка продуктов, зарплата официантам, а выручка меньше – за счет того, что обслуживаемых немного. Однако специализированные компании сегодня обслуживают мероприятия на любое количество человек, в этом и проявляется профессиональный подход к деятельности. Кроме того, это положительно влияет на имидж компании. Организация больших банкетов – приоритетное направление работы для крупных кейтеринговых компаний, у которых есть собственное оборудование, обширный штат обслуживающего персонала, база кейтеринговых площадок и залов. Основная сложность кейтеринга сегодня в том, что работать приходится на необорудованных площадках, а значит, в итоге более конкурентоспособной является та компания, техническая оснащенность которой выше – ведь

именно она может обеспечить клиенту комфортные условия проведения мероприятия.

Сегодня активно развивается еще одна ниша кейтерингового рынка – организация корпоративного питания. Это связано с тем, что появляется все больше крупных федеральных компаний, для которых организация корпоративного питания сотрудников – одно из условий социального пакета, однако тратиться на открытие и оборудование собственной столовой они не хотят, предпочитая отдавать непрофильные виды деятельности на аутсорсинг. Заводы, больницы, по словам экспертов, также уже начинают отказываться от собственных столовых, комбинатов питания, предпочитая сотрудничать со сторонними партнерами.

Это выгодно в первую очередь потому, что заказчик получает возможность выбирать между различными компаниями, меняя подрядчика в том случае, если качество его работы становится неудовлетворительным. Так как на рынке присутствует не меньше десятка компаний, готовых организовать корпоративное питание, организации ищут партнера, объявляя тендеры. Так заказчик получает возможность выбирать из различных вариантов обслуживания, меню, представленных на рынке. Тендеры в этой сфере проводятся раз в год или даже в полгода: если компанию устраивает качество оказываемых услуг, то продляется договор с прежним подрядчиком, если же сотрудникам не нравится однообразие ассортимента блюд – скорее всего, будет найден новый партнер. Таким образом, у компаний, осуществляющих организацию питания, всегда есть стимул работать лучше – иначе через некоторое время их просто могут сменить.

Стремясь выиграть тендер и стать более привлекательными для клиента, компании предлагают различные способы обслуживания клиентов и стараются разнообразить свое меню.

Представители крупных специализированных кейтеринговых компаний отмечают низкую эффективность рекламы как средства продвижения услуг кейтеринга. Если раньше самым действенным методом

поиска новых клиентов были рекомендации, «сарафанное радио», то сейчас используют метод прямых продаж – постоянный обзвон клиентов с предложением им своих услуг и даже такой наиболее современный способ продвижения услуг ресторанов и компаний выездного обслуживания – Интернет. Для компаний — организаторов торжеств сайт, где подробно расписан весь ассортимент предлагаемых возможностей, есть яркие картинки, показывающие, как было организовано то или иное мероприятие, рекомендации от предыдущих клиентов, – самый действенный инструмент продаж. Его преимущества – это наглядность и скорость, кроме того, у людей появляется возможность выбрать для себя какие-то идеи из тех, что уже были реализованы компанией.

В целом эксперты рынка сходятся во мнении, что спрос на услуги кейтеринговых организаций увеличится на 40% в следующем году. Причем наиболее востребованными, по их словам, будут предложения тех компаний, которые, помимо услуг доставки еды, смогут организовывать и культурную программу, и поиск места для проведения мероприятия. У современной кейтеринговой компании должен быть в арсенале широкий набор инструментов: оборудование, договоренности с владельцами залов, артисты. Кроме того, компания должна постоянно улучшать качество оказываемых услуг, расти профессионально. Внимание к клиенту, например, проявляется в том, что, независимо от суммы заказа, ему не предложат пластиковую одноразовую посуду, официанты будут одинаково эффективно работать при обслуживании мероприятия на пять и на тысячу человек.

Сегодня весомую конкуренцию специализированным кейтеринговым компаниям составляют рестораны, которые вводят у себя дополнительную услугу выездного обслуживания. Чаще всего они предлагают обслуживание мероприятий до 500-600 человек.

Подводя итоги, можно сделать очевидный вывод о том, что рынок кейтеринговых услуг – очень перспективное направление бизнеса. Сравнивая ежегодный мировой рост кейтеринговых услуг в разных странах,

эксперты отмечают быстрый вход на рынок новых игроков-операторов кейтерингового обслуживания и предполагают повышение качества обслуживания в дальнейшем.

1.3. Развитие кейтеринг в России и зарубежном

Кейтеринг представляет новое направление в сфере обслуживания. Это организация выездного ресторанного обслуживания для различных форм организаций и частных лиц. Если еще недавно в России о кейтеринге было известно только узкому кругу профессионалов, то сегодня российский рынок кейтеринга сформирован и широко развит. Как мировой, так и российский рынок кейтеринга в настоящее время характеризуются тенденцией к росту. Так, рост кейтеринга в мире составляет около 13% в год, российский рынок кейтеринга ежегодно увеличивается на 15-20%. По данным некоторых игроков рынка, темпы ежегодного роста выше, и составляют в среднем около 30%, а у отдельных игроков колеблются в диапазоне 25-70%. По прогнозам экспертов, в ближайшем будущем наблюдаемые темпы роста рынка кейтеринга в России сохранятся.

Объем современного мирового рынка кейтеринга составляет 70 млрд. долларов США, объем российского рынка кейтеринга – более 250 млн. долларов США.

При этом потенциальная емкость российского рынка корпоративного питания оценивается экспертами в 10 млрд. долларов США. Рынок корпоративного питания включает ряд сегментов: офисное и рабочее питание, обеспечение госучреждений, образования, здравоохранения, домов престарелых, тюрем, армии и другие. На долю бизнеса и промышленности в общей емкости российского рынка корпоративного питания приходится 5 млрд. долларов США. Приведенные оценки свидетельствуют о том, что рынок кейтеринга в России сохраняет значительный потенциал для развития.

О потенциале российского рынка кейтеринга свидетельствует и тот

факт, что в структуре европейского рынка услуг «питания вне дома» кейтеринг занимает лидирующие позиции с долей в 31,5% от объема рынка (см. рис. 1.1).

Примечательно, что в Европе кейтеринг опережает даже широко распространенные фаст-фуды, на долю которых приходится 31% от объема рынка услуг «питания вне дома», доля ресторанов составляет лишь 9%.

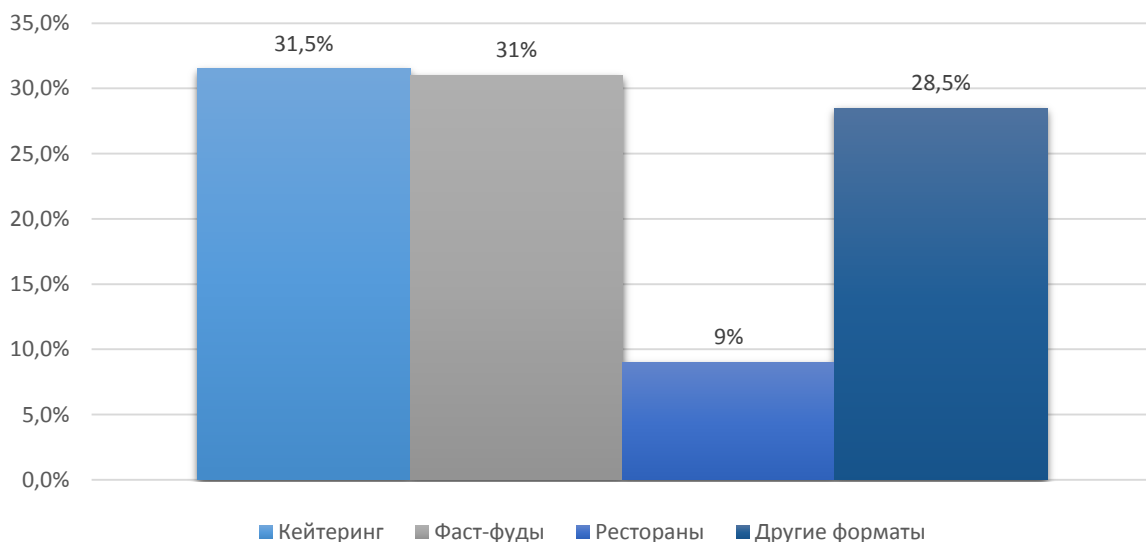


Рис. 1.1. Доля кейтеринга на европейском рынке услуг «питания вне дома», % от объема рынка

В настоящее время в России действует порядка 500 кейтеринговых компаний, из которых 30 – крупные, при этом каждый год на рынке появляется около 15 новых игроков.

С точки зрения открытия нового бизнеса рынок кейтеринга привлекателен прежде всего относительно небольшим объемом стартовых инвестиций: чтобы открыть небольшую столовую в офисном центре или на предприятии, достаточно \$100 тыс. Срок окупаемости вложений составляет 1-1,5 года, иногда и меньше. Организация доставки готовых обедов требует еще меньших первоначальных инвестиций. Как отмечают эксперты, некоторые операторы кейтеринга вообще начинают с приготовления обедов в собственных квартирах. Несмотря на кажущуюся привлекательность,

работать на рынке кейтеринга в России сегодня непросто. Из-за выраженной конкуренции в последние годы наблюдается тенденция к снижению рентабельности кейтеринговых предприятий. В частности, по мнению директора департамента корпоративного питания холдинга «Росинтер Ресторантс», доходность кейтеринга за последние полтора-два года упала на 5-10%. Помимо фактора конкуренции деятельность специализированных кейтеринговых компаний осложняет активное развитие кейтерингового направления ресторанами традиционного обслуживания. Как отмечают представители таких ресторанов, развитие кейтеринга позволяет им не только загружать кухню, но и значительно минимизировать риски, избегать простоев [2].

В целях обеспечения собственного выживания на рынке новые фирмы прибегают к демпингу и нередко сами становятся жертвами своей ценовой политики, поскольку кейтеринговый бизнес выгоден при рентабельности в 10-15%. Именно фактором жесткой конкуренции обусловлен тот факт, что, наряду с ежегодным приходом на рынок кейтеринга 15 новых игроков, число игроков, прекращающих свою деятельность, еще более высоко – порядка 20 компаний ежегодно.

Лидером российского рынка кейтеринга в настоящее время является французская компания Sodexo, имеющая более ста точек стационарного питания, в которых ежедневно обедают 25 тыс. человек. Вторую позицию занимает московская компания Parad Catering (ранее «ЛаньЧ»), располагающая 80 точками корпоративного питания, в которых ежедневно питаются 18,5 тыс. человек. По некоторым оценкам, Parad Catering контролирует 15-17% московского рынка корпоративного питания. Также в пятерке лидеров российского рынка кейтеринга: Mega Foods 2000, «Мастер Фуд», «Бризоль».

По некоторым данным, вторую позицию на российском рынке кейтеринга занимает компания Mega Foods с долей 12,6% от объема рынка. Mega Foods управляет полусотней корпоративных столовых, обслуживая в

год около 7,9 млн. человек.

Российский рынок кейтеринга на сегодняшний день преимущественно сконцентрирован в двух столицах – Москве и Санкт-Петербурге. На рынок Москвы приходится порядка 62% от общего объема рынка кейтеринга в России, на Санкт-Петербург – 22% (см. рис. 1.2). Нестолличные регионы в совокупности составляют лишь 16% от объема российского рынка кейтеринга. Как показывают результаты исследований, представители бизнес-среды нестоллических регионов часто не знакомы даже с самим словом кейтеринг.

Объем московского рынка кейтеринга, по предварительным оценкам, по итогам 2017 года составил 100 млн. долларов США. К услугам кейтеринга в Москве и Санкт-Петербурге прибегают 50-60% аудитории потенциальных потребителей обеих российских столиц (в абсолютных цифрах – около 6% от общего числа действующих компаний). По прогнозам, к 2018 году объем рынка может увеличиться более чем в два раза и составить 260-280 млн. долларов США.

