

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Экономический факультет**

**Кафедра мировой экономики и менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА ПО ВЫХОДУ НА РЫНОК ГЕРМАНИИ КАФЕ БЫСТРОГО ПИТАНИЯ «КРОШКА-КАРТОШКА»**

Работу выполнил \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Лыков К.Е.

(подпись)

Направление подготовки 38.03.01 Экономика Курс 4

(код, наименование)

Направленность (профиль) Мировая экономика

Научный руководитель

д-р. экон. наук, проф.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Кизим А.А.

(подпись, дата)

Нормоконтролер

д-р. экон. наук, проф.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Кизим А.А.

(подпись, дата)

Краснодар

2022

**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 3](#_Toc121930879)

[1 Теоретические и методические основы бизнес-планирования 5](#_Toc121930880)

[1.1 Сущность, цели и задачи бизнес-планирования 5](#_Toc121930881)

[1.2 Международные стандарты бизнес-планирования 10](#_Toc121930882)

[2 Анализ рынка быстрого питания в Германии 13](#_Toc121930883)

[2.1 Исследование внешнеэкономической деятельности Германии 13](#_Toc121930884)

[2.2 Методология проведения маркетингового исследования 16](#_Toc121930885)

[3 Направления достижения эффективности проекта по выходу компании на международный рынок Германии в рамках бизнес-планирования 20](#_Toc121930886)

[3.1 Экономическая характеристика компании «Крошка-Картошка» 20](#_Toc121930887)

[3.2 Исследование конкурентов кафе быстрого питания в Германии 25](#_Toc121930888)

[3.3 Достижения эффективности проекта по выходу компании «Крошка-Картошка» на рынок Германии в рамках бизнес-планирования 27](#_Toc121930889)

[Заключение 29](#_Toc121930890)

[Список использованных источников 30](#_Toc121930891)

# **ВВЕДЕНИЕ**

Текущая экономическая ситуация заставляет предпринимателя уделять особое внимание планированию внутри компании.

Актуальность курсовой работы заключается в важности процесса-бизнес планирования как для начинающего предпринимателя, так и для опытного менеджера. Благодаря бизнес-планированию у руководства появляется возможность взглянуть на собственное предприятие с позиции его инвестиционной привлекательности, финансовой эффективности и устойчивости, а сам процесс разработки бизнес-планирования, включающего детальный анализ экономических показателей, внешней и внутренней среды организации, позволит разработать ряд мер по повышению показателей эффективности компании.

Целью данной курсовой работы является разработать мероприятия по выходу на рынок Германии кафе быстрого питания «крошка-картошка» в рамках бизнес-планирования.

Данная цель определяет следующие задачи:

* рассмотреть сущность, цели и задачи бизнес-планирования,
* изучить международные стандарты бизнес-планирования,
* провести исследование внешнеэкономической деятельности Германии,
* разработать маркетинговое исследования компании «Крошка-Картошка» при выходе на рынок Германии,
* охарактеризовать экономическую составляющую компании «Крошка-Картошка»,
* изучить конкурентов кафе быстрого питания в Германии,
* сформировать направления достижения эффективности проекта по выходу компании «Крошка-Картошка» на рынок Германии в рамках бизнес-планирования.

Объектом исследования в курсовой работе является бизнес-планирование по выходу компании «Крошка-Картошка» на рынок Германии.

Предметом исследования являются экономические отношения, складывающиеся между заинтересованными сторонами в процессе разработки и реализации бизнес-планирования.

Теоретической базой в курсовой работе являются теоретические подходы в области бизнес-планирования, рассматривающие сущность бизнес-планирования как процесса планирования внутри компании для повышения ее экономической эффективности.

Методологической базой для курсовой работы послужили различные методы исследования: статистическое наблюдение, метод анализа и синтеза, системный подход, методы группировки и сравнений, метод сбора фактов и другие.

Информационной и эмпирической базой в курсовой работе являются учебная литература, статьи различных авторов, экономические исследованиями и интернет-ресурсы.

Структура курсовой работы представляет собой введение, три главы, заключение, список использованных источников. В работе присутствует 4 таблицы и 5 рисунков.

Теоретическая значимость проведенного исследования состоит в изучении и описании сущности бизнес-планирования.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в анализе рынка быстрого питания в Германии и направления достижения эффективности проекта по выходу компании на международный рынок Германии в рамках бизнес-планирования.

1. **Теоретические и методические основы бизнес-планирования**
   1. **Сущность, цели и задачи бизнес-планирования**

Планирование – это процесс определения содержания и последовательности конкретных действий для достижения поставленных целей [10].

Процесс планирования является одним из самых сложных этапов деятельности компании. Он позволяет заглянуть в будущее бизнеса, разработать стратегию производственно-хозяйственной деятельности предприятия и помогает организации добиться поставленных целей.

При планировании используются научные подходы, применяются новые методики, виды и методы планирования. Планирование помогает ответить на основные вопросы рыночной экономики: «Что производить? Как производить? Для кого производить?».

Бизнес-планирование, в свою очередь, является последовательным изложением системы реализации проектов как на уровне организации, являясь элементом системы внутрифирменного планирования [9], так и при создании новых компаний в качестве самостоятельной процедуры по реализации предпринимательской деятельности [4].

Процесс бизнес-планирования даёт обоснование возможности и необходимости выпуска продукции, выявляет потенциальных потребителей и определяет, насколько товар или услуга будут конкурентоспособны на рынке. Бизнес-план предполагает изложение доказательств в выгодности проекта, даёт представление о степени жизнеспособности предприятия. Он конкретизирует перспективы развития бизнеса и учитывает все возможные риски, с которыми может столкнуться компания. Процесс разработки бизнес-плана, а также его основные участники представлены на рисунке 1.

