

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Управление ассортиментной политикой кафе «Время Чая»

Исполнитель  
студент группы 372сб

\_\_\_\_\_

Ю.М. Родюк

Руководитель  
доцент, к.т.н.

\_\_\_\_\_

С.А. Гусев

Консультант  
по экономической части  
доцент, к.т.н.

\_\_\_\_\_

С.А. Гусев

Нормоконтроль  
ассистент

\_\_\_\_\_

Я.Д. Коваленко

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

**ЗАДАНИЕ**

К бакалаврской работе студента группы 372сб Родюк Юлии Михайловны

1. Тема бакалаврской работы: Управление ассортиментной политики предприятия ООО «Вкус».

(утверждено приказом от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_)

2. Срок сдачи студентом законченного проекта: \_\_\_\_\_

3. Исходные данные к бакалаврской работе: Устав ООО «Вкус», результаты экономической деятельности ООО «Вкус».

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов) :

1. Теоретические основы управления ассортиментной политики предприятия.

2. Анализ управления ассортиментной политикой в кафе «Время Чая»

3. Мероприятия по совершенствованию ассортимента услуг в кафе «Время Чая»

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстрационного материала и т.п.) Приложение А- Дерево целей ООО «Вкус»; Приложение В – Блюда, включенные в меню «Время Чая»

6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов):

Консультант по экономической части – Гусев Сергей Анатольевич

7. Дата выдачи задания: \_\_\_\_\_

Руководитель бакалаврской работы: Гусев Сергей Анатольевич, кандидат технических наук.

(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, учёное звание)

Задание принял к исполнению (дата): \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 67 с., 10 рисунков, 24 таблицы, 3 приложения, 50 источников

### АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, БИЗНЕС-ПЛАН, БИЗНЕС-ЛАНЧ, ОБЩЕСТВЕННОЕ ПИТАНИЕ

Объектом настоящего исследования выступает деятельность, связанная с управлением ассортиментной политики кафе «Время чая».

Целью исследования является рассмотрение управления ассортиментной политики кафе «Время чая».

Бакалаврская работа содержит 3 главы. В первой главе рассмотрены теоретические основы управления ассортиментной политикой предприятия, во второй проведен анализ управления ассортиментной политики ООО «Вкус», в третьей главе приведены мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики ООО «Вкус».

Данная бакалаврская работа может быть применена как рекомендации для совершенствования управления ассортиментной политики ООО «Вкус».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы управления ассортиментной политики предприятия	8
1.1 Понятие ассортимента услуг предприятий	8
1.2 Ассортиментная политика в организациях общественного питания	14
1.3 Расширение ассортимента как важный элемент управления ассортиментной политикой	19
2 Анализ управления ассортиментной политикой в кафе «Время Чая»	24
2.1 Краткая характеристика кафе «Время Чая»	24
2.2 Анализ внутренней и внешней среды кафе «Время чая»	28
2.3 Анализ управления ассортиментной политикой кафе «Время Чая»	39
3 Мероприятия по совершенствованию ассортимента услуг кафе «Время Чая»	43
3.1 Методика совершенствования ассортимента услуг кафе «Время чая»	43
3.2 Разработка проекта по внедрению новой услуги кафе «Время чая»	46
3.3 Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий	51
Заключение	57
Библиографический список	60
Приложения А Древо целей ООО «Вкус»	64
Приложение Б Блюда, включенные в меню кафе «Время Чая»	65
Приложение В Меню на бизнес-ланч в кафе «Время Чая»	67

## ВВЕДЕНИЕ

В организациях общественного питания заканчивается процесс кругооборота средств, которые вложены в производственные объекты потребления, совершается преобразование товарной формы стоимости в денежную и формируется финансовая основа с целью возобновления производства товаров. Здесь совершаются стабильные качественные и количественные изменения, инициированные использованием передовой технологии, совершенствованием техники и оборудования, способов управления, обеспечивающие рост эффективности деятельности торговых предприятий и рост культуры торговли.

Актуальность темы обусловлена быстрым формированием рынка общественного питания, отличительными особенностями которого на сегодняшний день считаются динамичные изменения спроса и предложения. К сожалению, в ресторанном бизнесе маркетингу уделяется не то внимание, которого он заслуживает в условиях рыночных взаимоотношений в Российской Федерации. Именно в ресторанном бизнесе предприниматели преимущественно ориентированы на практику и действуют в соответствии с существующим у них опытом. Острая конкурентная борьба компаний за предпочтения потребителей, интенсивность рынка общественного питания различными услугами, право предпринимателей самостоятельно определять цели, стратегии, управленческие структуры обусловили вероятность и необходимость применения маркетинга в области ресторанного бизнеса.

Установлено, что любого руководителя, прежде всего, интересует конечный итог работы компании, т.е. коммерческий успех фирмы. А результат этот непосредственно зависит от того, насколько хорошо сформирована ассортиментная политика. В то же время, мероприятия, внедренные на предприятиях, не имеют достаточной экономической обоснованности.

Ассортиментная политика устанавливает специализацию организации общественного питания, она считается основным фактором в привлечении по-

требителей. Ни одна организация общественного питания не может давать только существующие в его ассортименте услуги, так как регулярно изменяется мода на престижные рестораны, новые покупатели приходят с новыми запросами, зарождаются новые организации общественного питания. Ни одна компания не может не учитывать регулярно меняющегося спроса на те либо другие услуги, требующиеся клиентам, ни одна не может ограничиться без спадов и подъемов спроса на её обслуживание. Здесь результат зависит от товара (продукта), который считается первоначальным этапом маркетинг-микса. В связи с этим подходом почти все компании общественного питания стремятся максимально разнообразить свой ассортимент услуг, для того чтобы удовлетворить как можно больше потребностей покупателя.

В случае если рассмотреть продукт, который предлагается на сегодняшний день потребителю разными ресторанами, то он окажется весьма похожим. Только одно отличие в нем можно определить, пожалуй, в цене, а также в качестве обслуживания персоналом.

Целью исследования является предложить проект новой услуги в кафе «Время чая», повышающий эффективность деятельности организации.

В рамках поставленной цели должны быть решены следующие задачи:

- рассмотреть понятия ассортимента услуг предприятий;
- изучить теоретические основы ассортиментной политики в организациях общественного питания;
- дать краткую характеристику кафе «Время чая»;
- рассмотреть внутреннюю и внешнюю среду исследуемой организации;
- проанализировать управление ассортиментной политики кафе «Время чая»;
- предложить мероприятия по совершенствованию управления ассортиментом услуг кафе «Время чая».

Объектом настоящего исследования выступает деятельность, связанная с управлением ассортиментной политики кафе «Время чая».

Предметом исследования является совершенствование управления ассор-

тиментом путем организации новой услуги.

Структурными методами исследования были выбраны метод сравнения, теоретический анализ и синтез, системный анализ, структурный анализ.

Структура бакалаврской работы определяется поставленными задачами и целью. Работа состоит из введения, основной части, заключения, библиографического списка и приложений. Основная часть включает три главы.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие ассортимента услуг предприятий

Услуга – объект реализации в виде действий, результатом которых считается тот либо другой полезный эффект.

Ассортимент – список разновидностей выпускаемой продукции, оказываемых услуг, выполняемых работ, которые различаются друг от друга потребительскими качествами, стоимостью и т.д. Анализ ассортимента – составная часть маркетингового анализа, при котором изучается обстановка на рынке, внешняя среда, покупатели, их потребности, конкуренты.

Ключевыми признаками ассортимента считаются полнота, структура, стабильность, глубина, новизна. Структура ассортимента – это процентное соотношение конкретных совокупностей товаров, услуг, работ к их общему количеству. Показатели структуры ассортимента чаще выражают в процентах.

Широта ассортимента определяется количеством групп товаров, услуг, работ и оценивается коэффициентом широты, формула (1):

$$K_{ш} = \Gamma_{ф} / \Gamma_{н}, \quad (1)$$

где  $\Gamma_{ф}$  – количество групп услуг, товаров, работ на момент определения, ед.;

$\Gamma_{н}$  – общее количество групп услуг, товаров, работ, ед.

Целостность ассортимента – это соотношение фактического наличия видов товаров, услуг, работ разработанному ассортиментному перечню, существующему спросу.

Выражают полноту ассортимента посредством коэффициент полноты  $K_{п}$  ассортимента, который определяют по формуле (2):

$$K_{п} = B_{ф} / B_{н}, \quad (2)$$

где  $V_{\phi}$  – фактическое количество видов услуг, товаров, работ на момент обследования, ед.;

$V_n$  – количество видов, которое предусмотрено ассортиментным перечнем, договором поставки, стандартами и прочими, ед.

Глубина ассортимента характеризуется числом разновидностей услуг, товаров, работ по каждому наименованию. Коэффициент глубины ассортимента рассчитывается по формуле (3):

$$K_r = P_{\phi} / P_n, \quad (3)$$

где  $P_{\phi}$  – фактическое количество разновидностей услуг, товаров, работ на момент проверки, ед.;

$P_n$  – количество разновидностей, предусмотренное ассортиментным перечнем, условиями договора, прейскурантами и т.д., ед.

Стабильность характеризует постоянное наличие услуг, товара, работ соответствующего вида в продаже. Коэффициент устойчивости  $K_y$  определяется по формуле (4):

$$K_y = 1 - (P'_{\phi 1} + P'_{\phi 2} + \dots + P'_{\phi n} / P_n \times n), \quad (4)$$

где  $P'_{\phi 1}, P'_{\phi 2}, \dots, P'_{\phi n}$  – фактическое количество разновидностей товаров, услуг, работ которые отсутствуют в продаже в момент отдельных проверок из предусмотренных ассортиментным перечнем и, ед.;

$P_n$  – количество разновидностей (видов) товаров, услуг, работ предусмотренное ассортиментным перечнем, ед.;

$n$  – количество проверок.

Новизна определяет появление новых разновидностей услуг, товаров, работ за определенный период времени и оценивается коэффициентом новизны  $K_o$ , формула (5):

$$K_o = P_o / P_{\phi}, \quad (5)$$

где  $P_o$  – количество новых разновидностей товаров, услуг, работ, появившихся в момент проверки, ед.;

$P_{\phi}$  – среднее количество разновидностей, ед.

Коэффициент новизны определяет уровень обновления ассортимента, появление новейших товаров, услуг, работ.

Существующий стандарт определяет классификацию компаний общественного питания, единые условия к предприятиям питания разных типов и классов. Он распространяется на компании общественного питания всех форм собственности, а также граждан – предпринимателей, которые осуществляют деятельность в области предприятий общественного питания.

Стандарт учитывает следующие типы предприятий общественного питания: бар, ресторан, кафе, закусочная, столовая.

Тип компании общественного питания определяется ассортиментом реализуемой кулинарии продукции, характерными отличительными чертами обслуживания и номенклатурой предоставляемых потребителям услуг. При установлении типа предприятия предусматривают следующие условия:

- ассортимент реализуемой продукции, её сложность и разнообразие изготовления;
- техническую оснащенность;
- методы обслуживания;
- номенклатуру предоставляемых потребителем услуг;
- квалификацию персонала;
- качество обслуживания (этику общения, комфортность, эстетику и т.д.).

Класс компании общественного питания обуславливается совокупностью свойств предприятия конкретного вида, которые определяют качество предоставляемых услуг, условия и степень сервиса.

Потребителям в предприятиях общественного питания разных классов и видов, в том числе и индивидуальных предпринимателей, предоставляются услуги:

- изготовление кондитерских изделий и кулинарной продукции;
- организация обслуживания и потребления;
- питание;
- информационно-консультативные;
- реализация кулинарной продукции;
- прочие.

В соответствии с перечисленными выше основными видами компаний общественного питания предполагается проанализировать услуги, которые ими предоставляются:

1) ресторан: осуществление, производство, а так же организация потребления широкого ассортимента продуктов и блюд сложного производства всех основных групп из различных продуктов и вино-водочных изделий. Обслуживание становятся квалифицированным обслуживающим и производственным персоналом в условиях высокого уровня материально-технического оснащения и комфорта в сочетании с организацией досуга;

2) бар: изготовление и реализация широкого ассортимента смешанных, крепких безалкогольных, алкогольных и слабоалкогольных напитков, закусок, десертов, мучных булочных и кондитерских изделий, покупных товаров; создание условий для их потребления у стойки бара либо в зале;

3) кафе: осуществление и производство различного ассортимента блюд, напитков и продуктов в ограниченном по сравнению с рестораном ассортименте и с учетом специализации; формирование условий с целью их потребления;

4) столовая: производство кулинарной продукции различной по дням недели либо скомплектованных рационов питания (обеда, завтраки, ужины) для различных компаний обслуживаемого контингента (школьников, рабочих, туристов и другие); формирование условий для организации и реализации их потребления;

5) закусочная: изготовление ограниченного ассортимента блюд несложного изготовления из определенного вида сырья; создание условий для её реализации и потребления.

Разнообразные виды предприятий общественного питания реализовывают также другие услуги по обслуживанию и организации потребления продукции:

- услуги официанта по обслуживанию на дому;
- услуги питания;
- обслуживание и организация: праздников, семейных обедов, ритуальных мероприятий; совещаний, участников конференций, семинаров, культурно-массовых мероприятий в зонах развлечений и т. д.;
- доставка кондитерских изделий, кулинарной продукции, а так же обслуживание потребителей по заказам на рабочих местах и на дому; в пути следования пассажирского транспорта; в номерах гостиниц;
- резервирование мест в зале предприятия общественного питания;
- реализация талонов и абонементов на обслуживание скомплектованными рационами;
- организация рационального комплексного питания.

Оказываются услуги и по организации досуга клиентов компаний общественного питания (к примеру, проведение концертов, программ варьете в ресторанах); информационно-консультативные услуги (консультации шеф-поваров по приготовлению оригинальных и изысканных блюд, диетсестры по вопросам меню при разных видах болезней в диетических отделениях и столовых и т. п.).

Прочие важные услуги, которые предоставляются предприятиями общественного питания:

- реализация парфюмерии, принадлежностей для очистки обуви и т. п.;
- мелкий ремонт и чистка одежды;
- упаковка изделий, которые были приобретены на предприятиях общественного питания;
- гарантированное сохранение личных вещей (верхней одежды), ценностей и сумок потребителя;
- оказание потребителям факсимильной и телефонной связи на предприятии;
- вызов такси по заказу потребителя;

– парковка личных автомашин потребителей на организованную стоянку у предприятия.

