

БИЗНЕС-ПЛАН

Кофейня "Три Зерна"

Москва • Кофейня

4 августа 2026 год

Содержание

1. Executive Summary
2. Описание бизнеса
3. Миссия, видение и ценности
4. УТП
5. Аватары ЦА
6. Боли и потребности клиентов
7. Выбор ниши
8. Паспорт ниши
9. TAM / SAM / SOM
10. Тренды и объём рынка
11. Статистика
12. География
13. Конкуренты
14. Анализ конкурентов
15. SWOT-анализ
16. PESTEL-анализ
17. Пять сил Портера
18. Business Model Canvas
19. Lean Canvas
20. Маркетинговая стратегия
21. Каналы маркетинга
22. Помещение
23. Оборудование
24. Сырьё и материалы
25. Инвентарь и расходники
26. Покупка или аренда
27. Тарифная сетка
28. Операционный план
29. Персонал
30. Организационная структура
31. Расходы
32. Доход
33. Финансы
34. Юнит-экономика
35. Точка безубыточности
36. Финансовый прогноз
37. Предполагаемая прибыль
38. Путь к прибыльности
39. Анализ чувствительности
40. Денежный поток (36 мес.)
41. Срок окупаемости
42. Анализ рисков
43. Инвестиционный меморандум
44. Стратегия масштабирования
45. AI-дорожная карта
46. AI-лайфхаки и оценка
47. План первых 90 дней
48. KPI-дашборд
49. Юридический блок
50. Методология расчётов
51. Рекомендации
52. Итоговая сводка
53. Проверка качества
54. Источники данных
55. Доставка (рекомендация)

Executive Summary

Кофейня в Москве — офлайн-проект для частных клиентов 20–50 лет, которым нужен быстрый, предсказуемый и качественный кофе рядом с местом ежедневного трафика. Формат рассчитан на 42 кв.м, 2 рабочих места и пропускную способность до 80 клиентов в день, что позволяет обслуживать поток без избыточной капиталоемкости. При инвестициях 2 197 500 ₽ проект генерирует выручку 630 000 ₽/мес и чистую прибыль 134 702 ₽/мес, а окупаемость составляет 22 мес. для стабильной городской локации с высокой покупательной способностью.

ИНВЕСТИЦИИ	ВЫРУЧКА/МЕС	ПРИБЫЛЬ/МЕС
2,197,500 ₽	630,000 ₽	134,702 ₽
ОКУПАЕМОСТЬ	ROI/ГОД	МАРЖА
22 мес.	74%	21%

Проблема

Основная боль рынка — нехватка удобных точек с быстрым обслуживанием, стабильным качеством напитков и понятной ценой в локациях повседневного трафика. Для клиента это означает потерю времени, нестабильный вкус и необходимость выбирать между скоростью, качеством и доступностью.

Решение

Кофейня закрывает эту проблему через короткий цикл обслуживания, стандартный ассортимент и понятный средний чек 350 ₽, что делает покупку быстрой и повторяемой. Бизнес работает по модели разовых продаж, использует арендуемое помещение, штат из 3 сотрудников и УСН «Доходы» 6%, что упрощает операционную и налоговую модель.

Почему сейчас

Москва остаётся рынком с высоким ежедневным спросом на кофе навынос и в формате быстрой посадки, а цифровая среда 2026 года усиливает роль карт, локальной рекламы и отзывов как каналов привлечения. При отсутствии выраженной сезонности проект может равномерно набирать выручку в течение года, а рост стоимости аренды и труда делает особенно ценными компактные форматы с понятной загрузкой.

Конкурентное преимущество

Главное преимущество — компактный офлайн-формат с ёмкостью до 80 клиентов в день и экономикой, уже подтверждённой финмоделью: проект не требует сложной производственной инфраструктуры и опирается на быстрый оборот, удобную локацию и повторные покупки. Дополнительный плюс — простой операционный контур и управляемый стартовый бюджет без избыточного штата.

Ёмкость рынка: допущение: рынок офлайн-кофейни в Москве для локаций повседневного трафика можно оценить как минимум в сотни тысяч потенциальных визитов в день; при ёмкости проекта 80 клиентов/день это ниша локального, а не городского масштаба, поэтому ключевой показатель успеха — захват конкретного трафикового узла, а не доля всего города

Описание бизнеса

Кофейня в Москве в офлайн-формате на 42 кв.м. с посадочными местами и ежедневной работой без выходных. Модель ориентирована на массовый и средний сегмент 20–50 лет, с упором на быстрый сервис, стабильный трафик и повторные покупки.

Тип бизнеса	розничная точка общественного питания
Формат	offline
Правовая форма	ИП
Система налогообложения	УСН «Доходы» 6%
Режим работы	ежедневно, 2 смены в день

Концепция: Проект — компактная кофейня уличного/районного формата с акцентом на высокий оборот, понятное меню и быстрый заказ. Основной доход формируется за счёт разовых продаж кофе, напитков и сопутствующих позиций при среднем чеке 350 Р. Площадь 42 кв.м. и 2 рабочих места задают модель, где критичны проходимость, скорость обслуживания и качество повторного сервиса. Позиционирование — доступный ежедневный кофе для жителей и офисной аудитории района, без сложной кухни и без выраженной сезонности.

Ключевые особенности

- **Локация:** Москва, Россия
- **Площадь:** 42 кв.м.
- **Целевая аудитория:** частные клиенты 20–50 лет, массовый и средний сегмент
- **Средний чек:** 350 Р
- **Ёмкость:** 80 клиентов/день
- **Персонал:** 3 человека: Бариста × 2, Управляющий-бариста × 1

Миссия, видение и ценности

Для кофейни в Москве с форматом офлайн, посадкой и высокой ежедневной проходимостью ключевая задача — не просто продавать кофе, а стабильно давать гостю предсказуемо хороший опыт в удобном месте и в понятном ценовом диапазоне. Миссия, видение и ценности здесь должны поддерживать именно эту модель: качество, скорость, гостеприимство и дисциплину в операциях.

МИССИЯ

Создавать место, куда в Москве приходят за стабильно вкусным кофе, быстрым и внимательным сервисом и короткой паузой, которая делает день лучше. Мы помогаем гостям регулярно возвращаться за качеством, которое не нужно проверять заново каждый раз.

Видение

3 года

Через 3 года кофейня становится узнаваемой локальной точкой в своём районе Москвы: гости выбирают её по привычке за стабильный вкус, быстрый сервис и понятный чек. Бизнес работает устойчиво на ежедневном потоке, а команда выстроена так, чтобы удерживать качество при высокой загрузке и текучке рынка труда.

5 лет

Через 5 лет это уже сильный городской бренд с репутацией надёжной кофейни 'по пути': понятный стандарт продукта, высокий процент повторных гостей и отлаженная операционная модель. Формат масштабируется без потери качества — либо через вторую точку, либо через сеть небольших локаций в местах с подтверждённым спросом.

10 лет

Через 10 лет бренд занимает устойчивую нишу в московском HoReCa-сегменте как сеть кофеен с едиными стандартами вкуса, сервиса и скорости. Компания становится работодателем, который умеет привлекать и удерживать людей, и партнёром, которому доверяют арендодатели, поставщики и постоянные гости.

Ценности

Стабильное качество каждый день — Каждый напиток и каждая позиция в чеке должны соответствовать единому стандарту: гость получает предсказуемый вкус, температуру, подачу и скорость обслуживания независимо от смены и загрузки.

Уважение к времени гостя — Мы строим сервис так, чтобы человек мог быстро взять кофе утром, спокойно задержаться днём или зайти вечером без лишнего ожидания; скорость не должна снижать качество.

Честность в продукте и цене — Меню, цены и состав должны быть прозрачными: без скрытых доплат, без завышенных обещаний и без попытки продавать средний продукт как премиум.

Операционная дисциплина — Чёткий контроль запасов, списаний, кассы, санитарии и смен обеспечивает устойчивость бизнеса; в кофейне мелкая ошибка в процессах быстро превращается в потерю маржи.

Гостеприимство без формальностей — Команда общается живо, вежливо и по делу: без навязчивости, но с вниманием к постоянным гостям, их привычкам и предпочтениям.

Ответственность за команду — Мы строим рабочую среду, где понятны обязанности, график и стандарты, а обучение и обратная связь помогают снижать текучку и удерживать качество сервиса.

УТП

Для кофейни в Москве с чеком 350 ₽ и пропускной способностью до 80 клиентов в день сильнее всего работает не «просто вкусный кофе», а стабильная скорость, предсказуемое качество и понятная ежедневная польза для гостя. УТП должно опираться на удобство для офиса/пешеходного трафика, быстрый сервис и формат, в который удобно заходить каждый день.

НАШЕ УТП

Быстрая кофейня у дома и по пути: качественный кофе за 3 минуты, понятный вкус и стабильный сервис каждый день без переплаты за бренд. Для гостя это место, где можно быстро взять кофе и перекусить по честной цене, а не тратить время на ожидание и случайный результат.

Скорость обслуживания

Гость получает заказ без долгого ожидания — это критично для утреннего и офисного трафика и прямо снижает «цену времени» для клиента.

Стабильное качество в каждом визите

Одинаковый вкус напитков и стандартизированная подача создают доверие и возвращаемость, что особенно важно в массовом сегменте 20–50 лет.

Понятное меню без перегруза

Небольшая, но выверенная линейка напитков и базовых позиций ускоряет выбор и сокращает ошибки на кассе и на баре.

Удобно заходить каждый день

Формат ориентирован на повторные покупки: кофе по пути на работу, в обед и по дороге домой, а не на редкие «особые случаи».

Локальное позиционирование через карты и отзывы

Кофейня лучше конвертирует спрос из 2ГИС и Яндекс Карт за счёт географии, рейтинга и быстрого сценария покупки рядом с точкой.

Конкурентные преимущества

- ✓ Низкий порог решения для клиента: быстро понять, быстро купить, быстро вернуться.
- ✓ Продукт решает конкретную боль города — дефицит времени и потребность в понятном кофе без лишней наценки.
- ✓ Повторяемость выручки выше, чем у точек, которые завязаны только на эмоциональный «вайб» или редкие визиты.
- ✓ Формат хорошо работает в Москве с высокой покупательной способностью и ежедневным трафиком.
- ✓ Сильная база для лояльности: если вкус, скорость и сервис стабильны, клиент легко становится постоянным.

Позиционирование

Позиционируйся как «кофейня на каждый день для занятых людей»: быстро, стабильно, без сюрпризов и с честным соотношением цены и качества. На рынке это не премиальный гастро-проект и не безликий фаст-кофе, а надежная городская точка с понятным сервисом, куда удобно возвращаться каждый день.

Аватары ЦА

Для кофейни в Москве ядро спроса формируют три практических сегмента: утренний трафик по пути на работу, дневные визиты в рабочие и учебные окна, а также аудитория, которая выбирает кофейню как короткую комфортную паузу и место для встреч. При среднем чеке 350 ₽ и работе 7 дней в неделю ключевыми будут не абстрактные «любители кофе», а люди, для которых важны скорость, стабильное качество, удобная локация и предсказуемый сервис.

Офисный утренний маршрут

Возраст: 27-38 · Пол: мужчина/женщина · Доход: средний и выше среднего · Занятость: офисный сотрудник, менеджер, аналитик, специалист в корпорации или IT

Образ жизни: живет в ритме 'дом — метро — офис'; часто берёт кофе по дороге утром, иногда заходит днём на короткий перерыв; ценит привычные точки рядом с работой или транспортным узлом

Мотивация: покупает, чтобы быстро получить предсказуемый кофе перед началом рабочего дня и не терять время

Боли:

- нет времени ждать заказ дольше 3-5 минут
- утром важны стабильный вкус и точный объём, а не 'эксперименты'
- не хочет переплачивать за кофе, если качество нестабильно
- раздражает очередь и медленная выдача

Потребности:

- быстрый заказ и выдача без лишних вопросов
- понятное меню с фиксированными ценами
- кофе навынос и возможность оплаты в 1-2 касания
- точка рядом с офисом, метро или бизнес-центром

Ожидания:

- бариста помнит предпочтения постоянных гостей
- кофе всегда одинаковый по вкусу и температуре
- чистая, аккуратная зона выдачи

Дневной фрилансер / удалённый специалист

Возраст: 24-35 · Пол: мужчина/женщина · Доход: средний · Занятость: фрилансер, удалённый специалист, маркетолог, дизайнер, SMM, копирайтер, самозанятый

Образ жизни: работает вне офиса, перемещается по городу, любит менять локации; может заходить в кофейню на 30-90 минут с ноутбуком или на встречу

Мотивация: выбирает кофейню как удобную рабочую точку и место, где можно совместить кофе, короткую паузу и рабочие задачи

Боли:

- сложно найти место, где можно спокойно поработать без ощущения спешки
- нужны розетки, нормальный Wi-Fi и приемлемый шумовой фон
- не любит завышенные цены за кофе 'за атмосферу'
- раздражает дефицит посадочных мест в часы пик

Потребности:

- комфортная посадка и возможность сидеть с ноутбуком

- стабильный интернет и базовая инфраструктура для работы
- напитки и лёгкие позиции, которые удобно брать вместе с кофе
- пространство, где не выгоняют через 20 минут

Ожидания:

- честное соотношение цены и качества
- достаточно тихая обстановка днём
- вежливый сервис без навязчивости

Городской коммьютер и 'кофе по дороге'

Возраст: 20-30 · Пол: мужчина/женщина · Доход: низкий-средний и средний · Занятость: студент старших курсов, начинающий специалист, молодой сотрудник, курьер, помощник менеджера

Образ жизни: много передвигается по городу, живёт в логике маршрута и расписания; делает импульсные покупки, часто ориентируется на акции, отзывы и карту рядом с текущей точкой

Мотивация: покупает, когда нужен недорогой и быстрый способ взбодриться по маршруту без потери времени и лишних затрат

Боли:

- не любит тратить лишние деньги на случайные покупки
- важно не опоздать на учёбу, работу или встречу
- боится купить 'пустой' напиток без яркого вкуса и пользы от покупки
- негативно реагирует на сложное меню и непонятные позиции

Потребности:

- доступный по цене базовый ассортимент
- понятные позиции без перегруженного меню
- быстрое обслуживание и возможность взять с собой
- акции на повторные покупки или вторую позицию

Ожидания:

- цены соответствуют формату района и не выглядят завышенными
- удобная навигация в меню и простая оплата
- адекватные порции за свои деньги

Локальный постоянный гость района

Возраст: 30-50 · Пол: мужчина/женщина · Доход: средний · Занятость: житель района, родитель, самозанятый, сотрудник местного бизнеса, предприниматель малого масштаба

Образ жизни: живет и решает бытовые задачи в пределах одного-двух кварталов; ходит в знакомые места, ценит привычку, персональное отношение и понятный сервис; может заходить с семьёй или по дороге за покупками

Мотивация: возвращается туда, где чувствует комфорт, узнаваемый сервис и уверенность, что не придётся каждый раз заново выбирать и проверять качество

Боли:

- не доверяет новым точкам без отзывов и понятной репутации
- не хочет сталкиваться с нестабильным качеством или сменой вкуса
- важно, чтобы место было чистым и безопасным
- не любит, когда в заведении неудобно с детьми или с короткой встречей

Потребности:

- надёжное 'свое место' в районе
- стабильное качество напитков и простая лояльность для постоянных гостей
- возможность спокойно посидеть 15-30 минут
- понятные сезонные предложения без резкого роста цены

Ожидания:

- вежливое узнавание постоянных клиентов
- аккуратная подача и чистота
- предсказуемое время ожидания даже при наплыве гостей

Боли и потребности клиентов

Для кофейни в Москве в 2026 году ключевой фактор спроса — ежедневная повторяемость покупки: клиент приходит не только за напитком, но и за скоростью, предсказуемым качеством и удобством локации. При конкуренции в городе с высокой плотностью кофеен выигрывает не просто хороший кофе, а стабильный опыт без очередей, ошибок и потери времени.

1

Нужен быстрый кофе без потери времени

Гость чаще всего покупает кофе по пути на работу, между встречами или в перерыве, поэтому бизнес должен обеспечивать выдачу заказа за 3-5 минут, понятную навигацию у точки и быстрый расчёт без задержек.

2

Стабильный вкус и одинаковое качество каждый визит

Клиент ожидает, что один и тот же напиток сегодня и завтра будет одинаковым по вкусу, температуре и подаче; это закрывается стандартизацией рецептур, обучением бариста и контролем качества сменой управляющего.

3

Удобная локация и доступность в ежедневном маршруте

В Москве основная потребность — купить кофе рядом с домом, офисом, метро или по пути; бизнес закрывает её точкой с хорошей видимостью, удобным входом, быстрой посадкой и понятной вывеской.

4

Прозрачная цена и ощущение справедливой покупки

Покупатель массового и среднего сегмента чувствителен к соотношению цены и объёма: он хочет понимать, за что платит. Это закрывается понятным меню, фиксированными ценами и предложениями в рамках среднего чека около 350 руб. без ощущения переплаты.

5

Комфортная атмосфера для короткой паузы или работы

Часть клиентов приходит не только за напитком, но и за коротким отдыхом, встречей или 15-30 минутами с ноутбуком; бизнес закрывает это удобной мебелью, розетками, Wi-Fi, аккуратным интерьером и контролем шума.

6

Быстрое обслуживание без ошибок в заказе

Для кофейни критична минимизация пересортов, перепутанных объёмов и забытых добавок, потому что ошибка сразу снижает повторные покупки; это закрывается POS-системой, чек-листами и разделением ролей бариста в смене.

7

Потребность в доверии к месту рядом с домом или офисом

Клиенту важно вернуться туда, где его запомнили, приветствуют и не заставляют каждый раз объяснять предпочтения; это закрывается CRM-настройками, программой лояльности и повторяемыми приветственными сценариями.