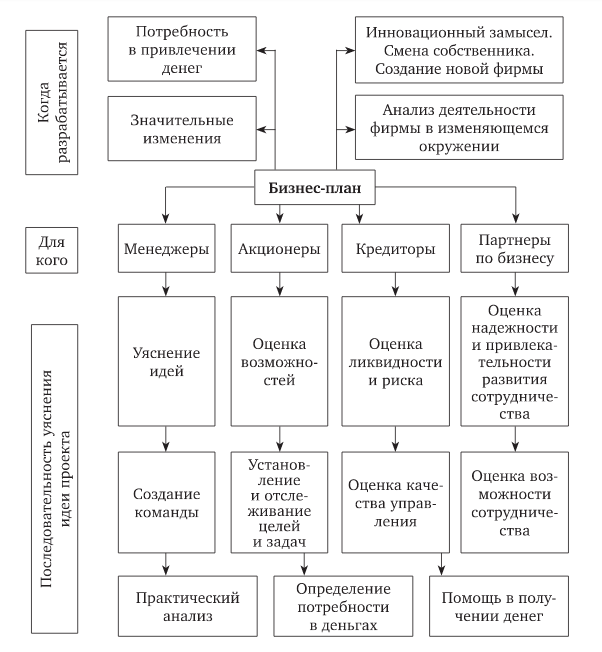


Рисунок 1 – Порядок разработки бизнес-плана и его участники [4]

В связи с этим, можно выделить следующие цели бизнес-планирования на организационном уровне:

1) Обоснование экономической целесообразности компании;

2) Распределение экономических ресурсов для осуществления целей организации;

3) Определение источников финансирования и их объёмов;

4) Получение прибыли в долгосрочном периоде;

5) Предвидение рисков и разработка мероприятий по их минимизации;

6) Координация различных видов деятельности и подразделений;

7) Контроль за выполнением порядка, последовательности и сроков мероприятий.

Все эти цели, в свою очередь, в определённом виде отражаются в бизнес-плане организации.

Можно говорить о том, что бизнес-план решает главную задачу экономики в рамках определённого предприятия. Он выполняет следующие 5 функций [6]:

1) Разработка стратегии бизнеса. Данная функция необходима при создании предприятия или при выработке новых направлений деятельности. Правильно составленный бизнес-план поможет установить цели компании и позволит определить возможности организации или проекта на долгосрочную перспективу.

2) Планирование. Оно даёт оценку жизнеспособности предприятия в условиях конкуренции и рассчитывает необходимые финансовые ресурсы и определяет источники финансирования, а также контролирует процессы внутри фирмы, оценивает затраты, связанные с производством продукции, прогнозирует величину прибыль и предвидит процесс выполнения проекта [21].

3) Учёт возможных рисков и минимизация потерь. Эта функция позволяет оценить ликвидность проекта и качество его управления.

4) Привлечение инвестиций. Данная функция даёт возможность подготовить заявки для получения кредитов, а также технологий партнеров, которые захотят проинвестировать проект и вложить собственные ресурсы [21]. Инвесторы должны обращать внимание на оригинальность идеи проекта, её возможности на рынке. Необходимо оценить наличие профессиональных кадров, выполняющих работу над проектом. Нужно учитывать качество проработки бизнес-плана, перспективы воплощения данной идеи и понимать, как вернуть вложенные в проект средства вместе с прибылью.

5) Вовлечение всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана. Эта функция дает возможность создать высококвалифицированную команду исполнителей проекта, скоординировать их усилия и сформировать единый командный дух [11]. В рамках существующей организации это позволит сотрудникам увидеть собственные перспективы, что может повысить их мотивацию к достижению собственных целей, а также целей всей фирмы.

Для успешной реализации проекта и получения денежных средств необходима информационная база, которой, по сути, и является бизнес-план. В процессе сбора исходной информации и подготовки бизнес-плана специалисты ориентируются на решение конкретных задач, которые для большинства проектов заключаются в следующем [6]:

* сбор исходной информации о реализуемом проекте;
* технико-экономические расчёты;
* анализ положения дел в отрасли по рассматриваемому направлению;
* маркетинговые исследования;
* оценка финансовых перспектив проекта.

Нередко встречаются проекты, в которых ещё на этапе финансовых расчётов становятся видны наиболее проблемные участки бизнеса. Тогда специалисты готовы разработать ряд рекомендаций по оптимизации и совместно с Инициатором проекта выработать стратегию по реализации проекта.

Основная задача бизнес-планирования заключается в том, чтобы дать картину перспектив развития фирмы т.е. ответить на самый важный для бизнесмена вопрос: стоит ли вкладывать деньги в это дело, принесет ли оно доходы, которые окупят все затраты и силы средств.

Задачи бизнес-планирования:

* определить конкретные направления деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках
* сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии
* выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации
* выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
* определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.
* оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей
* предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

Таким образом, бизнес-планирование – это процесс построения модели, с помощью которой обосновывается целесообразность инвестиций в данный проект и описываются конечные ожидаемые результаты. Бизнес-план, в свою очередь, является документом, который даёт заинтересованным лицам информацию об основных аспектах деятельности компании, позволяет объективно оценить развитие организации или отдельного проекта и даёт инвесторам понять, стоит ли вкладывать ресурсы в данный проект и принесёт ли он прибыль. Бизнес-планирование является неотъемлемой частью бизнес-плана, но в свою очередь он намного важнее и сложнее по своей структуре. От правильно построенного бизнес-планирования зависит будущая деятельность компании.