Перечень услуг, предоставляющиеся предприятиями общественного питания, может быть расширен в зависимости от его типа, класса и специфики обслуживаемого контингента потребителей.

Услуги, предоставляющиеся предприятиями общественного питания, должны соответствовать требованиям «Услуги общественного питания. Общие требования. ГОСТ Р 50764-2009».

Компании также обязаны отвечать конкретным требованиям:

- отвечать своему целевому назначению;
- соблюдать вопросы экологии (защита окружающей среды территории);
- предоставлять все услуги точно вовремя, обеспечивать при этом безопасность для потребителей (вплоть до сохранности их жизней, к примеру, противопожарные приспособления);
- техническое содержание и состояние помещений, вентиляции, канализации, водоснабжения и др.).

При предложении услуг должно быть предусмотрено требование эргономичности, что характеризуется совокупностью антропологических, гигиенических и физиологических возможностей потребления.

Непосредственно выполнение эргономичности гарантирует комфортность сервиса и содействует поддержанию необходимого равновесия в организмах потребителей.

Вопрос эстетичности не менее важен в данном списке условий, таким образом, помещение предприятий питания обязано отличаться гармоничностью архитектурно-планировочного стиля, персонал – культурой сервиса и другое. Должна соблюдаться общественная адресность услуги (соотношение контингента потребителей типу предприятия). Необходимо кроме того предоставление надёжной и полной информации о данной определенной услуге (информативность услуги). Требование информативности подразумевает применение различных видов рекламы.

## **1.2 Ассортиментная политика в организациях общественного питания**

Ассортиментная политика – это одна из основных составляющих конкурентной стратегии фирмы. Вопрос о расширении (сужении) ассортимента выпускаемой продукции может иметь различные решения в зависимости от единого комплекса определенных обстоятельств: товарная группа, отрасль, масштабы фирмы и другие конъюнктурные элементы.

Однако единые связи и правила должны и могут быть сформулированы и установлены на основе рассмотрения состояния и формирования существующих сегментов рынка (внешние условия) и экономических изменений, которые происходят изнутри компании (внутренние факторы).

Выбор той либо другой ассортиментной стратегии должен базироваться на оценке изменений денежных потоков, которые вызваны изменением ассортимента, а кроме того на мониторинге состояния денежных потоков в перспективе.

Любое расширение ассортимента неизбежно влечет за собой повышение затрат. При этом положительные финансовые итоги от изменений в ассортименте могут иметь место только в будущем.

В любом случае основным аспектом при оценке решения о выпуске новой продукции (будто новый и самостоятельный вид товара либо имиджевый продукт) либо о уменьшении имеющейся товарной номенклатуры должно быть исследование экономических результатов и денежных потоков, полученных в связи с такими изменениями.

При условии эффективного продвижения на рынке нескольких товарных групп, широта ассортимента может рассматриваться равно как способ повышения устойчивости объекта (компании, бизнеса и т. д.).

Правильная ассортиментная политика гарантирует преимущество в завоевании потребителей, лидерство в конкурентной борьбе, выигрыш за счет оптимизации товарных запасов.

Сущность оперативного планирования состоит в сочетании программы

компании. Вопросами планирования производственной программы занимаются заведующие производством (заместители), руководители производственных цехов, работники бухгалтерии, бригадиры.

Для составления производственной программы заготовочного предприятия нужны следующие данные: ассортимент издаваемой продукции (кулинарных изделий, полуфабрикатов, мучных кондитерских изделий), техническая оснащенность компании, сеть предприятий общественного питания и розничной сети, заключившие контракты с заготовочным предприятием либо специальными заготовочными цехами, а кроме того количество и ассортимент продукции, которые требуются для этих компаний, объем полуфабрикатов, вырабатываемые предприятиями пищевой промышленности для доготовочных компаний.

Оперативное планирование в фирмах с полным циклом производства содержит свои характерные черты. У любого предприятия общественного питания должен быть подтвержден проект товарооборота на месяц, на основе этого проекта оформляется производственная программа на день. В ресторанах, где ассортимент блюд очень большой, в меню в основном включаются заказные порционные блюда, поэтому заранее планировать количество выпущенных блюд сложно, однако, учитывая прошедший опыт, и в ресторане возможно планировать выпуск количества полуфабрикатов (при обработке птицы, мяса, рыбы) и сколько следует получить продуктов на период из складских помещений.

Первым шагом оперативного планирования считается формирование планового меню. Наличие планового меню предоставляет вероятность исключить повторений одних и тех же блюд, гарантировать многообразие блюд по дням недели, гарантировать конкретную систему обеспечения производства полуфабрикатами и сырьем, вовремя направляя заказы на промышленные компании, оптовые базы, грамотно осуществить технологический процесс изготовления пищи и деятельность сотрудников производства.

Вторым шагом оперативного планирования считается формирование плана-меню. В нем приводятся номера, наименования рецептур и число блюд с

указанием сроков изготовления их отдельными партиями с учетом потребительского спроса.

Третьим шагом оперативного планирования считается формирование меню для потребителя. Оно отображает эффективность исследования первых двух стадий, в тоже время считается основой сведений для изменения и доработки первых двух видов меню. Меню представляет собой перечень различных закусок, блюд, кулинарных изделий и напитков, которые предлагаются посетителям на данный день. Меню оформляют с учетом программы работы компании и ассортимента минимума. Любое предприятие самостоятельно устанавливает ассортиментный минимум в соответствии со существующим сырьем, специализацией, сезоном года.

Большинство кафе имеют предварительно определенные меню, не изменяющиеся день ото дня. Такие меню именуются статичными. Сущность статичных меню может изменяться только лишь по причине включения в него сезонных продуктов либо замены блюд, не пользующиеся спросом. Противоположностью статичного меню считается цикличное меню. Оно дает определенный список напитков и блюд, которые повторяются через какой-то промежуток.

Формирование меню является непростым процессом. Это одновременно искусство и наука, которые требуют большого практического навыка и учета разнообразных факторов (рисунок 1).

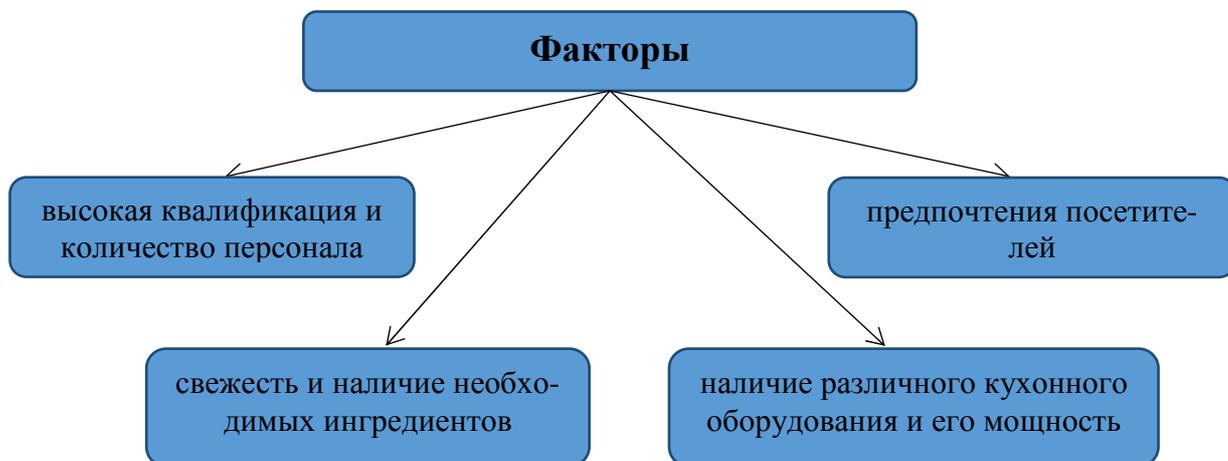


Рисунок 1- Факторы, влияющие на формирование меню

Меню оформляется с мыслями о гостях, а не о том, что предпочитает владелец и может приготовить шеф-повар. Меню должно отвечать концепции и профилю ресторана. Причиной успеха многих популярных компаний питания явилось то, что они смогли сосредоточить свои концепции на пожеланиях и вкусах посетителей, прежде всего получивших отражение в меню.

Извечной проблемой для всех компаний питания считается разумное распределение рабочей нагрузки в течение дня, в особенности, если компания предлагает широкий ассортимент напитков и блюд. В решении данной проблемы огромную значимость уделяется расчету потребности в персонале обслуживания и построению рабочего графика, который максимально предусматривает спады и всплески активности посетителей. Определяющим признаком профессиональной квалификации и мастерства персонала считается его соответствие условиям определенного предприятия, который обладает меню с конкретным количеством блюд определенной сложности и который обслуживает определенное число посетителей. В современных больших ресторанах быстрота обслуживания и высокое качество блюд достигаются за счет глубокой специализации выполнения производственных процессов, наличие разнообразного кухонного оборудования и его мощность. При составлении меню весьма важно учитывать данный фактор.

Вопрос учета мощностей обусловлена обширным многообразием блюд в меню, изготовление которых потребует соответствующего оборудования и сложной технологии. Во время функционирования кафе, ресторана, бара перестройка кухонного оборудования обходится очень дорого. В данном случае проще поменять меню, приспособив его к уже существующему оборудованию. Меню должно быть составлено таким образом, чтобы равномерно использовать имеющиеся мощности. Меню, перегружающее определенную часть оборудования, к примеру гриль, бройлер либо фритюр, замедляет обслуживание, уменьшает его эффективность и делает контроль за качеством более трудным.

Содержание меню влияет на объем обработки продуктов, которые применяются для изготовления блюд и разделку мяса, очистку и потрошение рыбы и

птицы, шинковку и нарезку овощей и зелени для салатов, гарниров, винегретов и др. Все приведенные операции возможно облегчить, ускорить и упростить, если пользоваться полуфабрикатами, консервированными либо замороженными продуктами. Обширное меню с огромным выбором блюд усложняет работу официантов. Исследуя такое меню, гости затрачивают много времени, а официантам оно создает лишние трудности и хлопоты с приемом заказов, их передачей в кухню и своевременным обслуживанием компаний в несколько человек, любой из которых выбрал различные блюда по меню.

Цены и содержание меню характеризуют среднюю сумму счета, который предоставляется гостям. Для получения максимального финансового эффекта блюда, которые включены в меню, и цены на них должны соответствовать потребностям, вкусам и материальным возможностям основного контингента посетителей предприятия.

Любое предприятие вне зависимости от характера, типа и объема выпускаемой продукции должно иметь свое меню. При этом основным и первоначальным условием считается безукоризненный внешний вид бланков меню. Ничто так не вредит репутации компании, как покрытая пятнами, порванная карточка, которую клиент должен брать в руки, переступив порог ресторана, кафе и заняв место за столиком. Людям характерно ассоциировать опрятность, внешнюю чистоту и порядок с качеством обслуживания. По этой причине неприглядный внешний вид бланков меню мгновенно негативно настраивает гостя.

Следует всячески избегать задержек при подборе напитков и блюд гостями, поэтому подобные условия как слишком мелкий шрифт, которым напечатано меню, недостаточное освещение торгового зала, нечеткое обозначение наименований блюд, не могут не оказывать негативного воздействия на процесс обслуживания гостей. Время от времени предприятие бывает вынуждено вносить изменения в меню как в связи с обновлением ассортимента блюд, так и вследствие того, что сезонная либо рыночная конъюнктура, колебания стоимости на те либо иные продукты вызывают необходимость исключения одних

блюд и смены их другими либо повышения (снижения) стоимости на блюда.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ассортиментная политика для потребителей – одна из основных задач для компании. В последнее время формирование меню превратилось в искусство. Ассортиментная политика представляет собой перечень всевозможных закусок, блюд, напитков и кулинарных изделий, которые предлагаются гостям в данный день. Ассортимент составляют с учетом программы работы и ассортиментного минимума компании. Существует конкретный порядок расположения блюд и закусок в меню с учетом очередности их подачи, которая определяется различиями в технологии оформления и приготовления. При составлении меню следует учитывать различные условия, к которым, прежде всего, относятся: высокая квалификация и персонала; предпочтения посетителей; свежесть и наличие необходимых ингредиентов; наличие разнообразного кухонного оборудования и его мощность; В наше время прослеживается тенденция перехода на клиентоориентированный бизнес, по этой причине меню оформляется с мыслями о гостях. Ассортимент также должно отвечать концепции и профилю ресторана. Ассортимент играет важную роль при составлении спецификаций на все продукты и товары, которые закупаются и используются предприятием. Затраты времени, денежных средств и труда на заказы поставщикам, получение и закупки товаров находятся в прямой зависимости от ассортимента напитков и блюд, которые включаются в меню кафе.

### **1.3 Расширение ассортимента как важный элемент управления ассортиментной политикой**

Расширение ассортимента- качественные и количественные изменения набора товаров за счет увеличения показателей полноты, широты и новизны.

К основным факторам, которые определяют ассортимент продукции и услуг организации, необходимость расширения её товарной номенклатуры, относятся:

– изменения, которые происходят в товарном ассортименте организаций-конкурентов, которые выпускают аналогичную продукцию, работающие над

- обновлением товарного ассортимента, оптимизацией товарной номенклатуры;
- изменения спроса на производимую организацией продукцию и услуг, которые требуют четкого руководства деятельностью фирмы и разработки соответствующих мер и товарной политики, позволяющие противостоять сужению рынка и умело пользоваться расширением рыночных возможностей;
  - предпочтение и желание покупателей закупать большое число наименований продукции у одной организации, что обеспечивает им привычность деловых контактов, надежность;
  - оптимальность продаж через сбытовую сеть нескольких видов товаров одновременно, что привлекает оптовиков и розничных торговцев и сокращает издержки обращения, поскольку увеличивается объем реализации товаров в расчете на один визит покупателя, происходит экономия на престижную рекламу, снижается риск от работы с ограниченным кругом продукции и др.;
  - развитие торговли по специальным заказам отдельных потребителей, которые предусматривают индивидуальное изготовление продукции заданных характеристик и свойств;
  - желание использовать побочные продукты для производства новых видов продукции и повысить общую эффективность деятельности организации.

Помимо вышеперечисленных факторов, которые, будучи внешними, служат стимулами для расширения товарной номенклатуры выпускаемых организацией продукции и услуг, само производство в рамках маркетинговой стратегии должно проводить активную товарную политику и планировать обновление и расширение товарного ассортимента. Товарная политика требует изменения в том случае, если в течение длительного периода наблюдаются, что основную прибыль дают только несколько товаров, нет достаточного количества товаров, которые соответствуют возможностям рынка и объему предъявляемого спроса; прибыль и продажи организации постоянно снижаются.