Выбор ниши

Кофейня в Москве — рабочая, но не безрисковая ниша: спрос есть круглый год, а формат понятен массовому и среднему сегменту 20–50 лет. При бюджете 3 500 000 ₽ и заданной модели с 2 рабочими местами проект выглядит реалистично, но чувствителен к аренде, персоналу и фактическому трафику локации.

Ниша: Кофейня

Почему выбрана: Москва с населением 13 100 000 и индексом покупательной способности 92 даёт достаточный платёжеспособный спрос на кофе в офлайн-формате. Для этой ниши важны высокая проходимость, повторные покупки и привычка аудитории к ежедневным тратам; это хорошо совпадает с моделью B2C и средним чеком 350 ₽. Для предпринимателя с опытом это плюс: ниша операционно понятная, лицензии не требуются, а запуск возможен в рамках инвестиций 2 197 500 ₽ по паспорту. При этом бизнес не является лёгким: в Москве высокая стоимость аренды, кадровый дефицит и текучка персонала заметно влияют на устойчивость, поэтому ниша подходит скорее как управляемый, а не пассивный проект.

Перспективность	51/100
Уровень спроса	Высокий: ежедневный спрос без выраженной сезонности, массовая привычка к кофе и достаточная покупательная способность в Москве.
Барьер входа	Средний: не требуется лицензия, но нужны удачная локация, стабильный персонал, качество сервиса и контроль аренды.

Плюсы

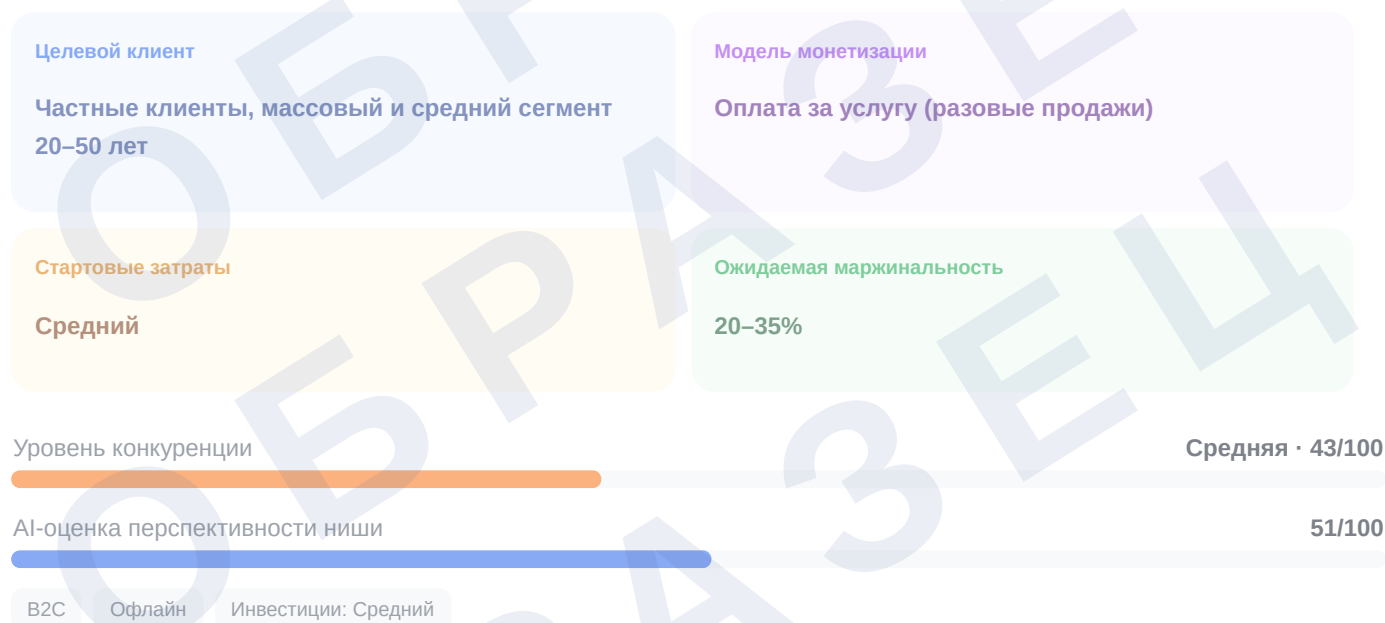
- Стабильный спрос без выраженной сезонности, что упрощает планирование выручки в течение года.
- Понятная для клиента модель покупки: разовые продажи с повторяемостью и высокой частотой визитов.
- Отсутствие специальных лицензий снижает юридическую сложность запуска.
- Москва даёт большой пул целевой аудитории с нормальной готовностью платить за ежедневный продукт.
- Офлайн-формат можно быстро проверять по трафику, среднему чеку и количеству клиентов в день.

Минусы

- Высокая чувствительность к локации: без сильного трафика кофейня быстро теряет экономику.
- Кадровый риск существенный: в нише типичны текучка бариста и зависимость от качества сервиса.
- Аренда и сопутствующие расходы в Москве могут съесть маржу даже при нормальной выручке.
- Ниша конкурентная, поэтому без отличимого продукта, сервиса или точки притяжения удержание клиента сложнее.
- При недостаточной загрузке 2 рабочих мест окупаемость может растянуться дольше плановой.

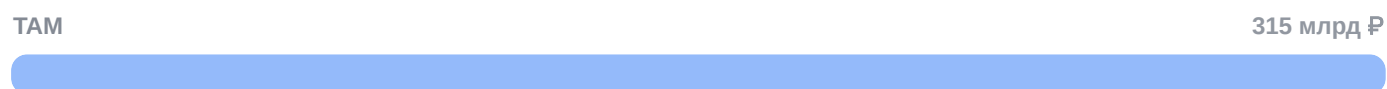
Паспорт ниши

Паспорт ниши «Кофейня» — ключевые характеристики бизнес-модели, единые вне зависимости от страны и года.



TAM / SAM / SOM

Рынок кофеен в России и, в частности, в Москве остаётся ёмким и ликвидным за счёт высокой плотности населения, устойчивого ежедневного спроса и привычки к регулярным покупкам кофе вне дома. Для этой модели ключевой ограничитель — не спрос как таковой, а пропускная способность точки и локальная конкуренция в радиусе пешей доступности. С учётом чека 350 ₽, плановой выручки 630 000 ₽/мес и потолка 80 клиентов/день проект выглядит реалистично как локальный бизнес, но доля, которую можно забрать в первые 1–2 года, будет ограниченной и требует сильной локации и стабильного трафика.



Формула: top-down: объём рынка кофеен в РФ = число потенциальных покупателей × среднегодовые траты на кофе вне дома; bottom-up: население России × доля жителей 20–50 лет × среднее число покупок кофе вне дома в год × средний чек. Финальный TAM принят как

консервативный диапазон для массового офлайн-формата кофеен с учётом публичных отраслевых оценок и сверки с потреблением на душу населения.

TAM отражает весь адресуемый рынок кофеен в стране, а не только город открытия. Для России в 2026 году это крупный, но неоднородный рынок: значимая часть спроса сосредоточена в крупных городах, а доля частых офлайн-покупок зависит от доходов, мобильности и плотности торговых локаций.

SAM

37,8 млрд ₽

Формула: bottom-up: население Москвы 13 100 000 × доля ЦА 20–50 лет × доля регулярных покупателей кофе вне дома × средний годовой расход на кофе вне дома; сверка через top-down: доля Москвы в общероссийском рынке HoReCa/кофеен по плотности доходов, офисной занятости и трафику. SAM ограничен только городом Москва и его офлайн-спросом.

SAM показывает тот рынок, который доступен именно в Москве для офлайн-точки. Из-за высокой плотности кофеен и развитой конкуренции доступная доля рынка в городе заметно уже, чем национальный TAM, но остаётся значительной за счёт большой аудитории и высокого потребления «кофе с собой» и в посадке.

SOM

11,34 млн ₽

Формула: bottom-up: прогноз выручки точки 630 000 ₽/мес × 12 мес × доля, достижимая за 1–2 года для одной точки в сильной локации; принята реалистичная доля 0,03% от SAM с учётом одной локации, потолка 80 клиентов/день и локальной конкуренции. Сверка: годовая выручка точки не должна превышать ёмкость локационного микрорынка и фактическую пропускную способность.

SOM — это не весь спрос района, а реалистичный объём продаж одной точки в первые 1–2 года. Для кофейни в Москве эта доля обычно определяется качеством локации, регулярностью трафика, средним чеком и способностью удерживать повторные визиты; без сильного места и стабильного потока SOM быстро упирается в ограничения по проходимости.

РОСТ
РЫНКА /
ГОД

7%

МЕТОДОЛОГИЯ

Расчёт выполнен двумя способами: top-down — от оценочного объёма рынка кофеен в России и Москвы на основе публичной статистики и отраслевых обзоров; bottom-up — от численности целевой аудитории, частоты покупок и среднего чека. Результаты сверены с ограничением мощности точки: 80 клиентов/день и прогнозной выручкой 630 000 ₽/мес, чтобы SOM не противоречил физической пропускной способности и локальной реальности спроса.

ИСТОЧНИКИ ДАННЫХ

- Росстат и официальная демографическая статистика по России и Москве
- отраслевые обзоры рынка HoReCa и кофеен в России
- 2ГИС, Яндекс Карты и другие геосервисы по плотности точек и конкурентов
- публичные исследования потребления кофе вне дома и потребительского поведения
- данные по населению Москвы и структуре платёжеспособного спроса

Все суммы — обоснованные оценки, собранные на базе публичных данных и допущений; это не точные факты и они могут отличаться от фактической статистики конкретного района, формата и конкурентной среды.

Тренды и объём рынка

Кофейня в Москве — это зрелый, но всё ещё растущий офлайн-рынок с высокой частотой покупок и низким порогом входа для клиента: спрос поддерживают ежедневные привычки, офисный и пешеходный трафик, а также привычка к быстрым покупкам «по пути». При населении Москвы 13,1 млн и среднем чеке 350 ₽ бизнес опирается не на редкие крупные чеки, а на стабильный поток клиентов, поэтому ключевой фактор успеха — локация, скорость обслуживания и удержание повторных визитов. допущение: оценка ёмкости рынка ниже дана как порядок величины по сегменту кофе-to-go и кофейням малого/среднего формата.

Ёмкость рынка

допущение: ёмкость рынка кофейни в Москве — порядка 120–180 млрд ₽/год по выручке конечных продаж в сегменте офлайн-кофе и кофейных напитков; если считать только формат кофеен с посадкой и take-away, реалистичный диапазон — 70–110 млрд ₽/год. Для отдельной точки с пропускной способностью 80 клиентов/день и чеком 350 ₽ потенциал выручки ограничен локальным спросом, поэтому рынок для одного объекта определяется микролокацией, а не городом в целом.

Динамика роста

Рынок растёт умеренно: допущение — 6–10% в год в денежном выражении за счёт роста цен, смещения спроса в более дорогие напитки и развития формата grab-and-go. В натуральном выражении рост слабее, обычно 1–4% в год, потому что рынок уже насыщен и основной прирост даёт не новое потребление, а переток клиентов между игроками.

Насыщенность

Средняя: в Москве много точек и сетей, но спрос по локациям неоднороден; в удачных местах есть место для новых кофеен, тогда как в перегретых локациях конкуренция за трафик и аренду высокая.

Ключевые тренды

Рост формата coffee-to-go и быстрых покупок — Увеличивает спрос на небольшие точки с высокой скоростью обслуживания; выигрывают кофейни с сильной выдачей навынос и минимальным временем ожидания.

Цифровизация продаж и лояльности — Карты, 2ГИС, Яндекс, мобильные программы лояльности и предзаказ повышают конверсию и частоту повторных визитов; без цифрового присутствия точка теряет часть локального спроса.

Смещение спроса в сторону качественного зерна и specialty-позиционирования — Позволяет удерживать чек выше массового уровня; влияет на меню, поставщиков и обучение бариста, но повышает требования к стабильности качества.

Рост чувствительности к цене из-за инфляции — Покупатели чаще сравнивают предложения, поэтому важны наборы, акции, комбо и понятный прайс-лист; при слабом контроле маржи цена быстро съедает прибыль.

Конкуренция за локации и аренду — В Москве ключевым ограничением становится не спрос, а стоимость и качество точки; рост аренды напрямую ухудшает окупаемость и повышает риск кассовых разрывов.

Ставка на сервис и скорость — Для кофеен с 2 рабочими местами и 2 сменами в день критичны дисциплина персонала, стабильная выдача и минимальные ошибки; это напрямую влияет на повторные покупки и отзывы.

Прогноз

На горизонте 1–3 лет ожидается умеренный рост денежной выручки на фоне инфляции и дальнейшего развития форматов у дома, в БЦ и возле транспортных узлов. Для новых проектов перспективнее всего небольшие кофейни в сильной локации с упором на скорость, карты/отзывы и повторные продажи; при слабой локации и высокой аренде проект быстро становится зависимым от трафика и скидок. Вероятнее

всего, рынок останется среднеконкурентным: новые игроки будут появляться, но устойчивость получают только те, кто контролирует аренду, персонал и стабильность качества.

Статистика

Кофейни в Москве — зрелый и высококонкурентный рынок с устойчивым спросом: при населении 13,1 млн и высокой покупательной способности модель держится на частоте повторных визитов, а не на разовых крупных чеках. Для формата 42 кв.м с 2 рабочими местами и ёмкостью 80 клиентов/день ключевыми факторами успеха остаются локация, скорость обслуживания, контроль food cost и дисциплина по выручке в пиковой нагрузке.

Показатель	Значение	Тренд	Комментарий
Оценочный объём офлайн-рынка кофеен в Москве	допущение: 180–260 млрд ₽/год	Рост	Оценка по плотности трафика, числу точек и среднему чеку; рынок продолжает расти за счёт новых локаций и роста цен.
Средний чек по отрасли	350 ₽	Рост	Паспортное значение; в 2026 году номинально поддерживается инфляцией и ростом цен на ингредиенты.
Посещаемость точки	80 клиентов/день	Стабильно	Паспортная ёмкость; при 30 днях работы это до 2 400 клиентов/мес при полной загрузке.
Доля цифровых заказов и предзаказов	допущение: 18–28%	Рост	Москва быстро цифровизируется: карты, агрегаторы, предзаказ и лояльность через мобильные каналы уже стали стандартом.
Насыщенность конкуренцией	43/100	Рост	Паспортный уровень; рынок насыщен локальными сетями, несетевыми кофейнями и точками 'to go'.
Маржинальность по отрасли	20–35%	Стабильно	Паспортный ориентир; фактически зависит от аренды, потока и дисциплины списаний.
Окупаемость проекта	около 14 мес.	Стабильно	Паспортный ориентир; в Москве реальная окупаемость часто упирается в скорость выхода на трафик и удержание постоянных гостей.

Инсайты

- Формат жизнеспособен только при высокой оборачиваемости: при ёмкости 80 клиентов/день ценность создают 2–3 повторные покупки в неделю на гостя, а не редкие крупные чеки.
- Локация в Москве критична сильнее, чем ассортимент: при средней конкуренции 43/100 слабое место точки — не спрос, а переток клиентов к ближайшим конкурентам и сетям.
- При среднем чеке 350 ₽ бизнес чувствителен к аренде и ФОТ; любое отклонение трафика вниз быстро съедает маржу, поэтому нужен контроль по часам пик и кросс-продажи.
- С точки зрения digital-каналов ставка должна быть на карты, георекламу и предзаказ: в Москве они дают лучший CAC, чем широкий охват в соцсетях без локальной привязки.
- Допущение: если точка не достигает хотя бы 70–75% паспортной загрузки, инвестиционная модель будет заметно хуже среднего по рынку, особенно при аренде 105 000 ₽/мес и высокой конкуренции.

География

Для кофейни в Москве география в целом благоприятна: большой платежеспособный спрос, высокая плотность офисов, метро и пешеходных потоков создают устойчивую базу для ежедневных продаж. При этом ключевой фактор успеха — не просто район, а конкретная точка с трафиком у метро, бизнес-центров, учебных кластеров или на первом этаже жилого/торгового объекта.

Население	13 100 000
Плотность конкуренции	Высокая: рынок перенасыщен форматами кофе-to-go и полноценными кофейнями, поэтому выигрыш дает не сам район, а точка с сильным потоком и понятным конкурентным отличием.
Трафик	Высокий — в центральных и деловых зонах очень сильный пеший трафик, в спальных районах трафик средний, но стабильный; авто-трафик важен вторично.
Оценка локации	78/100

Ключевые районы

Район	Комментарий
ЦАО: Тверской, Пресненский, Арбат	Максимальная плотность офисов, туристов, метро и прогулочного трафика; подходит для кофейни с высоким средним чеком и быстрым оборотом, но аренда и конкуренция здесь самые жесткие.
ММДЦ «Москва-Сити» и прилегающие деловые кварталы	Сильный платежеспособный поток офисных сотрудников и посетителей; хорош для формата кофе навынос и короткого потребления в течение рабочего дня.
САО: Ходынка, Аэропорт, Сокол	Смешанный спрос от офисов, жилой застройки и транспортных узлов; обычно дает более сбалансированное соотношение аренды, трафика и конкуренции.
ЮЗАО: Академический, Гагаринский, Ленинский проспект	Высокая концентрация студентов, преподавателей и офисной аудитории; востребованы точки с быстрым обслуживанием и стабильным утренним/дневным спросом.
ЮВАО/ВАО у крупных станций метро и ТПУ: Рязанский проспект, Авиамоторная, Перово	Более доступная аренда при хорошем пассажиропотоке; подходит для формата с акцентом на ежедневные повторные покупки и локальную аудиторию.

Вывод: Открываться в Москве лучше всего у метро, рядом с деловыми центрами, вузами или крупными жилыми массивами с высоким пешим потоком. На практике наиболее сильные локации — ЦАО и деловые кластеры, но при ограниченном бюджете рациональнее смотреть САО, ЮЗАО и точки у крупных транспортных узлов в ВАО/ЮВАО. Главное правило: брать не «модный район», а конкретную точку с подтвержденным ежедневным трафиком и видимостью с улицы.