* 1. **Международные стандарты бизнес-планирования**

Современный бизнес функционирует в условиях нарастания сложности, неопределенности и динамичных изменений, происходящих во внешней среде. Источники возникновения неопределенности разнообразны и связаны с действием целого ряда факторов, находящихся как внутри организации, так и вовне ее.

В современной быстроменяющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий. Процесс планирования позволяет увидеть весь комплекс будущих операций предпринимательской деятельности и предвосхитить то, что может случиться. Современная экономическая ситуация диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений. Оптимальным вариантом достижения таких решений является новая прогрессивная форма плана – бизнес-план. Успех в мире бизнеса решающим образом зависит от трёх элементов:

1 Понимания общего состояния дел на данный момент.

2 Представление того уровня, который вы собираетесь достичь.

3 Планирование процесса перехода от одного состояния в другое.

Бизнес-план позволяет решить эти проблемы. Он поможет предупредить и достойно встретить многие неизбежные проблемы в развитии бизнеса. Конечно, он не может исключить всех ошибок, но даёт возможность продумать свои действия. Бизнес-план позволяет управлять по предварительному плану, а не просто реагировать на события.

В зарубежной практике применяется целый ряд стандартов для построения бизнес-планов. Основные международные стандарты бизнес-планирования, которые чаще всего применяются компаниями на практике [17]:

1. стандарт TACIS, разработанный Европейским союзом;
2. стандарт Европейского банка реконструкции и развития;
3. стандарт, разработанный Мировым банком реконструкции и развития;
4. стандарт UNIDO, разработанный Организацией по промышленному развитию и международному промышленному сотрудничеству ООН.

Перечисленные международные стандарты признаны как в России, так и за рубежом и являются проверенными и надёжными.

Эти стандарты схожи по своему содержанию. Их структура содержит два основных блока информации: аналитический и расчётный. Аналитический блок, в основном, включает в себя информацию, связанную с описанием проекта, бизнеса и содержит часть маркетингового анализа. Расчётный блок, в свою очередь, состоит из маркетингового, производственного и финансового планов.

Стандарт TACIS применяется для стран Европейского союза. Данный стандарт включает в себя перечень разделов с рекомендациями по их составлению, а также макеты таблиц, финансовые коэффициенты и словарь терминов, которые содержатся в тексте бизнес-плана. Такая структура документа удобна, так как она содержит вопросы, ответив на которые можно разработать качественных бизнес-план, при этом добиться этого довольно быстро и эффективно. В данном стандарте большое внимание уделено системе управления проектом. Данный аспект бизнес-плана является полезным для российского рынка, так как у части руководителей наблюдается нехватка опыта в качественной реализации проектов [15]. При написании бизнес-плана необходимо указать, что он разработан в рамках стандарта TACIS. Он также подходит и для начинающих предпринимателей.

Перейдём к стандарту, разработанному Европейским банком реконструкции и развития. Данная методика является классической с точки зрения оценки бизнес-плана с позиции кредитования заёмщиками. Этот стандарт на российском рынке получил наибольшее распространение среди кредитных учреждений [8]. Структура стандарта ЕБРР отличается тем, что она уделяет большое внимание финансовому разделу. Здесь делается акцент на экономической эффективности проекта.

Стандарт МБРР также является методикой оценки бизнес-плана со стороны платежеспособности бизнеса. Однако в данном стандарте внимание уделяется общей ситуации на рынке, где предприятие, разрабатывающее бизнес-план, действует или только предполагает начало своей деятельности.

Стандарт UNIDO используется в организациях, ведущих свою деятельность на европейских и американских рынках [1]. Он является одним из самых подробных из всех стандартов и подойдёт начинающим предпринимателям. Информация, представленная в основной части бизнес-плана, легко воспринимается, так как большинство вспомогательных элементов выносится в приложение. В стандарте делается акцент на маркетинг, производство и экономическую эффективность проекта. В бизнес-плане информация, раскрывается в разрезе действующего производства, а также выпуска новой продукции. Стандарт UNIDO получил распространение на российском рынке. Можно считать, что этому поспособствовало то, что большинство компьютерных систем, которые сейчас используются в бизнес-планировании, опираются именно на методику, предложенную Организацией по промышленному развитию и международному промышленному сотрудничеству ООН.

Таким образом, в бизнес-планировании существуют международные стандарты, которые определяют структуру бизнес-плана и упрощают процедуру его составления. Стандарты имеют схожую структуру, но каждый из них делает акцент на различных аспектах. Предпринимателю необходимо выбрать именно тот стандарт, который будет отвечать целям разработки бизнес-плана.

В данной главе были определены сущность и цели бизнес-планирования. Можно говорить о том, что с помощью процесса бизнес-планирования компании доказывают инвесторам и другим заинтересованным сторонам целесообразность инвестиций в описанный в бизнес-плане проект. Также было выяснено, что бизнес-планы могут быть классифицированы по различным критериям, а после описания признаков бизнес-плана необходимо выбрать подходящий метод для его составления. Были описаны основные международные стандарты, используемые при написании бизнес-планов, а также выделены их сходства и различия.

1. **Анализ рынка быстрого питания в Германии**
   1. **Исследование внешнеэкономической деятельности Германии**

Германские рынки товаров и услуг характеризуются высоким уровнем организации и конкуренции. Ведущие производители всех отраслей объединены в отраслевые союзы, в задачи которых входит содействие созданию рамочных условий, организация выставок, форумов и конференций, работа с законодателями, политическое лоббирование и др.