Вот почему главным принципом любой компании должна стать задача организации систематического планирования товарной номенклатуры и расширение ассортимента. Только в этом случае организация может улучшить быть

конкурентоспособным и улучшить свои экономические показатели.

Процесс расширения ассортимента продукции определяется как планирование всех видов деятельности, которые направлены на отбор для будущего производства и на приведение функциональных, технических и эстетических свойств в наиболее полное соответствие с требованиями потенциальных потребителей. Искусство расширения ассортимента продукции состоит в умении воплотить уже имеющиеся или потенциальные технические и материальные возможности в продуктах, обладающие потребительской ценностью, удовлетворяющей покупателя. Иными словами, производитель не просто занят созданием и производством новых товаров, но также формированием клиентуры и удовлетворение её специфических потребностей.

К задачам систематического планирования нового ассортимента пищевых продуктов относят:

- удовлетворение запросов потребителей - один из основных принципов маркетинга, который соответствует задаче глубокой сегментации и дифференциации рынка и обеспечивает тесную связь с потребителями;

- оптимальное использование технологических знаний и опыта предприятия;

- оптимизация финансовых результатов предприятия - формирование нового ассортимента основывается на ожидаемой рентабельности и величине прибыли, что чаще встречается в практике работы предприятий, однако может быть оправдано при тяжелом финансовом положении, отсутствии альтернатив и др.;

- завоевание новых покупателей путем расширения сферы применения существующей производственной программы. Этот подход достаточно консервативен, так как рассчитан на краткосрочные результаты и предполагает удлинение жизненного цикла устаревающих изделий за счет нахождения новых рынков сбыта.

Формированию нового ассортимента предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции. Она представляет собой направленное по-

строение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения, при этом за основу принимаются, с одной стороны, потребительские требования определенных групп (сегментов рынка), а с другой, — необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и иных ресурсов с тем, чтобы производить продукцию с низкими затратами.

При формировании нового ассортимента товаров на предприятиях следует помнить и о других факторах: социально-экономических (социальный состав обслуживаемого населения и характер его трудовой деятельности, социальное обеспечение и уровень доходов населения, уровень цен на товары и др.), демографических, национально-бытовых и природно-климатических факторах.

Существенным фактором расширения ассортимента является цена товара. Цена выступает одним из важных показателей, характеризующих состояние и динамику уровня жизни населения. Покупатель чаще всего обязательно определяет для себя предельную цену или диапазон цен, в пределах которого он собирается уплатить за покупку. Поэтому одним из критериев рационального построения ассортимента товаров служит обеспечение правильного сочетания товаров с различной стоимостью.

Расширение ассортимента является непрерывным процессом, продолжающимся в течение всего жизненного цикла продукции, начиная с зарождения замысла о создании нового изделия и заканчивая снятием его с производства. Иначе говоря, предприятие не может долго поставлять на рынок одну и ту же продукцию. Поэтому постоянное новаторство в выпуске продукции - обязательное условие выживания предприятия в условиях современного рынка.

Любое предприятие, решившееся на инновацию, может выбрать один из следующих вариантов по поиску замысла новой продукции:

- купить информацию о новых видах продукции у внешних источников;
- изобрести самостоятельно новый вид продукции, используя информацию и аналитические материалы службы маркетинга;
- усовершенствовать конструкцию или внешнее оформление ранее вы-

пускаемой продукции;

– привлечь другого партнёра к разработке новой продукции.

Необходимость действий в одном из этих направлений связана с тем, что каждый вид продукции имеет свой жизненный цикл. Однако время от времени появляются неординарные виды продукции, которые имеют исключительно высокую продолжительность жизненного цикла. В этом случае необходимо тщательно продумать систему её разработки.

Приступая к планированию ассортимента и разработке новой продукции, следует всегда помнить, что никакие, самые хорошо продуманные планы сбыта и рекламы не могут компенсировать ошибки, допущенные ранее при планировании ассортимента продукции, т.е. при отборе и оценке продукции, его техническом испытании, изучении рынка и проведении пробной продажи. Планирование ассортимента продукции предполагает координацию целого ряда взаимосвязанных видов деятельности: научно-технических исследований и разработок, исследований рынка, организации товародвижения, стимулирования сбыта и рекламы.

Внедрение новых пищевых продуктов, несомненно, имеет первостепенное значение для дальнейшего развития и рентабельной деятельности любого предприятия, но также необходимо проводить комплексный анализ уже существующей товарной номенклатуры организации, так как в большинстве случаев освоение новых изделий финансируется за счёт отчисления с выручки от реализации текущей продукции, которую предприятие поставляло на рынок в течение ряда лет и, которую оно надеется успешно продавать ещё на протяжении длительного периода.

Поиски нового применения и новых рынков для уже существующей продукции необходимы для того, чтобы обеспечить более надежную основу деятельности предприятия.

## 2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКОЙ В КАФЕ «ВРЕМЯ ЧАЯ»

### 2.1 Краткая характеристика кафе «Время Чая»

Главным видом деятельности ООО «Вкус» считается розничная торговля пищевыми продуктами, в том числе напитки в специализированных магазинах. Целью деятельности ООО «Вкус» считается торговая деятельность данными продуктами и удовлетворение имеющегося спроса на неё на рынке и, соответственно, получение доходов в ходе данной работы.

При осуществлении хозяйственной либо другой деятельности предприятие может от своего имени приобретать материальные и неимущественные права, нести обязанности, совершать в стране и за рубежом в установленном порядке сделки, заключать соглашения, быть ответчиком и истцом в суде и арбитраже, реализовывать другую деятельность в соответствии с действующим законодательством и Уставом.

Имущество компании составляют материальные ценности и финансовые ресурсы, находящиеся на балансе и считаются собственностью общества. Источниками формирования финансовых ресурсов компании считаются амортизационные отчисления, доход, личные средства участников, которые вложены в уставный капитал.

Предприятие образовывается на основании индивидуальной собственности граждан путем образования Уставного капитала компании за счет взносов денежных средств, передачи имущества интеллектуальной собственности.

Размер Уставного капитала может пополняться за счет прибыли от коммерческой работы, либо расширения суммы взносов учредителей и их состава.

Учредители несут убытки по обязательствам предприятия в пределах их вкладов. Учредители, которые не полностью внесли вклады, отвечают по обязательствам предприятия невнесенной частью вклада.

Прекращение деятельности компании может осуществляться в виде его реорганизации и ликвидации.

Торговая фирма «Вкус» считается обществом с ограниченной ответственностью (ООО). ООО – это организационно-правовая форма компании. Под ООО подразумевается объединение юридических лиц либо граждан для совместной хозяйственной деятельности, имеющее уставный фонд, разделенные на доли, размер которых определяется учредительными документами, и которые несут ответственность по обязательствам только в пределах собственного имущества. Члены ООО несут ответственность в пределах своего вклада.

Целями деятельности ООО «Вкус» считаются:

- удовлетворение общественных нужд в его услугах (продукции, работе);
- осуществление на основе получения прибыли социально-экономических интересов собственников компании и членов трудового коллектива;
- удовлетворение через демократические механизмы самоуправления и социально-профессионального роста потребности работников в самореализации личности, социальном самоуважении.

Предприятие занимает несколько помещений: торговый зал, складское помещение, кабинет руководства, кабинет главного бухгалтера.

ООО «Вкус» предоставляет широкий ассортимент пищевых продуктов. Стоимости на производимую продукцию ООО «Вкус» ниже стоимости конкурирующих компаний.

Услуги предоставляются в кафе в соответствии с правилами оказания услуг общественного питания, а так же с Общероссийским классификатором услуг населению.

Миссией кафе считается максимум внимания каждому гостю с тем, чтобы его пребывание было комфортным и приятным. Древо целей ООО «Вкус» представлены в приложении А.

Это кафе с огромным ассортиментом напитков и блюд (в том числе и алкоголя). Позиционная компания ориентирована на людей со средним уровнем заработка.

Особенность организации работы «Время чая» – это высочайший класс обслуживания гостей. Классность предполагает комплекс отличительных при-

знаков компании, которые определяют качество предоставляемых услуг, условия и степень обслуживания.

«Время чая» – организация общественного питания, которое предназначено для организации развлечений потребителей, поэтому огромное значение имеет оформление торгового зала декоративными элементами, под освещение, цветовое решение. В кафе обеспечен высокий уровень комфортности за счет оборудования его комфортной мебелью, создания спокойного, надлежащего, ненавязчивого, романтического интерьера и микроклимата, в частности, путем кондиционирования воздуха.

Кафе оборудовано высококачественной фарфоровой и металлической посудой, комплектами приборов для разных закусок и блюд.

Обслуживающий персонал одет в форменную одежду. Штат кафе укомплектован высококвалифицированными сотрудниками: метрдотелями, поварами. Бармены и официантки прошли специальную подготовку.

В кафе существует 2 зала. Кроме торгового зала существуют уборные комнаты и холл для гостей.

Кафе предлагает русскую и европейскую кухню. В меню предоставлен обширный выбор горячих блюд, закусок и напитки различных видов.

Меню разрабатывается под руководством квалифицированного шеф-повара, благодаря чему гости имеют возможность выбрать действительно изысканные блюда. Подбираются оптимальные сочетания продуктов, а необычное оформление лишь подогревает аппетит.

Средняя сумма счёта составляет 500 рублей, что позволяет относить это кафе по неофициальной классификации к категории доступных.

Кафе организует обслуживание официальных и праздничных и приемов, конференций, совещаний и семейных праздников.

Кафе работает с 8:00 до 24:00, служба доставки работает с 8:00 до 23:00.

Анализ технико-экономических показателей работы кафе «Время чая» за 2013 – 2015 гг., представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности кафе «Время чая» за 2013 – 2015 гг.

Наименование показателя	Величина			Отклонение	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	абсолютное	темпа роста, в %
Объём реализации услуг, тыс. руб.	69542	75050,8	86683,9	11633,1	115,5
Численность сотрудников, чел.	35	35	37	2	105,7
Производительность труда на одного сотрудника, тыс. руб.	1986,9	2144,3	2342,81	198,51	109,2
Среднегодовая зарплата на одного сотрудника, тыс. руб.	302,8	307,3	321,6	14,3	104,7
Фонд заработной платы, тыс. руб.	10598	10755,5	11899,2	1143,7	110,6
Затраты на 1 руб. реализации услуг, руб.	77	77	74	-3	96
Издержки, тыс. руб.	49583	57789,1	64146	6356,9	111,0
Прибыль, тыс. руб.	19959	17261,7	22538	5276,3	130,6
Рентабельность продаж, в процентах	28	23	26	3	-
Рентабельность деятельности, в %	30	30	35	5	-

Согласно данным таблицы технико-экономических показателей отмечается улучшение ключевых показателей компании за 2015 год. Прибыль от реализации продукции и услуг возросла на 15,5 %, либо на 11 633,1 тысяч рублей составив в 2014 году 86683,9 тысяч рублей. Количество работников компании увеличилась несущественно – в целом на 2 человека за период либо на 5,7 %, по сравнению с 2014 годом. Эффективность работы одного работающего существенно увеличилась по сравнению с предшествующим годом на 198,51 тысяч рублей, что благоприятно характеризует деятельность кафе и свидетельствует о правильном регулировании работы персонала. Кроме того, за счёт увеличения среднемесячной заработной платы возросла и среднегодовая заработная плата работников кафе – на 4,7 % либо 14,3 тысяч рублей за год.

По сравнению с 2014 годом в 2015 году прослеживался увеличение в стоимостном выражении таких характеристик, как фонд заработной платы персонала – на 1143,7 тысяч рублей и полная себестоимость услуг (продукции, работ) – на 6356,9 рублей.

Прибыль от реализации услуг за 2015 год возросла по отношению к 2014 году на 5276,3 тысяч рублей.

Переходя к показателям, которые определяют эффективность работы ка-

фе «Время Чая», можно заметить, что в 2015 году показатели рентабельности продаж и деятельности увеличились с 30 % до 35 % и с 23 % до 26 %.

На рисунке 1 представим основные показатели деятельности за 2014 - 2015 гг., таких как: объем реализации услуг и прибыль от реализации услуг.

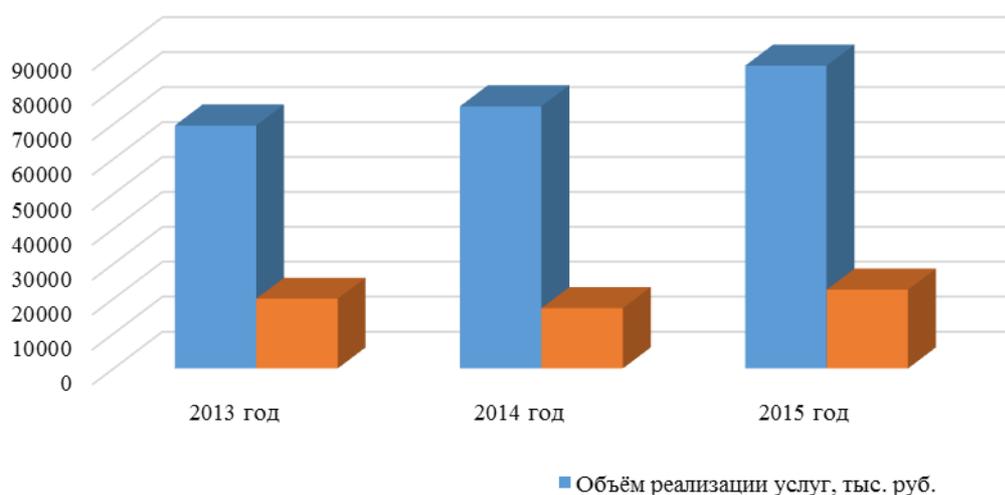


Рисунок 2 - Основные показатели деятельности кафе «Время чая» за 2014 - 2015 гг.

Подводя итог возможно сделать вывод о том, что в целом работу кафе «Время чая» можно оценить как удовлетворительную. Компания активно развивалась на протяжении 2013 - 2015 гг. Положительным результатом работы компании явилось повышение объема реализуемой продукции и услуг и прибыли, а кроме того рентабельности. Тем не менее, у кафе есть все возможности для дальнейшего повышения эффективности работы компании и увеличения его конкурентоспособности в рынке услуг общественного питания.

## 2.2 Анализ внутренней и внешней среды кафе «Время чая»

В кафе «Время Чая» используется линейно-функциональная структура управления. В данном случае линейные звенья принимают решения и проявляют управленческие воздействия, а функциональные – информационные, консультационные, координирующие (рисунок 3).