Конкуренты

В Москве рынок кофейн очень плотный: в центре и у крупных транспортных узлов конкурируют федеральные сети, локальные specialty-проекты и пекарни с кофейной посадкой. Для новой точки критичны локация, скорость выдачи, стабильное качество напитков и заметность в картах 2ГИС/Яндекс.

Coffee Like

Средний

coffeelike.ru · 180–320 руб. за напиток · ~1000+ точек в России, в Москве — десятки точек · ★ 4.4/5 по 500+ отзывам на популярных картах

Федеральная сеть кофеен формата grab&go и небольших посадочных точек. Позиционирование: Быстрый кофе по пути, сильная узнаваемость бренда и стандартизированный сервис

✓ сильный бренд; высокая плотность точек; быстрая выдача

✗ ограниченная посадка; менее выраженная specialty-экспертиза

кофе to go, сезонные напитки, десерты

Шоколадница

Средний

shoko.ru · 220–650 руб. за напиток/позицию · ~200+ точек в России, в Москве — много локаций · ★ 4.2/5 по 1000+ отзывам на популярных картах

Сеть кафе с кофейным меню, десертами и полноценной посадкой. Позиционирование: Массовый городской формат для встреч, завтраков и длинного чека

✓ широкое меню; известность у массовой аудитории; удобно для встреч

✗ долгое обслуживание в часы пик; не всегда высокая стабильность по кофе

Приложение, Онлайн-бронь, завтраки, десерты, бизнес-ланчи, доставка

Cofix

Низкий

cofix.ru · 150–290 руб. за напиток · ~300+ точек в РФ и СНГ, в Москве — много точек · ★ 4.3/5 по 300+ отзывам на популярных картах

Сеть кофеен с фиксированным и доступным ценовым предложением. Позиционирование: Низкий порог входа для гостя, упор на доступность и поток

✓ понятная цена; высокий поток; быстрый выбор

✗ слабее премиальность; зависимость от трафика локации

Приложение, снеки, десерты, напитки навынос

Skuratov Coffee

Высокий

skuratovcoffee.com · 250–650 руб. за напиток · ~20+ точек в РФ, в Москве — ограниченное число локаций · ★ 4.6/5 по 200+ отзывам на популярных картах

Specialty-сеть кофеен с фокусом на зерне, методах заваривания и качественном продукте. Позиционирование: Премиальнее массового сегмента, для аудитории с высоким запросом к вкусу

✓ сильный specialty-бренд; высокое качество продукта; лояльная аудитория

✗ выше средний чек; меньше импульсного трафика

фильтр-кофе, зерно, мерч, обучение

Double B

Высокий

doubleb.ru · 220–700 руб. за напиток · ~20+ точек в Москве и РФ · ★ 4.5/5 по 300+ отзывам на популярных картах

Специализированная сеть кофеен и обжарщиков с акцентом на качественное зерно. Позиционирование: Экспертный specialty-формат для требовательных гостей и ценителей кофе

✓ репутация в specialty-сегменте; собственная экспертиза и обжарка; сильный продукт

✗ не самый массовый чек; зависимость от локаций с качественным трафиком

зерно, капсулы, подписки, обучение бариста

One Price Coffee

Низкий

onepricescoffee.ru · 99–250 руб. за напиток · ~100+ точек в РФ, в Москве — заметное присутствие · ★ 4.1/5 по 100+ отзывам на популярных картах

Сеть кофеен с концепцией единой цены на часть ассортимента. Позиционирование: Доступная цена и простота выбора, ориентир на быстрые покупки

✓ очень понятная ценовая модель; хорошо работает на потоке; быстрый сервис

✗ ограниченная премиальность; чувствительность к локациям

снеки, сезонные напитки

Surf Coffee

Средний

surfcoffee.ru · 220–550 руб. за напиток · ~100+ точек в РФ, в Москве — много локаций · ★ 4.5/5 по 500+ отзывам на популярных картах

Сеть стильных кофеен с молодежной аудиторией и сильной визуальной подачей. Позиционирование: Lifestyle-кофейня с акцентом на атмосферу, дизайн и комьюнити

✓ сильный образ бренда; привлекает молодую аудиторию; хорошо работает в трафиковых местах

✗ выше затраты на интерьер; не всегда подходит для максимально широкого сегмента

мерч, сезонные напитки, десерты

CofeFest

Средний

cofefest.ru · 180–420 руб. за напиток · ~30+ точек в Москве · ★ 4.2/5 по 100+ отзывам на популярных картах

Московская сеть кофеен и кафе с упором на удобство для офисной и городской аудитории. Позиционирование: Практичный формат на каждый день, часто в деловых и транспортных локациях

✓ удобные локации; понятный ассортимент; подходит для ежедневного спроса

✗ менее яркий бренд, чем у лидеров; средняя дифференциация

кофе с собой, десерты, снеки, завтраки

Кофемания

Высокий

coffeemania.ru · 300–900 руб. за напиток/позицию · ~40+ ресторанов/кофеен, основное присутствие в Москве · ★ 4.7/5 по 1000+ отзывам на популярных картах

Премиальная сеть ресторанов-кофеен с широким меню и высоким уровнем сервиса. Позиционирование: Высокий чек, деловые встречи, премиальная посадка и статусный клиент

✓ сильный премиальный бренд; высокий уровень сервиса; подходит для деловой аудитории

✗ высокий чек; не формат повседневного grab&go

Приложение, Онлайн-бронь, еда, завтраки, десерты, доставка, кейтеринг

Анализ конкурентов

Конкурентная среда в московской кофейной рознице умеренно плотная: спрос есть круглый год, но он распределён между сетевыми форматами, небольшими независимыми кофейнями и точками «кофе с собой». При среднем чеке 350 ₽ и ёмкости 80 клиентов/день выигрывают не те, кто просто продаёт кофе, а те, кто стабильно держит качество, скорость выдачи, видимость на картах и повторные визиты. Для проекта с бюджетом 2 197 500 ₽ и арендой 105 000 ₽/мес ключевой риск — не отсутствие спроса, а борьба за трафик в локации и удержание маржи при росте аренды и фонда оплаты труда.

Прямые конкуренты

- Сетевые кофейни у метро и в ТЦ: стандартизированное меню, высокая узнаваемость, быстрый поток, цены обычно 220–450 ₽ за напиток; сильны маркетингом и локацией
- Независимые районные кофейни: авторский продукт, локальная атмосфера, часто 200–420 ₽ за напиток, но качество и сервис зависят от команды
- Кофейни формата to go: минимальная посадка, низкая аренда, высокая оборачиваемость, чек чаще 180–320 ₽; конкурируют скоростью и удобством
- Пекарни с кофе: продают кофе как дополнение к выпечке, чек 250–500 ₽; забирают часть утреннего и дневного трафика

Косвенные конкуренты

- Кофе в офисе и вендинговые автоматы в деловых центрах: закрывают потребность в быстром кофе без посещения кофейни
- Доставка готового кофе и напитков через агрегаторы: оттягивает часть офисного и домашнего спроса
- Чайные, bubble tea и десертные точки: конкурируют за аудиторию 20–35 лет и импульсные покупки
- Домашний кофе и капсульные системы: особенно сильны у покупателей, чувствительных к цене

Сильные стороны конкурентов

- Сильная локация рядом с трафиком и точками притяжения
- Узнаваемость бренда и повторные покупки через карты, отзывы и рекомендации
- Быстрая выдача и стабильное качество напитков
- Широкий ассортимент допродаж: десерты, завтраки, сезонные позиции
- Встроенная digital-видимость: 2ГИС, Яндекс Карты, отзывы, акции

Слабые стороны (ваш шанс)

- Нестабильный сервис из-за текучки персонала — для новой кофейни это шанс выиграть качеством обслуживания
- У многих точек слабая работа с отзывами и карточками на картах — можно обойти их локальным SEO и репутацией
- Слабая дифференциация меню: у конкурентов часто одинаковый набор напитков без понятной причины зайти снова
- Перегрузка в пиковые часы и очереди — возможность занять нишу с предзаказом и быстрым обслуживанием
- Низкая глубина лояльности: если нет программы возврата и персонализации, клиент легко уходит к соседу

Свободные ниши и возможности

Кофейня с упором на быстрый утренний трафик и предзаказ

В Москве много конкурентов продают кофе, но мало кто системно закрывает утренний пик через предзаказ, выдачу за 2–3 минуты и отдельный поток на вынос. Занимается через карты, push-акции для соседних офисов и понятный сценарий 'забрал и пошёл'.

Районная кофейня с сильной локальной репутацией

У независимых игроков часто слабые карточки и нерегулярные отзывы. Ниша свободна там, где можно быстро собрать 100+ честных отзывов, держать рейтинг выше 4,7 и сделать кофейню 'местом по умолчанию' для жителей и работников района.

Кофейня с расширенным предложением завтраков и десертов

Многие конкуренты ограничиваются напитками и не добирают чек. При корректной витрине и понятной тарифной сетке на напитки и еду можно увеличить частоту покупок без резкого роста трафика.

Формат для делового района с акцентом на B2B-сопровождение

Офисы часто закрываются вендингом или доставкой, но не получают регулярного качественного кофе для встреч и небольших мероприятий. Ниша занята слабо, если предложить корпоративные заказы, быстрый самовывоз и понятные договорные условия.

Кофейня с digital-first продвижением

Во многих районах конкуренты недорабатывают карты, георекламу и отзывы. Это свободное окно можно занять через оптимизированные карточки, акции для повторного визита и прозрачный прайс-лист с напитками и допами.

SWOT-анализ

Стратегию кофейни в Москве логично строить на высокой проходимости, стабильном ежедневном спросе и использовании сильной стороны формата — быстрого сервиса при умеренном чеке 350 Р. При текущем штате 3 человека и 2 рабочих местах ключевой вопрос — не наращивание ассортимента, а дисциплина в скорости обслуживания, удержании качества и контроле фонда оплаты труда и аренды. Для устойчивости проекта приоритетны локация с плотным трафиком, сильная карта в 2ГИС/Яндекс, повторные визиты и жёсткий контроль себестоимости расходников.

Сильные стороны

- Москва с высокой покупательной способностью 92 и большим ежедневным спросом на кофе «на ходу»; при 80 клиентах/день формат может быстро набирать выручку при удачной локации.
- Небольшой штат 3 человека и 2 рабочих места упрощают управление, снижают сложность операционного контроля и позволяют быстрее выстроить стандарты сервиса.
- Формат офлайн без лицензий и специальных разрешений сокращает юридический порог входа: достаточно ИП, УСН «Доходы» 6%, договоров аренды, поставки и обслуживания оборудования.
- Средний чек 350 ₽ для Москвы остаётся доступным для массового и среднего сегмента 20–50 лет, что поддерживает частоту повторных покупок и лояльность.
- Высокая цифровизация города облегчает привлечение через карты, отзывы, геосервисы и соцсети, а для кофейни это критично в радиусе 300–800 метров вокруг точки.

Слабые стороны

- Штат 3 человека при 2 сменах и 30 рабочих днях в месяц оставляет мало запаса на болезни, отпуск, текучку и пиковые часы; операционная устойчивость зависит от жёсткого графика.
- Аренда 105 000 ₽/мес при площади 42 кв.м. создаёт фиксированную нагрузку, чувствительную к просадке трафика и ошибке в выборе локации.
- Проект зависит от качества персонала: в кофейне бариста напрямую влияет и на скорость, и на повторные продажи, а кадровый дефицит в Москве повышает риск текучки.
- Ассортимент и себестоимость сильно завязаны на расходники и поставщиков; даже небольшое ухудшение условий закупки быстро съедает маржу.
- Формат офлайн полностью зависит от физического потока; без сильной точки на маршруте людей органический спрос будет ограничен.

Возможности

- Районы Москвы с плотным офисным, жилым и транзитным трафиком дают возможность выйти на высокую долю повторных посещений за счёт утреннего кофе, обеденных пауз и покупок «с собой».
- Карты 2ГИС и Яндекс, отзывы и локальная реклама позволяют относительно недорого тестировать спрос и собирать трафик в радиусе пешей доступности.
- Можно усиливать чек за счёт допродаж: десерты, альтернативное молоко, холодные напитки, комбо-наборы — это особенно эффективно в кофейне с коротким циклом покупки.
- Партнёрства с соседними офисами, салонами, фитнес-студиями и сервисными точками могут стабилизировать поток в будни и снизить зависимость от случайного трафика.
- Сильный сервис и стабильное качество в районе с высокой конкуренцией дают шанс быстро собрать базу постоянных клиентов, если точка открыта в правильной локации и оперативно работает с отзывами.

Угрозы

- В Москве высокая конкуренция в кофейном формате: рядом почти всегда есть сетевые и независимые точки, которые давят ценой, скоростью и узнаваемостью.
- Рост цен на аренду и поставщиков — прямой риск для кофейни с фиксированными расходами; даже умеренное удорожание быстро ухудшает экономику при среднем чеке 350 ₽.
- Кадровый дефицит и текучка в общепите могут привести к падению качества напитков, увеличению списаний и нестабильному сервису в часы пик.
- Сильная зависимость от локации означает, что ошибка в трафике, входной видимости или соседях по помещению может резко снизить поток клиентов без возможности быстро компенсировать это рекламой.
- При высокой конкуренции и небольшом запасе прочности любое снижение посещаемости из-за погоды, ремонтов рядом, изменений маршрутов пешеходов или новых соседних точек быстро бьёт по выручке и окупаемости.

PESTEL-анализ

Макросреда для кофейни в Москве в 2026 году умеренно благоприятна, но чувствительна к издержкам: спрос поддерживают высокая урбанизация, трафик и развитая культура потребления кофе, однако давление оказывают рост аренды, кадровый дефицит и волатильность цен на сырьё и расходники. Для модели с арендным помещением, штатом 3 человека и 30 рабочими днями в месяц ключевой риск — не спрос, а удержание маржи при росте затрат и высокой конкуренции в локации.

Политические

- **Стабильность регулирования малого общепита и отсутствие необходимости в специальных лицензиях для кофейни** — Возможность: входной барьер по разрешительной части умеренный, запуск проще и дешевле по сравнению с лицензируемыми форматами
- **Городская политика по контролю нестационарной торговли, вывесок и размещения летних веранд** — Угроза: при выборе локации и оформлении точки возможны дополнительные согласования и ограничения по фасаду, рекламе и использованию прилегающей территории
- **Общая макро-политическая неопределённость и риск административных изменений в правилах торговли** — Угроза: повышает требования к запасу ликвидности и к юридически чистым договорам аренды, поставки и персонала

Экономические

- **Высокая средняя зарплата в Москве — 120000 руб. и низкая безработица 2.1%** — Угроза: усиливается конкуренция за бариста и управляющих, растут ожидания по оплате труда и текучка
- **Покупательная способность 92 при крупном населении Москвы 13100000** — Возможность: в городе достаточно платёжеспособного спроса на ежедневные покупки кофе и сопутствующие товары
- **Инфляция 2026 года и рост цен на аренду и поставки** — Угроза: при фиксированном среднем чеке 350 руб. рост постоянных и переменных затрат быстрее съедает маржу, если не индексировать цены
- **Высокая конкуренция в HoReCa и насыщенность локаций форматами to-go и specialty** — Угроза: для удержания трафика нужны сильная локация, скорость обслуживания и понятный прайс-лист с конкурентными ценами

Социальные

- **Устойчивая городская привычка к ежедневному потреблению кофе вне дома** — Возможность: формат кофейни хорошо соответствует повседневному спросу массового и среднего сегмента 20–50 лет
- **Смещение спроса в сторону удобства, скорости и предсказуемого качества** — Возможность: выигрывают точки с быстрым обслуживанием, стабильным вкусом и понятным меню по фиксированным ценам
- **Рост чувствительности клиентов к соотношению цена/качество** — Угроза: при среднем чеке 350 руб. важно избегать ощущения переплаты, иначе часть трафика уходит к сетевым конкурентам и кофейням у дома
- **Кадровый дефицит в сервисе и высокая текучка в общепите** — Угроза: качество сервиса может проседать без стандартизации обучения, мотивации и контроля смен

Технологические

- **Высокий уровень цифровизации в Москве: карты, 2ГИС, Яндекс Карты, онлайн-отзывы и навигация** — Возможность: локальная видимость точки и рейтинг напрямую влияют на трафик, особенно для офлайн-кофейни
- **Распространение POS-учёта, безналичной оплаты и аналитики продаж** — Возможность: проще контролировать средний чек, загрузку по часам и эффективность акций без увеличения штата
- **Автоматизация кофейного оборудования и стабилизация качества напитков** — Возможность: снижает зависимость от конкретного бариста, повышает скорость и повторяемость продукта
- **Рост требований к онлайн-коммуникации через соцсети и геосервисы** — Угроза: без регулярного обновления карточек, фото, отзывов и акций кофейня теряет видимость в конкурентной среде

Экологические

- **Колебания цен и доступности импортных ингредиентов, упаковки и расходников** — Угроза: увеличивается себестоимость и риск перебоев поставок; нужны альтернативные поставщики и минимальные страховые запасы
- **Рост внимания к экологичной упаковке и сортировке отходов** — Возможность: использование перерабатываемой тары и аккуратная работа с отходами улучшают репутацию и отзывы
- **Энергоёмкость оборудования и коммунальные расходы** — Угроза: кофемашина, холодильное оборудование и вентиляция повышают постоянные расходы; важно закладывать амортизацию и сервис
- **Городская плотность трафика и качество воздуха/комфорта в помещении** — Возможность: у точки с хорошей вентиляцией, посадкой и комфортом выше шанс удерживать гостя дольше и повышать выручку с визита

Правовые

- **ОКВЭД 56.10, ИП и УСН «Доходы» 6%** — Возможность: простая юридическая модель, понятная отчётность и относительно низкая административная нагрузка
- **Отсутствие специальных лицензий для кофейни, но обязательность соблюдения санитарных, пожарных и трудовых требований** — Угроза: при проверках критичны договоры аренды, медкнижки, журналы, уборка, хранение продуктов и безопасность помещения
- **Налоговый режим УСН «Доходы»: налог считается от выручки, а не от прибыли** — Угроза: при падении маржи налоговая нагрузка остаётся привязанной к обороту, поэтому ценовая политика и контроль расходов особенно важны
- **Договоры аренды, поставки, эквайринга и персонала** — Возможность и угроза одновременно: юридически корректные договоры снижают риск простоя, штрафов и кассовых разрывов, но увеличивают дисциплину управления

Пять сил Портера

Для кофейни в Москве отрасль выглядит умеренно сложной: спрос большой и регулярный, но давление со стороны покупателей и конкурентов высокое из-за плотной городской застройки и большого числа альтернатив. В целом по Портеру ниша остаётся рабочей для запуска, но требует сильной локации, стабильного качества и жёсткого контроля аренды, иначе маржа быстро съедается конкуренцией.