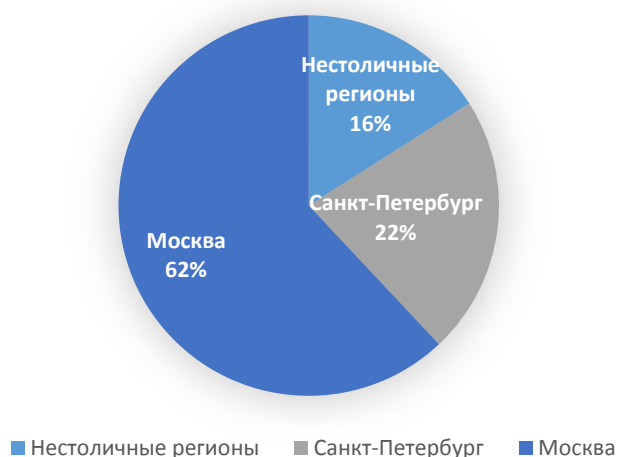


Рис. 1.2. Структура российского рынка кейтеринговых услуг по географическому принципу, % от объема рынка

На российском рынке кейтеринга выделяются два приоритетных сегмента:

- выездное обслуживание (в том числе проведение банкетов и

фуршетов);

- стационарное обслуживание - обеспечение каждодневного питания сотрудников компаний и предприятий.

Наиболее прибыльным является формат выездного ресторана: здесь рентабельность достигает 25-30%. По расчетам специалистов компании Sodexho, в ресторанном кейтеринге счет на одного человека составляет 50-80 долларов США, тогда как в корпоративном сегменте – лишь 4-7 долларов США. При этом аудитория операторов корпоративного питания значительна: 15-20 тыс. человек ежедневно.

Некоторые крупные рестораны выездного обслуживания специализируются на обслуживании масштабных массовых мероприятий. Например, ресторан Parad Catering во время Дня города в Ярославле обеспечивал питанием 8 тыс. человек. На соревнованиях по теннису на «Кубок Кремля» Parad Catering обслужил 5 тыс. человек [2].

Несмотря на высокую прибыльность организации выездного ресторанного обслуживания, эксперты отмечают большую перспективность сегмента стационарного обслуживания предприятий и организаций. Главным фактором здесь является высокая конкуренция между игроками рынка в сегменте выездного ресторанного обслуживания и существенно меньшая ее выраженность в сегменте организации каждодневного корпоративного питания, поскольку все больше современных компаний считают необходимым обеспечить свой персонал горячим полноценным питанием в рабочее время. Внедрение корпоративной культуры, а также рост конкуренции работодателей, способствуют повышению значимости социальной обеспеченности сотрудников и создания привлекательных условий труда. Организация полноценного питания во многих компаниях сегодня рассматривается как необходимая часть социального пакета работников.

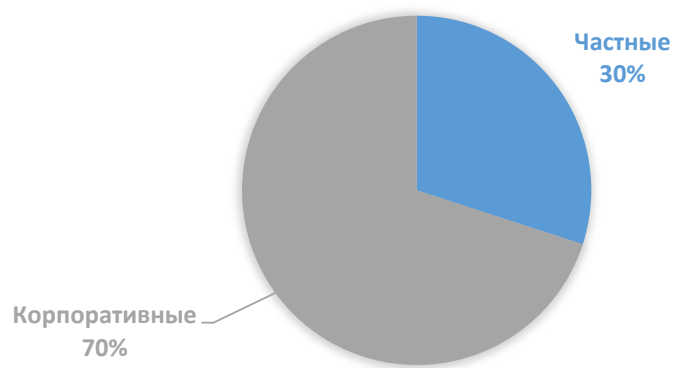
Предлагаются варианты и более дробной сегментации кейтерингового рынка. Выделяются сегменты: доставки готовых обедов, управления

предприятиями питания на площадях заказчика, выездного ресторанного обслуживания, устройства банкетов и фуршетов.

В отношении сегмента доставки готовых блюд в офисы необходимо заметить, что различаются два варианта доставки готовых блюд: первый – когда пищу раскладывают в индивидуальные боксы, а в офисе разогревают в СВЧ-печи; второй вариант – доставка обедов «оптом», в специальных емкостях (гастронормах), с последующим порционированием обедов в офисе в стеклянную посуду. Это возможно, если у фирмы есть помещение для расфасовки обедов.

Доставкой обедов в офисы занимаются преимущественно небольшие кейтеринговые компании. Однако и крупные игроки не чужаются этого бизнеса. Например, у компании Parad Catering этой услугой пользуются 20% клиентов, у Sodexo – 17%. Таким образом, различные сегменты рынка кейтеринга имеют много общего, в связи с чем многие кейтеринговые фирмы реализуют в своей деятельности несколько направлений или даже все направления.

Основными потребителями кейтеринговых услуг в России являются корпоративные клиенты, доля корпоративных заказов составляет порядка 70% (по данным исследования, проведенного компанией «АМИКО», см. рис. 1.3). Однако в некоторых регионах России на долю корпоративных заказов приходится меньше 30%. Например, в Красноярске большинство потребителей кейтеринга – частные лица. Соотношение частных и корпоративных заказов составляет примерно 70 к 30%, а в целом ниша кейтеринг-сервиса освоена не более чем на 20%.



Рису. 1.3. Соотношение корпоративных и частных заказчиков кейтеринговых услуг в России, %

Если на этапе зарождения кейтерингового рынка в России локомотивом его развития были иностранные компании, то сегодня до 80% корпоративных заказов на рынке кейтеринга приходится на российские компании.

Несмотря на активное развитие рынка кейтеринга в России, далеко не все компании предрасположены к заказу подобного рода услуг. Результаты исследований свидетельствуют о том, что среди работников московских предприятий и коммерческих фирм лишь 9% обедают в столовой кейтеринговой фирмы, еще 6,3% заказывают доставку обедов в офис / на предприятие (см. рис. 1.4). Почти пятая часть работников предприятий и коммерческих фирм обедает в ближайших к офису столовых, кафе, ресторанах (18,1%). Преимущественная же часть участников исследования отметила, что просто приносит еду из дома (40,6%).

Сходные тенденции отмечаются и в другом источнике. Согласно результатам исследований, проведенных в Москве, 68% столичных компаний вопрос питания собственных сотрудников вообще не волнует, 13% управляют точками общепита самостоятельно, без привлечения подрядчиков, 8% имеют своих поваров и только 6% закупают обеды у кейтеринговых компаний, а 5% имеют столовую, управляемую подрядчиком.



Рис. 1.4. Как питаются работники предприятий и коммерческих фирм Москвы, %

Примечательно, что почти половина сотрудников московских компаний, обедающих в офисах (46,6%), в той или иной мере не удовлетворены предоставляемыми кейтеринговыми операторами услугами. Основными факторами неудовлетворенности выступают: однообразное меню, маленькие порции, ухудшение качества пищи через несколько месяцев. Расходы компании, обратившейся за кейтеринговыми услугами для организации питания сотрудников, составляют 2-3 тыс. руб. в месяц на сотрудника.

Операторы рынка кейтеринговых услуг предпринимают ряд усилий для привлечения клиентов. В частности, реагируя на тенденцию стремления всё большего числа людей к здоровому питанию, соблюдению различных постов, особое внимание уделяется составу компонентов в каждом блюде предлагаемого клиентам меню в плане количества калорий, содержания лактозы, сахара и даже соли. Расширяется ассортимент предлагаемых блюд, вместе с основным меню предлагается низкокалорийное и бессолевое меню.

Чтобы не терять клиентов, кейтеринговые компании ведут борьбу с так называемой «кейтеринговой усталостью», которая возникает, когда блюда в меню долго не меняются и «приедаются». Чтобы клиент не ушел к другому поставщику питания, кейтеринговые компании вводят циклическое

меню, которое повторяется через определенный промежуток времени – две, три или четыре недели.

В последнее время операторы кейтеринга разрабатывают и предлагают заказчикам комплекс дополнительных услуг, включающий, в частности: приготовление свежесжатых соков, молочных коктейлей, суши и т.д. Дополнительные услуги могут включать доставку чая, кофе и фруктов прямо в рабочие кабинеты, установку в офисе кулеров с водой, вендинговых аппаратов, обслуживание переговорных комнат.

Очень важным для успешной деятельности кейтеринговых компаний является поддержание гибкости и мобильности. Так, ведущие игроки рынка способны и готовы проводить как мероприятия на тысячи человек, так и небольшие семейные вечеринки (даже банкет для двух человек). Безусловным преимуществом кейтеринга является отсутствие ряда издержек, являющихся неотъемлемыми для работы стационарного ресторана. Без учета аренды зала цены кейтеринговых компаний примерно на 30% ниже, чем у обычного ресторана. Ограничение кейтеринга связано с общим меню, которое готовится для всех приглашенных на мероприятие, тогда как в традиционном ресторане каждый может сделать индивидуальный заказ.

Спрос на кейтеринговые услуги характеризуется сезонностью. Преимущественно фактор сезонности значим для сегмента организации выездных мероприятий (банкетов, фуршетов и др.). В течение года спрос на форматы мероприятий, проводимых кейтеринговыми компаниями, существенно меняется: в январе и феврале наиболее популярны ужины и частные мероприятия; с февраля по июль возрастает востребованность корпоративных мероприятий, презентаций и коктейлей; лето - время так называемых garden party и торжественных ужинов для свадеб; с сентября по октябрь наиболее популярны мероприятия формата «тим-билдинг». Горячий сезон для кейтеринговых компаний наступает в период новогодних праздников, а пик спроса приходится на вторую половину декабря.

В заключение еще раз отметим, что рынок корпоративного питания в

Россия весьма перспективна, поскольку все больше современных компаний считают необходимым обеспечить свой персонал горячим полноценным питанием в рабочее время. О потенциале российского рынка кейтеринга свидетельствует, в частности, тот факт, что лишь около 30% российских компаний сегодня передают на аутсорсинг вопросы организации питания, тогда как, например, в США этот показатель составляет 97%.

Основные выводы по итогам исследования:

Мировой и российский рынок кейтеринга в настоящее время характеризуются тенденцией к росту. Так, рост кейтеринга в мире составляет около 13% в год, российский рынок кейтеринга ежегодно увеличивается на 15-20%. По прогнозам экспертов, в ближайшем будущем наблюдаемые темпы роста рынка кейтеринга в России сохранятся.

Объем российского рынка кейтеринга составляет более 250 млн. долларов США. В настоящее время в России действует порядка 500 кейтеринговых компаний, ведущими игроками, аккумулирующими на себя основную часть рынка, являются 30 компаний.

Ежегодно на российском рынке появляется около 15 новых игроков. В связи с высокой выраженностью конкуренции и тенденцией к снижению рентабельности кейтерингового бизнеса число игроков, прекращающих свою деятельность, еще более высоко – порядка 20 компаний ежегодно.

Лидером российского рынка кейтеринга в настоящее время является французская компания Sodexo. Вторую позицию занимает московская компания Parad Catering (ранее «ЛаньЧ»). Также в пятерке лидеров российского рынка кейтеринга: Mega Foods, «Мастер Фуд», «Бризоль». По некоторым данным, вторую позицию на российском рынке кейтеринга занимает компания Mega Foods [2].

На российском рынке кейтеринга выделяются два приоритетных сегмента: выездное обслуживание (в том числе проведение банкетов и фуршетов); стационарное обслуживание - обеспечение ежедневного питания сотрудников компаний и предприятий. Более прибыльным является

формат выездного ресторана, однако эксперты полагают более перспективным сегмент стационарного обслуживания предприятий и организаций в связи с тенденцией активного ежегодного роста числа клиентов.

Основными потребителями кейтеринговых услуг в России являются корпоративные клиенты, на долю которых приходится порядка 70% от объема потребляемых услуг, доля частных клиентов составляет 30%.

Несмотря на активное развитие российского рынка кейтеринга, далеко не все компании предрасположены к заказу подобного рода услуг. Операторы рынка кейтеринговых услуг предпринимают ряд усилий для привлечения клиентов. В частности, это усиление внимания к составу компонентов в каждом блюде предлагаемого клиентам меню; борьба с так называемой «кейтеринговой усталостью» - введение циклического меню, которое повторяется через определенный промежуток времени; разработка и предложение комплекса дополнительных услуг.

2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Кейтеринг Белогорье»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Кейтеринг Белогорья» основано в 2010 году и находится по адресу: 308010, Белгородская обл., город Белгород, проспект Б. Хмельницкого, дом 166.

Основной вид деятельности: деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания.

Дополнительные виды деятельности:

- деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;
- деятельность предприятий общественного питания по обслуживанию торжественных мероприятий;
- деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки.