Импорт из России подвергается определенным ограничениям. Вступление России в ВТО позволяет России как полноправному члену организации использовать соответствующий инструментарий для продвижения собственных интересов. Несмотря на высокий уровень насыщения германского рынка, на нем сохраняются возможности для появления новых игроков и продвижения продукции зарубежных производителей, в т. ч. российских (при условии обеспечения конкурентоспособности продукции по качеству и цене) [3].

Важнейшими вехами при продвижении продукции на германский рынок являются:

– участие в крупных международных специализированных выставках на территории Германии для первичной оценки экспортного потенциала собственной продукции и поиска возможных партнеров;

– получение необходимых сертификатов на продукцию, обеспечение её соответствия европейским стандартам (данный этап представляет собой, как правило, серьезный барьер для российских компаний. Получение необходимых сертификатов предполагает привлечение специализированных организаций и значительные финансовые расходы);

– анализ рынка с привлечением специализированных консалтинговых организаций, анализ публикуемых тендеров;

– поиск партнеров в Германии и заключение соглашений с ними;

– открытие представительства или дочерних компаний и юридическое сопровождение деятельности;

– в случае продвижения технической продукции – создание сети сервисных центров по её обслуживанию.

Для обеспечения функционирования экономики Германия выстроила одну из лучших транспортных систем в Европе. Транспортная инфраструктура отличается исключительно высоким качеством и пропускной способностью. Оператор немецких железных дорог – компания Deutsche Bahn AG, входящая в пятерку крупнейших логистических компаний мира.

ФРГ обладает одной из наиболее плотных сетей автодорог в Европе. Главной внутренней водной магистралью является река Рейн. Сетью каналов через притоки он соединен с Дунаем, что создает водный коридор между Северным и Чёрным морями [3].

К настоящему времени действует и регулярное паромное сообщение с Россией по маршруту Засниц – Усть-Луга. Взаимный грузооборот на данной линии стабильно растет.

Экспорт товаров в Германию возможен любыми видами транспорта. Автомобильным, железнодорожным транспортом – через Белоруссию и Польшу (при этом необходимо учитывать разницу в ширине железнодорожной колеи). Морским транспортом – посредством линии Засниц – Усть-Луга (паром позволяет перевозить железнодорожные составы), а также через Ригу на Росток, Любек или Гамбург.

Импорт в Россию осуществляется с использованием автомобильного (в основном – через Польшу и Белоруссию), железнодорожного (в частности, через логистический узел в Калужской обл.) и морского (по линии Засниц- Усть-Луга и через другие порты Германии) видов транспорта.

В связи со сложившейся социальной обстановкой в Германии существует риск сорвать поставки товаров в результате переворотов, бунтов, террористических атак и других похожих ситуаций. Опасения вызывает и политическая ситуация в стране.

Еще одним риском в отношении внешнеэкономической деятельности между Россией и Германией считается то, что у Германии есть ряд нетарифных ограничений против России. На ячмень и пшеницу мягких сортов установлены тарифные квоты.

Из возможностей стоит выделить транспортную доступность. Давно сложившиеся торговые маршруты вкупе с качественными Европейскими дорогами дают возможность в кратчайший срок доставлять продукцию автомобильным транспортом.

Высокий прирост импорта дает надежду на долгосрочное сотрудничество, а высокие темпы роста ВВП Германии ее укрепляют.

Таким образом, несмотря на политическое и экономическое состояние России и Германии можно говорить о возможных, дальнейших перспективах сотрудничества во многих отраслях, в том числе и в общепите.

* 1. **Методология проведения маркетингового исследования**

Проанализировав ВЭД Германии, мы видим тесное сотрудничество с Россией, это играет большую роль в реализации нашего проекта. Проведем маркетинговое исследование, в котором отразим заинтересованность жителей Германии и туристов из России в открытии в Германии кафе быстрого питания «Крошка-Картошка».

Основные параметры, по которым было составлено маркетинговое исследования, было анкетирование. В нем приняло участие более 35 человек. Из них 20 человек из Германии, остальные с России. Анкета была размещена на специальном, немецком форуме на английском языке. Целевой аудиторией послужили студенты возраста 18-25 лет.

Тем самым данное исследование показало нам следующие результаты:

На вопрос: «Как часто вы посещаете кафе быстрого питания, 67% - ответило, что посещает часто, 18% – 2-3 раза в год, 15% - что не посещает.

Рисунок 2 – Ответ респондентов на вопрос: «Как часто вы посещаете кафе быстрого питания?» (составлено автором)

На второй вопрос: «Как часто вы путешествуете по Германии?» респонденты из России ответили, что 75% - были один-два раза за всю жизнь, 12% - что никогда не были, 13% - что путешествует раз в 2-3 года.

Рисунок 3 – Ответ респондентов на вопрос: «Как часто вы путешествуете по Германии?» (составлено автором)

Из этих данных складывается мнение, о том, что сеть кафе быстрого питания «Крошка-Картошка» будет актуальна для жителей России, которые путешествуют по Германии.

Рисунок 4 – Ответ респондентов на вопрос: «Были бы они рады, открытию национальному русскому кафе быстрого питания?» (составлено автором)

Касаемо же респондентов из Германии, то на вопрос: «Были бы они рады, открытию национальному русскому кафе быстрого питания?» последовали следующие ответы: 25% - воздержались от ответа, 54% - были бы рады и посещали сеть кафе быстрого питания «Крошка-Картошка», 21% - ответили, что им и так достаточно кафе быстрого питания.