Угроза новых игроков

Средняя 58/100

Порог входа для формата кофейни не максимальный: лицензии не требуются, старт возможен на арендуемом помещении 42 кв.м. и с вложениями из диапазона 1 000 000–5 000 000 руб., при этом у проекта уже есть бюджет 3 500 000 руб. Но в Москве много свободных коммерческих помещений и достаточно низкий барьер организационного запуска, поэтому новые точки появляются регулярно, особенно в проходных локациях.

Власть поставщиков

Средняя 54/100

Базовые поставщики здесь — кофе, молоко, расходники, упаковка и сервисные подрядчики; это не уникальные ресурсы, значит монопольной власти у большинства поставщиков нет. Однако на практике давление растёт из-за колебаний цен на кофе, молочную продукцию, аренду и сервисное обслуживание оборудования, поэтому при небольшом масштабе кофейня чувствительна к росту закупочных цен.

Власть покупателей

Высокая 72/100

Покупатель в Москве легко сравнивает кофейни по цене, скорости, рейтингу и локации через карты, отзывы и соцсети, а средний чек 350 руб. делает решение импульсным и чувствительным к удобству. При высокой покупательной способности города и низкой безработице конкуренция за клиента идёт через сервис и привычку, поэтому один слабый опыт быстро переводит спрос к соседним точкам.

Угроза заменителей

Высокая 68/100

Заменители у кофейни очень многочисленны: домашний кофе, кофемашины в офисах, вендинговые аппараты, чай, напитки навынос в сетях фастфуда, пекарни и АЗС. При среднем чеке 350 руб. покупатель часто выбирает не категорию кофе как таковую, а наиболее удобный и быстрый способ получить напиток, поэтому замещение здесь высокое.

Конкурентная борьба

Высокая 79/100

Для Москвы характерна высокая плотность точек кофе-to-go, сетевых и независимых кофейнь, поэтому борьба идёт за трафик, аренду, персонал и повторные покупки. Уровень конкуренции в нише уже оценён как средний 43/100, но в конкретной городской среде фактическое давление выше: у клиента много альтернатив, а различия в продукте быстро копируются.

Business Model Canvas

Кофейня в Москве с офлайн-форматом и ежедневной работой 30 дней в месяц опирается на стабильный поток гостей, короткий цикл продажи и повторные визиты. При заданной модели ключевой риск — высокая зависимость от локации, качества сервиса и дисциплины по аренде, персоналу и маркетингу; при этом формат остаётся понятным и управляемым для предпринимателя с опытом.

КЛЮЧЕВЫЕ ПАРТНЁРЫ

- Поставщики кофе, молока, сиропов, выпечки и расходников с регулярными поставками по договору и отсрочкой при возможности
- Арендодатель помещения 42 кв.м. на долгосрочном договоре с фиксированной ставкой 2 500 ₽/кв.м./мес
- Поставщики кофейного оборудования: профессиональная кофемашина, кофемолка, холодильная витрина, POS-касса
- Платёжные сервисы и эквайринг для приёма карт и быстрых оплат
- Сервисы карт и локального продвижения: 2ГИС, Яндекс Карты, соцсети, подрядчики по контенту и фото

КЛЮЧЕВЫЕ АКТИВНОСТИ

- Приготовление и продажа напитков и сопутствующих позиций в режиме 2 смен/день
- Поддержание стабильного качества напитков, скорости выдачи и санитарных стандартов
- Управление запасами, закупками, списаниями и контролем food cost на уровне 25–35% по категории общепита
- Локальное продвижение точки: карты, акции, соцсети, работа с отзывами и возвратом гостей
- Управление сменами бариста и контролем выручки, среднего чека и загрузки в пределах ёмкости 80 клиентов/день

КЛЮЧЕВЫЕ РЕСУРСЫ

- Помещение (аренда) 42 кв.м. с посадочными местами и зоной приготовления
- Рабочие места × 2 и ёмкость 80 клиентов/день как предел пропускной способности
- Штат 3 человека: Бариста × 2 и Управляющий-бариста × 1, ФОТ по паспорту
- Профессиональное кофейное оборудование и кассовая инфраструктура
- Локация в Москве с высокой плотностью целевой аудитории 20–50 лет и развитой цифровой средой

ЦЕННОСТНЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

- Быстрый и понятный продукт повседневного спроса для гостей 20–50 лет без длинного цикла выбора
- Удобная офлайн-точка рядом с потоком клиентов, где можно взять кофе навынос или посидеть на месте
- Стабильное качество и скорость обслуживания при ежедневной работе без выходных
- Прозрачный прайс-лист: средний чек 350 ₽, базовые напитки и допродажи формируют повторяемую покупку
- Для предпринимателя — управляемая модель с понятной экономикой, без лицензий и с простой юридической конструкцией: ИП, УСН «Доходы» 6%

ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ

- Быстрое персональное обслуживание у стойки с акцентом на запоминание постоянных гостей
- Программа повторных визитов: бонусы за 5–10 покупок, купоны на вторую покупку и сезонные акции
- Работа с отзывами в Яндекс Картах и 2ГИС, оперативные ответы на комментарии
- Поддержание высокого уровня сервиса через стандарты приготовления и скрипты общения бариста
- Сбор базы постоянных клиентов через акции и социальные сети для возврата трафика в точку

КАНАЛЫ СБЫТА

- Стационарная точка и прямые продажи на месте как основной канал сбыта
- Локальная реклама и карты: 2ГИС и Яндекс Карты для поиска рядом и навигации
- Соцсети для визуального контента, анонсов акций и удержания аудитории района
- Сарафанное радио и механики рекомендаций от постоянных клиентов
- Партнёрские каналы соседних офисов и бизнесов поблизости для дополнительного потока

СЕГМЕНТЫ КЛИЕНТОВ

- Частные клиенты 20–50 лет в Москве, массовый и средний сегмент
- Офисные сотрудники и посетители близлежащих деловых и жилых кварталов
- Гости, покупающие кофе навынос по пути на работу, учёбу или по делам
- Постоянные локальные клиенты, для которых важны скорость, стабильный вкус и привычная точка
- Покупатели с умеренной чувствительностью к цене, ориентированные на удобство и качество

СТРУКТУРА ЗАТРАТ

- Аренда помещения 42 кв.м. — 105 000 ₽/мес по паспорту
- ФОТ с начислениями — 193 998 ₽/мес по паспорту; штат не менять
- Маркетинг — 31 500 ₽/мес, сумма по всем каналам должна сходиться с паспортом
- Себестоимость напитков и расходников: полная и переменная себестоимость по паспорту 67 ₽ на продажу
- Амортизация оборудования, обслуживание кофемашины и кофемолки, эквайринг, коммунальные и хозяйственные расходы
- Страхование имущества и ответственности как обязательный элемент для капиталоемкой точки

ПОТОКИ ДОХОДОВ

- Продажа кофе и кофейных напитков по среднему чеку 350 ₽
- Дополнительные продажи: молочные напитки, сезонные позиции, десерты и простые сопутствующие товары
- Рост выручки за счёт увеличения частоты визитов постоянных клиентов, а не за счёт сложного апсейла
- Доход от высокой оборачиваемости посадки и потока навынос в пределах ёмкости 80 клиентов/день
- Повторные покупки в течение месяца как главный источник выручки в офлайн-формате

Lean Canvas

Кофейня в Москве с офлайн-форматом и 2 рабочими местами выглядит рабочей как локальный повседневный бизнес с понятной экономикой: плановая выручка 630 000 ₽/мес при фиксированных расходах на штат, аренду и маркетинг. При этом модель чувствительна к трафику и скорости обслуживания: при загрузке ниже плановой быстро ухудшается окупаемость, поэтому критичны локация, стабильный поток гостей и дисциплина по среднему чеку.

ПРОБЛЕМА

- У гостей рядом с офисами, жилыми кварталами и транспортными узлами есть регулярная потребность в быстром кофе без ожидания и потери времени.
- На рынке много точек с нестабильным качеством напитков, слабым сервисом и очередями, из-за чего клиенту сложно вернуться повторно.
- Для владельца основной риск — высокая чувствительность к аренде, фонду оплаты труда и проходимости при ограниченной ёмкости в 80 клиентов/день.

РЕШЕНИЕ

- Офлайн-кофейня на 42 кв.м. с 2 рабочими местами и работой каждый день обеспечивает быстрый поток заказов в течение 2 смен без расширения штата сверх паспорта.
- Меню строится вокруг понятного прайс-листа: эспрессо, американо, капучино, латте, раф, сезонные напитки и простые закуски с контролем food cost и себестоимости.
- Продажи поддерживаются локальными каналами: карты и геосервисы, соцсети и акции для повторных визитов, что снижает зависимость от случайного трафика.

КЛЮЧЕВЫЕ МЕТРИКИ

- Средний чек: 350 Р
- Ёмкость: 80 клиентов/день
- Месячная выручка: 630 000 Р

УНИКАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

- Быстрая кофейня у локального трафика с предсказуемым качеством напитков, коротким временем ожидания и прозрачным меню по фиксированным ценам. Для гостя это удобный ежедневный кофе без переплаты, для предпринимателя — понятная офлайн-модель с контролем по чеку и загрузке.

НЕЧЕСТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

- Неочевидное преимущество здесь — сочетание уже заданной экономики локации, ограниченной ёмкости и точного штатного расписания, которое позволяет держать сервис на 2 сменах без раздувания ФОТ. Дополнительный плюс — накопление локальных отзывов и рейтинга в картах, что сложно быстро скопировать новым точкам без времени и стабильного качества.

КАНАЛЫ

- Локальная реклама и карты: 2ГИС, Яндекс Карты, профиль в поиске и сбор отзывов; бюджет в модели 12 600 Р/мес, приоритет высокий.
- Соцсети: короткий контент, акции для соседних офисов и жилых домов, визуальные предложения по напиткам; бюджет в модели 9 450 Р/мес, приоритет средний.
- Сарафанное радио и акции: программа 'приведи друга', купон на повторный визит, напиток в подарок при накоплении покупок; бюджет в модели 9 450 Р/мес, приоритет высокий.

СЕКМЕНТЫ КЛИЕНТОВ

- Жители ближайших домов и сотрудники офисов 20–50 лет, которым нужен ежедневный кофе по пути на работу или домой.
- Студенты, фрилансеры и посетители соседних сервисов, которые ценят быстрый сервис, стабильный вкус и удобную локацию.

СТРУКТУРА ЗАТРАТ

- ФОТ с начислениями: 193 998 Р/мес по паспорту, штат фиксированный и не расширяется под сменность.
- Аренда помещения: 105 000 Р/мес за 42 кв.м. по ставке 2 500 Р/кв.м./мес.
- Маркетинг: 31 500 Р/мес, включая карты, соцсети и акции; также остаются переменные расходы на сырьё, расходники, обслуживание оборудования, амортизацию и страхование основных средств.

ПОТОКИ ДОХОДОВ

- Основной поток — розничная продажа кофе и напитков по среднему чеку 350 ₽.
- Дополнительный поток — продажа сопутствующих товаров: десерты, вода, простые закуски и сезонные позиции.

Маркетинговая стратегия

Маркетинговая стратегия для кофейни в Москве должна опираться на локальный спрос, быстрый трафик из карт и соцсетей, а также на повторные визиты за счёт программы лояльности. При плановой выручке 630 000 ₽/мес и бюджете 31 500 ₽/мес ставка на digital-каналы оправдана: здесь важнее не широкий охват, а высокая конверсия в визит в радиусе 1–2 км от точки. Допущение: для управления эффективностью критично еженедельно отслеживать CAC, долю повторных покупок и загрузку в пиковые часы.

МАРКЕТИНГОВЫЙ БЮДЖЕТ / МЕС

31 500 ₽

Каналы продвижения

Канал	Бюджет	Лиды	CAC	Приоритет
Локальная реклама и карты (2ГИС/Яндекс Карты)	11 000	220	50 ₽	Высокий
Соцсети (VK, Instagram* через repost-контент, короткие видео)	9 000	150	60 ₽	Высокий
Сарафанное радио и акции лояльности	6 000	120	50 ₽	Высокий
Партнёрства с соседними бизнесами и офисами	3 500	70	50 ₽	Средний
Таргетированная геореклама по радиусу вокруг точки	2 000	25	80 ₽	Средний

Воронка продаж



KPI-цели

САС не выше 63 ₽ мес.	Средний чек 350 ₽ мес.	Доля повторных покупок не ниже 30% квартал
Конверсия из визита в покупку не ниже 65% мес.	Доля выручки из локальных карт и геосервисов не ниже 35% квартал	

Каналы маркетинга

Для кофейни в Москве с офлайн-моделью и фиксированным маркетинговым бюджетом 31 500 RUB/мес приоритет — локальные каналы с быстрым спросом в радиусе пешеходной доступности. Ставка должна быть на карты, локальный перформанс и удержание, а не на широкий охват.

Карты и локальная выдача (Яндекс Карты, 2ГИС, Google Maps)

Высокий

Базовый канал для офлайн-кофейни: проработать карточки, фото, меню, отзывы, ответы на комментарии, актуальные часы работы и акции для ближайшего трафика. Для Москвы это самый быстрый источник горячих визитов с уже сформированным спросом. Справочно: рыночные бюджеты на ведение и продвижение карточек часто выше, но на старте в нашей модели достаточно минимальной поддержки и регулярного обновления.

💰 5 300 RUB/мес

Таргетированная реклама в VK и myTarget по геолокации

Высокий

Использовать для охвата аудитории 20–50 лет в радиусе 1–3 км от точки, с акцентом на утренний кофе, обеды и десерты. Работают офферы с быстрым действием: 'кофе с собой рядом', 'второй напиток по акции', 'комбо к завтраку'. Справочно: типовой рыночный бюджет канала для Москвы может быть заметно выше, но на старте достаточно тестов и узкой географии.

💰 5 300 RUB/мес

Программа лояльности и CRM-удержание

Высокий

Собирать телефоны или карты лояльности на кассе, запускать повторные визиты через бонусы, 6-й кофе в подарок, персональные предложения по утреннему и вечернему спросу. Для кофейни это один из самых дешёвых каналов роста LTV и снижения САС. Справочно: сильные сети тратят на retention существенно больше, но на старте важнее простая механика и дисциплина персонала.

💰 5 300 RUB/мес

SMM в Telegram и VK-сообществе района

Средний

Вести локальный контент: новинки, сезонные напитки, живые фото, отзывы, короткие офферы и спецпредложения для соседей, офисов и постоянных гостей. Канал важен не для массового охвата, а для поддержки узнаваемости и повторных визитов. Справочно: контент и продвижение в локальных сообществах обычно обходятся дороже при масштабировании, но на старте можно работать точноно.

💰 3 500 RUB/мес

Партнёрства с соседними бизнесами и офисами

Средний

Договориться о взаимных рекомендациях с салонами, фитнес-клубами, коворкингами, бизнес-центрами, учебными заведениями и доставщиками рядом. Эффективны купоны, флаеры, спецусловия для сотрудников и совместные акции. Для офлайн-точки это прямой канал к аудитории рядом с локацией.

💰 3 500 RUB/мес

Сарафанное радио и реферальные акции

Высокий

Запустить простую реферальную механику: приведи друга — получи бонус, скидку или апгрейд напитка. Канал особенно полезен в кофейне с хорошим сервисом, потому что повторные визиты и рекомендации сильно завязаны на качестве продукта и персонала. Справочно: этот канал не требует больших расходов, но требует системного контроля на кассе.

💰 5 300 RUB/мес

Офлайн-материалы у точки и в пешем трафике

Средний

Использовать стойки, указатели, наклейки на входе, меню у витрины, A-board, флаеры в ближайшем радиусе и навигацию от потока к входу. Для Москвы это особенно важно, если точка стоит не на первом плане улицы. Канал помогает конвертировать уже существующий трафик, а не создавать новый.

💰 3 300 RUB/мес

Суммарный бюджет всех каналов — 31 500 RUB/мес: ровно статья «Маркетинг» финансовой модели. Каналы с бюджетом 0 подключаются при масштабировании.

Помещение

Для кофейни в Москве помещение 42 кв.м. является рабочим и соответствует заданной модели: при 2 рабочих местах и ёмкости до 80 клиентов в день оно позволяет организовать компактную посадку, барную зону и склад без избыточной арендуемой площади. С учётом аренды 105 000 ₽/мес и формата офлайн-бизнеса ключевой фактор — не «максимум метров», а правильная планировка, высокая видимость с улицы и стабильный трафик рядом с целевой аудиторией 20–50 лет. Аренда в расчётах: 105 000 ₽/мес за 42 кв.м. ($\approx 2\,500$ ₽/кв.м./мес — средняя ставка по городу).