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью. Устав содержит основные характеристики общества (прил. 3). Общество с ограниченной ответственностью представляет собой объединение нескольких физических или юридических лиц для ведения совместной хозяйственной деятельности. Главное достоинство общества с ограниченной ответственностью заключается в том, что платежеспособность каждого участника по обязательствам общества ограничена суммой, внесенной им в уставный капитал в соответствии с договором. Общество с ограниченной ответственностью продолжает существовать даже в том случае, если некоторые участники решили выйти из него, индивидуально обанкротились или умерли. Это не влияет на состояние общества в целом. Еще одно преимущество состоит в том, что дети владельцев могут стать участниками данного общества по наследству. Однако данная правовая форма имеет ряд определенных недостатков:

- величина налоговых платежей резко возрастает по сравнению с налоговыми платежами частного предпринимателя;
- существенно увеличивается время на оформление большого количества бухгалтерских документов;
- необходимо готовить и сдавать на аудиторскую проверку бухгалтерские отчеты.

Уставный капитал образуется только за счет вкладов учредителей. Общество с ограниченной ответственностью является юридическим лицом и имеет собственное название. Все участники общества с ограниченной ответственностью отвечают по своим обязательствам в пределах своих вкладов. ООО «Кейтеринг Белогорья» включает в себя.

Кафе «Кукурузник», которое расположено в обновленном здании старого аэропорта, на территории нового аэропорта. Заведение сделано с упором на авиатематику – посетители едят в уютном фюзеляже, а на экранах транслируются видео, снятые с экшн-камеры носа самолета.

Экспресс-кафе работает по системе фри-фло и может предложить своим гостям плотные завтраки, горячие обеды и разнообразные ужины. Зал заведения рассчитан на 80 посадочных мест. В меню кафе, которое меняется в зависимости от времени суток представлен большой ассортимент горячих блюд, салатов, мясных и рыбных закусок, гарниров, а также различных десертов. При желании завтрак или обед можно забрать с собой в ланч-боксах.

В ожидании вылета пассажиры Международного аэропорта Белгород могут отдохнуть и вкусно перекусить в уютных «Аэрокафе», расположенных в зале ожидания на первом этаже и в зонах ожидания вылета международных и внутренних линий.

«Аэрокафе» наряду с прекрасным кофе, сваренным из свежееобжаренных зерен, элитными сортами чая, прохладительными напитками и винной картой, предлагает своим посетителям весьма разнообразное меню: закуски, салаты, сэндвичи, десерты. Оплата

производится по наличному и безналичному расчету. Приоритетом деятельности компании является стабильно высокое качество обслуживания и предоставляемых блюд.

На территории «Пикник-Парк» располагается уютный ресторан для проведения свадеб, банкетов, юбилеев и корпоративных вечеринок. Просторный современный зал на 48 человек позволяет не только комфортно провести время в дружеской компании за столом, но и все время находиться среди красивого соснового леса и прекрасного водохранилища.

ООО «Кейтеринг Белогорье» производит полный спектр бортового питания для авиапассажиров, вылетающих из Белгорода. Цех бортового питания ведет свою деятельность в сфере обслуживания бортовым питанием для пассажиров и экипажа на регулярных, чартерных и иных рейсах в аэропорту «Белгород». Партнерами ООО «Кейтеринг Белогорье» являются следующие авиакомпании: ООО «Северный Ветер», ООО АК «Икар», ОАО «ЮТэйр», ФГУП «ГТК «Россия», ОАО «АТК «Ямал», ООО «Курс Авиа», ЗАО «АК «РусЛайн», ОАО Авиакомпания «Уральские авиалинии», ООО «Авиаком-пания «ВИМ-АВИА», ООО «Авиакомпания «Победа» и др. Для обеспечения бортпитания оказываются дополнительные услуги, такие услуги как:

- прием и выгрузка с борта воздушного судна съемного оборудования и бортовой посуды;
- загрузка съемного оборудования и бортовой посуды на транспортные средства, доставка в комплекс (цех) бортового питания и выгрузка;
- утилизация отходов и санитарная обработка съемного оборудования и бортовой посуды;
- погрузка бортпитания на транспортные средства в комплексе (цехе) бортпитания;
- доставка бортпитания к воздушному судну;
- передача и погрузка бортпитания на борт воздушного судна.

Главные преимущества ООО «Кейтеринг Белогорье» в сфере бортового питания являются: гибкая ценовая политика. разнообразный ассортимент производимых блюд. жесткие критерии оценки качества и безопасности продуктов.

Организация также оказывает кейтеринговые услуги. При заказе заранее оговариваются такие нюансы, как размеры и оснащение банкетных залов, тип приема гостей, наличие кухонных помещений, где будет храниться провизия и приготавливаться блюда. Пример меню для выездного фуршета на 100 человек представлен в Приложении 4.

В ООО «Кейтеринг Белогорья» цех оснащен самым современным и высокотехнологичным оборудованием, в том числе холодильными камерами глубокой заморозки, позволяющими хранить продукты до 6 месяцев, а также камерами шокового охлаждения, сохраняющими качество, вкусовые и другие свойства готовых блюд. Мощность цеха составляет 3 тысячи порций в сутки. В меню входят блюда различных кухонь мира, а также специализированное питание: вегетарианское, низкокалорийное, детское.

В ООО «Кейтеринг Белогорья» действует линейно-функциональная структура управления, когда руководство осуществляется не только сверху, но и непосредственно на местах. Организационная структура представлена в Приложении 5. Генеральный директор – руководит всеми видами деятельности предприятия. Организует работу и эффективное взаимодействие производственных единиц, цехов и других структурных подразделений предприятия, направляет их деятельность на достижение высоких темпов развития и совершенствование производства.

Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов [7].

На основе вышеизложенного в можно сделать вывод о том, что для исследуемого предприятия использование линейно-функциональной структуры управления является наиболее рациональным.

Финансовый результат деятельности предприятия за отчетный период характеризуется системой взаимосвязанных отчетных показателей. К ним относятся: валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, прибыль от обычной деятельности, чистая прибыль. Финансовый анализ применяется для исследования экономических процессов и экономических отношений в системе хозяйственной деятельности предприятия, показывает сильные и слабые стороны предприятия и используется для принятия оптимального управленческого решения, позволяет проконтролировать правильность движения финансовых потоков денежных средств организации и проверить соблюдение норм и нормативов расходования финансовых, материальных ресурсов и целесообразность осуществления затрат. Произведем расчет основных экономических показателей ООО «Кейтеринг Белогорья» (прил. 6). По данным таблицы сделаем следующие выводы. Выручка от продажи возросла в 2016 году по сравнению с 2015 годом на 10396 тыс. руб.

Эффективность использования основных фондов характеризует показатель фондоотдачи. В 2016 году она составила 4,91 руб., что больше показателя прошлого года на 0,92 руб., следовательно, с каждого рубля, вложенного в основные фонды, стало «отдаваться» больше средств в виде выручки. Это говорит о повышении эффективности использования основных фондов.

Прибыль от продаж была равной в 2016 году 3675 тыс. руб., что выше показателя 2015 года на 1000 тыс. руб. (в 2015 году был убыток от продаж). Прирост прибыли выражается в повышении рентабельности продаж на 8%, которая составила в 2016 году 5,06%. Следовательно, каждые 100 руб. выручки стали в себе содержать больше прибыли, что свидетельствует о повышении эффективности и конкурентоспособности деятельности ООО

«Кейтеринг Белогорья».

Среднегодовая сумма денежных средств составила в 2016 году 4868 тыс. руб., что выше показателя прошлого года на 2911 тыс. руб. Однако при этом отрицательно оценивается уменьшение скорости оборота денежных активов на 0,35 раза, или на 11,5%, она составила 2,69 раза. Следовательно, медленнее стали обновляться денежные средства на предприятии. Таким образом, можно сделать вывод:

- деятельность ООО «Кейтеринг Белогорья» достаточно эффективна, что подтверждается ускорением оборачиваемости запасов, повышением эффективности использования трудовых ресурсов и основных фондов, росте рентабельности продаж как признака усиления конкурентоспособности субъекта хозяйствования;

- однако есть негативные моменты: снижение оборачиваемости денежных средств, перерасход управленческих расходов в абсолютной сумме.

Финансово-хозяйственная деятельность предприятия характеризуется системой конечных финансовых результатов, в качестве которых на практике используют показатели формирования и распределения прибыли, дохода и уровня рентабельности финансового состояния. Источником данных для анализа доходов и расходов является отчет о финансовых результатах. Он содержит информацию по видам доходов и расходов (прил. 6). Анализ следует начать с оценки динамики финансовых результатов ООО «Кейтеринг Белогорья» за 2015-2017 годы (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Выручка (тыс. руб.)	31337	41733	60375	10396	18642	29038	133,2	144,7	192,7
Себестоимость продаж (тыс. руб.)	28058	38058	41023	10000	2965	12965	135,6	107,8	146,2

руб.)										
Валовая прибыль (тыс. руб.)	3279	3675	39352	396	35677	36073	112,1	1070,8	1200,1	
Прибыль от продаж (тыс. руб.)	2675	3675	3323	1000	-352	648	137,4	90,4	124,2	
Проценты к получению (тыс. руб.)	35	-	-	-35	0	-35	100,0	0,0	0,0	
Прочие расходы (тыс. руб.)	1486	1596	956	110	-640	-530	107,4	59,9	64,3	
Прибыль (убыток) до налогообложения (тыс. руб.)	1879	2079	3828	200	1749	1949	110,6	184,1	203,7	
Текущий налог на прибыль (тыс. руб.)	417	417	417	0	0	0	100,0	100,0	100,0	
Чистая прибыль (убыток) (тыс. руб.)	1441	1662	3065	221	1403	1624	115,3	184,4	212,7	

По данным таблицы 2.1 видно, выручка от продажи услуг в течение трех лет имеет положительную динамику. Так в 2016 году рост составил 10396 тыс. руб., а в 2017 году 18642 тыс. руб. При этом присутствует положительная тенденция темпов роста: в 2016 году – 133%, в 2017 году – 144,7%. Прочие расходы снизились в 2016 году на 110 тыс. руб., а в 2017 году на 640 тыс. руб. Чистая прибыль ООО «Кейтеринг Белогорья» носит положительный характер (рис. 2.1).

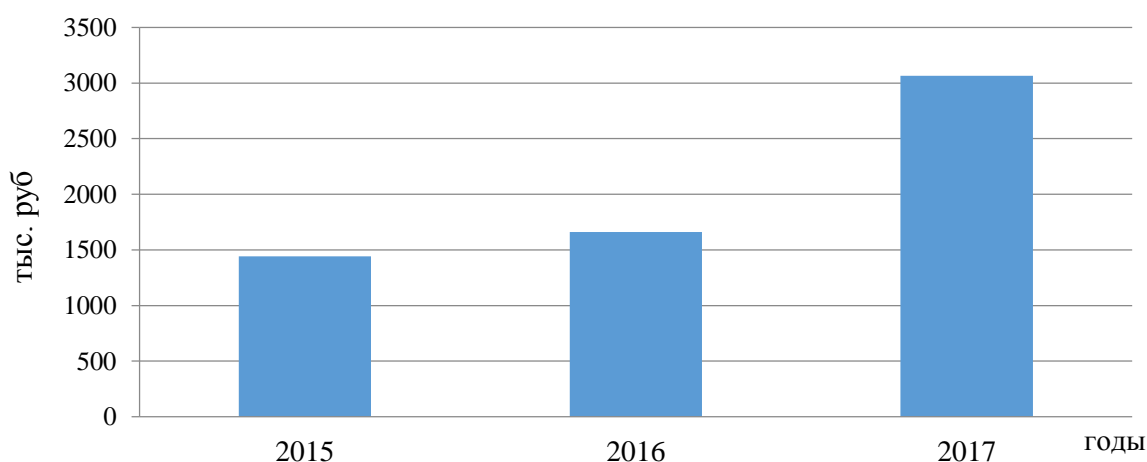


Рис. 2.1. Динамика чистой прибыли за 2015-2017 годы, тыс. руб.

Чистая прибыль организации имеет положительную динамику в 2016

году увеличилась на 221 тыс. руб., а в 2017 году увеличилась на 1403 тыс. руб. Это связано с эффективным управлением себестоимостью, которая выросла в 2016 году на 10000 тыс. руб, а в 2017 году на 2965 тыс. руб, что положительно сказалось на чистой прибыли. Одним из важных этапов оценки финансовых результатов является анализ структуры финансовых результатов (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Вертикальный анализ отчета о финансовых результатах

Показатель	Удельный вес, %			Абсолютное отклонение		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Выручка	100	100	100	0,0	0,0	0,0
Себестоимость продаж	84,9	91,2	93,8	6,3	2,6	8,9
Валовая прибыль (убыток)	15,1	8,8	6,2	-6,3	-2,6	-8,9
Прибыль (убыток) от продаж	15,1	8,8	6,2	-6,3	-2,6	-8,9
Проценты к получению	0,1	0,0	0,0	-0,1	0,0	-0,1
Прочие расходы	0,3	3,8	3,7	3,6	-0,1	3,4
Прибыль (убыток) до налогообложения	14,8	5,0	2,5	-9,8	-2,4	-12,2
Текущий налог на прибыль	3,0	1,0	0,5	-2,0	-0,5	-2,4
Чистая прибыль (убыток)	2,0	4,0	11,8	-9,8	-2,0	-7,8

Проведенный анализ структуры выручки показал, что все три года основная доля приходится на себестоимость, которая с каждым годом имеет тенденцию к росту: в 2015 году – 84,9%, в 2016 году – 91,2%, в 2017 году – 93,8%. При этом чистая прибыль увеличивается от 11,8% в 2017 году до 2% в 2015 году. Можно сказать, что деятельность предприятия в последние годы является стабильной, чистая прибыль продолжает увеличиваться в результате роста себестоимости.