Такая структура управления дает возможность гарантировать координацию работы всех подразделений, а кроме того сохранить принцип единоначалия. При этом руководители функциональных звеньев одновременно считаются

линейными руководителями подчиненных им сотрудников.

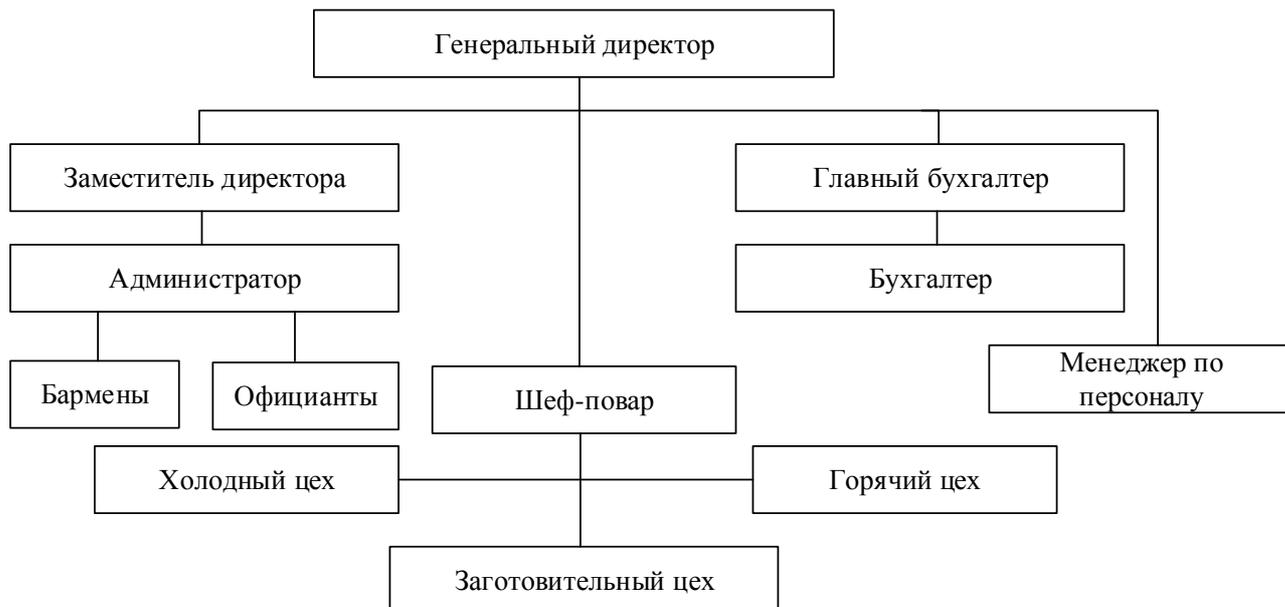


Рисунок 3– Линейно-функциональная структура управления кафе «Время чая»

Процедура управления предполагает собой комплекс действий и взаимосвязей, которые нацелены на предоставление рационального соотношения рабочей силы, финансовых и материальных ресурсов.

Ценовая политика компании общественного питания находится в зависимости от его класса и типа, что объясняется тем, что предоставление широкого выбора дополнительных услуг и блюд связано с дополнительными расходами, увеличивающиеся при повышении качества блюд, качества и условий обслуживания. Таким образом, кафе привлекает гостей, для которых важно все. Взамен кафе получает выгоду от массового обслуживания, большой наполняемости зал. Загрузки персонала и производственных площадей.

При образовании базовой цены кафе «Время чая» базируется на собственных издержках. При этом применяет способ ценообразования расходы плюс желаемая прибыль, формула (6).

$$\text{Валовые расходы} = \text{Переменные} + \text{Постоянные расходы}, \quad (6)$$

При установлении цен на товар кафе постоянно планирует свой стратегический подход к ценообразованию, основываясь на то, какой этап жизненного цикла проходит товар, да и само кафе в целом. Когда кафе «Время чая» появляется новое блюдо, то тут применяется маркетинговая ценовая стратегия «ценового прорыва», которая базируется на субъективной оценке потребителями экономической ценности товара. Здесь кафе применяет цены на уровне более низком, чем по мнению многих потребителей, заслуживает товар с данной экономической ценностью. Со временем, когда волна сбыта начнет увеличиваться, кафе применяет стратегию скользящей цены, т.е. постепенно увеличивает стоимость, которая будет «скользить» по кривой спроса.

Для стимулирования сбыта формируются специальные цены в зависимости от характера дискриминации.

Стратегия «дискриминации» по группам потребителей (к примеру, определенные категории потребителей будут платить разные цены – 10 % скидка студентам, аспирантам).

Стратегия «дискриминации» по вариантам представления продукции (к примеру, реализовать по различным ценам одно и то же блюдо, меняя только гарнир).

Стратегия «дискриминации» по времени (делаются бонусы в зависимости от сезона, времени суток, делая бонусы в обеденные и утренние часы).

Главная задача сбытовой политики – удовлетворение потребностей целевых покупателей и урегулирование объема продаж для обеспечения запланированной прибыли кафе.

Задачи сбыта:

- наблюдение изменения емкости рынка, которая отражает возможный объем сбыта услуг в течение установленного времени;
- осваивание и отбор новейших путей сбыта услуг, его усовершенствование;
- использование и создание сбытовой программы с учетом запросов покупателей и ассортимента;

– анализ итогов работы.

Особенностью сбытовой политики продукта считается недостаток в классическом понимании каналов распределения. Но она содержит в себя мероприятия по работе с основными партнерами по бизнесу (посредниками и поставщиками) на рынке общественного питания.

Особую роль в деятельности компаний индустрии общественного питания захватывает маркетинговые коммуникации, т.к. представляют собой наиболее активную часть комплекса маркетинга. Иногда само продвижение в силу его огромного значения для обеспечения удержания рыночных позиций, загрузки кафе и извлечения необходимой прибыли отождествляют с маркетингом в целом.

Основой сбытовой политики считаются прямые продажи, администрация кафе «Время чая» реализовывает свою сбытовую политику по проведению разных корпоративных мероприятий (дни рождения, вечера, фуршеты) через агентства, компании, которые оказывают различные услуги населению.

Для наиболее полного представления о деятельности компании и её положения на рынке общественного питания необходимо провести SWOT-анализ. На основании данного анализа можно выработать стратегии дальнейшего поведения для преодоления опасностей и увеличения сильных сторон фирмы. SWOT-анализ приведён в таблице 2.

Таблица 2 – SWOT-анализ деятельности кафе «Время Чая»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Присутствие необходимых финансовых ресурсов. 2. Способность профессионально осуществлять конкурентную борьбу. 3. Наличие своих технологий. 4. Квалифицированные кадры. 5. Обширный ассортимент блюд и напитков. 6. Высокое качество продукции. 7. Привлекательная цена за предоставляемую продукцию и услуги. 8. Ориентация на потребителя, его запросы и пожелания.	1. Невысокая рекламная активность. 2. Ограниченный контингент покупателей. 3. Ограниченный ассортимент предоставляемых услуг. 4. Низкая рентабельность. 5. Недостаточно сформированный имидж. 6. Марки.
Возможности среды	Угрозы среды
1. Тенденция увеличения всё большего количества людей, предпочитающих питаться в ресторанах. 2. Возможность обслуживания дополнительных компаний. потребителей 3. Создание чёткого плана маркетинга. 4. Увеличение комплекса предоставляемых услуг, т.е. открытие новейших развлекательных программ. 5. Внедрение новейших конкурентных преимуществ и сохранение старых.	1. Возрастающая конкуренция в этом секторе услуг. 2. Ухудшение благосостояния клиентом. 3. Изменение во вкусах и предпочтениях покупателей. 4. Нестабильность в макросреде. 5. Увеличение продаж товаров заменителей. питания.

Принимая во внимание данные SWOT-анализа возможно сделать вывод, что повышение финансирования маркетинговых программ позволит улучшать управление маркетинговой деятельностью в таких направлениях как:

- исследование конкуренции;
- сегментирование возможных гостей кафе и на этой основе его позиционирование;
- совершенствование услуг;
- создание новых товаров и услуг;
- ценообразование;
- прогнозирование.

Таким образом, проведя исследование внутренней среды кафе «Время чая» возможно с уверенностью отметить, что работа компании ориентирована на удовлетворение нужд своих гостей и только во вторую очередь на получение выгоды.

Кафе «Время чая» в качестве конкурентной стратегии применяет дифференцированный маркетинг, что помогает охватить достаточно обширный сектор рынка и предложить для любого типа потребителей отдельное предложение. Для этого применяются следующие признаки сегментации: социально-экономический, поведенческий (по типу предоставляемых услуг), социально – демографический и психографический. Данные сегментации в целом по городу Благовещенск схожи с ситуацией в конкретном кафе «Время чая».

Поведенческий – по типу услуг, позволяющий оценить наиболее востребованные услуги, которые предоставляются кафе (см. табл. 3).

Таблица 3 – Услуги кафе «Время чая»

Услуги кафе	Процент востребования
Корпоративные мероприятия	15
Комплексные обеды с доставкой для компаний в офис	10
Бизнес–ланч и деловые встречи	45
Банкеты	5
Встречи с друзьями	25

Представим показатели, представленные в таблице 3 на рисунке 4.



Рисунок 4 – Группы потребителей по типу услуг

Согласно данным рисунка видно, что 45 % гостей предпочитают кафе для встречи с друзьями, 15 % – для проведения корпоративных мероприятий, 25 % – для бизнес-ланчей и деловых встреч, 10 % покупателей пользуются услугами кафе для заказа обедов, 5 % проводят здесь банкеты.

Социально-экономический – по уровню заработка, позволяющий дать оценку покупательской способности жителей и установить долю возможных покупателей предлагаемых услуг.

По данным статистики в Благовещенске:

– пятая часть – состоятельные, предпочитающие заведения для посещения по принципу «перебора» различных ресторанных услуг, винных карт, меню и посещающих рестораны компаний;

– примерно столько же составляет категория малообеспеченных гостей, позволяющих себе посещение кафе демократической направленности нечасто;

– более 2/5 принадлежат к обеспеченным либо среднему классу, представители которого наиболее часто посещают заведения демократического вида (таблица 4).

Таблица 4 – Группа потребителей по социально-экономическому признаку

Класс	В процентах
Средний	70
Состоятельные	20
Малообеспеченные	10

Представим группу потребителей по социально-экономическому признаку на рисунке 5.

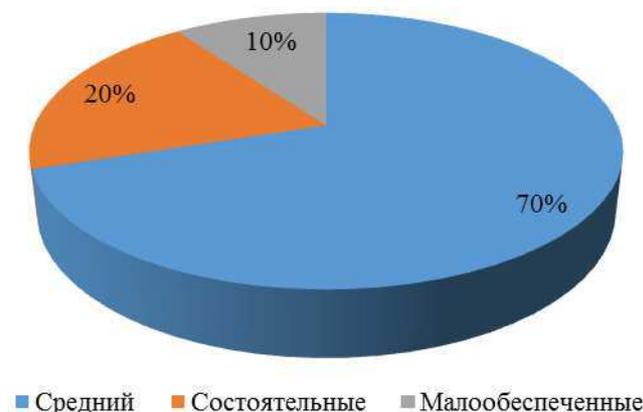


Рисунок 5 – Группа потребителей по социально-экономическому признаку

Приведенные ранее данные демонстрируют, что целевая аудитория кафе в основном представители среднего класса, которые главным фактором выбора кафе называют комфортное для себя расположение, рекомендации уже побывавших в кафе посетителей, прекрасный качество сервиса и ассортимент.

Психографический – по типу стиля потребительского поведения. Согласно проведенным исследованиям все население условно можно разбить на 8 типов потребительского поведения:

- актуализаторы – это современные, преуспевающие с значительной самооценкой люди. Заинтересованы в росте, стараются самовыражаться различными способами, заинтересованы в росте;
- достигающие – успешные люди, направленные на карьеру, сами распоряжающиеся собственной жизнью. У них высокий уровень заработка. Они выбирают элитные и устоявшиеся услуги и товары, которые показывают успех;
- самореализующиеся – взрослые люди, довольные жизнью, серьезные. Они ценят ответственность, порядок и знания. У них высокий уровень прибыли. Они практичны, консервативны, находят в покупках долговечность и функциональные свойства;
- практичные – у подобных людей преобладают традиционные ценности.

Ценят функциональные свойства товара. Имеют достаточный достаток;

– экспериментаторы – полные энтузиазма, активные люди. Они импульсивны, стремятся к новому, ищут разнообразия в ярких эмоциях, рискованному, необыкновенному. Их энергия находит выход в спорте, социальной активности, развлечениях вне дома. Они тратят средства на быстрое питание, одежду, развлечения;

– верящие – консервативные люди, которые базируются на классических ценностях: церковь, семейный круг, нация. Они считаются носителями моральных устоев. У них низкий уровень прибыли, и они выбирают отечественные продукты питания и устоявшиеся марки;

– стремящиеся – подобные люди находят одобрения и мотивации у окружающих людей. Они обладают низким уровнем прибыли, не уверены в себе. При покупке подражают тем, кто пользуется у них авторитетом;

– выживающие – хронически бедные люди, плохо образованные. Которые не имеют социальных связей, смирившиеся с превратностями жизни, а поэтому пассивные. Они представляют собой скромный рынок для большинства услуг и товаров, ограничены в удовлетворении собственных нужд,

Таким образом, группы потребителей, с которым работает кафе «Время чая», на этот момент достаточно разнообразны.

Социально-демографический – характеристика гостей кафе «Время чая» согласно географии пребывания, половому признаку, возрастным группам, семейном положении и уровне образования.

Посетителей «Время чая» возможно поделить на следующие возрастные категории:

– 16-25 лет – большая часть этой категории учится в высших и средних учебных заведениях, имеющие определённые доходы; другая часть ранее работает и соответственно более обеспечена. Данная категория более любит сытно и моментально поесть, а так же более подвержена рекламе;

– 25-40 лет – представители данной категории работают, имеют детей, состоят в браке. Представители данной категории составляют основу посетителей

бизнес – ланча. Данная категория считается основным потребителем этого сегмента;

– 40 – 50 лет – основная часть данной категории трудоустроена, состоит в браке, имеет доход выше среднего и выше;

– старше 50 лет – в группу в основном входят посетители, которые коллективно отмечают юбилеи в своем кругу и вместе с детьми и родственниками – и семейные праздники (таблица 5).