Рекомендуемая площадь: 42

Зонирование

Зона	Площадь	Назначение
Барная зона и выдача заказов	10	Приём заказов, приготовление напитков, выдача гостям
Посадочная зона	14	Стол и стулья для гостей, основная зона потребления
Кухонно-технологическая зона	6	Размещение кофемашины, кофемолки, холодильной витрины, мойки и расходников
Склад и хранение	4	Хранение зерна, молока, упаковки, одноразовой посуды и запасов

Санузел и хозяйственная зона	5	Санузел для персонала и гостей, уборочный инвентарь
------------------------------	---	---

Требования

- Электроснабжение с запасом по мощности для кофемашины, кофемолки, холодильной витрины, POS-оборудования и освещения; желательно трёхфазное подключение или подтверждённый достаточный лимит по кВт.
- Приточно-вытяжная вентиляция и эффективный воздухообмен, чтобы исключить перегрев оборудования, запахи и дискомфорт в посадочной зоне.
- Водоснабжение и канализация в точке размещения мойки, кофейного оборудования и санузла; обязательна возможность подключения фильтрации воды.
- Стабильный интернет и мобильная связь для POS-кассы, эквайринга, учёта и картографии/онлайн-видимости точки.
- Пожарная безопасность: огнетушители, эвакуационный выход, негорючие или трудногорючие отделочные материалы в ключевых зонах, исправная проводка.
- Санитарная пригодность помещения для общепита: отделяемые чистые и грязные потоки, возможность регулярной уборки, отсутствие сырости и плесени.

Критерии выбора локации

- Первая линия или максимально заметный вход с улицы, без потери трафика на дворовые проходы и подвалы.
- Локация рядом с офисами, БЦ, учебными заведениями, транспортными узлами или плотным жилым массивом с ежедневным потоком.
- Видимость вывески и удобный доступ пешком; критично наличие входа без сложной навигации и, по возможности, без лестниц.
- Возможность короткой остановки для заказа навынос и наличие парковки/карманов рядом повышают конверсию.
- Арендодатель должен разрешать общепит и размещение вывески; в договоре нужны условия по инженерным мощностям, ремонту, каникулы и индексации аренды.

Оборудование

Капитальное оборудование и основные активы для «Кофейня» в городе Москва — подобрано под конкретную нишу.

Наименование	Кол-во	Цена	Итого	Срок, лет	Аморт./мес.
Кофемашина профессиональная 2-группная	1	80,000 ₽	80,000 ₽	7	952 ₽
Кофемолка профессиональная	2	65,000 ₽	130,000 ₽	5	2,167 ₽
Холодильная витрина для десертов	1	180,000 ₽	180,000 ₽	7	2,143 ₽
Льдогенератор	1	95,000 ₽	95,000 ₽	6	1,319 ₽
Кассовый аппарат + POS-терминал	1	90,000 ₽	90,000 ₽	5	1,500 ₽

Система водоподготовки для кофемашины	1	80,000 ₽	80,000 ₽	5	1,333 ₽
Мебель для зала (столы, стулья, барная стойка)	1	320,000 ₽	320,000 ₽	8	3,333 ₽
Итого			975,000 ₽		

Сырьё и материалы

Допущение: базовая единица продаж — один средний заказ в кофейне. Переменные компоненты подобраны под реальную розничную себестоимость напитка и упаковки, без включения ФОТ. Для проекта с посадкой и трафиком у входа такой набор соответствует повседневной работе кофейни в Москве.

Продукт/услуга: **Напиток и сопутствующая продажа в кофейне** · Единица: **1 ед.**

Составляющая	Кол-во	Цена/ед	Себестоимость
Кофе в зернах	0.012 кг	1,800 ₽	22 ₽
Молоко	0.18 л	110 ₽	20 ₽
Сироп или добавка	0.01 л	450 ₽	5 ₽
Стакан, крышка, трубочка, салфетка	1 шт	18 ₽	18 ₽
Вода и фильтрация	0.25 л	6 ₽	2 ₽
Сахар или подсластитель	0.003 кг	120 ₽	0 ₽
Себестоимость 1 ед.			67 ₽

Цена продажи: **350 ₽** · Маржинальность: **81%** · Наценка: **422%**

Инвентарь и расходники

Мелкий инвентарь, инструмент и расходные материалы для «Кофейня» — стартовая закупка (не капитальные активы, без амортизации).

Название	Тип	Кол-во	Цена	Итого
Посуда и сервисный инвентарь	инвентарь	1	140,000 ₽	140,000 ₽
Темперы, питчеры, дозационные воронки и мерный инвентарь	инвентарь	1	45,000 ₽	45,000 ₽
Фильтры для воды и расходные картриджи на старт	расходник	1	35,000 ₽	35,000 ₽
Кофейные чашки и крышки на стартовый запас	расходник	1	65,000 ₽	65,000 ₽

Сахар, сиропы, салфетки, мешалки на стартовый запас	расходник	1	55,000 ₽	55,000 ₽
Чистящие средства и санитарный расходный комплект	расходник	1	25,000 ₽	25,000 ₽
Меню-борды, таблички и брендированные мелочи	инвентарь	1	30,000 ₽	30,000 ₽
Итого				395,000 ₽

Покупка или аренда

Для кофейни в Москве на площади 42 кв.м. аренда выглядит экономически более рациональной стартовой моделью: при бюджете на запуск 3 500 000 ₽ покупка помещения резко увеличит капиталоемкость и съест значительную часть ликвидности, тогда как аренда позволяет сохранить деньги на ремонт, оборудование, оборотный капитал и запуск трафика. С учётом заданной арендной ставки 105 000 ₽/мес и штатной нагрузки проекта аренда лучше подходит именно для старта, особенно если локация ещё не проверена на фактический поток.

Рекомендация: Аренда

Критерий	Аренда	Покупка
Стартовые инвестиции	Ниже: по паспорту инвестиции составляют 2 197 500 ₽, что укладывается в бюджет запуска 3 500 000 ₽ и оставляет запас на оборотный капитал.	Выше: покупка помещения потребует существенно большего разового капитала, чем предусмотрено бюджетом, и повысит риск нехватки средств на открытие и первые месяцы работы.
Ежемесячная нагрузка на cash flow	Есть регулярная аренда 105 000 ₽/мес, но платеж предсказуем и не требует крупного первоначального взноса.	Арендного платежа нет, но появляется высокая нагрузка на капитал через покупку и сопутствующие расходы на сделку, ремонт и содержание объекта.
Гибкость и риск локации	Высокая гибкость: при слабом трафике или смене концепции можно переехать без продажи актива.	Низкая гибкость: выход из неудачной локации сложнее, ликвидность помещения зависит от рынка недвижимости и срока экспозиции.
Защита от роста арендных ставок	Есть риск индексации аренды и пересмотра условий со стороны собственника.	Риск роста аренды отсутствует, фиксируется владение объектом и долгосрочная стабильность владения.
Балансовая ценность актива	Актив на балансе не формируется, деньги работают в операционном бизнесе.	Формируется собственный недвижимый актив, который может расти в цене и быть залогом для финансирования.
Ликвидность и масштабирование	Проще открыть вторую точку, не замораживая капитал в одном объекте.	Капитал замораживается в недвижимости, что снижает скорость масштабирования сети.

Плюсы аренды

- Ниже порог входа и меньше разовый риск по сравнению с покупкой.
- Легче протестировать локацию и концепцию без долгого владения объектом.
- Сохраняется ликвидность для ремонта, оборудования, маркетинга и оборотного капитала.
- Проще менять формат или переезжать, если трафик не подтверждает ожидания.

Плюсы покупки

- Нет зависимости от арендодателя и риска расторжения договора.
- Можно зафиксировать контроль над помещением на долгий срок.
- Недвижимость может дорожать и создавать дополнительную стоимость актива.
- Объект можно использовать как залог при дальнейшем финансировании.

Вердикт: Для данного проекта аренда предпочтительнее: она лучше соответствует бюджету запуска, снижает капиталоёмкость и сохраняет финансовую гибкость на этапе проверки точки. Покупка имеет смысл только при наличии существенно большего капитала и уверенности в локации и трафике, иначе она ухудшит устойчивость проекта на старте. С учётом выбора пользователя аренда здесь не только допустима, но и выглядит более прагматичным решением.

Тарифная сетка

Ценовая политика построена вокруг якорного среднего чека 350 ₽: в меню есть доступные базовые позиции для ежедневного спроса и несколько более дорогих напитков, которые вытягивают средний чек без резкого повышения барьера входа. Средневзвешенная цена по прайс-листу удерживается в коридоре, близком к финансовому якорю, что позволяет сохранять конверсию в повторные покупки и не уходить в премиальный сегмент.

Кофе и классические напитки

Позиция	Цена	Единица	Примечание
Эспрессо	180 ₽	1 порция	базовая позиция для быстрого заказа
Американо	230 ₽	1 порция	доступный напиток на каждый день
Капучино	290 ₽	1 порция	основной массовый товар
Латте	320 ₽	1 порция	ключевая позиция для среднего чека
Флэт уайт	340 ₽	1 порция	чуть выше среднего, поддерживает маржу
Раф кофе	370 ₽	1 порция	более дорогая позиция для повышения среднего чека

Авторские и сезонные напитки

Позиция	Цена	Единица	Примечание
Матча латте	360 ₽	1 порция	альтернативный горячий напиток
Айс латте	330 ₽	1 порция	подходит для тёплого периода и доставки навынос

Какао с маршмеллоу	310 ₽	1 порция	семейный и некофейный выбор
Пряный раф	390 ₽	1 порция	авторская позиция с высокой ценой
Фирменный напиток месяца	420 ₽	1 порция	лимитированное предложение для роста выручки

Еда и десерты

Позиция	Цена	Единица	Примечание
Круассан классический	170 ₽	1 шт.	дополнение к напиткам и увеличение среднего чека
Сэндвич с курицей	290 ₽	1 шт.	быстрый обеденный вариант
Чизкейк	260 ₽	1 порция	стандартный десерт к кофе
Тарталетка / десерт дня	240 ₽	1 порция	позиция для быстрой ротации ассортимента
Овсянка / гранола-боул	270 ₽	1 порция	утренний трафик и repeat purchase

Напитки навынос и базовые допродажи

Позиция	Цена	Единица	Примечание
Бутылочная вода	120 ₽	1 шт.	низкий порог покупки
Сок / холодный напиток	160 ₽	1 шт.	добавка к основному заказу
Чай листовой	210 ₽	1 порция	альтернатива кофе для части аудитории

Пакеты и абонементы

Завтрак в кофейне

490 ₽

Американо или капучино, круассан классический

экономия 10–12% к покупке по отдельности

Комбо обеденный

540 ₽

Латте, сэндвич с курицей, вода

удобный набор со скидкой около 8–10%

5-й кофе в подарок

1 300 ₽

5 напитков на выбор из базового кофейного меню

фактически скидка 10–15% при повторных визитах

Сезонные корректировки

Зима +7% в холодный период растёт спрос на горячие напитки и авторские согревающие позиции

Лето 0% к базовым ценам, акцент на холодные напитки и комбо спрос перераспределяется в пользу айс-напитков, но ценник лучше держать без повышения для сохранения трафика

Праздничные дни и высокий вечерний трафик +5% на лимитированные позиции можно аккуратно монетизировать повышенный спрос без потери массового клиента

Дополнительные услуги

Дополнительный сироп — 40 ₽ Растительное молоко — 60 ₽ Дополнительный шот эспresso — 70 ₽
Упаковка навынос премиум — 30 ₽ Соус / топпинг к десерту — 35 ₽

Операционный план

Кофейня работает ежедневно по 2 смены в рамках штата из 3 человек: 2 бариста и 1 управляющий-бариста. При 2 рабочих местах и ёмкости 80 клиентов в день операционная модель строится на быстром потоке заказов, регулярной подготовке витрины, контроле списаний и жёстком соблюдении стандартов рецептур и скорости обслуживания. Бизнес рассчитан на стабильный трафик без сезонных провалов, поэтому ключевая задача каждый день — удерживать плановую загрузку и средний чек 350 ₽ без просадки по качеству и скорости.

Распорядок рабочего дня

- 07:30** Открытие точки: снятие кассы, включение кофемашины, проверка воды, молока, зерна, сиропов и расходников.
- 08:00** Подготовка первой смены: настройка помола, прогон тестовых эспresso, выставление витрины и POS-терминала.
- 09:00** Старт продаж и работа с утренним потоком: кофе с собой, быстрые напитки, допродажи выпечки и добавок.
- 11:30** Промежуточная проверка запасов, доклад по остаткам управляющему-бариста, дозаправка расходников при необходимости.
- 13:00** Смена акцента на обеденный трафик: горячие напитки, холодные напитки, десерты, контроль очереди и времени выдачи.
- 15:30** Пополнение витрины, санитарная обработка рабочих зон, проверка чистоты оборудования и списание нереализованной продукции.
- 17:00** Передача смены: сверка кассы, фиксация продаж, остатки по молоку, зерну, сиропам и упаковке.
- 19:00** Вторая волна продаж: вечерний трафик, акцент на напитки навынос и повторные покупки постоянных гостей.
- 21:30** Закрытие: инкассация, финальная уборка, отключение оборудования по регламенту, закрытие смены в учётной системе.
- 22:00** Ежедневный отчёт управляющего-бариста: выручка, средний чек, списания, инциденты, планы закупок на завтра.

Ключевые процессы

Приём и подготовка смены

Бариста

Бариста принимает рабочее место по чек-листу: состояние кофемашины, кофемолки, холодильной витрины, кассы, расходников и чистоты зоны. Затем выполняется калибровка напитков и выкладка витрины.

Приготовление и выдача заказов

Бариста

Заказ принимается через кассу или POS, напиток готовится по стандартной рецептуре, выдача сопровождается проверкой температуры, объёма и внешнего вида. Приоритет — скорость без потери качества.

Контроль остатков и закупка

Управляющий-бариста

Управляющий-бариста ежедневно отслеживает остатки молока, кофе, сиропов, стаканов, крышек и салфеток, формирует заявку поставщикам и контролирует минимальные запасы.

Кассовая дисциплина и отчётность

Управляющий-бариста

В конце каждой смены фиксируются выручка, возвраты, списания и расхождения. Управляющий-бариста сверяет данные кассы, POS и фактические остатки.

Санитария и обслуживание оборудования

Бариста

Бариста проводит регулярную очистку группы, паротвода, жерновов, поверхностей и гостевой зоны по графику. Управляющий-бариста контролирует соблюдение санитарных норм и сервисных интервалов.

СТАНДАРТЫ И РЕГЛАМЕНТЫ (SOP)

- Открытие смены только после проверки оборудования, воды, молока, зерна и кассы по чек-листу.
- Каждый напиток готовится строго по карте рецепта; самовольная замена граммовок и объёмов запрещена.
- Списание молока, выпечки и готовой продукции фиксируется ежедневно до закрытия смены.
- Все закупки оформляются только через утверждённых поставщиков и только после проверки минимального остатка.
- Закрытие точки включает финальную уборку, сверку кассы, инвентаризацию расходников и передачу смены управляющему-бариста.
- Любой инцидент с качеством напитка, оборудованием или жалобой гостя фиксируется в журнале и закрывается в день обращения.

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА

- ✓ Скорость выдачи заказа контролируется по времени от оплаты до готового напитка; критичен любой устойчивый рост очереди.
- ✓ Ежедневно проверяется вкус, температура и внешний вид контрольных напитков в начале каждой смены.
- ✓ Остатки по молоку, зерну и расходникам сверяются с нормой, чтобы не допускать простоев и списаний.
- ✓ Чистота рабочих поверхностей, кофемашины и гостевой зоны контролируется минимум 3 раза в день.
- ✓ Жалобы гостей фиксируются сразу, а ответственный сотрудник обязан дать решение в течение той же смены.

Персонал

Штатное расписание для Кофейня.

Должность	Кол-во	Зарплата	Налоги	Итого
Бариста	2	47,000 ₽	14,194 ₽	122,388 ₽
Управляющий-бариста	1	55,000 ₽	16,610 ₽	71,610 ₽
Итого ФОТ (с налогами)				193,998 ₽

Организационная структура

Оргструктура для кофейни в Москве должна быть максимально компактной: при 2 рабочих местах и графике 2 смены в день текущий штат из 3 человек закрывает базовую операционную модель без избыточного административного слоя. Ключевой риск — высокая нагрузка на управляющего-бариста и чувствительность к болезни/отпускам, поэтому на старте важна жёсткая регламентация смен и стандартов сервиса. При росте потока целесообразно точно усиливать либо барную смену, либо функции управления, но без изменения базового фонда оплаты в текущей модели.

ШТАТ	ФОТ / МЕС
3 чел.	149 000 ₽

Операционный блок (2 чел.)

Должность	Кол-во	Зарплата	Задачи
Бариста	2	47 000 ₽	Приготовление напитков, работа на кассе и POS, соблюдение стандартов качества, поддержание чистоты рабочего места, допродажи и базовое обслуживание гостей

Управление (1 чел.)

Должность	Кол-во	Зарплата	Задачи
Управляющий-бариста	1	55 000 ₽	Управление сменами, контроль выручки и кассовой дисциплины, закупки и остатки, обучение и контроль бариста, решение операционных вопросов и работа с жалобами

Поддержка и контроль

Должность	Кол-во	Зарплата	Задачи
Рекомендация: бухгалтерия/аутсорс	0	47 000 ₽	Ведение учёта, отчётность по УСН, кадровое делопроизводство и контроль платежей на аутсорсе без включения в штат

План найма

- 1

Запуск

Штат уже задан и достаточен для старта при двух рабочих местах и двух сменах; дополнительных сотрудников в модель не добавлять.
- 2

3-6 мес. — старший бариста

Рекомендация на будущее: при росте потока и частых подменах имеет смысл выделить старшего бариста для закрытия смен и снижения нагрузки на управляющего, но только как замещение внутри имеющегося штата или вне модели оплаты.

Рекомендация на будущее: если выручка стабильно растёт и увеличивается доля гостевого сервиса, можно вынести часть функций управления в отдельную роль; это уже требует пересмотра штатного расписания и экономики проекта.

Расходы

Структура расходов предприятия.