От уровня организации труда, обеспеченности организации трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей. Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется сравнением фактического количества работников по

категориям и профессиям с плановой потребностью. Необходимо анализировать и качественный состав трудовых ресурсов по квалификации (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами предприятия

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Среднесписочная численность персонала, чел.	62	64	76	2	12	14	103,2	118,8	122,6
Средняя заработная плата, руб.	23000	25000	25000	2000	0	2000	108,7	100,0	108,7
Всего по штатному расписанию чел., в т. ч.:	69	75	86	6	11	17	108,7	114,7	124,6
Руководители	5	7	8	2	1	3	140,0	114,3	160,0
ИТР и служащие	15	15	16	0	1	1	100,0	106,7	106,7
Рабочие	49	53	62	4	9	13	108,2	117,0	126,5
В возрасте 18-30 лет	41	46	48	5	2	7	112,2	104,3	117,1
В возрасте 31-45 лет	20	22	30	2	8	10	110,0	136,4	150,0
В возрасте старше 46 лет	8	7	8	-1	1	0	87,5	114,3	100,0
Основной персонал	65	70	82	5	12	17	107,7	117,1	126,2
Вспомогательный персонал	4	5	4	1	-1	0	125,0	80,0	100,0

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами предприятия в ООО «Кейтеринг Белогорья» показывает благоприятные тенденции по росту персонала и заработной платы. Рост рабочих связан с увеличением масштабов деятельности организации, при этом основной персонал представлен сотрудниками в возрасте 18-30 лет: официанты, бармены, кухонные работники. Повара в большинстве своем представлены в возрасте 31-45 лет, а руководители от 46 лет.

Таким образом, проведенное исследование показало, что предприятие зависимо на сегодняшний день от внешнего финансирования, а также за последние три года увеличилась чистая прибыль организации. В основном

данные тенденции связаны с неэффективной системой планирования затрат, так как себестоимость к 2017 году составляет более 90%.

2.2. Анализ финансовой деятельности предприятия

Для проведения анализа платежеспособности баланса ООО «Кейтеринг Белогорья» статьи активов группируют по степени ликвидности – от наиболее быстро превращаемых в деньги к наименее. Пассивы же группируют по срочности оплаты обязательств. [4] Группировка представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Группировка активов и пассивов баланса для анализа ликвидности

Активы				Пассивы			
Название группы	Показатель			Название группы	Показатель		
	2015	2016	2017		2015	2016	2017
Наиболее ликвидные активы	195	486	486	Наиболее срочные обязательства	214	245	251
Быстро реализуемые активы	341	741	1145	Краткосрочные пассивы	613	138	173
Медленно реализуемые активы	492	495	305	Долгосрочные пассивы	954	877	643
Трудно реализуемые активы	939	934	802	Постоянные пассивы	187	147	115
Итого активы	1967	2656	2738	Итого пассивы	827	1407	1182

Для оценки ликвидности баланса с учетом фактора времени необходимо провести сопоставление каждой группы актива с соответствующей группой пассива.

Первое неравенство $A1 > П1$ в ООО «Кейтеринг Белогорья» выполняется, что это свидетельствует о платежеспособности организации на момент составления баланса. У организации достаточно для покрытия

наиболее срочных обязательств абсолютно и наиболее ликвидных активов.

Второе неравенство $A2 > П2$ не выполняется, это что говорит о том что организация в ближайшем будущем может быть неплатежеспособной. Для выхода из ситуации необходимо ускорить расчеты с кредиторами.

Третье неравенство $A3 > П3$ также не соответствует нормативному значению, т.е. предприятие не может погасить долгосрочные займы с помощью медленно реализуемых активов.

Невыполнение первых трех условий приводит автоматически к не выполнению условия: $A4 \leq П4$. Таким образом, все три года ООО «Кейтеринг Белогорья» имеет неликвидный баланс и проблемы с платежеспособностью.

Анализ пассива баланса ООО «Кейтеринг Белогорья» показал, благоприятную тенденцию повышения собственных средств за отчетный период. Повышение нераспределенной прибыли в 2015 году составило 2572 тыс. руб, в 2016 году 2547 тыс. руб, в 2017 году 3065 тыс. руб. Также положительной тенденцией является понижение кредиторской задолженности на 1362 тыс. руб. в 2016 году и на 1000 тыс. руб. в 2017 году.

Проводимый по изложенной схеме анализ является приближенным, более детальным является анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами предприятия

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Коэффициент текущей ликвидности	1,24	1,63	0,98	0,39	-0,65	-0,26	131,5	60,1	79,0
Коэффициент быстрой ликвидности	0,65	0,75	0,82	0,1	0,07	0,17	115,4	109,3	126,2
Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	0,24	0,3	0,25	0,06	-0,05	0,01	125,0	83,3	104,2

Данные таблицы 2.5 позволяют сделать вывод, что коэффициент текущей ликвидности в течение анализируемого периода не укладывается в нормативное значение, что говорит о нерациональном использовании средств предприятия. Коэффициент быстрой ликвидности, определяющий долю кредиторской задолженности которая может быть погашена за счет наиболее ликвидных активов. Также ниже нормативного значения. Но присутствует положительная тенденция роста данного коэффициента. Рост в 2016 году составил 0,1, а 2017 году 0,07. Коэффициент абсолютной ликвидности носит положительный характер, так как превышает норму. Это значит, что в течении 2015-2017 годов предприятие имеет денежные средства для оперативных расчетов. Финансовая устойчивость оценивается по соотношению собственных и заемных средств, по темпам накопления собственных средств в результате текущей и финансовой деятельности. Устойчивость финансового состояния предприятия характеризуется системой относительных показателей – финансовых коэффициентов. Они рассчитываются в виде соотношений абсолютных показателей актива и пассива баланса (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Коэффициент концентрации - собственного капитала	0,2	0,15	0,13	-0,05	-0,02	-0,07	60,0	66,7	40,0
Коэффициент концентрации - привлеченного капитала	0,8	0,85	0,87	0,05	0,02	0,07	106,3	102,4	108,8
Коэффициент финансовой зависимости	0,42	0,44	0,72	0,02	0,28	0,3	104,8	163,6	171,4
Коэффициент финансовой	0,42	0,39	0,39	-0,03	0	-0,03	92,9	100,0	92,9

устойчивости									
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент капитализации)	0,63	0,32	0,6	-0,31	0,28	-0,03	50,8	187,5	95,2
Коэффициент финансирования	0,08	0,07	0,07	-0,01	0	-0,01	87,5	100,0	87,5

Проведя анализ финансовой устойчивости ООО «Кейтеринг Белогорья» можно сказать, что собственные оборотные средства предприятия недостаточны для самостоятельного производства продукции, руководству необходимо уделить должное внимание оптимизации величины заемных средств, иначе финансовая устойчивость будет и в дальнейшем снижаться. Необходимо уделить внимание следующим направлениям для оптимизации данного индикатора: достижение высокой оборачиваемости средств; снижение уровня постоянных затрат, а также контроль за кредиторской задолженностью.

Однако коэффициент соотношения заемных и собственных средств дает лишь общую оценку финансовой деятельности. Этот показатель нужно рассматривать в увязке с коэффициентом обеспеченности собственными средствами. Он показывает, в какой степени материальные запасы имеют источником покрытия собственные оборотные средства.

Вне зависимости от отраслевой принадлежности, степень достаточности собственных оборотных средств для покрытия оборотных активов одинаково характеризует меру финансовой устойчивости. Когда данный коэффициент значительно ниже единицы, нужно провести оценку, в какой мере собственные оборотные средства покрывают хотя бы производственные запасы и готовую продукцию, так как они обеспечивают бесперебойную деятельность хозяйствующего субъекта. Как показывают данные таблицы 2.6, у ООО «Кейтеринг Белогорья» этот коэффициент имеет тенденцию к росту.

Анализа коэффициента финансовой зависимости показал, что значение

коэффициента ниже «критической точки», что свидетельствует о неблагоприятной финансовой ситуации, следовательно, повышается финансовая зависимость предприятия от кредиторов. Динамика коэффициента финансовой устойчиво, показала снижение в динамике в 2016 году на 0,03 пункта и остался стабильным в 2017 г.

Как показывают данные таблицы 2.6, динамика коэффициента соотношения заемных и собственных средств (его рост в 2017 году на 0,32 пункта, а в 2016 году снижение – на 0,28 пункта) свидетельствует о недостаточной финансовой устойчивости на конец 2016 года, т.к. для этого нужно, чтобы этот коэффициент был выше. Однако руководству необходимо уделить должное внимание оптимизации величины заемных средств, иначе финансовая устойчивость будет и в дальнейшем снижаться. Необходимо уделить внимание следующим направлениям для оптимизации данного индикатора: достижение высокой оборачиваемости средств; снижение уровня постоянных затрат, а также контроль за кредиторской задолженностью.

Однако коэффициент соотношения заемных и собственных средств дает лишь общую оценку финансовой деятельности. Этот показатель нужно рассматривать в увязке с коэффициентом обеспеченности собственными средствами. Он показывает, в какой степени материальные запасы имеют источником покрытия собственные оборотные средства.

Вне зависимости от отраслевой принадлежности, степень достаточности собственных оборотных средств для покрытия оборотных активов одинаково характеризует меру финансовой устойчивости. Когда данный коэффициент значительно ниже единицы, нужно провести оценку, в какой мере собственные оборотные средства покрывают хотя бы производственные запасы и готовую продукцию, так как они обеспечивают бесперебойную деятельность хозяйствующего субъекта. Как показывают данные таблицы 2.6, у ООО «Кейтеринг Белогорья» этот коэффициент имеет значение значительно ниже единицы, наблюдается еще и рост недостатка

собственных средств.

Исходя из таблицы 2.6, можно сказать, что большинство показателей финансовой устойчивости не превышают своих минимальных значений, а это значит, что предприятию нужны дополнительные резервы, с помощью которых оно увеличит собственный капитал и уменьши.

Рентабельность или доходность оценивается относительно затрат и анализируется также в сравнении с активами, чтобы увидеть, насколько эффективна компания в развертывании активов для получения продаж и в конечном итоге прибыли [8] (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Оценка показателей рентабельности

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2015
Рентабельность производства	1,2	1,1	1,1	-0,1	0,0	-0,1	93,1	97,2	90,5
Рентабельность продукции	14,8	5,0	2,5	-9,8	-2,4	-12,2	33,7	50,9	17,2
Рентабельность продаж	15,1	8,8	6,2	-6,3	-2,6	-8,9	58,2	70,7	41,1
Рентабельность основного капитала	15,6	40,9	74,9	25,3	34,0	59,3	261,6	183,2	479,4
Рентабельность собственного капитала	3,8	7,1	10,2	3,3	3,1	6,5	188,9	143,6	271,3
Чистая рентабельность	11,8	4,0	2,0	-7,8	-2,0	-9,8	33,7	51,0	17,2
Рентабельность перманентного капитала	16,7	49,3	94,7	32,7	45,4	78,1	296,2	192,1	568,8

Динамика рентабельности продукции говорит о необходимости пересмотра цен или усилении контроля за себестоимостью продукции. Рентабельность продаж используется как основной индикатор оценки финансовой эффективности компаний с относительно небольшими объемами основных средств и собственного капитала. Снижение данного показателя указывает на рост затрат в ООО «Кейтеринг Белогорья».

Анализ финансового состояния ООО «Кейтеринг Белогорья» показал, что организация может оказывать довольно большой спектр услуг, поэтому выручка из года в год растет. Себестоимость выполняемых работ выросла в 2015 году на 9389 тыс. руб, а в 2016 году на 3692 тыс. руб, что отрицательно сказалось на чистой прибыли. Все три года ООО «Кейтеринг Белогорья» имеет неликвидный баланс и проблемы с платежеспособностью. Главным условием обеспечения финансовой устойчивости послужит увеличение объема продаж, который в дальнейшем поможет покрыть текущие затраты, сформировав необходимую величину прибыли.