Также была создана фокус-группа из студентов в Германии, и была проведена конференция, на которой обсуждалось то, были бы рады студенты Германии посетить настоящее русское кафе у себя на Родине или же нет. Студенты из Германии положительно отреагировали на это. Многие уроженцы Германии, несмотря на историю и взаимоотношения Германии и России 77 лет, положительно и воодушевлено относятся к России и нашему населению. Таким образом, основываясь на основные вопросы и проведение маркетингового исследования, можно сделать вывод о том, что открытие кафе быстрого питания «Крошка-Картошка» на рынок Германии возможен и может очень успешно стать одним из любимых кафе быстрого питания у немцев.

1. **Направления достижения эффективности проекта по выходу компании на международный рынок Германии в рамках бизнес-планирования**
   1. **Экономическая характеристика компании «Крошка-Картошка»**

«Крошка Картошка» – это известная российская сеть ресторанов быстрого питания, развивающая свой уникальный формат блюд на основе печеного картофеля со множеством аппетитных наполнителей.

Первое кафе открылось в Москве еще в 1998 г. и представляло собой уличный автобуфет, а сегодня, почти через 25 лет, по всей территории России открыто порядка 220 ресторанов, расположенных как на фудкортах торговых центров, так и в отдельно стоящих зданиях. Более половины ресторанов были открыты по системе франчайзинга, что говорит о финансовой стабильности концепции и ее популярности у потребителей. На сегодня сеть «Крошка Картошка» развивается не только в России, но и странах СНГ [14].

Помимо разнообразных блюд из картофеля, ассортимент «Крошки Картошки» представлен множеством супов, сэндвичей, бургеров, салатов и напитков как традиционно русской, так и интернациональной кухни. Секрет популярности «Крошки Картошки» заключается в приготовлении простых, но вкусных и полезных блюд с использованием только качественных продуктов, а также в единой системе контроля качества, которая позволяет считать «Крошку Картошку» лидером среди российских фаст-фуд операторов.

Также можем рассмотреть динамику бухгалтерского баланса за 2019-2021 годы и проанализировать его.

Таблица 1 – Динамика показателей бухгалтерского баланса (составлено автором на основе [14])

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели (тыс.руб) | 2019 | 2020 | Изменения | | 2021 | Изменения | |
| Тыс.руб | % | Тыс.руб | % |
| Внеоборотные средства | 590 306 | 737 927 | + 147 621 | +0,25 | 781 205 | +43 278 | +5,9 |
| Оборотные средства | 486 237 | 804 653 | + 318 416 | +0,65 | 777 675 | -27 630 | -3,4 |
| Собственный капитал | 106 690 | 106 712 | +22 | + 2,06 | - 40 229 | -146 941 | -1,37 |
| Долгосрочные обязательства | 566 943 | 1 085 225 | +518 282 | +0,91 | 1 105 601 | +20 376 | +1,9 |
| Краткосрочные обязательства | 471 992 | 350 643 | -121 349 | -0,25 | 724 706 | +142 213 | +40,6 |
| Валюта баланса | 1 076 755 | 1 542 580 | +465 825 | +0,43 | 1 558 228 | +15 648 | +1 |

Соотношение основных качественных групп активов «Крошка-Картошка» по состоянию в 2021 году характеризуется примерно равным соотношением внеоборотных средств и текущих активов (50,1% и 49,9% соответственно). Активы организации за год практически остались на том же уровне. Что же касается сравнения 2021 с 2019 годом, то данные значительно изменились, они стали выше. Величина активов организации практически не изменилась, но собственный капитал уменьшился на 137,7%, что говорит об ухудшении имущественного положения организации.

Рост активов организации связан, в основном, с ростом показателя по строке «основные средства» на 167 853 тыс. руб. (или 92,1% вклада в прирост активов).

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

* кредиторская задолженность – 143 736 тыс. руб. (73,8%)
* прочие долгосрочные обязательства – 50 753 тыс. руб. (26,1%)

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «прочие внеоборотные активы» в активе и «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» в пассиве (-124 575 тыс. руб. и -146 941 тыс. руб. соответственно).

Собственный капитал организации на 31.12.2021 равнялся -40 229,0 тыс. руб.; это на 146 941,0 тыс. руб. меньше, чем на первый день анализируемого периода.

В приведенной ниже таблице обобщены основные финансовые результаты деятельности «Крошка-Картошка» в течение анализируемого периода.

Таблица 2 – Финансовые результаты «Крошка-Картошка» (составлено автором на основе [14])

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Значение показателя, тыс. руб. | | | Изменение показателя | |
| 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. | Тыс. руб | % |
| 1. Выручка | 817 867 | 891 363 | 808 290 | -83 073 | -9,3 |
| 2. Расходы по обычным видам деятельности | - | 859 661 | 975 931 | +116 270 | +13,5 |
| 3. Прибыль (убыток) от продаж | - | 31 702 | -167 641 | -199 343 | -6,288 |
| 4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате | 69 779 | 51 044 | 113 361 | +32 317 | +122,1 |
| 5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) | 27 539 | 82 746 | -54 280 | -137 026 | +12 |
| 6. Проценты к уплате | – | 82 670 | 94 612 | +9 942 | 0,1 |
| 7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее | -10 | -54 | -49 | +5 | -0,09 |
| **8**. Чистая прибыль (убыток**)** | 868 | 22 | -146 941 | -146 963 | -6 680,1 |

Из таблицы 2 следует, что за 2020-2021 годы организация получила убыток от продаж в размере 167 641 тыс. руб., что составляет 20,7% от выручки. Данный результат кардинально отличается от аналогичного периода 2019 года, когда была получена прибыль в размере 868 тыс. руб.

По сравнению с прошлым периодом в текущем наблюдалось уменьшение выручки от продаж на 83 073 тыс. руб. при одновременном увеличении на 116 270 тыс. руб. расходов по обычным видам деятельности.

Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация, в отличие от прошлого года, учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на счет реализации.

Прибыль от прочих операций за весь анализируемый период составила 20 749 тыс. руб.,что на 52 375 тыс. руб. больше, чем сальдо прочих доходов-расходов за аналогичный период прошлого года.

Рентабельность — это экономический показатель, который показывает, насколько эффективно используются ресурсы. Рентабельность рассчитывают, чтобы спрогнозировать прибыль, сравнить компанию с конкурентами или предсказать доходность инвестиций.

Таблица 3 – Показатели рентабельности «Крошка-Картошка» (составлено автором на основе [14])

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели рентабельности | Значения показателя (в %, или в копейках с рубля) | | |
| 2019 г. | 2020 г. | 2021 г. |
| 1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). | 1,2 | 3,6 | -20,7 |
| 2. Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки). | 5,1 | 9,3 | -6,7 |
| 3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). | 0,1 | 0,1 | -18,2 |
| 4.Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг) | 1,2 | 3,7 | -17,2 |
| 5.Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. | 1 | 1 | -1,6 |

За последний год кафе получило убыток как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило отрицательные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности за данный период.

За 2021 год организация по обычным видам деятельности получила убыток в размере -20,7 копеек с каждого рубля выручки от реализации. При этом имеет место отрицательная динамика рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за такой же период прошлого года.

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (EBIT) к выручке организации, за последний год составил -6 ,7%.

Внешним проявлением финансовой устойчивости является платежеспособность, т.е. возможность наличными ресурсами своевременно погасить свои платежные обязательства. Анализ платежеспособности необходим для предприятия не только с целью оценки и прогнозирования финансовой деятельности, но и для внешних инвесторов (банков). Особенно важно знать о финансовых возможностях партнера, если возникает вопрос о предоставлении ему коммерческого кредита или отсрочки платежа. Оценка платежеспособности осуществляется на основе характеристики ликвидности текущих активов, т. е. времени, необходимого для превращения их в денежную наличность.

Также можем рассмотреть коэффициент текущей ликвидности, который характеризует платежеспособность организации, способность погашать текущие обязательства. Дает общую оценку ликвидности активов, показывая, сколько рублей текущих активов предприятия приходится на один рубль текущих обязательств.

Рисунок 5 – Показатели текущей ликвидности (составлено автором на основе [14])

Из рисунка 5 видно, что показатели ликвидности в 2021 выше. Чем в 2020. Но в обоих случаях огни превышают норма (норма 1.5-2), из этого следует вывод. Что «Крошка-Картошка» является платёжеспособной организацией.

По результатам проведенного выше анализа получены следующие качественные оценки: финансовое положение «Крошка-Картошка», результаты деятельности за последний год. На основе данных можем дать итоговую оценку финансового состояния организации. Финансовому состояние очень плохое. Большинство финансовых показателей значительно хуже нормативных.

* 1. **Исследование конкурентов кафе быстрого питания в Германии**

Для того чтобы лучше ориентироваться на рынок Германии и их потребительских предпочтений, было проведено исследование конкурентов быстрого питания на рынке Германии. Данное исследование поможет нам лучше понимать то, насколько перспективно открывать филиал сети быстрого питания «Крошка-Картошка» в Германии. Следовательно, рассмотрим конкурентов кафе быстрого питания в Германии в рамках бизнес-планирования.

Основными конкурентными преимуществами можно выделить следующие аспекты:

* 1. Цена,
  2. Качество продукции,
  3. Ассортимент продукции,
  4. Уровень подачи.

На рынке Германии присутствуют мировые известные бренды быстрого питания как Kfc,McDonalds, BurgerKing и т.д. Но помимо мировых брендов также актуальны и местные кафе быстрого питания такие как: The Poutine Kitchen, Schlaraffenland и другие. Изучив большое количество кафе быстрого питания, не было найдено ни одного с похожей концепцией как у «Крошки-картошки». Поэтому, основываясь на основные показатели, можно провести анализ в таблице 4, но так таковых прямых конкурентов в данной концепции в Германии нет. Поэтому данная ниша и концепция совершенно свободны.

Таблица 4 – Рейтинговый анализ конкурентоспособности кафе быстрого питания на рынке Германии с кафе быстрого питания «Крошка-Картошка» (1 – низкое значение, 5 - самое высокое значение) (составлено автором)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Кафе быстрого питания | Цена | Качество продукции, | Ассортимент продукции | Уровень подачи |
| Kfc | 3 | 3 | 3 | 1 |
| McDonalds | 3 | 4 | 4 | 2 |
| BurgerKing | 3 | 2 | 2 | 1 |
| The Poutine Kitchen | 4 | 5 | 4 | 4 |
| Schlaraffenland | 4 | 4 | 2 | 5 |
| Крошка-Картошка | 2 | 5 | 5 | 5 |

На основе рейтингового анализа можно сделать вывод, что прямых конкурентов замечено не было, как и сказано выше. McDonalds играет одну из самых основных конкурентных позиций, но даже там не падают картошку так, как это делают в «Крошке-Картошке», этим она и отличается от остальных – у неё особая подача блюд.

Таким образом, можно сделать вывод, что рынок Германии полностью удовлетворяет нормам для открытия на его территории кафе быстрого питания «Крошка-картошка».

## **Достижения** **эффективности проекта по выходу компании «Крошка-Картошка» на рынок Германии в рамках бизнес-планирования**

Подходя к основному выводу по достижениям эффективности проекта по выходу компании «Крошка-Картошка» на рынок Германии можно сделать следующий вывод о том, что «Крошка-Картошка» сможет не только устояться на рынке Германии, но, а также и стать одной из лидирующих сетей по быстрому питанию в Германии. Маркетинговый анализ и анализ конкурентоспособности позволили сделать вывод, о том что немцам интересная данная концепция и они с удовольствием будут посещать данное заведение.