Таблица 5 – Группы потребителей по возрасту

Возрастная категория	В процентах
16-25 лет	10
25-40 лет	65
40-50 лет	20
Старше 50 лет	5

Для более наглядной картины представим данные в виде диаграммы (рисунок 6).

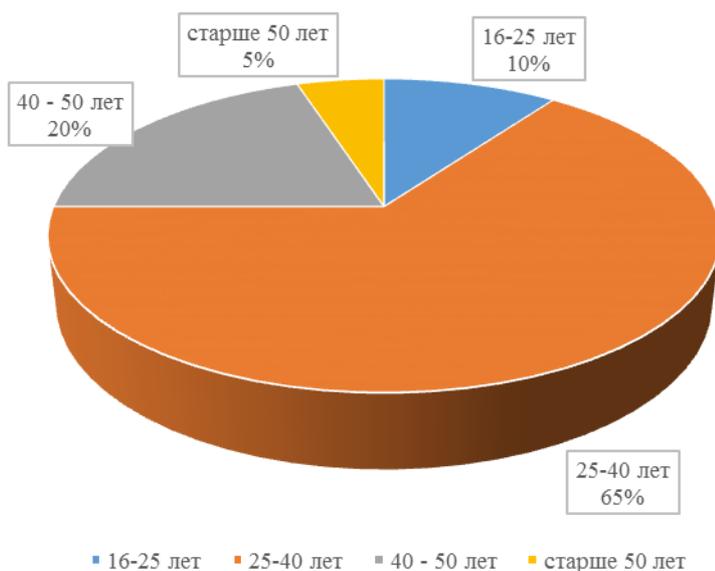


Рисунок 6 - Группы потребителей по возрасту

То есть, опыт кафе демонстрирует, что главную прибыль ему приносят гости стабильного достатка и среднего возраста.

Рассмотрев социально-демографические аспекты, возможно сделать вывод, что типичные гости кафе «Время чая» это юные девушки и мужчины (в возрасте до 35 лет) с высшим образованием, каждый второй – женат либо за-

мужем.

Проводимые по указанным показателям маркетинговые исследования позволили продемонстрировать разнообразные группы их динамику и статистику их изменения.

Анализ соперников дает представление о тенденциях, присутствующие на основных рынках фирмы, а кроме того о составляющих общей рыночной среды, которые способны в какой-то мере воздействовать на фирму. Он позволяет отыскать эффективные пути взаимодействия с контрагентами, дать оценку эффективности деятельности кафе, учитывать конкурентную среду при развитии политики компании, что позволит ему завоевать основные позиции на рынке и повысить конкурентоспособность.

С целью продолжения начатой деятельности кафе «Время чая» с самого начала концентрирует собственные действия на выявлении угроз и негативных сторон, а разрешении возникающих трудностей. Регулярно реализовываются и учитываются возможности, которые дают рынок услуг.

При вхождении на рынок общественного питания «Время чая» столкнулся с конкуренцией со стороны кафе с характерной для собственного места расположения демократической направленностью. Прямыми конкурентами считаются кафе: «Центральная», «Кофейня на Большой», «Кофейня на Набережной». Данные кафе предоставляют продукцию и услуги наиболее схожую с продукцией «Время чая», так же функционируют в одном и том же районе, в приблизительно одном и том же ценовом диапазоне.

Использовался метод «критериев значимости», т.е. проводилась качественная оценка параметров (таблица 6).

Таблица 6 – Качественная характеристика анализируемых параметров

Показатели	«Время чая»	«Центральная»	«Кофейня на Большой»	«Кофейня на Набережной»
1	2	3	4	5
Факторы, которые характеризуют предприятия (квалификация персонала, имидж, местонахождение, качество обслуживания, интерьер)	4,2	4,5	4,2	4

## Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5
Факторы, которые характеризуют оказание услуг и производство	4,7	4	4,3	4
Факторы, которые характеризуют маркетинговую политику	4	3,7	4	4,3
Факторы, которые характеризуют управленческую политику кафе	4,5	4,5	4	4,5
Факторы, которые характеризуют ассортиментную политику	4,25	3,75	4,5	4,25
Средний балл	4,33	4,09	4,2	4,21

Из таблицы можно сделать вывод, что основным конкурентом кафе «Время чая» считается «Кофейня на Набережной», которая набрала 4,21 баллов и занимает второе место из числа рассматриваемых кафе, после «Время чая», который набрал 4,33 балла.

Данные таблицы демонстрируют, что кафе «Время чая» не уступает своему сопернику и имеет ряд положительных сторон по следующим позициям:

- привлекательная цена на предоставляемую услуги и продукцию;
- квалифицированный штат;
- огромный ассортимент продукции;
- быстрое и качественное обслуживание;
- частое исследование рынка.

Данные вопросы считаются более приоритетными для начальства, так как от их решений зависит конкурентоспособность «Время чая».

Но, в тоже время, в функционировании кафе есть негативные нюансы по следующим позициям:

- небольшой контингент покупателей;
- низкая маркетинговая активность;
- ограниченный ассортимент предоставляемых услуг.

Обобщая весь анализ конкурентов, возможно отметить, что кафе «Время чая» довольно благополучно функционирует на рынке, однако, в тоже время, следует провести активную маркетинговую кампанию, для того чтобы предприятие приобрело известность. А затем уже заняться проблемой расширения

предоставления новых услуг и блюд и ассортимента.

### 2.3 Анализ управления ассортиментной политикой кафе «Время Чая»

Результат коммерческой работы на рынке общественного питания обусловливается в первую очередь привлекательным продуктом.

Началом каждой концепции кафе считается меню – это не просто список предлагаемых посетителю напитков и блюд, мощный маркетинговый носитель, это визитная карточка кафе, ежедневный бизнес-проект. Согласно аналогии с терминами матрицы выбора маркетинговой стратегии Бостонской консалтинговой группы Д. Уокер советует посредством анализа любого блюда с позиции популярности и прибыльности поделить все блюда на 4 категории: «дикие кошки» «звезды», «собаки» «дойные коровы» (таблица 7).

Таблица 7 – Матрица Бостонской консалтинговой группы

Категории	Описание
«Звезды»	Популярное, высоко прибыльное блюдо;
«Дикие кошки»	Приносящие много прибыли, но не очень популярны;
«Дойные коровы»	Очень популярные, но не прибыльные;
«Собаки»	Не редко убыточные блюда, но все же любимы небольшим количеством гостей.

Своим посетителем кафе предлагает меню, указывающие порционные блюда с индивидуальной ценой на каждое.

Основное меню представлено следующими разделами, описанные в таблице 8.

Таблица 8 – Разделы меню кафе «Время чая»

Наименование разделов	Кол-во блюд
1	2
Готовые завтраки	3
Сладкие блинчики	6
Каши	4
Омлеты	5
Фаршированные блинчики	10
Сандвичи, тосты	8
Горячее	8
Гарниры	5
Без мяса и рыбы	1
Пицца	3
Паста	4
Супы	8
Закуски и салаты	15

1	2
Пироги	4
Десерты	23
Алкогольные напитки	16
Безалкогольные напитки	20

Тем самым, меню важный элемент в продвижении продукта кафе. Это своего рода маркетинговый носитель на месте продажи, который сочетает в себе успешные дизайнерские решения и технологии формирования эффективного рекламного текста, а так же это отображение фирменного стиля кафе, возможностей кафе и индикатор пожеланий посетителей.

Полный перечень блюд кафе «Время чая», представлен в приложении Б.

Проведём анализ ассортимента продукции и услуг кафе «Время чая».

Таблица 9 – Ассортимент услуг и продукции кафе «Время чая» по группам за 2013 – 2015 гг.

Показатели	Величина показателя, тыс. руб.			Структура, в процентах			Изменение	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	в тыс. руб.	в процентах
Выручка от реализации	69542	75051	86684	100	100	100	11633	-
Продукция собственного производства	43569	50034	58078	63	67	70	8044	3
Покупная продукция	25946	25017	28606	37	33	30	11633	-3

Данные таблицы демонстрируют, что за рассматриваемый период произошёл рост выручки на 11633 тысяч рублей. По ассортиментной группе «Продукция собственного производства» рост составил 8044 тысяч рублей. Доля этого вида продукции в общем объеме возросла на 3 %. По ассортиментной группе «Покупная продукция» рост составил 11633 тысяч руб. При этом в общем объеме выручки прослеживается снижение на 3 %.

Таблица 10 – Ассортимент блюд кафе «Время чая»

Наименование	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	в тыс. руб.	в процентах	в тыс. руб.	в процентах	в тыс. руб.	в процентах
Холодные блюда	4289	16,5	4453	17,8	5006	17,5
Горячие блюда	10487	40,4	10507	42	12873	45
Десерт	2297	8,9	2377	9,5	2002	7
Алкогольная продукция	8873	34,2	7680	30,7	8725	30,5
Итого	25946	100	25017	100	28606	100

Из данных таблицы очевидно, что основную часть ассортимента формируют реализация спиртных напитков и горячих блюд. Данная тенденция регулярно возрастает. Так в 2014 году реализация горячих блюд составляла 42 % от выручки, то в 2015 – 45 %. В то же время прослеживается тенденция к уменьшению продаж десертов и холодных блюд. Представим полученные показатели в тысячах рублей на рисунке 7.

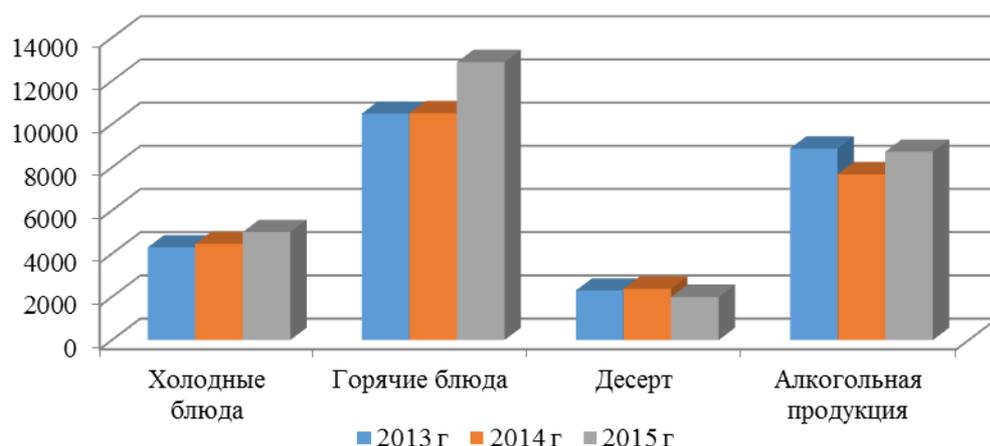


Рисунок 7 – Ассортимент блюд кафе «Время чая» за 2013 – 2015 гг.

В таблице 11 отражены потребительские предпочтения клиентов кафе по видам услуг.

Таблица 11 – Потребительские предпочтения клиентов кафе по видам услуг

Наименование	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	тыс. руб.	в процентах	тыс. руб.	в процентах	тыс. руб.	в процентах
Услуги питания	14896	57,4	15261	61	19165	67
Приобретение кулинарной продукции	3895	15	3502	14	2861	10
Банкетное обслуживание	4001	15,4	3753	15	3432	12
Приобретение алкогольной продукции	1987	7,7	1751	7	1144	4
Прочее	1167	4,5	750	3	1144	4
Итого	25946	100	25017	100	28606	100

Полученные результаты в таблице 11 за 2015 год представим на рисунке 8.

Согласно данным таблицы видно, что основные потребительские предпочтения приходятся в кафе на услуги питания. Их часть максимальна как в 2014 году, так и в 2015 году. На втором месте услуги по организации банкетов (15 и 12 %).

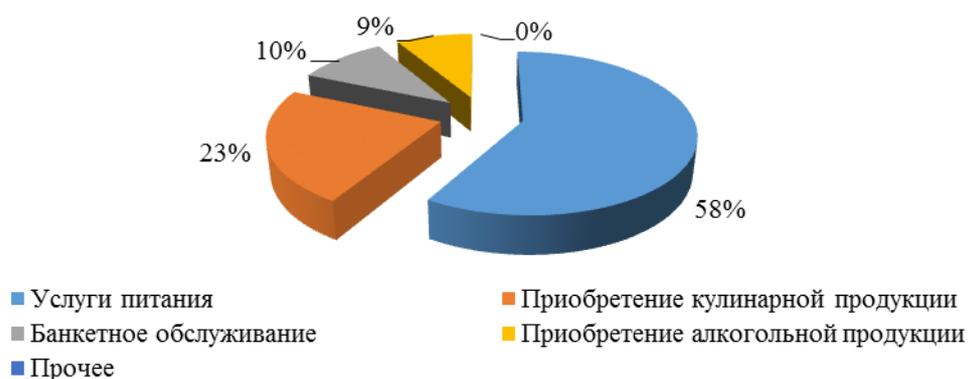


Рисунок 8 – Потребительские предпочтения клиентов кафе по видам услуг за 2015 год

Изучив ассортимент услуг, а так же группы потребителей по различным видам, предположим, что недостаточное количество клиентов посещают кафе, это связано, в первую очередь, с высокой стоимостью блюд, для некоторой категории граждан, например студенты.

Так же рассмотрев внешнюю среду организации, пришли к выводу, что кроме размещения на сайте информации о кафе, нет больше рекламы. Так же предприятие достаточно недавно, по сравнению с др. организациями, на рынке общественного питания, отсюда несовершенство имиджа «Время чая».

В таблице 12 представим слабые стороны деятельности исследуемого предприятия, а так же кратко предложим мероприятия по совершенствованию ассортиментной политики.

Таблица 12 – Основные недостатки деятельности кафе «Время чая», которые выявлены в ходе анализа и предложенные мероприятия

Недостатки, которые выявлены в ходе анализа	Предложенные мероприятия по устранению недостатков
Узкий ассортимент предоставляемых услуг	Мероприятия по внедрению новых услуг: «бизнес-ланч», доставка обедов в офис.
Невысокая рекламная активность	Мероприятия по популяризации и совершенствованию рекламной деятельности
Недостаточно сформированный имидж	Проект мероприятий по улучшению интерьера кафе. Мероприятия по внедрению дисконтных карт.

Таким образом для совершенствования управления ассортиментной политики кафе «Время чая» необходимо внедрить новые услуги.

### 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АССОРТИМЕНТА УСЛУГ КАФЕ «ВРЕМЯ ЧАЯ»

#### 3.1 Методика совершенствования ассортимента услуг кафе «Время чая»

С целью улучшения ассортимента услуг предполагается создать и установить специальное меню, которое будет применяться в «мертвые часы» (с 12:00 - 17:00) по будням, где предлагается «бизнес-ланч».