2.3. Анализ основных конкурентов и оценка конкурентных преимуществ предприятия

В России происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители фирм находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления фирмами и рычагов повышения конкурентоспособности.

Ресторанная услуга – это не только еда, но и обслуживание процесса принятия еды с предоставлением комплекса дополнительных услуг. Высококачественный сервис, развитие высокой культуры обслуживания, ориентированной на запросы клиентов, имеют при этом первостепенное значение. Успех и популярность многих ресторанов находится в прямой зависимости от культуры и качества обслуживания, от внимательного и вежливого отношения персонала к посетителям.

Анализируя ситуацию на рынке сбыта услуг ресторана можно прийти к выводу, что основными конкурентами по территориальному принципу являются «Фамильный дом вкуса», «Гриль-бар Джем». Их продукция почти всегда отличается хорошим качеством, широким ассортиментом. Основной недостаток – достаточно высокие цены.

Результаты исследования конкурентов можно представить в виде сравнительной таблицы.

Таблица 2.8

Анализ конкурентоспособности (единиц от 1 до 5)

Параметр	«Фамильный дом вкуса»	«Гриль-бар Джем»	ООО «Кейтеринг Белогорья»
Качество продукции	4	4,5	4,5
Качество обслуживания	4	3	5
Цена	4	4	4
Реклама	2	3	3
Месторасположение	4	4	5
Привлекательный внешний вид (вывеска, фасад)	4	4	5
Интерьер	4	4	5
Ассортимент	3	3,5	4

Оценка параметров производится по пятибалльной шкале (от наиболее слабых позиций по данному параметру до доминирующей позиции). Из данных анализа видно, что ООО «Кейтеринг Белогорья» по некоторым позициям превосходит своих основных конкурентов, а по таким, как реклама и цена конкуренты не уступают, но и не превосходят.

Таблица 2.9

SWOT- анализ

	«Фамильный дом вкуса»	«Гриль-бар Джем»	ООО «Кейтеринг Белогорья»
Сильные стороны	достаточно широкий ассортимент, постоянные клиенты	Наличие финансовых ресурсов, широкий ассортимент,	Современное оборудование, удобное месторасположение, широкий ассортимент, высокое качество товара, низкие цены, индивидуального подхода к потребностям каждого клиента, широкий спектр услуг в том числе бортовое питание

Слабые стороны	Высокие цены, устаревшее оборудование, среднее качество продукции	Высокие цены, ухудшающаяся конкурентная позиция, Не очень высокое качество продукции	Слабая рекламная политика
Возможности	Улучшить качество продукции, замена оборудования	Расширение ассортимента, улучшение интерьера, усиление рекламы	Введение дополнительных услуг, привлечение инвесторов, увеличение заказов по борТПитанию
Угрозы	Возможность появления новых конкурентов, неудовлетворённость клиентов качеством продукции, снижение общего уровня покупательной способности, неблагоприятная политика государства.	Возрастающее конкурентное давление, неблагоприятные демографические изменения, снижение общего уровня покупательной способности, неблагоприятная политика государства.	Неблагоприятные демографические изменения, рост инфляции, снижение общего уровня покупательной способности, неблагоприятная политика государства.

Анализ показывает в каких именно направлениях должна развиваться в дальнейшем деятельность ресторана. Необходимо работать над ценовой политикой предприятия и больше уделять внимания рекламе услуг.

Услуги по организации потребления продукции и обслуживания, предлагаемые ООО «Кейтеринг Белогорья» включают:

- организацию и обслуживание торжеств;
- организацию питания и обслуживание участников конференций, семинаров, совещаний и т.д.;
- борТПитание;
- обеспечение борТПитания;
- транспортное обеспечение (доставка оборудования, инвентаря и продуктов на место проведения мероприятия)
- декор.

Для прибыльной работы предприятию общественного питания, следует иметь хороший, богатый ассортимент продукции. Для выявления

отношения клиентов к ассортименту проведен опрос [18]. Результаты показали, что предлагаемый ассортимент продукции удовлетворяет 85% потребителей, в то же время 12% посетителей считают его явно недостаточным, а 3% скудным. Результаты представлены в виде диаграммы.

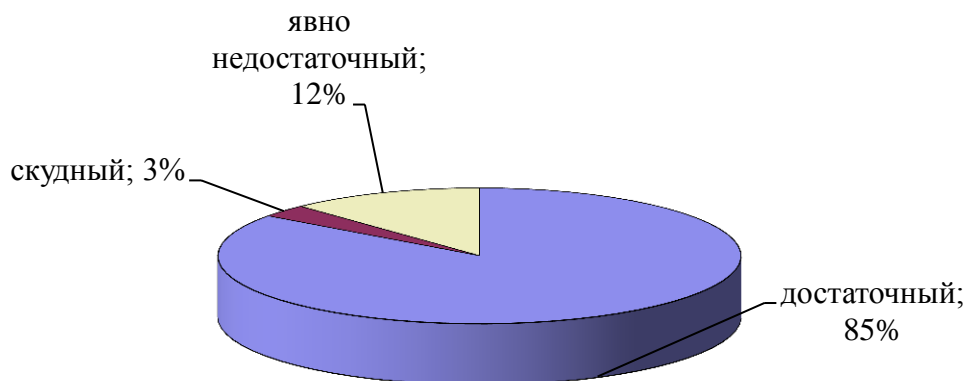


Рис. 2.2 Отношение потребителей к предлагаемому ассортименту продукции.

Проведен опрос на предмет «для чего посетители приходят в кафе», опрос выявил следующее:

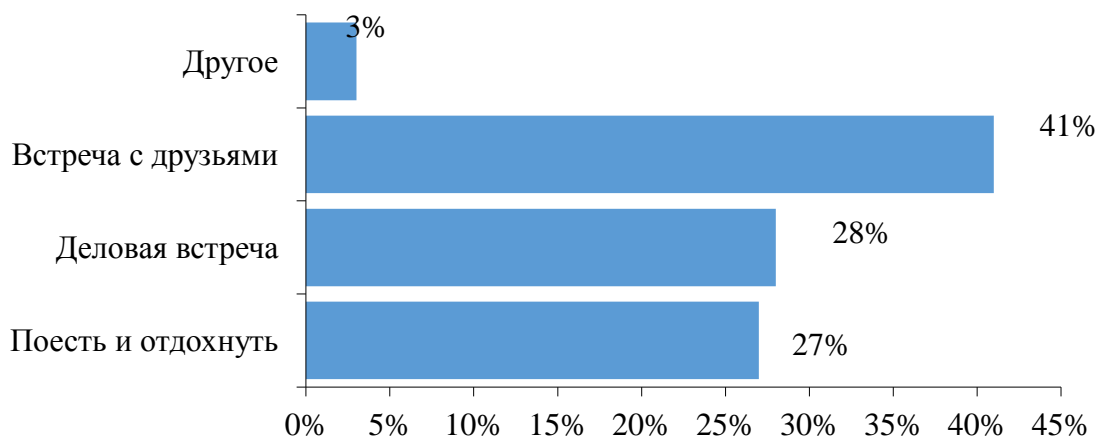


Рис. 2.3 Анализ потребителей по цели посещения

Анализ показывает, что основная масса потребителей (41%) посещает кафе с целью отдохнуть, в то же время расположение кафе дает возможность провести в кафе деловую встречу (28%) и просто поесть и отдохнуть (27%).

Люди с различными уровнями доходов не только посещают кафе в разное время, но и совершаемые ими заказы блюд в одной товарной группе относятся к разным частям ценового спектра. Учитывая эти факты, блюда

дешевого ассортимента лучше продаются в утренние и дневные часы. Блюда средней ценовой группы – в дневное и вечернее время, а дорогие блюда – в вечернее и ночное время.

Наибольший наплыв посетителей приходится на время с 14 до 16 часов (обеденное) и с 20 до 23 часов (вечернее – время ужина). Исходя из этого, в часы наименьшего посещения применяет способы управления потоком посетителей, и применяет некоторые из них – это, например, предоставление 15% скидок на продаваемые блюда в дневные часы с 11 до 14 час, и с 16 до 20 часов, в период, когда не так много посетителей, таким образом, снижается наплыв посетителей в пиковые часы, при сохранении общего количества посетителей в течение дня.

Кроме качества продукции, потребителям очень важно и качественный уровень обслуживания. Для выяснения отношения покупателей к уровню обслуживания задавался вопрос: оцените качество обслуживания по шкале от 1 до 5.

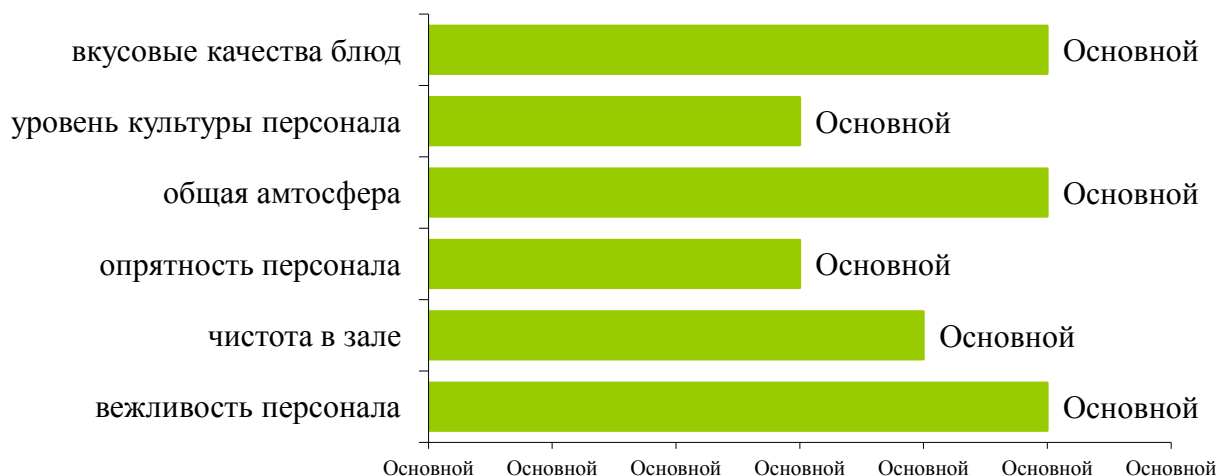


Рис. 2.4 Структура оценки качества обслуживания

Оценка гостями качества обслуживания показала следующее: на «отлично» гости оценили вкусовые качества предлагаемых блюд, общую атмосферу и вежливость персонала, опрятность и чистота в зале оценено, как «хорошее», наиболее низкую оценку – только 3 балла – заслужил уровень культуры персонала.

Последним вопросом выяснялось мнение потребителей о мерах по повышению качественного уровня обслуживания был «Что на ваш взгляд необходимо сделать, чтобы повысить уровень обслуживания?» (допускалось более одного ответа).

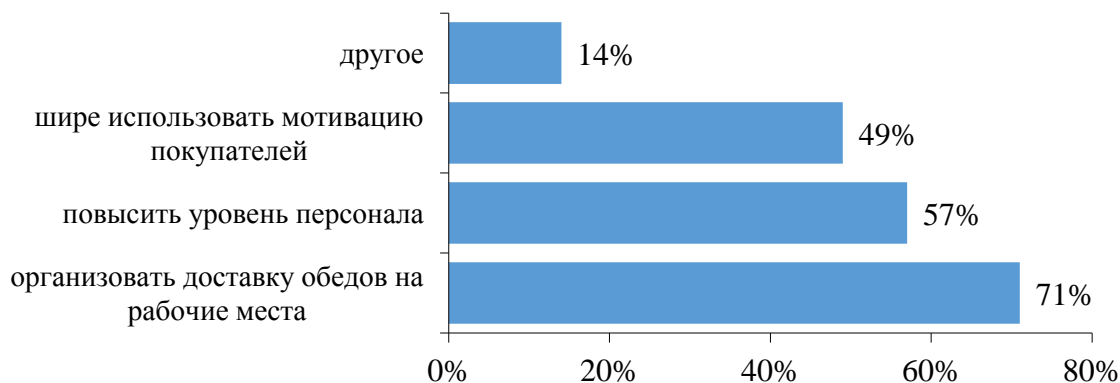


Рис. 2.5 Предлагаемые потребителями меры по повышению качественного обслуживания

Предложенные потребителями меры для повышения качества обслуживания предлагается повысить уровень персонала (57%), а также организовать доставку обедов на рабочие места в офисы посетителей – организовать отделение кейтеринга (71%).