Постоянные расходы

Аренда	105,000 ₽
ФОТ	193,998 ₽
Коммунальные	12,600 ₽
Маркетинг	31,500 ₽
Прочие	12,700 ₽

Переменные расходы

Сырьё и расходники (себестоимость)	120,600 ₽
------------------------------------	-----------

Стартовые расходы

Оборудование	975,000 ₽
Ремонт	630,000 ₽
Прочее	592,500 ₽

Ежемесячные расходы: **476,398 ₽**

Доход

Прогноз доходов в трёх сценариях. Клиентопоток измеряется в день — исходя из выбранной ниши и структуры бизнеса.

Средний чек: **350 ₽** • Клиентов/день: **80**

Сценарий	Клиентов/день	Выручка/мес	Прибыль/мес	Окуп.
Оптимистичный	104	940,680 ₽	399,882 ₽	8 мес.
Базовый	80	630,000 ₽	134,702 ₽	20 мес.
Пессимистичный	56	396,900 ₽	-55,225 ₽	Н/Д

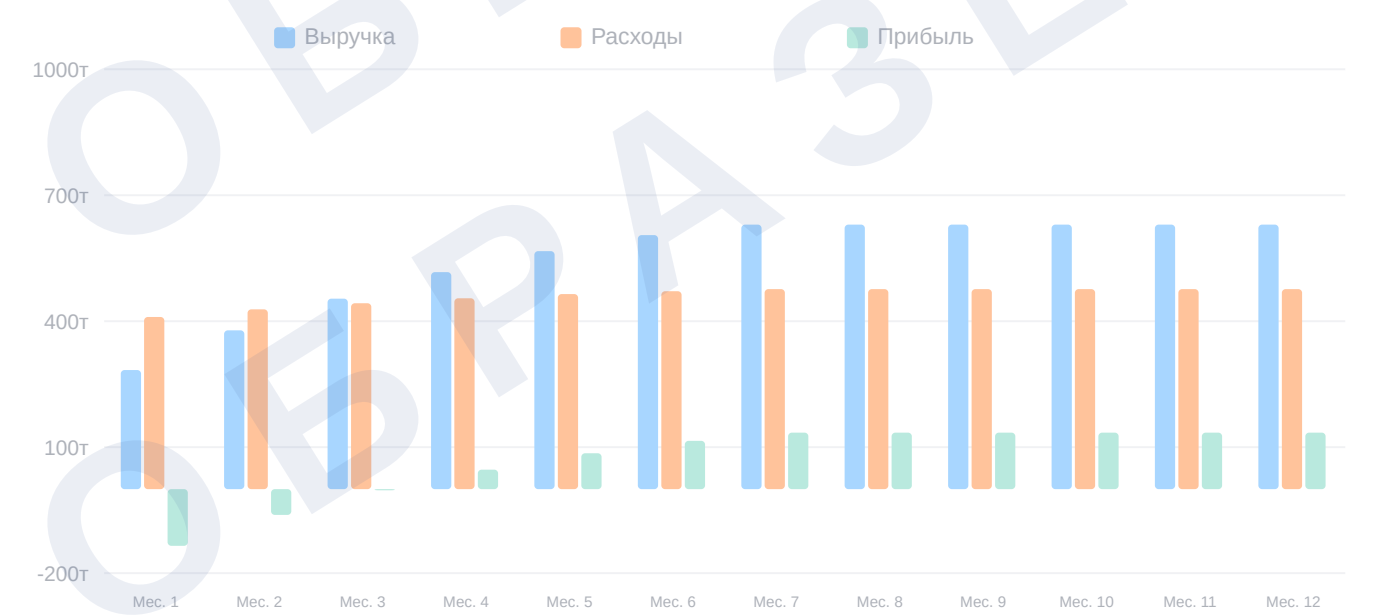
Финансы

Финансовая модель бизнеса. Первые месяцы отражают постепенный выход на плановую загрузку (ramp-up): выручка и прибыль растут до выхода на устойчивый уровень к 7-му месяцу.

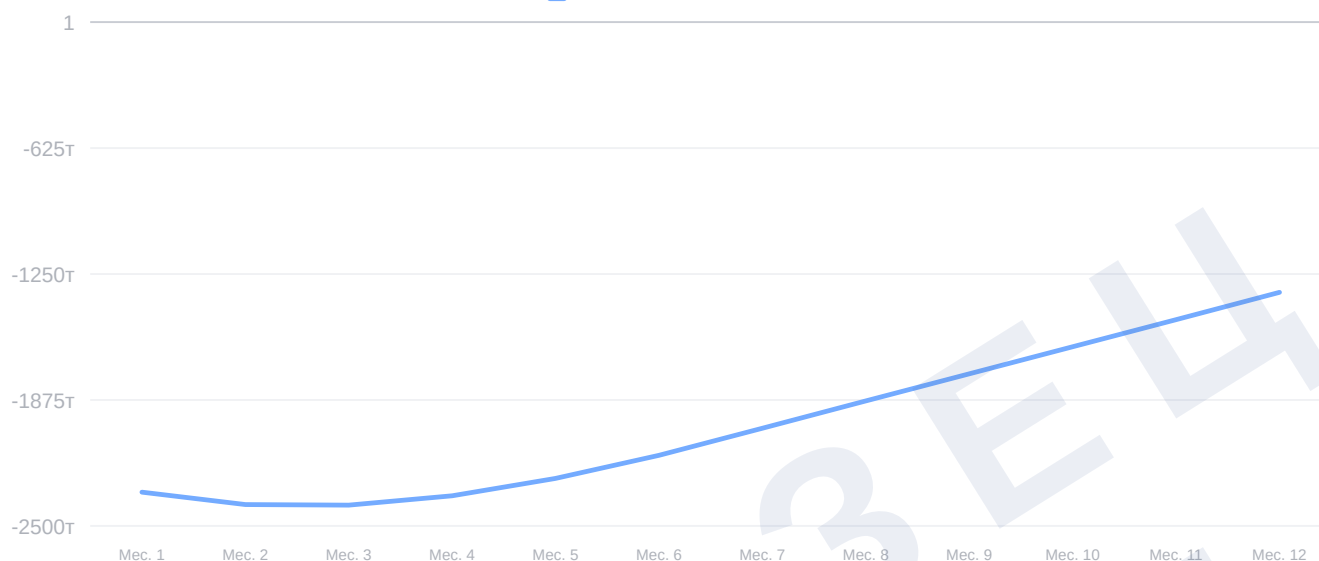
Инвестиции: 2,197,500 ₹ · Выручка/мес: 630,000 ₹ · Чистая прибыль/мес: 134,702 ₹

Месяц	Выручка	Расходы	Налог УСН	Прибыль	Накоп. поток
Мес. 1	283,500 ₹	410,068 ₹	8,505 ₹	-135,073 ₹	-2,332,573 ₹
Мес. 2	378,000 ₹	428,158 ₹	11,340 ₹	-61,498 ₹	-2,394,071 ₹
Мес. 3	453,600 ₹	442,630 ₹	13,608 ₹	-2,638 ₹	-2,396,709 ₹
Мес. 4	516,600 ₹	454,690 ₹	15,498 ₹	46,412 ₹	-2,350,297 ₹
Мес. 5	567,000 ₹	464,338 ₹	17,010 ₹	85,652 ₹	-2,264,645 ₹
Мес. 6	604,800 ₹	471,574 ₹	18,144 ₹	115,082 ₹	-2,149,563 ₹
Мес. 7	630,000 ₹	476,398 ₹	18,900 ₹	134,702 ₹	-2,014,861 ₹
Мес. 8	630,000 ₹	476,398 ₹	18,900 ₹	134,702 ₹	-1,880,159 ₹
Мес. 9	630,000 ₹	476,398 ₹	18,900 ₹	134,702 ₹	-1,745,457 ₹
Мес. 10	630,000 ₹	476,398 ₹	18,900 ₹	134,702 ₹	-1,610,755 ₹
Мес. 11	630,000 ₹	476,398 ₹	18,900 ₹	134,702 ₹	-1,476,053 ₹
Мес. 12	630,000 ₹	476,398 ₹	18,900 ₹	134,702 ₹	-1,341,351 ₹

P&L — выручка, расходы, прибыль (по месяцам)



Накопленный денежный поток



Юнит-экономика

Юнит-экономика кофейни в Москве выглядит рабочей: при среднем чеке 350 ₽ и марже с одной продажи 283 ₽ бизнес имеет хороший потенциал для окупаемости маркетинга. При бюджете 31 500 ₽/мес и цене привлечения клиента 450 ₽ модель не выглядит сверхмаржинальной, но остаётся устойчивой при удержании повторных продаж на уровне 45%. Основной риск — недостаточный объём новых клиентов: при текущем CAC и повторяемости экономики критично держать стабильный поток из соцсетей и локального трафика.

LTV 515	CAC 81	LTV/CAC 6.4x	Окуп. клиента 1 мес.
--------------------------	-------------------------	-------------------------------	---------------------------------------

Метрика	Значение	Комментарий
Средний чек (ARPU за визит)	350 ₽	Средняя выручка с одной продажи
Себестоимость визита (Cost per Booking)	67 ₽	Переменные затраты на одну продажу
Contribution Margin	283 ₽ (81%)	Маржинальная прибыль с продажи
CAC	81 ₽	Стоимость привлечения одного нового клиента
Визитов в курсе на клиента	1	Разовая услуга
LTV (по марже)	515 ₽	1 визит(ов) × ~1.8 курс(ов) за жизненный цикл
LTV / CAC	6.4x	Норма ≥ 3x
ROMI	537%	Возврат на маркетинговые инвестиции по когорте
Repeat Rate	45%	Указано предпринимателем

Churn	55%	Отток за цикл покупки
Новых клиентов / мес.	990	Первичных клиентов (не визитов) при базовой загрузке 75%
Окупаемость клиента	1 курс(ов)	Через сколько курсов клиент окупает свой САС

Вердикт: Здоровая

Рекомендации:

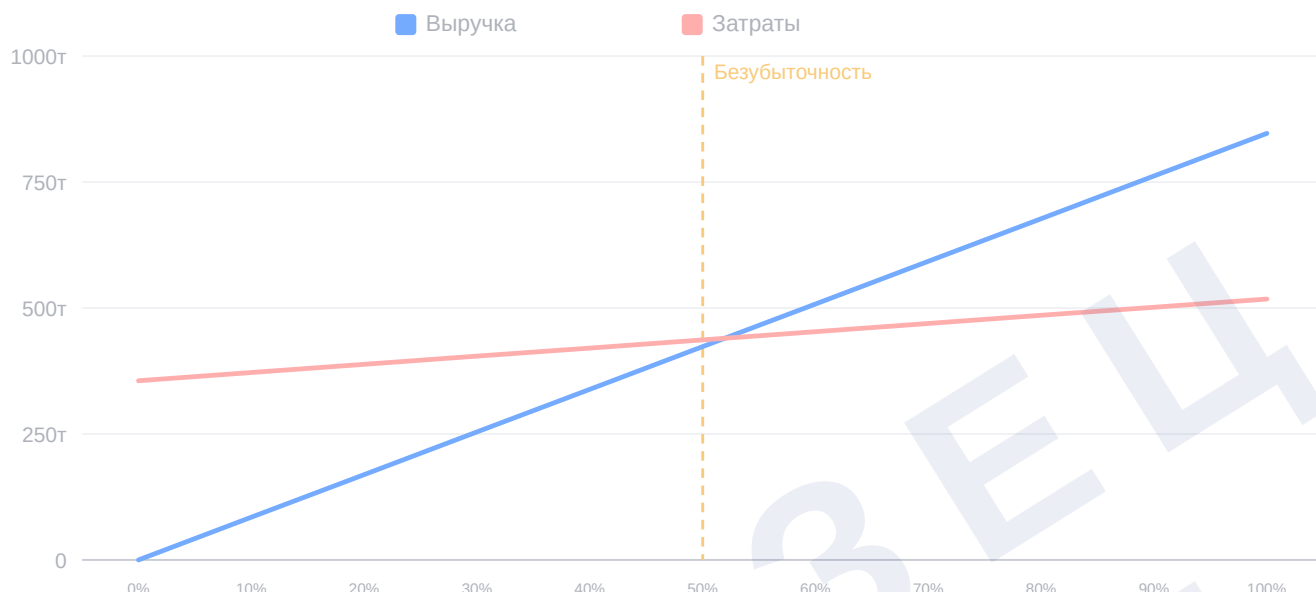
- Усилить удержание: механики повторного визита, кофе-карта, персональные предложения и акции на 2-ю покупку.
- Сфокусировать бюджет на соцсетях и локальном трафике, а каналы без измеримого САС отключать или тестировать малыми бюджетами.
- Поднимать средний чек за счёт допродаж: десерты, комбо-наборы, альтернативное молоко и сезонные позиции.

Точка безубыточности

Точка безубыточности достигается при загрузке ~52% (1 258 продаж/мес). При базовой загрузке 75% запас прочности составляет 30%.

Загрузка б/у 52%	Продаж/мес 1 258	Выручка б/у 440 300 ₽	Запас прочности 30%
Показатель			Значение
Постоянные расходы / мес			355 798 ₽
Переменные на продажу			67 ₽
Маржа на продажу			283 ₽
Текущая загрузка			75%

График безубыточности



Финансовый прогноз

Финансовый прогноз для кофейни показывает быстрый выход на стабильную работу к 5-му месяцу: при заданной выручке 630 000 ₽ в стабильном периоде проект выглядит жизнеспособным, но запас прочности по кумулятивной прибыли ограничен на старте из-за инвестиционной нагрузки. При этом заявленная окупаемость 22 мес. соответствует умеренно консервативной модели: первые 4 месяца формируют основной разрыв, а далее проект постепенно выходит в положительную траекторию.

Выручка: 6 583 500 ₽ | **Расходы:** 5 727 351 ₽ | **Прибыль:** 856 149 ₽

Точка безубыточности: 22-й месяц (за пределами 1-го года)

Месяц	Выручка	Расходы	Налог УСН	Прибыль	Накопит.
1	283 500	410 068	8 505	-135 073	-2 332 573
2	378 000	428 158	11 340	-61 498	-2 394 071
3	453 600	442 630	13 608	-2 638	-2 396 709
4	516 600	454 690	15 498	46 412	-2 350 297
5	567 000	464 338	17 010	85 652	-2 264 645
6	604 800	471 574	18 144	115 082	-2 149 563
7	630 000	476 398	18 900	134 702	-2 014 861
8	630 000	476 398	18 900	134 702	-1 880 159
9	630 000	476 398	18 900	134 702	-1 745 457
10	630 000	476 398	18 900	134 702	-1 610 755
11	630 000	476 398	18 900	134 702	-1 476 053
12	630 000	476 398	18 900	134 702	-1 341 351

Предполагаемая прибыль

Показатели прибыльности.

Валовая прибыль	153,602 ₹
Операционная прибыль	134,702 ₹
Чистая прибыль	134,702 ₹
EBITDA	146,309 ₹
Маржинальность	21%

Путь к прибыльности

✔ Проект прибылен

Текущая прибыль: 134 702 ₹/мес

Рычаг	Сейчас	Цель	Эффект	Приоритет
Повышение загрузки с 75% до 90%	75% (1 800 бронирований/мес)	90% (+360 бронирований/мес)	+101 880 ₹/мес к прибыли	высокий
Повышение среднего чека на 15%	350 ₹	403 ₹	+95 400 ₹/мес к выручке	средний
Снижение постоянных расходов на 10%	355 798 ₹/мес	320 218 ₹/мес	+35 580 ₹/мес к прибыли	низкий
Снижение переменных затрат на 20%	67 ₹/бронирование	54 ₹/бронирование	+23 400 ₹/мес к прибыли	средний
Допродажи и доп. услуги (+8% от чека)	0 ₹/клиент	28 ₹/клиент	+50 400 ₹/мес	средний

Анализ чувствительности

Анализ чувствительности показывает устойчивость модели к изменению ключевых параметров: загрузки, среднего чека, себестоимости и постоянных расходов (страховка, ремонт, аренда). Все сценарии рассчитаны детерминированно на базе финмодели.

По загрузке

Параметр	Выручка	Чистая прибыль	Маржа	Окуп.
60%	504 000	36 602	7%	60 мес.

70%	588 000	102 002	17%	22 мес.
80%	672 000	167 402	25%	13 мес.
90%	756 000	232 802	31%	9 мес.
100%	840 000	298 202	36%	7 мес.

По среднему чеку

Параметр	Выручка	Чистая прибыль	Маржа	Окуп.
-20%	504 000	12 482	2%	176 мес.
-10%	567 000	73 592	13%	30 мес.
Базовый	630 000	134 702	21%	16 мес.
+10%	693 000	195 812	28%	11 мес.
+20%	756 000	256 922	34%	9 мес.

По себестоимости

Параметр	Выручка	Чистая прибыль	Маржа	Окуп.
Базовый	630 000	134 702	21%	16 мес.
+10%	630 000	122 642	19%	18 мес.
+20%	630 000	110 582	18%	20 мес.
+30%	630 000	98 522	16%	22 мес.

По постоянным расходам

Параметр	Выручка	Чистая прибыль	Маржа	Окуп.
Базовый	630 000	134 702	21%	16 мес.
+10%	630 000	99 122	16%	22 мес.
+20%	630 000	63 542	10%	35 мес.
+30%	630 000	27 963	4%	79 мес.

Денежный поток (36 мес.)

Прогноз денежного потока на 3 года (36 месяцев) с учётом разгона на старте и умеренного роста загрузки.
Кумулятивный поток стартует с –2 197 500 Р (стартовые инвестиции) и выходит в плюс на 19-м месяце.