Бизнес-ланч – довольно популярная услуга, особенно в мегаполисах. Данной услугой пользуются люди, которые предпочитают обедать (завтракать) вне дома, а также не имеют возможности питаться дома либо иметь при себе еду в течении дня.

Бизнес-ланч в Российской Федерации подразумевает обед во время рабочего дня. Главное назначение (роль) бизнес-ланча – обеспечение удовлетворения эстетических и физических нужд населения.

Бизнес-ланч в кафе «Время чая» будет предоставляться как на территории кафе, так и сторонним организациям посредством доставки в офисы.

Обслуживание станет производиться по специализированному и основному меню, а кроме того методом «шведский стол».

Основными потребителями услуги будут являться студенты ВУЗа, а также сотрудники расположенных в районе ресторана учреждений.

Планируемый объем услуги – 100 единиц в день (24000 единиц в год).

Предполагаемая стоимость для потребителей – 270 рублей.

Себестоимость бизнес-ланча для кафе «Время чая» составит 123 рубля, из них:

– постоянные затраты за год – 669 500,4 рубля.

– переменные затраты в единицу продукта – 95 рублей;

Необходимые инвестиции для реализации плана составят 2 950 000 рублей в год.

Планируемый объем выручки от реализации услуги – 3 600 000 рублей в

год.

Прибыль – 650 000 рублей в год.

Рентабельность – 22 %.

Кафе «Время чая» планирует достижение установленных результатов за счет: повышения популярности услуги бизнес-ланч и её доступности для достаточно обширного круга покупателей, большой численности возможных покупателей, хорошей репутации кафе.

Преимущества услуги бизнес-ланча кафе «Время чая» следующие:

- цены находятся на среднем уровне: несколько ниже, чем в кафе-конкурентах, однако больше, нежели в столовых;

- продукция целиком отвечает всем нормативным требованиям, оборудование для изготовления, доставки и хранения – современным используемое сырье считается качественным;

- разнообразие меню;

- довольно обширный выбор блюд;

- довольно большой объем порций.

Привлечение новых покупателей и сохранение имеющихся потребителей будет производиться посредством рекламы в средствах массовой информации, внутри и за пределами кафе, директ-мейл, предоставления бонусов коллективным и постоянным посетителем.

Рынок общественного питания города Благовещенск считается активно развивающимся, растущим и перспективным с точки зрения формирования реализации и производства. На этом рынке на данный период времени прослеживается существенная конкуренция из-за большой концентрации компаний общественного питания.

За последние несколько лет в Благовещенске сформировалось большое число фирм общественного питания. При этом отдается предпочтение организации небольших кафе и ресторанов, позволяющих при вложении меньших средств приобрести большую их оборачиваемость.

Рынок услуг общественного питания считается рынком монополистиче-

ской конкурентной борьбы. Рынок состоит из большого количества продавцов и потребителей, которые совершают сделки не по общей рыночной цене, а в широкой гамме цен. Наличие значительного спектра цен объясняется возможностью продавцов представить потребителям различные виды товаров. Определенные продукты могут отличаться друг от друга свойствами, качеством, внешним оформлением. Различия могут заключаться и в сопутствующих товарам услугах. Покупатели принимают во внимание разницу в предложениях и готовы платить за товары разные цены. Для того чтобы выделиться чем-то, помимо стоимости товара, продавцы стараются создать разнообразие услуг для отдельных потребительских сегментов: рекламируют товары, широко используют практику присвоения товарам марочных названий, применяют метод личной продажи.

В нынешних условиях, когда конкуренция среди предприятиями общественного питания настолько высока, что у покупателей имеется очень широкий выбор, становится очень важным, насколько предприятие может гарантировать качество предоставляемых услуг согласно соответствующим ценам в совокупности с уникальным предложением фирменного ассортимента.

В данный момент значительную роль в успехе работы предприятия общественного питания решают уровень культуры сервиса и квалификация работников, инновационность и престиж предложенных решений, находящиеся напрямую в зависимости от компетенции персонала, его опыта и потенциала.

Две основные группы посетителей бизнес-ланчей почти у каждого кафе: это постоянные гости – те, кто работает поблизости и те, кто постоянно оказывается рядом с рестораном в силу тех либо других причин; вторая группа – те, кто оказался рядом с рестораном случайно, и маловероятно, что ещё когда-либо сюда забредет.

Таким образом, для ресторана, предлагающего бизнес-ланчи и рассчитывающего делать на этом деньги, а не развлекаться от нечего делать, важно место. Бизнес-ланчи выгодны для ресторанов, находящихся, в первую очередь, в офисной зоне (большое скопление офисов в непосредственной близости).

сти от ресторана) и в пути больших потоков людей в будние дни.

Причем, если говорить о потоках людей, то очень важно, чтобы кафе был непосредственно внутри потока.

Кроме того, неоспоримое преимущество обладает «раскрученный» кафе, ресторан – бренд. В прочем, если он действительно хорошо раскручен, то и во время бизнес–ланча люди очень часто обедают по основному меню.

Бизнес-ланчи организуются по трем главным типам:

– главное меню с бонусами. Большая часть рестораторов готовы давать существенные бонусы размером в 20– 30 % на главное меню в период с 12.00 до 16.00 по рабочим дням. Основным плюсом такого предписания, помимо повышения дневной проходимости, считается сохранение репутации заведения, качества блюд и степени сервиса. Основным минусом – повышение времени обеда для делового посетителя. К тому же, даже с учетом скидки, цена полного обеда в подобных кафе в среднем всегда больше, нежели цена сформированного бизнес-ланча;

– сформированное меню. Многие владельцы кафе пошли по пути формирования отдельного меню для бизнес-ланча. За исключением, такой формат в каждом заведении имеет ряд вариантов: или по ассортименту внутри одной ценовой категории, или по количественному наполнению различных ценовых предложений;

– в виде шведского стола, когда возможен как свободный выбор всех блюд, так и, что бывает гораздо чаще, только лишь вторых горячих и холодных закусок. Фиксированная стоимость обеда для посетителя в данном случае требует особой тщательности при разработке ассортимента.

В любом случае, меню сформированного бизнес-ланча, в отличие от назначения скидок на главное меню, как минимум изменяется каждый день в течение рабочей недели.

### **3.2 Разработка проекта по внедрению новой услуги кафе «Время чая»**

Уже после внедрения услуги бизнес-ланч кафе «Время чая» следует увеличивать результативность услуги и всеми способами заинтересовывать людей

к посещениям (удерживать цены на уровне ниже, чем у конкурентов; внедрять новшества).

В таблице 13 представим фазы жизненного цикла проекта по внедрению новой услуги в кафе «Время чая».

Таблица 13 – Фазы жизненного цикла проекта по внедрению новой услуги в кафе «Время чая»

Обозначения фаз	Характеристика работ	Продолжительность дней
1 Инициация		
И1	Определение целей и задач	1
И2	Проведение маркетинговых исследований	1
И3	Составление бизнес- плана	6
2 Планирование		
П1	Составление организационного плана	2
П2	Утверждение плана	1
П3	Разработка сметы затрат	1
П4	Финансирование	3
3 Реализация		
Р1	Покупка дополнительного оборудования	1
Р2	Добор необходимого количества сотрудников	3
Р3	Оформление зала	1
Р4	Оформление рекламы снаружи ресторана	2
Р5	Размещение рекламы в СМИ	1
4 Завершение		
З1	Подготовка отчетной документации	4
З2	Определение эффективности проекта	1
З3	Подведение итогов	1

Таким образом, предлагаемый проект имеет 4 фазы. Для реализации этих фаз потребуется 29 дней.

Производственные процессы предприятия по организации бизнес-ланча будут включать следующие позиции:

– создание специального меню на каждый день недели (ресурсы: 1 штатная единица для разработки меню, расчета размеров блюд и цены, 1 штатная единица для развития бизнес-ланча);

– создание ассортимента блюд с целью формирования шведского стола, приобретение оборудования и посуды для размещения блюд, организация расчетного узла (ресурсы: 1 штатная единица для разработки меню и расчета стоимости бизнес-ланча, 1 штатная единица для развития бизнес-ланча; 1 штат-

ная единица с целью обслуживания гостей и предоставления консультаций, 1 штатная единица кассир);

– создание маркетингового обращения, подготовка информации о находящихся в районе организациях, рассылка маркетингового обращения, подготовка и обработка данных о запросах потребителей, вычисление объемов и цены заказов, приобретение сырья и оборудования с целью доставки заказов, поставка заказов и получение оплаты (ресурсы: 1 штатная единица – маркетолог, 1 штатная единица для расчета заказов, 1 штатная единица для доставки заказов).

В таблице 14 представим себестоимости бизнес-ланча в расчете на одного посетителя.

Таблица 14 – Себестоимость бизнес-ланча в расчете на одного посетителя

Наименования материалов	Единицы измерения	Потребность на единицу товара	Цена единицы изм. сырья	Цена на единицу товара
Мясо	кг	0,3	100	30
Овощи для первых блюд, гарнира, салатов	кг	0,4	20	8
Консервированные продукты	кг	0,1	15	1,5
Бакалейные товары	кг	0,2	30	6
Специи	кг	0,05	50	2,5
Майонез	кг	0,1	55	5,5
Растительное масло	кг	0,2	50	10
Молочные продукты	кг	0,1	30	1,5
Хлебобулочные изделия	кг	0,3	20	6
Напитки (чай, кофе, сок, вода)	л	0,5	30	15
Кондитерские изделия	кг	0,2	45	9
Итого:				95

С целью осуществлении проекта не требуется дополнительных площадей либо мощностей, бизнес-ланчи будут производиться на том же оборудовании, что и блюда для обычного меню.

Следует только лишь приобрести витрину-холодильник с целью размещения салатов, закусок, кондитерских изделий, а также стола с целью горячих блюд и напитков в зале, где потребители будут обслуживаться методом «шведский стол», а кроме того транспортное средство с целью доставки заказов в офисы (таблица 15).

Таблица 15 – Машины и оборудования

Наименования оборудования	Цена за ед.	Срок службы (лет)	Амортизация	Всего		Цена
				кол-во	амортизация	
Витрина-холодильник	8500	10	70,8	1	70,8	8500
Стол для размещения блюд	4500	10	37,5	1	37,5	4500
Автомобиль	150000	10	1250	1	1250	150000
Итого:	163000		1358,3		1358,3	163000

Следует также дополнительно получить посуду и инвентарь с целью приготовления и размещения блюд, а кроме того доставки их в офисы, находящиеся вне здания кафе (специальные мобильные установки, позволяющие удерживать продукт при определенной температуре) (таблица 16).

Таблица 16 – Перечень инвентаря

Наименования инвентаря	Цена за ед.	Срок службы	Амортизация	Всего		Цена
				кол-во	амортизация	
Посуда и инвентарь для приготовления бизнес-ланча	1000	5	16,7	1	16,7	1000
Посуда и инвентарь для доставки бизнес-ланча в офисы	5000	5	83,3	1	83,3	5000
Итого:	6000		100		100	6000

Следует также учитывать затраты, прямо не связанные с изготовлением бизнес-ланча, однако влияющие на его стоимость. Данные услуги распространяются на всю деятельность кафе, по этой причине их цена для проекта можно рассчитать как долю выручки от оказания услуги бизнес-ланча в общей выручке ресторана (таблица 17).

Таблица 17 – Перечень прочих расходов

Наименования	Стоимость единицы расхода	Количество	Общая стоимость	Средняя в месяц
Коммунальные услуги	500	12	6000	500
Расходы на командировки	1000	1	1000	83,3
Представительские расходы	3000	2	6000	500
Канцелярские расходы	200	12	2400	200
Услуги по уборке	50	12	600	50
Услуги за пользование телефоном	200	12	2400	200
Итого:			18400	1533,3

Необходимо кроме того рассчитать расходы на оплату работы персонала,

требуемого для реализации плана. Для этого следует увеличить штат кафе на следующие единицы:

- два повара (для изготовления салатов, горячих блюд, кондитерских продуктов);
- пять официантов (два – для обслуживания в залах ресторана, три – для доставки бизнес-ланча в сторонние компании и обслуживания покупателей);
- два кухонных работника (для подготовки блюд к подаче, уборки), водитель (для доставки обедов в сторонние компании);
- один калькулятор (для расчета цены бизнес-ланча) (таблица 18).

Таблица 18 – Должности работников и их заработная плата

Наименования должностей	Кол-во работников	Средняя ЗП одного	Всего	Премии	Всего
Повар	2	5000	15000	1000	16000
Официант	5	4000	20000	800	20800
Кухонный работник	2	3000	6000	600	6600
Водитель	1	3000	3000	600	3600
Калькулятор	1	5000	5000	1000	6000
Итого:			44000	8800	52800

В месяц кафе «Время чая» планирует реализовывать 2000 бизнес-ланчей (ежедневно в рабочие дни по 100 бизнес-ланчей). Расходы сырья на их приготовление составят 190 тысяч рублей в месяц.

Следовательно, стоимость проекта за 12 месяцев составит 2 950 тысяч рублей.

В таблице 19 представим матрицу разделения административных задач управления (РАЗУ) по внедрению новой услуги в кафе «Время чая».

Таблица 19 – Матрица разделения административных задач управления (РАЗУ)

Управленческие задачи	Директор	Управляющий	Финансовый отдел	Отдел маркетинга
Решение финансирования	У	-	Р	-
Формирование проекта	УС	Р	-	РС
Составление бизнес-плана	УК	К	-	Р
Обеспечение проекта материально-техническими ресурсами	-	УК	Р	И
Разработка привлекательности проекта	-	К	-	РИ
Реализация проекта	УК	КИ	-	И

Условные обозначения, принятые в таблице:

- У – утверждение документов;
- К – контроль исполнения и координация;
- Р – разработка документов;
- С – участие в виде согласования;
- И – информационное обеспечение.

Тем самым, основным звеном по внедрению проекта является директор и управляющий кафе «Время чая».

### **3.3 Экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий**

Себестоимость бизнес-ланча в кафе «Время чая» составит 123 рубля. Определим ориентировочную розничную цену единицы товара методом баллов.