ООО «Кейтеринг Белогорья» – предприятие общественного питания с цеховой структурой производства. В нем организованы заготовочные цехи (мясорыбный, овощной), доготовочные (горячий, холодный) и специализированный кондитерский цех.

Анализируя ситуацию на рынке сбыта услуг ресторана можно прийти к выводу, что основными конкурентами являются «Фамильный дом вкуса» и «Гриль-бар Джем». Их продукция почти всегда отличается хорошим качеством, широким ассортиментом. Основной недостаток – достаточно высокие цены.

Анализ показывает в каких именно направлениях должна развиваться в дальнейшем деятельность ресторана. Необходимо работать над ценовой политикой предприятия и больше уделять внимания рекламе услуг.

Предложенные потребителями меры для повышения качества обслуживания предлагается организовать доставку обедов на рабочие места в офисы посетителей (кейтеринг).

Подводя итоги исследования деятельности ООО «Кейтеринг Белогорья» на основе анализа ситуации может быть рекомендовано расширение ассортимента услуг через развитие таких услуг как доставка обедов в офисы города. Это соответствует ожиданиям, возможностям и имеющемуся уровню обслуживания.

3. Разработка проекта по улучшению выездного обслуживания в ООО «Кейтеринг Белогорье»

3.1. Описание проекта

В последнее время в России существенно увеличилась роль инноваций в экономике. Без их использования практически невозможно произвести конкурентоспособную продукцию, которая обладала бы высокой степенью новизны. В условиях рыночной конкуренции производителям товаров или услуг постоянно приходится искать способы и методы уменьшения издержек производства продукции и выхода на новый уровень ее реализации. Исходя из этого, предприятия общественного питания, первыми применившие в своей деятельности эффективные инновации, получают огромное преимущество перед конкурентами.

В общественном питании успех во многом зависит от кухни, в которой происходит приготовление всех блюд. Поэтому в современной кухне ресторана все должно быть продумано заранее, от этого зависит хорошая организация процесса приготовления. Применение технических устройств, которые облегчают труд, увеличивают производительность труда, дают возможность экономить сырье, имеет большое значение в процессе приготовления пищи [20].

Преимущества производства с применением передовых технологий обработки продуктов на высокопроизводительном оборудовании, при строгом санитарном контроле за качеством выпускаемой продукции становятся основой интенсификации производственного процесса и залогом успешной коммерческой деятельности ресторанного бизнеса [17].

Мало приготовить большое количество пищи – необходимо, чтобы она была качественной и доходила до потребителя, максимально сохраняя питательные и вкусовые свойства. В настоящее время распространение получило приготовление пищи с помощью технологии Carpkold, которая является одной из наиболее эффективных и «продвинутых» технологий,

позволяющих решать эту задачу с минимальными затратами сырья, расходами на энергию и трудозатратами. Даже малая производственная линия CapKold, которая может производить до 500 наименований готовых блюд (супы, десерты, заливные, вторые обеденные блюда, соусы, пасты, пудинги).

Технология CapKold предусматривает выполнение следующих технологических операций: санитарная обработка сырья, тепловая обработка продукта, дозирование и упаковка готового продукта, охлаждение приготовленного блюда, хранение в среднетемпературных холодильниках, последующая регенерация непосредственно перед употреблением в пищу.

Суть технологии сводится к применению особого производственного пищевого оборудования, обеспечивающего высочайшую гигиеническую чистоту продукта в процессе его приготовления, охлаждения и упаковки.

Технология CapKold в процессе производства предусматривает применение четырех уникальных инновационных методов приготовления пищи: варка продуктов на пару, приготовления пищи в вакууме при низкотемпературных режимах, дозирование продукта в пакеты, охлаждение готового продукта в среде ледяной воды [15].

Суть технологии сводится к применению особого производственного пищевого оборудования, обеспечивающего высочайшую гигиеническую чистоту продукта в процессе его приготовления, охлаждения и упаковки.

Когда блюдо необходимо будет привести в должный вид и подать на стол, нужно лишь подогреть герметичный пакет с пищей в кипятке или использовать для этого какой-либо вид теплового оборудования.

Приготовление с применением технологии CapKold имеет целый ряд преимуществ:

- высочайшая скорость нагрева;
- экономичность за счет использования парогенераторов;
- простота в управлении (компьютеризированное управление);
- возможность совместить до 8 операций в одном агрегате;

- стабильное качество (контроль рецептуры осуществляет компьютер).

Кроме того, приготовление пищи на пару сохраняет все витамины, минеральные вещества и вкусовые качества продукта. Приготовление пищи в вакууме позволяет сократить потери по массе продукта (например, мяса) с 35% до 7%. Приготовление в вакууме, позволяет поддерживать многие микроэлементы продукта в неизменном состоянии как в питательном смысле (витамины, белки, углеводы и жиры), так и в органолептическом (вкус и аромат). Кроме того, технология CapKold предполагает большую гигиеническую безопасность в течение процесса хранения продукта. Готовый продукт может храниться до 40 суток при температуре + 4°C за счет отсутствия бактериального фона.

Следующий плюс при использовании данной технологии – дозирование продукта в пакеты. Горячий продукт при температуре близкой к пастеризации фасуют в полимерный пакет и герметично закрывают клипсой. Пакет с готовой продукцией помещают в барабанную установку различного размера, куда подается ледяная вода, охлаждаемая чиллером и системой теплообмена. В результате тонна продукции охлаждалась в течение 45-60 минут. Регенерация готовой продукции осуществляется любым видом теплового оборудования, в том числе методом разогрева пакета с пищей в кастрюле с кипящей водой.

Во всем мире крупнейшие ресторанные сети делают заготовки именно с применением технологии CapKold. Технология успешно применяется такими предприятиями питания, как фабрики-кухни, комбинаты школьного и детского питания и прочие крупные пищевые производства.

Уникальная скорость приготовления пищи на пару в крупногабаритном котле достигается за счет наличия специальной паровой рубашки. Температура горячего пара нагревается до +175 ° C, передавая тепловую энергию стенке котла. Котел начинает нагревать помещенный внутрь продукт с невероятной быстротой. 300 литровый котел может нагреться до температуры кипения всего за 8-10 минут. Внутри котла расположен

смеситель, который обеспечивает очень аккуратное и равномерное помешивание продукта.

Варка продуктов на пару имеет целый ряд преимуществ:

- высочайшая скорость нагрева;
- экономичность за счет использования парогенераторов;
- простота в управлении (компьютеризированное управление);
- возможность совместить до 8 операций в одном агрегате;
- стабильное качество (контроль рецептуры осуществляет компьютер).

Основным элементом данной системы является пароварочный котел. Именно в нем происходит сам процесс приготовления пищи, позволяющий также снизить бактериальную активность. Несмотря на крупные габариты котлов, скорость приготовления продуктов очень высока. Это достигается благодаря наличию паровой рубашки. Под котлом находится нагревательный элемент, который нагревает рубашку с находящейся внутри водой. Вода превращается в пар с довольно высокой температурой, который передает тепловую энергию стенке котла. Вместе с котлом начинает нагреваться и находящийся внутри продукт. Для предупреждения пригорания внутри котла располагается специальный агитатор-смеситель, обеспечивающий равномерное перемешивание продукта. Вид агитатора зависит от приготавливаемого в котле продукта.

После приготовления котел опустошается опрокидыванием или с помощью помповых пневматических дозирующих станций. Упакованный в специальные пакеты продукт помещается в чиллеры для заморозки.

ООО «Кейтеринг Белогорья» оказывающий услуги бортового питания и кейтеринговые услуги не всегда успевает произвести полный объем необходимой продукции. Поэтому часто приходится от некоторых выездных заказов. При применении данной технологии появится возможность увеличить спектр бортового питания для авиапассажиров, а именно заключить договора с новыми авиакомпаниями, с которыми ранее из-за недостаточности оснащения отсутствовала возможность сотрудничества.

Также вырастут заказы по кейтеринговым услугам, так как появится возможность выполнять большее количество заказов.

Есть особые требования к безопасности бортового питания, ведь возможности оказания пассажирам медицинской помощи прямо в полете сильно ограничены. Высокие требования предъявляются не только к основным блюдам, но и к сопутствующим продуктам авиакейтеринга: контейнерам для блюд (ланч-боксам), сахару, соли и перцу в пакетиках, зубочисткам, пластиковым пакетам для мусора, тележкам для развоза рационов и пр.

Все это накладывает на предприятия авиационного кейтеринга огромные обязательства при создании крупных комбинатов питания с использованием современного высокопроизводительного оборудования и соблюдением всех имеющихся санитарно-гигиенических и прочих требований. Последние содержатся как в международных стандартах системы безопасности НАССР, так и в официальных документах об организации бортового питания авиапассажиров и членов экипажей воздушных судов гражданской авиации, которые действуют только на территории России. Соблюдение требований НАССР обязательно для тех отечественных авиакейтеров, которые заключают контракты на обеспечение питания на борту с зарубежными авиаперевозчиками.

При создании технологической цепочки фабрики бортового питания повышенное внимание уделяется всем без исключения составляющим: мойке и дезинфекции оборудования, условиям хранения производственного сырья, операциям по приготовлению готовых блюд, процессам их интенсивного охлаждения и последующей разморозки (зачастую применяется система Cook&Chill), доставке пищи на борт, ее разогреву в самом самолете. Автоматизация всех процессов и применение высокопроизводительного технологического оборудования позволяет максимально снизить все риски, возникающие при организации комбината бортового питания (например, нивелировать воздействие таких объективных

факторов, как задержки, переносы и отмены рейсов).

3.2. Техничко-экономическое обоснования проекта

В ООО «Кейтеринг Белогорья» прилагается использовать малую производственную линию, который размещается на 30 м² и обслуживается 10 сотрудниками, включая административный персонал. Затраты на персонал отсутствуют, так как имеющего штата достаточно для работы на данном оборудовании. Оборудование будет установлено в ресторане, поскольку площадь помещения позволяет выделить необходимое место для технологии CapKold.

Сегодня применение технологии Cook&Chill в социальном, корпоративном питании одобрено и рекомендовано санитарным законодательством стран ЕС, Северной и Южной Америки, США, Японии, Индии и других стран. Технология CapKold™ успешно внедряется на производствах по выпуску готовых обедов и рационов питания для школьных и дошкольных учреждений, армии, исправительных учреждений, служб быстрого реагирования, больниц и предприятий санаторно-курортного комплекса, питания больших рабочих коллективов. CapKold™ позволяет обеспечить высокую эффективность производственного процесса, выражаемую в таких показателях, как: коэффициент эффективности использования единицы производственного персонала. коэффициент энергосбережения, коэффициент эффективного использования тепловых и холодильных производственных мощностей, и других показателей.

Технология CapKold™ предусматривает использование достаточно привычных производственных инструментов и единиц оборудования, таких как вакуумный или барьерный пакет, вакуумный аппарат, печь конвекционного, пароконвекционного или микроволнового принципа действия, пищеварочные котлы различной емкости, системы интенсивного охлаждения воздушного типа или водяного типа. Технология соответствует международным требованиями санитарно – гигиенической безопасности

НАССР (ХАССП).

В состав производственной линии CapKold входят следующие единицы оборудования:

- пищеварочные системы и пищеварочные котлы с парогенераторами;
- дозирующие упаковочные станции;
- вакуумные упаковщики;
- низкотемпературные пищеварочные системы;
- системы охлаждения ледяной водой.

Рассмотрим особенности и принципы действия каждой единицы технологического оборудования и каждого этапа производственного процесса CapKoldTM.

Первичная обработка продукции. Основная задача менеджмента комбината питания при приемке, первичной санитарной обработке и растаривании продукции состоит в полном исключении риска бактериологического заражения скоропортящихся продуктов.

Тепловая обработка продуктов. Тепловая обработка продуктов по технологии CapKoldTM делится на два вида: обработку жидких и пастообразных продуктов и обработку крупнокусковых изделий из мяса, птицы и рыбы. В первом случае, сырье загружается в пищеварочный котел с паровым способом нагрева воды или другой жидкости. Такой способ тепловой обработки обеспечивает колоссальную скорость работы пищеварочной системы.