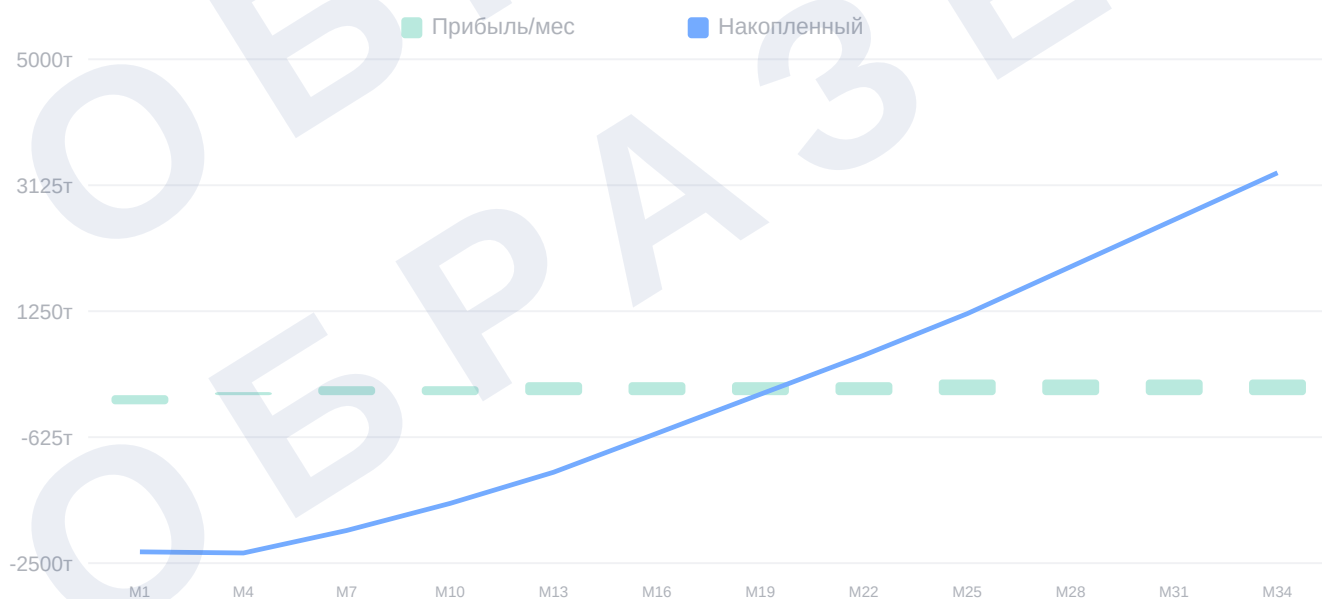
Выход на кумулятивную окупаемость: месяц 19

Год	Выручка	Расходы	Налог УСН	Прибыль
-----	---------	---------	-----------	---------

Год 1	6 583 500 ₽	5 529 846 ₽	197 505 ₽	856 149 ₽
Год 2	8 467 200 ₽	5 890 440 ₽	254 016 ₽	2 322 744 ₽
Год 3	9 072 000 ₽	6 006 216 ₽	272 160 ₽	2 793 624 ₽

Месяц	Выручка	Прибыль	Накопл.
M1	283 500	-135 073	-2 332 573
M4	516 600	46 412	-2 350 297
M7	630 000	134 702	-2 014 861
M10	630 000	134 702	-1 610 755
M13	705 600	193 562	-1 147 789
M16	705 600	193 562	-567 103
M19	705 600	193 562	13 583
M22	705 600	193 562	594 269
M25	756 000	232 802	1 214 195
M28	756 000	232 802	1 912 601
M31	756 000	232 802	2 611 007
M34	756 000	232 802	3 309 413

Прибыль по месяцам и накопленный поток



Срок окупаемости

Показатели окупаемости и инвестиционной привлекательности.

Срок окупаемости	22 мес.
ROI	74%
IRR	59%
NPV	-754,264 Р

Анализ рисков

Проект кофейни в Москве имеет умеренно высокий риск-профиль: спрос в локации поддерживается плотным трафиком и цифровыми каналами, но модель чувствительна к аренде, кадровой текучке и фактической загрузке точки. При плановой ёмкости 80 клиентов/день и 2 рабочих местах ключевой риск — недозагрузка в первые месяцы и просадка среднего чека; при этом налоговая нагрузка по УСН 6% и текущая стоимость аренды 105000 Р/мес требуют строгого контроля выручки и расходников.

Общий уровень рисков: **Средний**

Недозагрузка точки относительно ёмкости 80 клиентов/день

Рыночный 7/10

Вероятность: Средняя · Влияние: Высокий

Митигация: Открывать точку только в локации с подтверждённым пешеходным трафиком и в первые 3 месяца ежедневно контролировать конверсию трафика в покупки, средний чек и часы пикового спроса; усиливать продвижение через карты, локальную рекламу и акции рядом с точкой.

Рост аренды и давление на фиксированные расходы

Финансовый 9/10

Вероятность: Высокая · Влияние: Высокий

Митигация: Закрепить арендную ставку в договоре на срок не менее 11–12 месяцев, предусмотреть лимит индексации и право выхода при падении выручки; не заходить в помещение без проверки соотношения аренды к плановой выручке по факту локации.

Кадровый дефицит и текучка бариста

Кадровый 9/10

Вероятность: Высокая · Влияние: Высокий

Митигация: Ввести резерв кандидатов до запуска, стандарты обучения на 3–5 смен, систему доплат за стабильный выход и контроль качества напитков; держать план замещения смен внутри штатных 3 сотрудников без увеличения ФОТ.

Снижение маржи из-за роста цен на кофе, молоко и расходники

Финансовый 6/10

Вероятность: Высокая · Влияние: Средний

Митигация: Зафиксировать у 2–3 поставщиков цены и условия поставки, пересматривать прайс-лист при росте закупки и держать запас критичных расходников минимум на 2–3 недели работы.

Ошибки в соблюдении санитарных и потребительских требований

Правовой ● 7/10

Вероятность: Средняя · Влияние: Высокий

Митигация: Оформить полный пакет договоров на аренду, вывоз отходов, дезинсекцию и поставки, внедрить чек-листы ХАССП/санитарного контроля, обучить персонал работе с маркировкой, хранением и журналами учёта.

Просадка выручки из-за слабой видимости в картах и навигационных сервисах

Технологический ● 4/10

Вероятность: Средняя · Влияние: Средний

Митигация: С первого дня вести карточки в 2ГИС и Яндекс Картах, собирать отзывы, поддерживать актуальные фото, график и меню с ценами; назначить ответственного за рейтинг и ответы на отзывы.

Слабая устойчивость к ошибкам управления при небольшом штате

Операционный ● 4/10

Вероятность: Средняя · Влияние: Средний

Митигация: Разделить зоны ответственности между управляющим-бариста и двумя бариста, ввести ежедневный контроль списаний, кассы и списания сырья; стандартизировать рецептуры и нормы выдачи.

Давление на спрос со стороны высокой конкуренции Москвы

Рыночный ● 6/10

Вероятность: Высокая · Влияние: Средний

Митигация: Формировать понятное УТП: скорость выдачи, стабильное качество, локальные наборы и акции на повторные покупки; отслеживать цены ближайших конкурентов и держать прайс в коридоре рынка, не демпингуя в ущерб марже.

Инвестиционный меморандум

Проект — кофейня в Москве с офлайн-моделью на 42 кв.м, 2 рабочими местами и трафиком до 80 клиентов в день. По данным финмодели, требуемые инвестиции составляют 2 197 500 ₽, базовая годовая чистая прибыль — 1 616 424 ₽, оценка бизнеса — 4 041 060 ₽, а ориентир по доле инвестора — 35% при горизонте возврата 3 года и дивидендной политике 50% прибыли. Для инвестора это понятный потребительский формат с ежедневным денежным потоком, низким порогом входа по сравнению с более капиталоемким HoReCa и возможностью масштабирования через повторение модели в локациях с сопоставимым трафиком.

Инвестиции	Базовая оценка	Доля инвестора	Годовая прибыль
2 197 500 ₽	4 041 060 ₽	35%	1 616 424 ₽

Инвестиционный тезис

Москва даёт достаточный платёжеспособный спрос: при средней зарплате 120000 ₽ и индексе покупательной способности 92 формат кофе 'на каждый день' остаётся массовым продуктом, а не нишевым потреблением. Экономика проекта опирается на высокий оборот при компактной площади: 2 рабочих места, 30 рабочих дней в месяц и ёмкость до 80 клиентов в день позволяют монетизировать трафик без тяжёлой производственной инфраструктуры.

Проект прозрачен для контроля: аренда, ФОТ, маркетинг и налоговый режим заранее зафиксированы в паспорте параметров, поэтому основные драйверы результата — загрузка точки, средний чек и дисциплина операционного управления.

Для инвестора привлекательна не только текущая доходность, но и опциональность выхода: формат можно доводить до сети или продавать как готовый операционный актив с понятной выручкой и повторяемой моделью.

Оценка стоимости бизнеса

Сценарий	Мультипликатор	Оценка
Консервативная	×1.5	2 424 636 ₽
Базовая	×2.5	4 041 060 ₽
Оптимистичная	×3.5	5 657 484 ₽

Сценарии возврата инвестору

Сценарий	Год. прибыль	Оценка выхода	Доля выхода	Дивиденды	Итого	ROI	IRR
Пессимистичный	-662 700	2 197 500	769 125	0	769 125	0.35x	-30%
Базовый	1 616 424	4 041 060	1 414 371	735 473	2 149 844	0.98x	-1%
Оптимистичный	4 798 584	11 996 460	4 198 761	2 183 356	6 382 117	2.9x	43%

Использование средств

Статья	Сумма	Доля
Оборудование	975 000 ₽	44%
Ремонт и обустройство	630 000 ₽	29%
Прочие стартовые расходы	592 500 ₽	27%

Стратегия выхода

Продажа доли финансовому покупателю или частному инвестору (24–36 месяцев) — Для небольшого понятного офлайн-актива в Москве реалистична продажа доли после подтверждения стабильной выручки, операционной дисциплины и дивидендной истории; профиль риска для покупателя снижается за счёт уже работающей точки и фиксированной экономики.

Продажа стратегу — локальной кофейной сети или ресторатору (3–4 года) — Стратегу интересна не только прибыль, но и локация, стандартизированная операционная модель и возможность быстро встроить точку в свою сеть; это повышает вероятность сделки при наличии устойчивого трафика и повторяемых процессов.

Выход через дивидендный поток (3 года и далее) — При заявленной дивидендной политике 50% прибыли проект может генерировать регулярный денежный возврат без обязательной быстрой перепродажи; это особенно реалистично для инвестора, ориентированного на cash yield, а не только на рост оценки.

Франчайзинговое масштабирование при подтверждении unit-экономики (3–5 лет) — Если первая точка подтвердит стабильную операционную модель, её можно упаковать в тиражируемый формат; в этом случае

дополнительная стоимость создаётся не только на самой точке, но и на франшизном или мульти-локационном потенциале.

Условия сделки

Инвестор получает 35% долю с правом пропорционального участия в прибыли и защите от размытия доли без его согласия.

Ввести ключевые reserved matters: смена локации, крупные CAPEX, кредитование, изменение ценовой политики и распределение прибыли — только по согласию инвестора.

Закрепить ликвидационную преференцию для инвестора на уровне возврата вложенного капитала до распределения остаточной стоимости между участниками.

Предусмотреть регулярную управленческую отчётность: ежемесячный P&L, отчёт по трафику, среднему чеку, марже и маркетинговой эффективности.

Риски инвестора

Риск недобора трафика и загрузки точки в первые месяцы; митигация — привязка к локации с подтверждённым пешеходным потоком и контроль KPI по дневным продажам.

Риск давления аренды и роста операционных расходов; митигация — жёстко зафиксированные условия аренды и резерв на непредвиденные расходы в бюджете запуска.

Риск кадровой текучки в бариста-составе; митигация — штат уже определён, поэтому критичны обучение, стандарты сервиса и мотивация на выручку и качество.

Риск снижения инвестиционной привлекательности при просадке качества сервиса; митигация — регламенты, тайный покупатель, контроль отзывов в картах и ежемесячный мониторинг повторных покупок.

Допущения и методология

Оценка бизнеса — по мультипликатору годовой чистой прибыли ($\times 1.5$ / $\times 2.5$ / $\times 3.5$); при убытке — floor по вложенному капиталу.

Доля инвестора рассчитана как $\text{Инвестиции} \div (\text{Оценка} + \text{Инвестиции})$, post-money.

Дивидендная политика: распределение 50% чистой прибыли после выхода на стабильную работу.

Сценарии возврата используют пессимистичную / базовую / оптимистичную финмодели платформы; год 1 учитывает разгон (~60% прибыли).

IRR — среднегодовая доходность за 3 года по формуле $(\text{Итог}/\text{Инвестиции})^{(1/\text{лет})} - 1$. Оценки не являются офертой.

Фактическая прибыль 1-го года — 856 149 Р (сумма 12 месяцев «Финансового прогноза» с учётом разгона); 1 616 424 Р/год — прибыль на плановой мощности (используется для оценки бизнеса).

Стратегия масштабирования

Стратегия роста для кофейни в Москве должна идти не через агрессивное расширение, а через стабилизацию загрузки текущей точки, повышение среднего чека и дисциплину по операционным метрикам. При плановой выручке 630000 Р/мес проект выглядит как умеренно масштабируемый офлайн-бизнес: рост возможен только после подтверждения стабильного спроса, удержания качества сервиса и контроля ФОТ, аренды и маркетинга.

МОДЕЛЬ МАСШТАБИРОВАНИЯ

Смешанное

1

Стабилизация и доведение точки до плана 0-6 мес.

Выйти на стабильную выручку 630000 Р/мес без провалов по качеству, Закрепить повторные визиты и долю постоянных гостей

Выручка: 630 000 Р

2

Оптимизация экономики и рост среднего чека 6-12 мес.

Увеличить средний чек за счёт допродаж и комбо-предложений, Снизить зависимость от платного трафика за счёт сарафанного канала

Инвестиции: 250 000 Р · Выручка: 720 000 Р

3

Масштабирование через вторую точку в схожей локации 1-2 года

Открыть вторую точку только после подтверждения управляемости первой, Сформировать тиражируемую операционную модель и стандарты

Инвестиции: 2 200 000 Р · Выручка: 1 350 000 Р

4

Сетевое расширение или франчайзинговая подготовка 2-3 года

Подготовить проект к мульти-точечному росту или упаковке во франшизу, Повысить стоимость бизнеса за счёт стандартизации и управляемости

Инвестиции: 1 500 000 Р · Выручка: 2 100 000 Р

Ключевые вехи

Первая точка достигает стабильной плановой выручки и повторяемого трафика

к 6-му месяцу

Сформирован стандартный прайс-лист, операционные регламенты и система контроля качества

к 9-му месяцу

Принято решение об открытии второй точки только при подтверждённой управляемой экономике

к 12-му месяцу

Запущена вторая локация и завершён цикл стандартизации под масштабирование

к 18-24-му месяцу

Проект готов к сетевому росту или франшизе на основе фактической операционной статистики

к 24-36-му месяцу

AI-дорожная карта

Для кофейни AI даёт максимальный эффект не в «сложной роботизации», а в ускорении продаж, снижении потерь и стабилизации сервиса в часы пик. В этой нише при выручке и трафике ключевая ценность AI — быстрее обрабатывать поток гостей, точнее планировать закупки и персонал, а также повышать повторные визиты через персонализированные предложения и контент.

Быстрые внедрения без перестройки процессов (0-3 мес) — инвестиции: Низкий

AI-бот в мессенджерах и геосервисах для ответа на вопросы о меню, времени работы, адресе и спецпредложениях; он разгружает управляющего и повышает конверсию из карты/соцсетей в визит
Автогенерация постов, сторис и акций под локальную аудиторию 20–50 лет с привязкой к погоде, времени суток и событиям рядом с точкой

AI-анализ отзывов из 2ГИС, Яндекс Карт и соцсетей с группировкой жалоб по темам: скорость выдачи, вкус, чистота, вежливость; это даёт приоритеты для улучшений

Прогноз спроса по часам на основе истории продаж и внешних факторов, чтобы точнее ставить бариста по сменам и не допускать очередей

Инструменты: чат-бот на базе LLM + FAQ-база, генератор контента для соцсетей, sentiment-анализ отзывов, простая аналитика спроса в BI/Excel с AI-подсказками

Эффект: –10–15% времени управляющего на рутинные ответы и контент; +3–5% к конверсии из локального трафика; снижение пиковых очередей на 10–20% за счёт лучшего планирования смен

Операционная оптимизация продаж и запасов (3-6 мес) — инвестиции: Средний

AI-прогноз закупок молока, сиропов, стаканов и расходников на основе продаж по часам и дням недели, чтобы сократить списания и срочные докупки

Рекомендательная система допродаж на кассе: сочетания напитков + десерт/снэк в зависимости от времени дня и прошлых покупок

Компьютерное зрение на кассе или в зоне выдачи для контроля очереди и загрузки посадки: сигнал управляющему о перегрузке и необходимости усилить смену

AI-помощник для разбора продаж по SKU и выявления позиций с низкой оборачиваемостью, чтобы корректировать меню и прайс-лист

Инструменты: прогнозирование спроса в BI-платформе, рекомендательный модуль в POS/CRM, CV-аналитика потока гостей, автоматическая аналитика продаж и ABC/XYZ-классификация

Эффект: –5–12% потерь по расходникам и сырью; +2–4% к среднему чеку за счёт допродаж; сокращение дефицита популярных позиций и срочных закупок

Персонализация и управление экономикой точки (6-12 мес) — инвестиции: Средний

AI-сегментация клиентов по частоте визитов, среднему чеку и времени покупки для персонализированных акций и удержания постоянных гостей

Динамическое предложение акций в зависимости от загрузки точки: стимулирование спроса в слабые часы без скидок в пик

Предиктивная модель текучки и качества сервиса по косвенным сигналам: отзывам, скорости обслуживания, росту возвратов и отмен

Полуавтоматическое планирование графика смен с учётом прогнозного потока, чтобы минимизировать простои и не перегружать бариста

Инструменты: CRM с AI-сегментацией, модель динамических офферов, предиктивная аналитика качества сервиса, AI-планирование смен и workforce management

Эффект: +5–8% к повторным визитам; +2–3% к выручке за счёт точечных офферов; снижение перегрузки персонала в часы пик и более ровная загрузка смен