Однако для того, чтобы выделиться среди массы других кафе быстрого питания, можно предложить новый формат кафе – мини бутики. Это кафе, где стоят 2-5 столиков и человек после затяжного шопинга в торговом центре, может зайти и покушать в тишине, а не на фудкорте в шуме и среди всех остальных. Это также выделит кафе «Крошка-картошка» среди остальных на рынке Германии.

Также можно перенять опыт зарубежных конкурентов быстрого питания. Которые работают на рынке США.

Несмотря на то, что подавляющее большинство продаж ресторанов за последние шесть месяцев было потреблено за пределами четырех стен, это не помешало операторам создавать забавные впечатления от своего меню в США.

«От красиво подобранных коробок для экспериментов до… дегустаций вин с гидом и семейных обедов от шеф-повара, рестораторы находят способы поделиться любовью к еде с потребителями за пределами своего ресторана», - говорит Лиз Москов, руководитель консалтинговой компании Bread & Circus.

Для ресторанов с ограниченным обслуживанием комплекты обедов стали одним из самых успешных способов создать такой опыт в США. Они не только удовлетворяют потребность в чем-то веселом, но и дают гостям возможность заняться своей семьей в то время, когда большинство людей остаются дома, и многие из них учатся готовить вместе [24].

Здоровье и хорошее самочувствие были в центре внимания ресторанной индустрии уже более десяти лет, хотя она разделена на несколько микротенденций, каждая из которых вонзила свои когти в общественное питание, от кето до палео и от растительной до функциональной пищи. COVID-19 еще больше привлек внимание к здоровью, поскольку люди с сопутствующими заболеваниями, такими как ожирение, особенно подвержены риску критического заболевания и смерти от вируса.

В свою очередь, рестораны должны по-прежнему делать здоровую пищу своим приоритетом - до определенной степени. «С точки зрения здоровья важно повысить полезность без ущерба для удовольствия, комфорта или привлекательности продуктов», - говорит Вебстер из Menu Matters. «Функциональные продукты питания, напитки, и ингредиенты, которые направлены на повышение иммунитета, снятие стресса, улучшение сна, снижение беспокойства, подъема настроение и стимулирующие остроту ума, будут популярны по крайней мере в ближайшие несколько лет» [24].

Можно ли достичь этого баланса здоровья и удовольствия с помощью альтернативных видов мяса на растительной основе, которые стали популярными до пандемии? Может быть. Но Portalatin из NPD говорит, что потребление фруктов и овощей на протяжении многих лет было довольно стабильным.

«Некоторые из нас признают, что нам нужно больше овощей в нашем рационе, но мы действительно не хотим есть больше овощей, поэтому мы обращаем внимание на эти другие новые виды продуктов, будь то закуски, в которых используются более здоровые растения или растения с высоким содержанием белка. ," он говорит. Аналоги мяса, такие как Impossible Burger и Beyond Meat, выросли, потому что они «строят лучшую мышеловку», - говорит Порталатин, но вряд ли они возьмут на себя главное меню. По его словам, американцы съедают в ресторанах около 280 миллионов порций вегетарианских бутербродов или бургеров в год по сравнению с примерно 8 миллиардами бургеров с животными белками [24].

Тем не менее, Bread & Circus заявляет, что улучшение предложений для веганов продолжит превращать эту тенденцию в важную нишу в сфере общественного питания. «С ростом интереса к веганской категории появилось больше продуктов, заведений и брендов», - говорит она. «С разнообразием приходит конкуренция и устранение посредственности. Сегодня вы можете получить веганские наборы для еды, веганский фаст-фуд, веганские бренды-призраки, а также имитировать мясные и молочные веганские белки, которые имеют прекрасный вкус и хорошо себя ведут как продукт» [24].

Таким образом, рассмотрев американский опыт по планированию рынка быстрого питания, можно сделать вывод, что всё большее количество населения выступает за здоровый образ жизни, всё большее количество покупает еду с собой или же заказывает с помощью доставки. Поэтому, при открытии сети кафе быстрого питания «Крошка-Картошка» в Германии, будет перенят опыт из американских инструментов, а именно:

* будут продаваться сеты по доступным ценам,
* будет только правильная продукция,
* будет работать внутренняя доставка.

От открытия кафе «Крошка-Картошка» ожидается как минимум узнаваемость бренда. На чистую прибыль кафе быстрого питания «Крошка-Картошка» скорее всего выйдет не сразу, т.к нужно укрепиться на рынке Германии. Хоть это и не так сложно сделать ввиду своей узнаваемости в РФ и рекламных компаний, как минимум 2-3 месяца кафе будет укрепляться на рынке.

Возможно, экономические и политические угрозы также могут пошатнуть устойчивость на рынке Германии кафе быстрого «Крошка-картошка» после выхода, но, так как мы планируем выход на долгосрочной перспективе, то все угрозы, связанные с первоначальном этапом открытия будут преодолены спустя время.

Таким образом, приходим к выводу, что выход на рынок Германии возможен, несмотря на геополитическую нестабильность. Данный рынок открыт для открытия филиалов русских компаний и спустя некоторое время, рынок Германии можно рассматривать как один из стабильных для филиалов кафе быстрого питания «Крошка-Картошка».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Подводя итог работы, можно сделать вывод, что поставленная цель и задачи были достигнуты, а именно:

* рассмотрена сущность, цели и задачи бизнес-планирования,
* изучены международные стандарты бизнес-планирования,
* проведен исследование внешнеэкономической деятельности Германии,
* разработано маркетинговое исследования компании «Крошка-Картошка» при выходе на рынок Германии,
* охарактеризована экономическая составляющая компании «Крошка-Картошка»,
* изучены конкуренты кафе быстрого питания в Германии,
* сформированы направления достижения эффективности проекта по выходу компании «Крошка-Картошка» на рынок Германии в рамках бизнес-планирования.