Данный метод применяется при сравнении нового товара с существующим на рынке аналогом путем присвоения определенного веса каждому параметру существующего и нового товара в зависимости от его ценности для покупателей. Сумма весов не должна превышать единицы. Суммирование цен всех баллов оценивает технико-экономический уровень нового товара по следующей формуле (7):

$$\text{Цена}_{\text{НТ}} = \sum(\text{БО}_{\text{НТ}} \times \text{вес}) \times (\text{ЦБТ} / (\sum \text{БО} \times \text{вес})), \quad (7)$$

где НТ – новый товар;

АТ – аналогичный товар;

БО – базовая оценка;

ЦБТ – цена базовой оценки.

Таблица 20- Характеристика бизнес-ланчей

Товар	Кол-во блюд, включенных в бизнес-ланч		Кач-во продуктов, включенных в бизнес-ланч		Цена
Бизнес-ланч кафе «Центральная»	80	0,6	60	0,4	250
Бизнес-ланч кафе «Время чая»	80	0,6	80	0,4	X

$$\text{Цена}_{\text{HT}} = (80 \times 0,6 + 80 \times 0,4) \times 250 : (60 \times 0,6 + 80 \times 0,4)$$

$$\text{Цена}_{\text{HT}} = 270.$$

Таким образом, розничная цена единицы товара кофе «Время чая» составила 270 рублей. Торговая надбавка, которая дает возможность компенсировать затраты в кратчайшие сроки, поддерживать предприятие на конкурентоспособном уровне и получать доход, для кофе «Время чая» составляет 22 %.

Уровень продаж, который гарантирует покрытие затрат и получение нулевой прибыли, можно рассчитать с помощью показателей, которые представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Испытание вариантов цен по показателю «Точка безубыточности»  
в рублях

Показатели	Варианты испытаний					
	1	2	3	4	5	Ср
Цена продажи за ед.	270	290	310	330	350	310
Переменные расходы на ед.	95	95	95	95	95	95
Постоянные расходы, приведенные к месяцу.	55791,7	55791,7	55791,7	55791,7	55791,7	55791,7
Кол-во продаж (план в день)	100	100	100	100	100	100
Кол-во продаж (план в мес.)	2000	2000	2000	2000	2000	2000
«Точки безубыточности» в мес.	318	286	259	237	218	264
Величина «точки безубыточности» в день	16	14	13	12	11	13
Эластичность спроса, в процентах	0,10	0,11	0,13	0,14	0,15	0,13

Необходимо также просчитать предполагаемую прибыль при различных вариантах цен и рентабельность проекта с тем, чтобы выбрать наиболее оптимальный уровень цен (таблица 22).

Таблица 22 – Показатели проекта на прибыльность

в рублях

Показатели	Варианты испытаний					
	1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7
Цена за единицу товара	270	290	310	330	350	310
Переменные расходы на ед.	95	95	95	95	95	95
Кол-во продаж (план в день)	100	100	100	100	100	100
Кол-во рабочих дней в мес.	20	20	20	20	20	20
Кол-во продаж (план в мес.)	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Кол-во мес. работы в году	12	12	12	12	12	12
Кол-во продаж (план в год)	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Переменные расходы в мес.	190000	190000	190000	190000	190000	190000
Постоянные расходы в мес.	55 792	55 792	55 792	55 792	55 792	55 792

1	2	3	4	5	6	7
Доходы от продажи	540000	580000	620000	660000	700000	620000
Прибыль в мес.	294208	334208	374208	414208	454208	374208
Выплата налогов	123567	140367	157167	173967	190767	157167
Уровень рентабельности в процентах	31,6	33,4	35	36,4	37,6	

Таким образом, при цене бизнес-ланча за единицу 270 рублей, уровень рентабельности составит 31,6 %, что является достаточно высоким показателем, когда как до введения новой услуги рентабельность продаж составляла 26 %. Представим на рисунке 9 уровни рентабельности при нескольких цен за единицу товара.

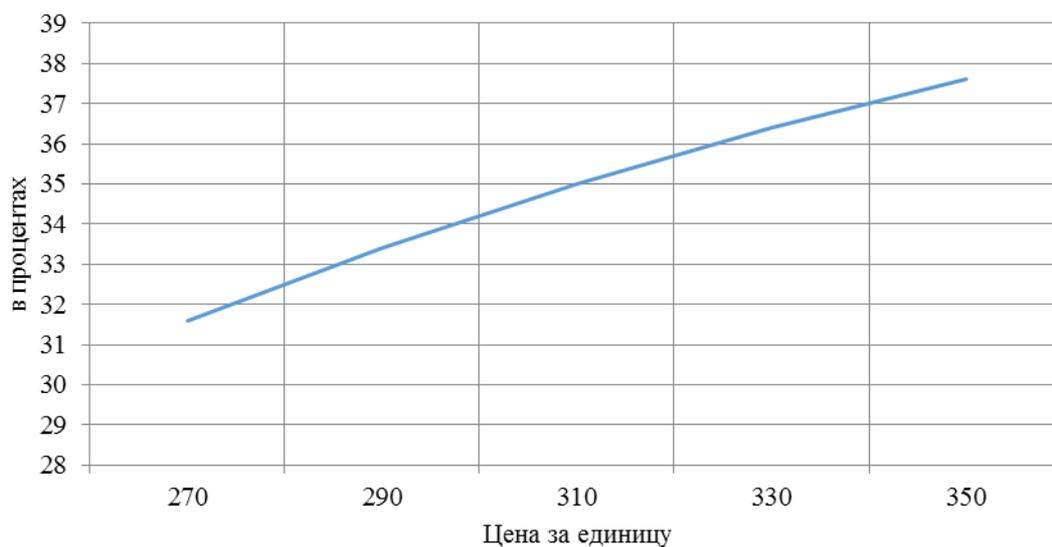


Рисунок 9 – Уровень рентабельности при разных ценовых категориях за единицу

В таблице 23 прогнозируется количество продаж бизнес-ланчей в кафе «Время чая» по каждому месяцу года на основании конфигурации графика «Жизненный цикл товара»;

- определяются затраты каждой составляющей постоянных расходов по каждому месяцу;
- рассчитываются переменные расходы на производство товара в рамках каждого месяца планируемого года;
- устанавливается процент налога на добавленную стоимость соответ-

вующий рассматриваемому организационно-правовому статусу фирмы и виду товара;

– устанавливается процент налога на прибыль.

Определяются:

– доходы от продаж;

– валовая прибыль;

– сумма постоянных расходов;

– величина налога на добавленную стоимость;

– величина налога на прибыль;

– чистая прибыль.

Таблица 23 – План доходов и расходов по месяцам в рамках года

в тыс. руб.

Показатели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всего
Количество продаж	2	2,5	2,7	2,6	2,5	2	1,7	1,5	1,4	1,6	1,7	2	24,2
Цена единицы товара	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	3,24
Доходы	540	675	729	702	675	540	459	405	378	432	459	540	6534
Переменные расходы	190	237,5	256,5	247	237,5	190	161,5	142,5	133	152	161,5	190	2299
Валовая прибыль	350	437,5	472,5	455	437,5	350	365,5	322,5	301	344	365,5	350	4551
Постоянные расходы предприятия	55,792	55,792	55,792	55,792	55,792	55,792	55,792	55,792	55,792	55,792	55,792	55,792	669,504
Чистая прибыль	294,208	381,708	416,708	399,208	381,708	294,208	309,708	266,708	245,208	288,208	309,708	294,208	3881,496

Следует кроме того разработать «План поступлений и выплат», какой даст возможность планировать денежную наличность. Он разрабатывается на основании «Плана доходов и расходов», однако с учетом получения требуемых кредитов в коммерческих банках и их погашения. Должны быть предусмотрены допустимые предоплаты, отсроченные платежи, а кроме того продажи товаров в кредит (таблицы 24).

Таблица 24 – План поступлений и выплат на первый год по месяцам в рамках года

в тыс. руб.

Показатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Всего:
Доходы	540	675	729	702	675	540	459	405	378	432	459	540	6534
Расходы	247,844	292,820	404,011	301,958	292,458	336,376	216,458	197,458	260,394	206,958	216,458	344,666	3317,861

На рисунке 10 представим поступление денежных средств и расходы в виде динамики.

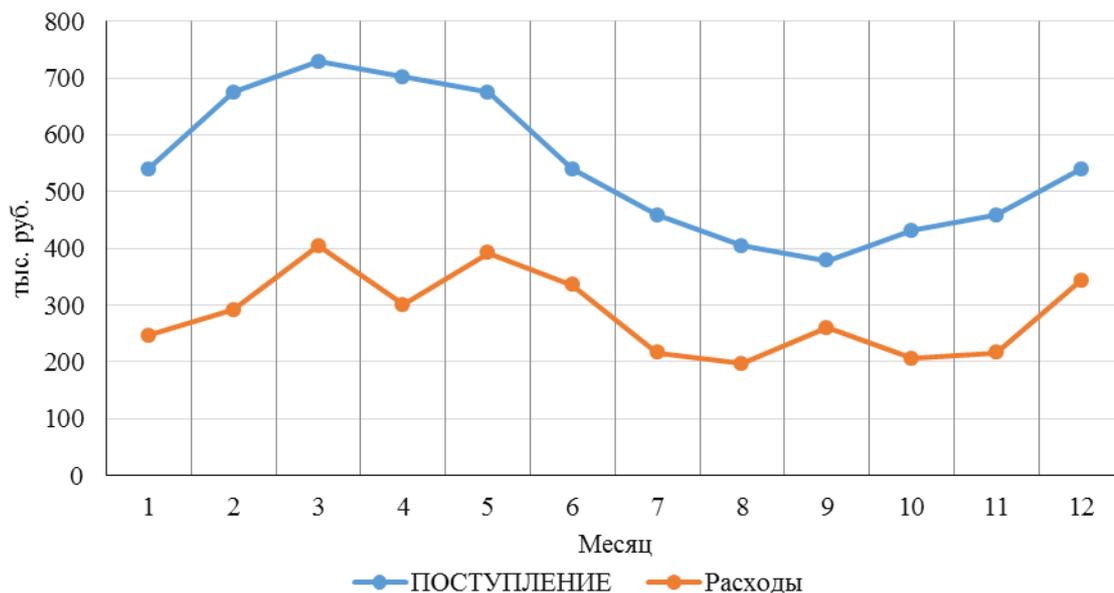


Рисунок 10 – Доходы и расходы кафе «Время чая» за год

Число продаж товара рассчитано по каждому месяцу года начиная с начала внедрения плана – с июля 2016 года – на основе конфигурации графика «Жизненный цикл товара».

Цена на единицу продукта запланирована в объеме 270 рублей неизменно в течение года.

Переменные затраты на выпуск продукта в рамках каждого месяца планируемого года рассчитаны по средним ценам поставщиков.

Затраты каждой составляющей постоянных затрат по любому месяцу также установлены на одном уровне без изменений в течение года.

Процент налога на добавленную стоимость является 18 %, процент налога на доход – 24 %.

Кафе «Время чая» финансирует проект совместно из собственных и заемных источников, размер получения ссуд в коммерческих банках составляет 37 500 рублей.

Чистая прибыль установлена путем вычета суммы расходов и обязатель-

ных выплат из суммы выручки (прибыли от продаж) и составит за полный финансовый год 3881496 рублей. Эта сумма может расходоваться на: обновление оборудования, единовременные выплаты сотрудникам по результатам работы, на оплату повышения квалификации сотрудников.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ассортиментная политика – это одна из основных составляющих конкурентной стратегии фирмы. Вопрос о расширении ассортимента выпускаемой продукции может иметь различные решения в зависимости от целого комплекса определенных обстоятельств: товарная группа, отрасль, масштабы фирмы и другие конъюнктурные составляющие.

Однако общие правила и зависимости могут и должны быть определены и сформулированы на основе рассмотрения развития и состояния имеющихся сегментов рынка (внешние условия) и финансовых изменений, которые происходят внутри фирмы (внутренние факторы).

Выбор той либо другой ассортиментной стратегии должен базироваться на оценке изменений денежных потоков, которые вызваны изменением ассортимента, а также в мониторинге состояния денежных потоков в перспективе.

Управление ассортиментной политики рассматривали на примере кафе «Время чая». Кафе «Время чая» – идеальное место для банкетов, бизнес-ланчей, деловых встреч, вечеринок. Особенности кафе «Время чая» – европейская, русская кухни.

При рассмотрении технико-экономических характеристик прослеживается улучшение основных показателей предприятия за 2015 год. Доход от реализации продукции и услуг кафе увеличился на 15,5 %, либо на 11 633,1 тысяч рублей, составив в 2014 году 86 683,9 тысяч рублей. Количество работников компании увеличилось несущественно – в целом на 2 человека за период либо на 5,7 %, по сравнению с 2014 годом. Эффективность работы 1 работающего значительно увеличилась по сравнению с предыдущим годом в 198,51 тысяч рублей, что благоприятно характеризует деятельность кафе и свидетельствует о правильном регулировании деятельности персонала. Кроме того за счёт увеличения среднемесячной заработной платы возросла и среднегодовая заработная плата работников кафе – на 4,7 % либо 14,3 тысяч рублей за год.

По сравнению с 2014 годом в 2015 году прослеживался увеличение в

стоимостном выражении таких показателей, как фонд заработной платы персонала – в 1143,7 тысяч рублей и полная себестоимость услуг (продукции, работ) – в 6356,9 рублей.

Прибыль от реализации услуг кафе за 2015 год возросла по отношению к 2014 году на 5276,3 тысяч рублей. Переходя к показателям, определяющим результативность работы кафе «Время чая», возможно выделить, что в 2015 году показатели рентабельности работы и продаж увеличились с 30 % до 35 % и с 23 % до 26 %.

Анализ деятельности кафе «Время чая» позволил раскрыть сильные и слабые стороны фирмы. Проанализировав все факты, необходимо отметить, что исследуемому кафе необходимо стремиться усовершенствоваться, уделить внимание привлечению новых посетителей и сохранению старых, посредством предложения дополнительных услуг.

Из проведенного анализа конкурентов заметно, что кафе «Время чая» считается довольно конкурентоспособным предприятием на фоне множества иных демократических ресторанов.

На основании SWOT – анализа с учетом имеющегося продукта и достаточно сильной позиции на рынке кафе «Время чая» выбирает оборонительную стратегию, что притесняет миссии сохранения существующей доли рынка, а также конкурентной позиции компании.

С целью наиболее выгодной деятельности кафе «Время чая», а кроме того для удержания высоких позиций на рынке следует представить своим клиентам дополнительные услуги для отдыха. Для этого следует создать мероприятий по решению обнаруженных недостатков и увеличению прибыли кафе.

Среди мероприятий по совершенствованию ассортиментной политики выступает внедрение новых услуг «бизнес-ланч».