Такой уникальный эффект достигается особой конструкцией котла с паровой рубашкой. Нагревательный элемент нагревает рубашку, прилегающую к дну котла. Внутри герметичной камеры помещена вода, которая, нагреваясь, превращается в пар. Температура горячего пара нагревается до + 167 °С, передавая тепловую энергию стенке котла. Система управления пищеварочной системой обеспечивает точное приготовление рецептуры, полученной по сети из центрального компьютера диспетчера комбината.

Уникальность таких пищеварочных систем видится еще и в том, что каждый котел может выполнять до 9 последовательных или прерываемых технологических операций. Таким образом, для приготовления, скажем супа, сырые грибы, лук, морковь и капусту можно предварительно обжарить, затем добавить воду, сварить, измельчить и гомогенизировать, получив на выходе суп-пюре.

Готовый продукт через донный клапан поступает в специальную дозирующую и упаковывающую станцию, где осуществляется расфасовка горячей массы в барьерный полимерный гигиенический пакет. Такой пакет фиксируется специальной клипсой, обеспечивающей герметичное укупоривание упаковки. Есть три стандарта типоразмеров пакетов для технологов CapKold™. Их емкость составляет 1 галлон, 1,5 галлона и 2 галлона. Это около 4, 5 и 7 литров соответственно.

Вся продукция, расфасованная в пакеты, поступает по конвейеру в систему под названием «тумблер – чиллер» (от английского tumbler chiller). Система представляет собой большую камеру, внутри которой расположен барабан, в который помещаются горячие пакеты. Вода в камере смешена с гликолем в пропорции 95% – 5% соответственно. Температура воды, подаваемой в камеру из системы водоподготовки, теплообмена и охлаждения (ice room и heat exchanger) составляет + 4 °С. Каждый такой агрегат позволяет охладить тонну готовой продукции до температуры + 4 °С всего за 40-45 минут.

После охлаждения пакеты поступают в банк готовой продукции (в большую среднетемпературную камеру), где хранятся при температуре не выше + 3 °С без химических средств консервации вплоть до 40 суток. Как уже упоминалось выше, такие длительные сроки хранения достигаются за счет подавления микробиологического роста бактерий и идеально стерильных условий фасовки продукта без контакта с кислородом и рукой человека.

Первоначальные вложения включают в себя кроме стоимости

производственной линии, также затраты на ее доставку, монтаж, дополнительные материалы для монтажа и обучению поваров.

Таблица 3.1

Первоначальные затраты

Вид затрат	Стоимость, руб
Стоимость нового оборудования	3 270 000
Доставка	35 000
Установка	50 000
Обучение поваров	80 000
Материалы для монтажа	25 000
Итого	3 460 000

Оборудование будет приобретено у компании «Ресторан-Сервис», находящейся по адресу: г. Белгород, ул. Кутузова, д. 2Б.

Особенностью компании «Ресторан-Сервис» является проектирование и комплексное оснащение предприятия «под ключ». Профессиональная поддержка клиента с момента проектирования и дизайна рабочих зон, оснащение заведения, монтаж оборудования и заканчивая оказанием гарантийных и сервисных услуг, позволяет клиентам компании оптимально использовать свои временные и финансовые ресурсы, оптимизируя процесс открытия и дальнейшего функционирования проекта.

Для финансирования было решено взять кредит на сумму 500 тыс. руб, что составит 14,5% от общей стоимости проекта. Остальная сумма будет выделана за счет собственных средств.

Проанализировав несколько банковских предложений, был выбран кредит, предложенный ПАО «Сбербанк России». Кредитная программа предназначена для выдачи денежных средств в кредит организациям на для приобретение основных средств, модернизацию и реконструкцию производства, запуска новых проектов, пополнения оборотных средств.

Условия кредитования:

- сумма займа –500 тыс. руб.;
- срок предоставления –12 месяцев (1 года);

- основной долг погашается ежемесячно, равными частями;
- годовая процентная ставка – 19 %;

Оплата будет производиться аннуитетным платежом (прил. 6).

Ежегодные текущие затраты включают в год постоянные (оплата кредита –62 тыс. руб. в месяц первые 2 года) и переменные (на гарантийное обслуживание два раза в год – 10 тыс. руб электроэнергия – 146 тыс. руб. в первый год; 154 тыс. руб. во второй год и 161 тыс. руб. в третий год.).

Планируется увеличить число порций по каждому направлению деятельности организации. Основное увеличение произойдет по бортовому питанию и кейтеринговым заказам. Рост порций составляет 20% в год от прошлого года, благодаря увеличению числа клиентов. План производства питания на данном оборудовании на три года представлен в Приложение 7.

Следовательно, на данном оборудовании будет произведено в 2019 году порций на сумму 2420 руб, в 2020 – 3041 руб, в 2021 – 3815 руб.

Для наглядного предоставления данных о сроках и работах составим диаграмму (табл. 3.2)

Таблица 3.2

Организационные мероприятия

Наименование этапа	01.11.18 - 14.11.18	15.11.18 - 29.12.18	15.01.19 - 25.01.19	26.01.19 - 31.01.19	1.02.19 г
Подготовка и заключение договоров на покупку оборудования					
Закуп оборудования					
Установка оборудования					
Тестирование оборудования					
Начало использования оборудования					

Таким образом, в ноябре-январе будут проведены подготовительные работы по внедрению новой производственной линии. В феврале 2019 года запланировано начало выход на проектную мощность.

3.3. Расчёт экономической эффективности внедрения проекта

Для эффективного ведения бизнеса предприятию в настоящем и будущем необходимо иметь положительный баланс денежных средств. БДДС предназначен для распределения денежных потоков. Он отражает всю деятельность организации, которая выполнялась в денежной форме. С помощью БДДС отслеживаются все операции предприятия по различным счетам. БДДС необходимо составить как с целью обеспечения постоянного наличия денежных средств, направляемых на выполнение проекта, так и для обоснования его эффективности [7].

Таблица 3.3

Прогнозные значения чистой прибыли в результате реализации проекта

Показатели	Значение показателей по годам		
	2019	2020	2021
Ожидаемый объем реализации, ед.	5760	6912	8294
Продажная цена единицы изделия, руб.	420	440	460
Объем реализации продукции, тыс. руб.	2420	3041	3815
Переменные расходы на планируемый объем продукции, тыс. руб.	156	164	171
Постоянные затраты на производство за год (без учета амортизации), тыс. руб.	746	746	0
Амортизация, тыс. руб.	654	654	654
Себестоимость продукции, тыс. руб.	1556	1564	825
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	864	1477	2990
Ставка налога на прибыль, %	20	20	20
Чистая прибыль, тыс. руб.	692	1182	2392
Чистые денежные потоки, тыс. руб.	1346	1836	3046

Таким образом, расчет денежных потоков, показывает, что внедрение новой технологии позволит получать чистый денежный поток в сумме 1346 тыс. руб. в 2019 году; 1836 тыс. руб. в 2020 году и 3046 тыс. руб. в 2021 году.

Все инвестиции, даже очевидно эффективные, подвергаются оценке эффективности с последующим анализом полученных результатов оценки (табл. 3.5).

Таблица 3.4

Прогнозные значения чистой прибыли в результате реализации проекта

Годы n	Начальные инвестиционные затраты (—) и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке «0,2», равной $(1+r)^{-n}$	Современная стоимость, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.
A	1	2	3	4
0	- 3302	1	-3302	-3302
1	1346	0,83	1117	-2185
2	1836	0,69	1267	-918
3	3046	0,58	1766	848
4	4256	0,48	2042	2890
5	4675	0,4	1870	4760
NPV			848	

Определим чистую приведенную стоимость проекта (NPV), $NPV = 848$ руб., $NPV = 848 > 0$. Расчет NPV демонстрирует величину больше нуля, значит, инвестиции прибыльны, т.е. проект можно считать эффективным.

Индекс прибыльности – один из основных параметров, позволяющий оценить перспективы инвестиционного проекта в плане будущей доходности.

Индекс прибыльности $1,25 > 1$, это значит что на один рубль затрат приходится 1,25 рублей дохода.

Простой срок окупаемости равен 1,6 года, это говорит о том, что проект окупится через 1 год 6 месяцев работы. Дисконтированный срок окупаемости равен 2,4 года, это говорит о том, что проект окупится через 2 года 4 месяцев работы.

Таким образом, получены следующие данные по проекту:

- первоначальные затраты – 3 460 000 руб.
- чистая приведенная стоимость – 848 000 руб.
- индекс рентабельности – 1,25 руб/руб.

- простой срок окупаемости – 1,6 года.

- дисконтированный срок окупаемости – 2,4 лет.

Все показатели эффективности проекта свидетельствуют о возможности принятия положительного решения по его внедрению. При решении вопросов финансирования проекта учет рисков – одно из наиболее важных условий эффективности его выполнения.

Таблица 3.5

Анализ рисков для предложенного проекта

Вид риска	Эксперты			Средний бал	Вес	Балл по риску
	1	2	3			
Удаленность от транспорта	25	25	50	33	1/4	8,25
Удаленность от инженерных сетей	25	25	25	25	1/4	6,25
Отношение местных властей	25	25	25	25	1/4	6,25
Платежеспособность заказчика	50	25	75	50	1/7	7
Непредвиденные затраты	75	80	80	78	1/5	16
Несвоевременная поставка комплектующих	25	25	25	25	1/4	6,25
Риск неуплаты кредитного долга	70	80	80	77	1/7	11
Недобросовестность подрядчиков	50	25	75	50	1/7	7
Неустойчивость спроса	80	80	100	87	1/7	12,5
Появление альтернативного продукта	50	80	80	70	1/7	10
Появление конкурента	75	80	90	82	1/5	16,4
Увеличение производства у конкурентов	50	25	75	50	1/7	7
Рост налогов	15	10	15	13	1/7	1,9
Неплатежеспособность потребителей	50	60	60	56	1/4	14
Рост прямых материальных затрат	70	80	80	77	1/7	11
Трудности с набором квалифицированной рабочей силы	50	25	75	50	1/7	7
Недостаточный социальный пакет	25	25	25	25	1/4	6,25
Недостаточный уровень зарплаты	25	25	25	25	1/4	6,25
Снижение квалификации кадров	80	80	100	87	1/7	12,5
Изношенность материально-технической базы	10	10	5	8	1/3	2,6
Отсутствие резерва производства	10	10	5	8	1/3	2,6
Нестабильность качества услуг	75	80	90	82	1/5	16,4
Вредность производства	0	0	0	0	1/5	0
Использование водных ресурсов	0	0	0	0	1/5	0
Загрязнение территории	0	0	0	0	1/5	0
Выбросы в атмосферу	0	0	0	0	1/5	0

Рассмотрим более подробнее каждые из существующих рисков. Непредвиденные затраты – это вероятность того, что ресторан понесет убытки или потери, если намеченное управленческое решение не

осуществится, а также, если были допущены просчеты или ошибки при принятии управленческих решений.

Если информации о потенциальных издержках недостаточно, то по таким неизвестным рискам закладывается специальный резерв, а процедуры управления не реализовываются. Резерв для непредвиденных событий может выражаться как в дополнительной сумме, так и в дополнительном времени, и его следует вносить в базовый план проектной стоимости.

Риск можно значительно снизить при помощи подробного анализа инвестиций еще на этапе планирования проекта. Рекомендовано спланировать непредвиденные расходы. Нормой будет считаться превышение бюджета на 10%. Исходя из этого, следует предусмотреть лимит доступных средств, обращаясь к кредитному займу на проект.

Риск неуплаты кредитного долга. Сегодняшние кредитные организации изобилуют предложениями о различных кредитах и займах. Современные банки предлагают всевозможные кредиты для юридических лиц, для малого и среднего бизнеса. Самый основной риск кредитования для ресторана – это процентный риск, который может возникнуть из-за того, что его доходы не привязаны к рыночной процентной ставке кредита.

Сегодняшние кредитные организации изобилуют предложениями о различных кредитах и займах. Современные банки предлагают всевозможные кредиты для малого и среднего бизнеса. На этапе реализации необходимо найти наиболее перспективную программу кредитования. Рассмотреть возможности дальнейшего рефинансирования.

Появление конкурента. Предприятия общественного питания, принадлежащие к одной отрасли, находятся в тесной конкурентной борьбе не только с однотипными фирмами, но и с организациями в других отраслях из-за того, что их продукция является хорошим заменителем. Возникающие конкурентные силы сталкивают продавцов данных услуг.

В результате снижаются цены на продукцию каждой из фирм в отрасли, или растут издержки первоначальных игроков в отрасли, поскольку

они пытаются удержать на прежнем уровне объем продаж, больше тратя на маркетинг, предоставляя выгодные условия покупателям. Следовательно, риск в данной области возрастает до максимума. Но возможные действия конкурентов возможно предвидеть на основе систематического анализа их деятельности и учитывать в своих решениях.