Актуальность работы также была достигнута.

На основе этого, можно выделить несколько следующих важных моментов, а именно то что бизнес-планирование, в свою очередь, является последовательным изложением системы реализации проектов как на уровне организации, являясь элементом системы внутрифирменного планирования, так и при создании новых компаний в качестве самостоятельной процедуры по реализации предпринимательской деятельности.

Процесс бизнес-планирования даёт обоснование возможности и необходимости выпуска продукции, выявляет потенциальных потребителей и определяет, насколько товар или услуга будут конкурентоспособны на рынке. Бизнес-план предполагает изложение доказательств в выгодности проекта, даёт представление о степени жизнеспособности предприятия. Он конкретизирует перспективы развития бизнеса и учитывает все возможные риски, с которыми может столкнуться компания.

В свою очередь во второй и третей главе были применены теоретические знания, по бизнес-планированию. Достижением эффективности проекта по выходу компании «Крошка-Картошка» на рынок Германии является то что «Крошка-Картошка» сможет не только устояться на рынке Германии, но, а также и стать одной из лидирующих сетей по быстрому питанию в Германии в дальнейшей перспективе при решении геополитических проблем. При анализированные конкурентоспособности и проведение маркетингового исследования были отмечены положительные результаты в пользу открытия на рынке Германии компании быстрого питания «Крошка-Картошка».

Таким образом, приходим к выводу, что выход на рынок Германии возможен при дальнейшем решении геополитических проблем и нестабильности. Данный рынок открыт для российского бизнеса и планирование по открытию филиалов сети кафе быстрого питания «Крошка-Картошка» возможно В Германии, в дальнейшей перспективе.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абрамов, В. С.  Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов; под редакцией В. С. Абрамова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021.  – 444 с.
2. Боброва, О. С.  Основы бизнеса: учебник и практикум для вузов / О. С. Боброва, С. И. Цыбуков, И. А. Бобров. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 382 с.
3. Бгашев М.В. Бизнес-планирование. Учеб.пособие. – Саратов: Изд-во «Амирит»,. 2018. 282 с. URL: <http://elibrary.sgu.ru/uch_lit/2105.pdf> (дата обращения 26.12.2022).
4. Бизнес-планирование. URL: <http://edu-on.ru/predmet/biznes-planirovanie-3-2mm/> (дата обращения 26.12.2022).
5. Выход на рынок Германии. URL: <https://exportmo.ru/german> (дата обращения: 12.11.2022).
6. Гарнов А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: учеб. Пособие / А.П. Гарнов. — М.: ДиС, 2018. — 272 c.
7. Зуб А. Т.  Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 375 с.
8. Кукушкин С.Н. Внутрифирменное планирование: учебник и практикум для вузов /С. Н. Кукушкин [и др.]; под редакцией С. Н. Кукушкина, В. Я. Позднякова, Е. С. Васильевой. – 4-е изд., перераб. и доп.  – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 344 с.
9. Куприянов, Ю. В.  Бизнес-системы. Основы теории управления: учебное пособие для вузов / Ю. В. Куприянов. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 217 с.
10. Купцова, Е. В.  Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов /Е. В. Купцова, А. А. Степанов. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 435 с.
11. Лопарева, А. М.  Бизнес-планирование: учебник для вузов / А. М. Лопарева. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 273 с.
12. Морошкин В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. — М.: Инфра-М, 2018. — 176 c.
13. Невская, Н. А.  Макроэкономическое планирование и прогнозирование в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / Н. А. Невская. – 2-е изд., испр. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 310 с.
14. Отварухина, Н. С.  Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 336 с.
15. Орлова П.И. Бизнес-планирование. Учебник для бакалавров. — М.: Дашков и К, 2020. — 284 c.
16. Официальный сайт компании быстрого питания «Крошка-Картошка». URL: <https://www.kartoshka.com/> (дата обращения 24.11.2022).
17. Попадюк Т.Г. Бизнес-планирование: Учебное пособие / Т.Г. Попадюк. — М.: Вузовский учебник, 2018. — 64 c.
18. Романова М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. — М.: Форум, 2018. — 288 c.
19. Сергеев, А. А.  Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 483 с.
20. Сети быстрого питания Германии. <URL:https://www.yelp.com/search?cflt=hotdogs&find_loc=berlin&start=30> (дата обращения 24.12.2022).
21. Сидоров, М. Н.  Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Н. Сидоров. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 158 с.
22. Стегний, В. Н.  Прогнозирование и планирование: учебник для вузов / В. Н. Стегний, Г. А. Тимофеева. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 210 с.
23. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. — СПб.: Питер, 2017. — 352 c.
24. США: 8 трендов в сфере фастфуда после пандемии. URL:<https://foodandsuccess.com/ru/insights/tpost/3i2i7mos31-ssha-8-trendov-v-sfere-fastfuda-posle-pa> (дата обращения: 26.12.2022).
25. Соколова О.Л. Обзор зарубежного опыта внедрения инноваций в сфере услуг индустрии питания.2019. <URL:https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-zarubezhnogo-opyta-vnedreniya-innovatsiy-v-sfere-uslug-industrii-pitaniya> (дата обращения: 26.12.2022).