Создание новой услуги в кафе «Время чая» – проект целесообразный и рентабельный. По проекту кафе «Время чая» финансирует проект совместно из собственных и заемных источников, размер получения ссуд в коммерческих банках составляет 37 500 рублей.

Чистая прибыль установлена путем вычета суммы расходов и обязательных выплат из суммы выручки (прибыли от продаж) и составит за полный финансовый год 3881496 рублей. Размер выручки, которая получена от проекта, говорит о том, что внедрение новой услуги считается выгодными мероприятиями, как для самого кафе «Время чая», так и для потребителей его услуг.

Осуществление указанного мероприятия в фактической работе кафе «Время чая» даст возможность решить основные задачи по совершенствованию ассортиментной политики.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Адлер, Ю.П. Лидерство как механизм постоянного обеспечения конкурентоспособности / Ю.П. Адлер. – М. : Альфа, 2014. – 387 с.
- 2 Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы / М.М. Алексеева.– М. : Экономика, 2013.– 360 с.
- 3 Алиев, И.И. Экономика труда : учебник для бакалавров / И.И. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – М. : Юрайт, 2013. – 671 с.
- 4 Балабанов, И.Т. Основы финансового менеджмента / И.Т. Балабанов.– М. : Финансы и статистика, 2010. – 395 с.
- 5 Барышева, А.В. Инновационный менеджмент / А.В. Барышева. – М. : Дашков и Ко, 2012. – 384 с.
- 6 Бизнес-план. Методические материалы / под ред. Н.А. Колесниковой, А.Д. Миронова. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 410 с.
- 7 Букаяков, М.И. Внутрифирменное планирование : учебник / М.И. Букаяков. – М. : Инфра-М, 2010. – 312 с.
- 8 Валигурский, Д.И. Организация предпринимательской деятельности : учебник / Д.И. Валигурский. – М. : Дашков и К, 2012. – 520 с.
- 9 Волкова, И.В. Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть / И.В. Волкова. – М. : Флинта, 2014. – 541 с.
- 10 Волочиенко, В.А. Логистика производства : теория и практика : учебник / В.А. Волочиенко, Р.В Серышев. – М. : Брайтон, 2014. – 454 с.
- 11 ГОСТ Р 50647-2010. Национальный стандарт Российской Федерации. Услуги общественного питания. Термины и определения [Электронный ресурс] : утв. Приказом Росстандарта от 30.11.2010 № 576-ст) (в действующей редакции). Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».
- 12 ГОСТ Р 50762-2007. Национальный стандарт Российской Федерации. Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания [Электронные ресурсы] : утв. Приказом Ростехрегулирования от

27.12.2007 № 475-ст). Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».

13 Деловое планирование (Методы. Организация. Современная практика) : учебное пособие / под ред. В.М. Попова. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 368 с.

14 Дурович, А.П. Маркетинг гостиниц и ресторанов / А.П. Дурович.– М. : Новое знание, 2013.– 287 с.

15 Ефимова, О.П. Экономика гостиниц и ресторанов : учебное пособие / О.П. Ефимова, Н.А. Ефимова. – М. : Новое издание, 2009. – 412 с.

16 Ильенкова, С.Д. Управление качеством / С.Д. Ильенкова. – М. : Юнити, 2012. – 236 с.

17 Ильин, А.И. Планирование на предприятии / А.И. Ильин. – М. : Новое издание, 2013. – 366 с.

18 Кабушкин, Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин. – М. : Новое издание, 2014. – 369 с.

19 Калашников, А.О. Кафе, бары и рестораны : организация, практика и техника обслуживания / А.О. Калашников. – М. : Эксмо, 2013. – 226 с.

20 Кащенко, В.Ф. Оборудование предприятий общественного питания / В.Ф. Кащенко. – М. : Альфа, 2012. – 122 с.

21 Ковалев, В.В. Инвестиции / В.В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 768 с.

22 Ковалев, В.В. Практикум по финансовому менеджменту / В.В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2010. – 288 с.

23 Кондратенко, А.Е. Инвестиционные ресурсы – проблемы аккумуляции / А.Е. Кондратенко // Экономист. – 2013. – № 7. – С. 13-17.

24 Коршунов, О.В. Подбор персонала для ресторанного бизнеса / О.В. Коршунов.– М. : Ресторанные ведомости, 2014. – 189 с.

25 Кравченко, Л.И. Анализ хозяйственной деятельности / Л.И. Кравченко. – М. : Новое знание, 2013. – 412 с.

26 Круглова, Н.Ю. Стратегический менеджмент / Н.Ю. Круглова. – М. :

РДЛ, 2013. – 491 с.

27 Лихачева, О.Н. Финансовое планирование на предприятии / О.Н. Лихачева. – М. : Велби, 2014. – 264 с.

28 Лобанова, Т.П. Бизнес-план : учебное пособие / Т.П. Лобанова. – М. : ПРИОР, 2013. – 96 с.

29 Любанова, Т.П. Бизнес-план : учебно-практическое пособие / Т.П. Любанова. – М. : ПРИОР, 2011. – 96 с.

30 Любушкин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Н.П. Любушкин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 471 с.

31 Мазин, А.Л. Экономика труда : учебное пособие / А.Л. Мазин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 623 с.

32 Маниловский, Р.Г. Бизнес-план. Методические материалы / Р.Г. Маниловский. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 160 с.

33 Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова. – М. : Инфра-М, 2012. – 278 с.

34 Моисеева, Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой : учебное пособие для ВУЗов / Н.К. Моисеева. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 287 с.

35 Морозов, Ю.П. Планирование на предприятии : пособие / Ю.П. Морозов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 145 с.

36 Надежин, И.А. Современный ресторан и культурное обслуживание / И.А. Надежин. – М. : Экономика, 2011. – 250 с.

37 Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс] : федеральный закон РФ от 8 февраля 1998 года № 14-ФЗ (в действующей редакции). Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».

38 Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания [Электронный ресурс]: постановление Правительства РФ от 15.08.1997 № 1036 (в действующей редакции). Доступ из справ.-правовой системы «Консультант Плюс».

39 Орлова, Е.Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых

ошибок / Е.Р. Орлова. – М. : Омега-Л, 2012. – 321 с.

40 Оробейко, О.Е. Организация обслуживания: рестораны и бары : учебное пособие / О.Е. Оробейко. – М. : Альфа-М, 2014. – 223 с.

41 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – М. : Экономка, 2012. – 687 с.

42 Сергеев, И.В. Оперативное финансовое планирование на предприятии / И.В. Сергеев. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 288 с.

43 Сметана, Л.В. Социальные организации. Структура, виды, организационная культура и организационный менеджмент / Л.В. Сметана. – М. : Пневма, 2011. – 102 с.

44 Солдатенков, А.Д. Современный ресторан: новые форматы / А.Д. Солдатенков. – М. : Инфра М, 2012. – 410 с.

45 Тяпухин, А.П. Логистика : учебник для бакалавров / А.П. Тяпухин. – М. : Юрайт, 2013. – 568 с.

46 Усов, В.В. Организация обслуживания в ресторанах / В.В. Усов. – М. : Инфра-М, 2010. – 289 с.

47 Финансовый менеджмент / под ред. Г.Б. Поляка. – М. : Финансы, 2005. – 408 с.

48 Финансовый менеджмент / под ред. проф. Е.И. Шохина. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2013. – 408 с.

49 Чернов, В.А. Финансовая политика организации / В.А. Чернов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 247 с.

50 Якобсон, А.Я. инновационный менеджмент / А.Я. Якобсон. – М. : Омега-Л, 2012. – 176 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Дерево целей ООО «Вкус»

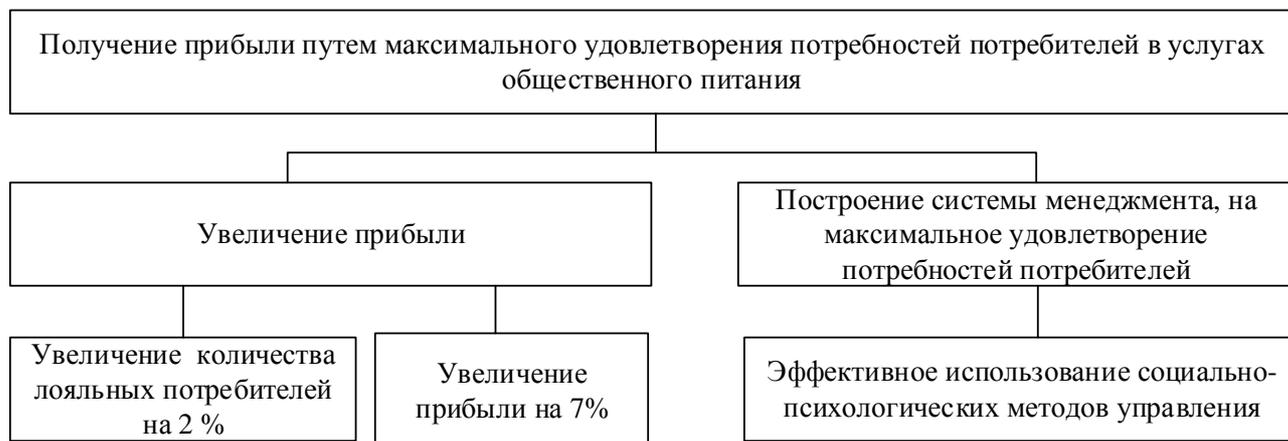


Рисунок А.1 – Дерево целей ООО «Вкус»

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Блюда, включенные в меню кафе «Время Чая»

Таблица Б.1– Блюда, включенные в меню кафе «Время Чая»

Наименование	Цена, руб.	Выход, гр.
1	2	3
Традиционный норвежский завтрак	250	240
Традиционный галандский завтрак	170	260
Традиционный английский завтрак	198	400
Блинчики сладкая парочка	85	180
Блинчики с черникой	104	220
Блинчики с маком и медом	185	230
Блинчики с мороженым и ягодным соусом	100	180
Блинчики с творогом	144	220
Блинчики с шоколадно– ореховой начинкой	170	220
Блинчики по– немецки	160	220
Каша бирхер мюсли	95	150
Каша овсяная	50	200
Манная каша на молоке	45	200
Каша рисовая молочная	35	200
Каша овсянная с фруктами	95	230
Омлет греческий	145	250
Омлет французкий	200	200
Омлет американский	200	200
Скрамбл из 2-х яиц с ветчиной и сыром	95	140
Глазунья	70	90
Блинчики с припеком с ветчиной и сырой	130	140
– с курицей Карри и сливочным соусом	160	180
– с красной икрой	275	180
– с ветчиной и сыром	150	160
– с грибным жульеном и картофелем	150	200
Хрустящие палочки	180	200
Блинчики на молоке	35	100
Сырники с ананасом	150	200
Твороженные сырники	115	120
Брускетти с телятиной	150	140
Сэндвич с семгой и яичным соусом	170	110
Крок месье	88	100
Крок мадам	96	80
Тосты французкие	89	50
– с ыром	45	70
Тосты	11	36
Филе курицы	200	160
Колбаски куринные с овощами в сливочном соусе	240	290
Шницель	190	150
Отбивная по– деревенски	250	200
Сырные шарики с ветчиной	200	100
Телятина с картофелем	300	270

Свинина с брокколи и сладким перцем	230	260
Кета с овощами	190	200

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3
Сырная тарелка	178	200
Овощная тарелка	160	200
Фруктовая тарелка	150	300
Сырные палочки с ягодным соусом	220	150
Дранники	98	130
Штрудель с сыром и шпинатом	120	120
Паста с грибами	198	200
Оладьи из цукини	95	120
Овощи в фольге	196	200
Лоранский пирог с сыром и черри	200	500
Овощное соте	105	130
Пицца неопалеанская	190	150
– классическая	190	150
– вегетарианская	170	150
Паста с брокколи и креветками	260	200
– с беконом в сливочно-чесночном соусе	220	210
– с курицей в томатном соусе	220	200
Салат капризе	140	140
Табуле	160	200
Здоровье	160	150
Греческий	160	180
Итальянский	145	140
Уха тройная	170	350
Суп из телятины со шпинатом	160	250
Суп пюре с луком шалот и немецкими колбасками	140	200
Суп пюре из цветной капусты	97	150
Сливочный суп с креветками и морскими гребешками	188	200
Пельмени с бульоном	95	200
Солянка сборная мясная	220	340
Куриный бульон с гренками и яйцом	50	200
Суп– рагу	165	250
Салат Болгарыч	189	170
Цезарь с курицей	200	170
Цезарь с креветками	260	170
Цезарь с беконом	240	170
Мясной	140	170
Белучи	180	190
Рыбка моя	260	210
Теплый салат из кальмара с грибами и луком	160	200
Морской гребешок со свежим огурцом и майонезом	230	140

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Меню на «бизнес-ланч» в кафе «Время чая»

Таблица В.1 - Меню на бизнес ланч в кафе «Время чая»

День недели	Блюда, включенные в меню
Понедельник	1. Салаты - заливное «Лав» / «Морской» / «Овощной» 2. Первые блюда - щи «Поволжские» / уха по-венгерски 3. Вторые блюда - говядина шпигованная с макаронами / шницель «Знойная Аф-рика» /- бризоль из свинины с отварным картофелем 4. Напиток - каркаде, чай, кофе
Вторник	1. Салаты - «Столичный» / салат по-Македонски / «Верность» 2. Первые блюда - суп рисовый с курицей / суп цветной 3. Вторые блюда - поджарка из свинины с рисом / запеканка картофельная с мясом / печень по-Бразильски с жареным картофелем 4. Напиток - компот из с./ф., чай, кофе
Среда	1. Салаты - «Любимый» / «Одуванчик» / салат из свежих овощей 2. Первые блюда - солянка по-французски / борщ «Полтавский» 3. Вторые блюда - гуляш с отварным картофелем / шницель «Осенний» с гречкой / эскалоп «Кармэн с крокетами» 4. Напиток - кисель, чай, кофе
Четверг	1. Салаты - «Оливье» / рыба под маринадом / рулет печеночный 2. Первые блюда - суп картофельный с фрикадельками / суп «Бабушкин» 3. Вторые блюда - бифштекс рубленый с жареной капустой / свинина в соусе 4. Напиток - «Осень», чай, кофе
Пятница	1. Салаты - «Казахский» / «Гриб» / «Здоровье» 2. Первые блюда - суп «Атлет» / солянка «Бобовая» 3. Вторые блюда - азу по-татарски с рисом / шницель капустный с мясом 4. Напиток - «Лимонный», чай, кофе