Снижение квалификации кадров. Обслуживание гостей ресторана – не призвание, ему надо обучать персонал контактной зоны, как и любой другой деятельности. Сделать потребителя лояльным может только лояльный персонал. Любые усилия по продвижению заведения и привлечению в него новых гостей бесследно пропадут, если аудитория откликнется на ваш призыв, а персонал, встречающий посетителей, все разом перечеркнет.

Рекомендуется пройти поварам курсы повышения квалификации и обучения работе на производственной линии. Благодаря профессиональной переподготовке, полноценными, профессиональными поварами могут стать и специалисты, обладающие высшим или средним образованием в сферах.

Нестабильность качества услуг. Сфера услуг выделяется высоким уровнем разнообразия, т. е. качество услуг зависит от того, кто их оказывает, когда и при каких условиях. Данную нестабильность параметров услуг можно объяснить несколькими причинами. Прежде всего, услуги оказывают и потребляют одновременно, что ограничивает вероятность контроля за их качеством. Кроме того, колебания спроса затрудняют возможность поддерживать качество обслуживания на одном уровне, особенно в периоды, когда спрос становится увеличенным. И, наконец, стоит обратить внимание на то, что в большой степени качество обслуживания потребителя находится в зависимости от служащего, оказывающего услугу.

Стабильность качества достигается следующими способами:

- периодической проверкой оборудования на технологическую точность и своевременным проведением ремонта этого оборудования;
- обеспечением и поддержанием технологической дисциплины;
- периодической оценкой качества продукции и услуг.

Эти мероприятия целесообразно использовать в комплексе, так как они направлены на разные риски и аспекты деятельности предприятия.

Заключение

Современный кейтеринг – это мобильное оказание услуг, организация выездных банкетов, оперативная доставка нужного инвентаря для проведения мероприятия. Выездной ресторан оснащен всем необходимым оборудованием: достаточным количеством мебели, посуды, термических контейнеров, сохраняющих нужную температуру приготовленных блюд. Успешная кейтеринговая компания укомплектована профессиональным обслуживающим персоналом: поварами, официантами, барменами и ведущими-распорядителями мероприятий.

Выездной кейтеринг отличается рядом особенностей и становится перспективным направлением ведения бизнеса. Многие руководители предприятий понимают истинную систему мотивации труда для сотрудников и создают необходимые условия для комфортной работы. К таким условиям относится и правильная организация питания сотрудников, которое обеспечивают фирмы, занимающиеся выездным кейтерингом.

Традиционно рынок кейтеринговых услуг принято делить на следующие сегменты: стационарное обслуживание, на базе предоставляемых кейтеринговыми компаниями помещений, выездное обслуживание в любом месте, удобном для заказчика, в том числе и проведение мероприятий на природе, теплоходах, и доставку обедов в офисы.

Выездное ресторанное обслуживание для проведения фуршетов, банкетов, корпоративных мероприятий, неофициальных деловых встреч, VIP-вечеринок, свадебных торжеств и других праздников завоевывает все большую популярность. Ведь помимо по-настоящему изысканной трапезы кейтеринговые компании, предоставляют услуги по тематическому проведению различных мероприятий.

Все больше кейтеринговых компаний для развития своего бизнеса применяют новые, неординарные подходы: предоставление вегетарианского меню, индивидуальный подсчет калорий в предлагаемых блюдах, бессолевые

и низкокалорийные диеты.

Кейтеринговое обслуживание - одно из приоритетных направлений в развитии ресторанного бизнеса. Ведь ресторанный бизнес, разделенный специалистами на два сегмента - стационарные услуги и выездное обслуживание – рентабелен и имеет хорошие перспективы развития.

Организация кейтеринга – процесс сложный и многогранный, включающий в себя продумывание общей концепции предстоящего мероприятия. Празднование дня рождения в удобном для заказчика месте, свадебные торжества, кофе-брейк на конференциях, выездное обслуживание банкетов, корпоративная новогодняя вечеринка - мероприятия разной тематической направленности, которые требуют от специалистов по кейтерингу новых креативных идей для их проведения, чтобы каждое событие стало оригинальным и запоминающимся.

Подводя итоги, можно сделать очевидный вывод о том, что рынок кейтеринговых услуг очень перспективное направление бизнеса. Сравнивая ежегодный мировой рост кейтеринговых услуг в разных странах, эксперты отмечают быстрый вход на рынок новых игроков-операторов кейтерингового обслуживания и предполагают повышение качества обслуживания в дальнейшем. Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы.

ООО «Кейтеринг Белогорья» – предприятие с интересным лаконичным меню с разнообразным выбором блюд. Современная интерпретация классических кулинарных мотивов подчеркнута авторским подходом шеф-повара. Десертное меню представлено выпечкой оригинальной рецептуры: пирожные, торты, пироги и другие разнообразные блюда.

ООО «Кейтеринг Белогорья» включает в себя: кафе «Кукурузник»; ресторан «Пикник-Парк»; «Аэрокафе»; бортовое питание, услуги кейтеринга.

Анализ финансового состояния ООО «Кейтеринг Белогорья» показал, что организация может оказывать довольно большой спектр услуг, поэтому выручка из года в год растет. Себестоимость выполняемых работ выросла в в

2016 году на 10000 тыс. руб, а в 2017 году на 2965 тыс. руб., что положительно сказалось на чистой прибыли.

Оценка финансовых коэффициентов ООО «Кейтеринг Белогорья» указывает на то, что собственные средства предприятия недостаточны для самостоятельного производства продукции, поэтому оно прибегает к заемным средствам, которые значительно больше, чем собственные. Негативные тенденции рентабельности говорят о необходимости усилении контроля за затратами организации.

В настоящее время общественное питание является одной из площадок для внедрения инновационных технологий, среди которых технология Carcold. Данная технология является одной из наиболее новых и эффективных технологий, позволяющих решать проблему обеспечения качественным питанием большого количества людей в рамках одного предприятия с минимальными затратами сырья, расходами на энергию и трудозатратами

ООО «Кейтеринг Белогорья» прилагается использовать малую производственную линию Carcold, который размещается на 30 м² и обслуживается 10 сотрудниками, включая административный персонал.

Анализ экономической эффективности проекта выявил следующие положительные величины проекта: чистая приведенная стоимость – 848 тыс. руб; индекс рентабельности – 1,25 руб/руб; простой срок окупаемости – 1,6 года; дисконтированный срок окупаемости – 2,4 лет.

Анализ рисков показал, что наиболее значительным риском проекта является появление конкурента; некомпетентность кадрового состава; нестабильность качества услуг; риск неуплаты кредитного долга.

Таким образом, внедрение проекта по покупке новой производственной линии будет приносить существенную прибыль ООО «Кейтеринг Белогорья».

Список использованных источников

1. Телепченкова, Наталья Владимировна. Кейтеринг [Текст] : (организация выездного ресторанного обслуживания) : учебное пособие / [Н. В. Телепченкова, А. П. Жуков, С. А. Матяш] ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Гос. ун-т управления", Ин-т гос. упр. и права. - Москва : Гос. ун-т упр., 2015. - 147 с.
2. Кейтеринг. 20 лет в России. Истории успеха [Текст] / под ред. Кирилла Погодина. - Москва : Альпина Паблишер, 2014. - 151 с.
3. Данилина, Светлана Константиновна. Основы кейтеринга [Текст] : учебное пособие для бакалавров / С. К. Данилина. - Санкт-Петербург : Изд-во Политехнического ун-та, 2016. - 59 с.
4. Рыжова, Нина Ивановна. Индустрия гостиничных и ресторанных услуг [Текст] : учебное пособие / Н. И. Рыжова ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Забайкальский гос. ун-т". - Чита : Забайкальский гос. ун-т, 2016. - 94 с.
5. ГОСТ 32692-2014. Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания = Public catering services. General requirements for procedures and forms of service at catering enterprises : межгосударственный стандарт : изд. офиц. : введён впервые : введён 2016-01-01 / Всерос. научн.-исслед. ин-т сертификации. - Москва : Стандартинформ, 2015.
6. Карнаухова, В. К. Сервисная деятельность. Потенциал фирмы за-висит от корпоративной культуры [Текст] : учеб. пособие / В. К. Карнаухова, Т. А. Крачковская. – М. : МарТ, 2010. – 35 с.
7. Радченко, Л. А. Организация производства на предприятиях общественного питания [Текст] : учебник / Л. А. Радченко. – Ростов на Дону: Феникс, 2006. – 352 с.
8. Золин, В. П. Технологическое оборудование

- предприятий общественного питания [Текст] / В. П. Золин – М. : Академия, 2012. – 320 с.
9. Соловьев, Б. А. Маркетинг [Текст] : учебник / Б. А. Соловьева. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 383 с.
10. Альбеков, А.У. Экономика коммерческого предприятия / А.У. Альбеков, С. А. Согомоян. - Ростов н/Д.: Феникс, 2013. – 350 с.
11. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. 6–е издание [Текст] / Д. Аакер. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
12. Александров, Ю. Л. Исследование рынка потребительских товаров: методологические основы, практика использования [Текст] : Монография / Ю. Л. Александров, Н. Н. Терещенко – Красноярск : Краснояр. гос. ун–т., 2004. – 320 с.
13. Дойль, П. Маркетинг – менеджмент и стратегии. 3-е издание [Текст] / П. Дойль. – СПб : Питер, 2002. – 570 с.
14. Ковалев, А. И. Маркетинговый анализ [Текст] / А. И. Ковалев, В. В. Войленко. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2003. – 208 с.
15. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] : пер. с англ / Ф. Котлер. – М. : Прогресс, 1990. – 656 с.
16. Кретов, И. И. Маркетинг на предприятии [Текст] : практ. пособие / И. И. Кретов. – М. : Финстатинформ, 2004. – 181 с.
17. Левшин, Ф. М. Маркетинг [Текст] : учеб. пособие / Ф. М. Левшин. – М. : 2001. – 139 с.
18. Мак-Дональд, М. Стратегическое планирование маркетинга [Текст] / М. Мак-Дональд. – СПб. : Питер, 2001. – 266 с.
19. Романов, А. Н. Маркетинг [Текст] : учебник / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильников и др. – М. : Банки и биржи. ЮНИТИ, 2005. – 560 с.
20. Панкрухин, А. П. Маркетинг [Текст] : учебник / А. П. Панкрухин. – М. : ИКФ Омега-Л, 2004. – 656 с.
21. Парсяк, В. Н. Маркетинговые исследования [Текст] / В. Н. Парсяк, Г. К. Рогов. – Киев: Наукова думка, 2003. – 174 с.

22. Пимашков, П. И. Маркетинговые исследования товарных рынков: теория, методология, практические рекомендации [Текст] / П. И. Пимашков, С. С. Фир-сенко. – Красноярск : Универс, 2006. – 96 с.
23. Тультаев, Т. А. Маркетинг гостеприимства [Текст] : учебное пособие / Т. А. Тультаев. – Москва : Евразийский открытый институт, 2011. - 295 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=91069>
24. Безрутченко, Ю. В. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме [Электронный ресурс] : учебное пособие/ Безрутченко Ю. В.– Электрон. текстовые данные. – Саратов: Корпорация «Диполь», Ай Пи Эр Медиа, 2013. – 199 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16475>. – ЭБС «IPRbooks»
25. Моисеева, Н. К. Международный маркетинг [Текст] : учеб. пособие / Н. К. Моисеева, Г. Л. Балиев, В. И. Черенков. – СПб.: Питер , 2013. – 116 с.
26. Синяева, И. М. Маркетинговые коммуникации [Текст] : учебное пособие / И. М. Синяева. – М. : Дашков и К, 2011. - 324 с. – Режим доступа:<http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394012785.html>
27. Соловьев, Б. А. Маркетинг [Текст] : учебник / Б. А. Соловьева. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 383 с.
28. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм [Электронный ресурс]: учебник: Пер. с англ. / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М. : ЮНИТИ, 2015 – . – Режим доступа: <URL:<http://elib.fa.ru/ebook/Kotler-marketing-tourism.pdf>>.
29. Безрутченко Ю. В. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебное пособие/ Безрутченко Ю.В.– Электрон. текстовые данные.– М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2016. – 233 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57171>. – ЭБС «IPRbooks»
30. Восколович Н. А. Экономика платных услуг [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов / Восколович Н. А. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 398 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/40486>. – ЭБС «IPRbooks»

Приложение