Управление рисками и масштабирование (6-12 мес) — инвестиции: Средний

AI-мониторинг маржинальности по точке и по продукту с сигналами, когда рост выручки не превращается в прибыль из-за аренды, списаний или неэффективных акций

Сценарное моделирование открытия второй точки или внедрения франшизного стандарта на основе фактической воронки, загрузки и повторных покупок

Автоматизация обучения новых бариста через AI-ассистента с чек-листами, скриптами сервиса и разбором ошибок по отзывам

CV-контроль соблюдения стандартов выкладки, чистоты и наличия ключевых позиций на витрине

Инструменты: финансовая аналитика с AI-алертами, сценарное моделирование, AI-обучение персонала, компьютерное зрение для стандартов

Эффект: снижение операционных ошибок и потерь качества; более предсказуемая прибыльность при росте; сокращение времени ввода нового сотрудника на 20–30%

Быстрые победы

Подключить AI-бота для ответов на типовые вопросы в Telegram/WhatsApp и на странице в картах

Настроить ежедневную автосводку продаж и отзывов с краткими выводами для управляющего

Использовать генератор постов для локальных акций, меню дня и сторис по шаблону

Внедрить простой прогноз продаж по часам для более точного графика смен

Автоматически собирать и классифицировать отзывы из 2ГИС и Яндекс Карт

Влияние на KPI

Средний чек: рост на 2–4% за счёт AI-допродаж и персональных офферов

Количество клиентов/заказов: рост на 3–5% за счёт лучшей конверсии из локальных каналов и карт

Время ответа на вопросы: сокращение на 80–90% за счёт бота и автосценариев

Списания и потери: снижение на 5–12% благодаря прогнозу закупок и контролю оборачиваемости

Маржинальность и чистая прибыль: улучшение за счёт сокращения потерь, более точного планирования смен и роста допродаж

САС: снижение на 10–20% при более точном таргетинге локальных акций и контента

Риски внедрения

Низкое качество исходных данных по продажам и остаткам: без дисциплины учёта AI будет давать шумные рекомендации; снижать риск нужно через ежедневную фиксацию продаж и списаний

Перегрузка команды сложными сервисами: если автоматизация усложнит работу бариста, эффект исчезнет; внедрять поэтапно и только после пилота

Ошибки генерации контента и ответов в чат-боте: нужны шаблоны, стоп-слова и ручное согласование акций на старте

Для кофейни AI не должен заменять базовую операционную дисциплину: при слабом сервисе и плохом продукте он лишь ускорит выявление проблем, но не исправит их

AI-лайфхаки и оценка

Проект кофейни в Москве выглядит реализуемым, но не «лёгким»: при инвестициях 2 197 500 ₽ и среде с высокой конкуренцией успех будет зависеть от локации, скорости набора постоянного трафика и дисциплины по

ФОТ и аренде. При заданной модели это не история про быстрый масштаб, а про аккуратный запуск с упором на проходимость, качество сервиса и контроль расходов; ориентир по окупаемости 22 мес. выглядит рабочим, но без запаса по ошибкам.

Вероятность запуска	58%
Индекс привлекательности	51/100
Уровень риска	Средний

Лайфхаки экономии

- Переговорите аренду не только по ставке, но и по арендным каникулам на старт: это снижает кассовый разрыв в первые 1-2 месяца.
- Закупайте молоко, сиропы, стаканы и крышки у 2-3 поставщиков с еженедельным сравнением цен, чтобы не попасть на разовый рост закупки.
- Урежьте лишний метраж под склад и подсобку: в кофейне 42 кв.м. каждый квадратный метр должен продавать трафик или ускорять работу.
- Ставьте на часть оборудования с сервисным контрактом вместо 'дешёвой' покупки без гарантии: это часто дешевле простоя и срочного ремонта.
- Используйте единый дизайн-стандарт для меню, ценников и POS, чтобы не переплачивать за постоянные переделки и печать.

Лайфхаки роста прибыли

- Добавьте быстрые допродажи с высокой наценкой: десерты, альтернативное молоко, сиропы, кофе с собой комплектом.
- Внедрите утренние комбо и ланчи для офиса рядом с точкой: в кофейне прибыль часто растёт не от среднего чека, а от частоты повторных визитов.
- Сделайте программу лояльности с накоплением бонусов в приложении или через карту, чтобы поднять повторные покупки без роста рекламного бюджета.
- Тестируйте 3-5 топовых SKU и держите их в наличии всегда: концентрация на бестселлерах обычно повышает оборачиваемость и снижает списания.
- Подключите геосервисы и карточки в картах с фото, актуальным меню и отзывами: для кофейни в Москве это один из самых дешёвых источников трафика.

Частые ошибки

- Выбирать локацию по низкой аренде, а не по реальному пешеходному потоку и качеству соседей.
- Недооценивать текучку бариста и пытаться закрыть смены только за счёт перегрузки одного-двух сотрудников.
- Держать слишком широкий ассортимент: это усложняет закупку, обучение и ускоряет списания.
- Запускать точку без проработанных карт конкурентов, цен и отзывов рядом в радиусе 300-500 метров.
- Не считать экономику по будням и выходным отдельно: у кофейни дневной трафик и средний чек часто отличаются.
- Переоценивать эффект рекламы и недооценивать повторные продажи и сарафанное радио.

План по неделям

Неделя	Задачи
--------	--------

Неделя 1	Проверить локацию: трафик по часам, конкуренты, арендные условия, видимость точки, входную группу и соседей. Собрать 10-15 прямых конкурентов с ценами, рейтингами и отзывами.
Неделя 2	Утвердить меню и прайс-лист, зафиксировать SKU с себестоимостью и маржой, выбрать 5-7 флагманских позиций. Согласовать договор аренды, поставщиков и график поставок.
Неделя 3	Закупить и смонтировать оборудование, кассу и POS, настроить учёт, эквайринг, карты и онлайн-профили. Подготовить регламенты смен, стандарт сервиса и скрипты допродаж.
Неделя 4	Нанять и обучить персонал по стандартам скорости, качества и списаний. Провести тестовые смены, отладить выдачу, очереди и работу в пиковые часы.
Неделя 5	Запустить точку, ежедневно контролировать выручку, средний чек, конверсию в повторные покупки и списания. Корректировать меню, акценты витрины и промо по фактическому спросу.
Неделя 6	Оценить первые 30 дней: сравнить план и факт по трафику, ФОТ, аренде, расходникам и рекламе. Усилить каналы, которые дают повторные визиты, и убрать неэффективные акции.

План первых 90 дней

План рассчитан на запуск кофейни в Москве с арендным помещением 42 кв.м, графиком 7 дней в неделю и штатным составом из 3 человек. При заданном бюджете 3 500 000 RUB фокус на первых 90 днях — быстро пройти ремонт, запуск, отладить скорость обслуживания и выйти на стабильный трафик без раздувания постоянных затрат.

Дни 1-30 Подготовка площадки и фиксация экономики запуска

- ✓ Подписать договор аренды, согласовать условия по каникулу, индексации и ответственности за инженерные сети; отдельно проверить электрическую мощность, вентиляцию, воду и канализацию под кофейню.
- ✓ Сформировать финальную планировку 42 кв.м: рабочая зона, посадка, касса, хранение расходников; увязать её с пропускной способностью 2 рабочих мест и режимом 2 смен в день без расширения штата.
- ✓ Закупить и принять базовое оборудование: профессиональную кофемашину, кофемолку, холодильную витрину, кассовый аппарат с POS и мебель; сразу заложить чек-листы по вводу в эксплуатацию и сервисному обслуживанию.
- ✓ Настроить поставки расходных материалов и молочной продукции: выбрать 2–3 альтернативных поставщика по каждому ключевому SKU, зафиксировать сроки поставки, условия отсрочки и резервный складской минимум.
- ✓ Нанять и ввести в работу штат строго по паспорту: Бариста × 2 и Управляющий-бариста × 1; провести обучение по стандартам напитков, санитарии, кассовой дисциплине и сценарию обслуживания в часы пик.
- ✓ Подготовить карточки в картах и локальные каналы продвижения по Москве: 2ГИС, Яндекс Карты, соцсети; заполнить меню, фото, часы работы, маршрут и стартовое предложение для первых гостей.

Дни 31-60 Тестовый запуск и стабилизация операционных процессов

- ✓ Провести soft opening на ограниченном потоке, отследить среднее время приготовления, ошибки в заказах, списания и реальную загрузку по часам; ежедневно корректировать графики смен внутри фиксированного штата.
- ✓ Отстроить меню по фактической маржинальности: убрать позиции с низким оборотом, оставить базовые напитки и 3–5 наиболее продаваемых допродаж, чтобы не размывать скорость и чек.
- ✓ Ввести ежедневный контроль KPI: число чеков, средний чек, выручка, списания, повторные визиты, доля гостей из карт и соцсетей; для управленца закрепить еженедельный разбор отклонений.
- ✓ Запустить локальные акции без перерасхода бюджета: welcome-скидка на первый визит, комбо к кофе, программа 6-й напиток в подарок; тестировать только те механики, которые дают возврат гостей, а не разовый трафик.
- ✓ Проверить устойчивость поставок и себестоимость по факту: если отдельные позиции дают скачки цены или перебои, заменить их до масштабирования трафика.

- ✓ Собрать первые отзывы в картах и соцсетях, отработать негатив в течение 24 часов, чтобы не терять рейтинг на старте в Москве, где конкуренция по кофейням высокая.

Дни 61-90 Выход на штатный режим и подготовка к масштабированию

- ✓ Перевести кофейню в режим стабильной операционной нормы: закрепить стандарты открытия/закрытия, выкладки, приёмки, инкассации и списаний; все регламенты оформить в короткие инструкции на 1–2 страницы.
- ✓ Оптимизировать расписание 2 смен в день под реальный трафик: усилить часы утреннего и вечернего спроса, не увеличивая ФОТ и не выходя за рамки заданного штата.
- ✓ Донастроить маркетинг в пределах локального охвата: усилить каналы, которые дали лучший САС, и отключить нерентабельные; при необходимости масштабировать только самые эффективные активности.
- ✓ Проверить финансовую дисциплину: ежедневный учёт выручки, контроль кассовых расхождений, своевременные закупки и лимиты на списания; цель — исключить утечки на маленьком объекте 42 кв.м.
- ✓ Сформировать план на следующие 6 месяцев на базе факта: какие часы дают максимальный поток, какие напитки формируют основной чек, какие каналы приводят повторных гостей, и нужно ли расширять посадку или оставаться в текущем формате.
- ✓ Подготовить резервный план по рискам Москвы: кадровая текучка, рост аренды и цен поставщиков; заранее зафиксировать список замен сотрудников и альтернативных поставщиков, чтобы не потерять выручку при сбоях.

KPI-дашборд

Панель ключевых показателей (KPI) с целевыми значениями. Текущие значения рассчитаны на базе финмодели и юнит-экономики; цели заданы как ориентиры для роста эффективности.

Операции

Загрузка мощностей

Текущее: 75%

Цель: 80–85%

Точка безубыточности

Текущее: 52% загрузки

Цель: ≤ 60% загрузки

Оборачиваемость актива

Текущее: —

Цель: Простой ≤ 15%

Финансы

Средний чек

Текущее: 350 ₽

Цель: +10% (385 ₽)

Маржинальность (чистая)

Текущее: 21%

Цель: ≥ 24%

Прибыль на продажу

Текущее: 283 ₽

Цель: +10%

Клиенты

Повторные продажи (Repeat)

Текущее: 45%

Цель: $\geq 50\%$

Отток (Churn)

Текущее: 55%

Цель: $\leq 50\%$

NPS

Текущее: —

Цель: ≥ 50

Маркетинг

CAC

Текущее: 81 ₽

Цель: -15% (69 ₽)

LTV

Текущее: 515 ₽

Цель: $+20\%$ (618 ₽)

LTV / CAC

Текущее: 6.4x

Цель: $\geq 3x$

Юридический блок

Для кофейни в Москве базово рациональна модель ИП на УСН «Доходы» 6%: она проще в администрировании, быстрее запускается и соответствует формату малого офлайн-бизнеса с одним объектом. Ключевой юридический фокус — корректно оформить помещение, уведомить Роспотребнадзор о начале деятельности, соблюсти санитарные и пожарные требования, а также выстроить договорную базу с арендодателем, поставщиками и подрядчиками.

ФОРМА РЕГИСТРАЦИИ

ИП

Для кофейни с 3 сотрудниками и одним объектом ИП обычно оптимален по скорости регистрации, стоимости сопровождения и налоговому администрированию; отдельная юридическая сложность и обязательства ООО здесь, как правило, не дают пропорционального выигрыша на старте.

НАЛОГОВЫЙ РЕЖИМ

УСН «Доходы» 6%

Налог начисляется с выручки; по паспорту проекта страховые взносы за сотрудников уменьшают налог, но не более чем на 50%, поэтому эффективная ставка может быть в диапазоне 3–6% от выручки. Иные режимы в модели не используются.

Лицензии и разрешения

Документ	Обязательно	Стоимость/срок	Кто выдаёт
Уведомление о начале деятельности в сфере общественного питания	Да	0 ₽; подача до начала работы, обычно в день регистрации или до открытия	Подаётся в Роспотребнадзор

Санитарно-эпидемиологическое соблюдение требований к объекту общепита	Да	затраты зависят от подготовки помещения; срок приведения в соответствие — до открытия	Контроль со стороны Роспотребнадзора и иных надзорных органов
Разрешение на размещение вывески/наружной конструкции	Нет	зависит от района и формата вывески; обычно 5 000–30 000 ₽, срок 2–8 недель	Выдаёт уполномоченный орган города Москвы, часто через согласование с администрацией и собственником здания
Согласование перепланировки/вентиляции при изменении инженерии помещения	Нет	от 20 000 ₽ и выше; срок 1–3 месяца при необходимости проектирования	Выдается через БТИ/уполномоченные органы и управляющие структуры здания
Регистрация кассовой техники в ФНС	Да	0 ₽ за регистрацию, срок обычно 1–3 рабочих дня	Федеральная налоговая служба

КЛЮЧЕВЫЕ ДОГОВОРЫ

- Договор аренды помещения — фиксирует ставку, срок, индексацию, доступ к инженерным сетям и порядок расторжения
- Договор поставки кофе, молока, сиропов, выпечки и расходников — нужен для стабильной себестоимости и качества
- Договор на обслуживание кассы, POS и эквайринга — для законной работы с наличными и картами
- Договор на вывоз мусора и утилизацию отходов — обязателен для соблюдения санитарных требований
- Договор на дезинсекцию/дератизацию и санитарную обработку — для подтверждения санитарного контроля
- Договор на обслуживание пожарной сигнализации и средств пожарной безопасности — для снижения рисков и прохождения проверок

ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

- Ответственность за санитарную безопасность продукции и помещения: закрывается журналами контроля, договором на санитарную обработку, НАССР-подходом в операционных регламентах и обучением персонала.
- Ответственность за права аренды и использование помещения: закрывается детальным договором аренды, актом передачи помещения, фиксацией состояния инженерных систем и условиями по вывеске, ремонту и доступу.
- Ответственность за расчёты с клиентами и фискализацию: закрывается онлайн-кассой, корректной передачей чеков, договором с ОФД и регулярной сверкой выручки.
- Ответственность за охрану труда и пожарную безопасность сотрудников: закрывается инструктажами, приказами, журналами, аптечкой, огнетушителями и назначением ответственного лица.

Страхование

Страхование гражданской ответственности перед третьими лицами

от 15 000 до 40 000 ₽/год

Покрывает ущерб посетителям и третьим лицам при инцидентах на объекте

Страхование имущества и оборудования кофейни

от 25 000 до 80 000 ₽/год

Покрывает кофемашину, кофемолку, холодильное оборудование, мебель и отделку при пожаре, заливе, краже и поломках по рисковым событиям

Добровольное страхование от перерыва в деятельности

от 10 000 до 35 000 ₽/год

Частично компенсирует потери при вынужденной остановке работы из-за аварии или страхового случая

ТРЕБОВАНИЯ РЕГУЛЯТОРОВ

- Основной вид деятельности должен соответствовать ОКВЭД 56.10 — деятельность ресторанов и кафе.
- Перед стартом требуется подать уведомление о начале деятельности в Роспотребнадзор.
- Помещение должно соответствовать санитарным нормам: вода, вентиляция, уборка, хранение сырья, раздельность потоков чистого и грязного инвентаря.
- Необходимо соблюдать требования пожарной безопасности: огнетушители, свободные эвакуационные пути, исправная электрика, инструкции для персонала.
- Для кассовых расчётов обязательны онлайн-касса, фискальные чеки и договор с ОФД.
- Если используется музыка в зале, нужен договор с правообладателями или легальный источник контента для публичного исполнения.

Методология расчётов

Показатель	Формула	Комментарий
Месячная выручка	$\text{Средний чек} \times \text{Клиентов/день} \times 30 \text{ раб. дней} \times \text{Загрузка (75\%)}$	Рабочих дней в месяце: 30 (график «Каждый день»: работа без выходных). Базовая загрузка 75% моделирует реалистичную заполняемость с учётом простоя и раскочки.
Постоянные расходы	$\text{Аренда} + \text{ФОТ} + \text{Налоги на ФОТ (30.2\%)} + \text{Коммунальные} + \text{Маркетинг} + \text{Прочие}$	Не зависят от объёма продаж. ФОТ масштабируется под размер парка для ёмкостных ниш.
Переменные расходы	$\text{Себестоимость 1 ед.} \times \text{Кол-во продаж/мес}$	Для аренды/проката ограничены потолком 20% от среднего чека, т.к. основной актив капитализирован.
Налог (УСН «Доходы»)	$\text{Налог} = \text{Выручка} \times 6\% - \text{Страховые взносы (вычет} \leq 50\% \text{ налога)}$	Налог считается от выручки, а не от прибыли. Страховые взносы за сотрудников (30,2% от ФОТ) уменьшают налог, но не более чем наполовину — эффективная ставка не ниже 3% от выручки.
Чистая прибыль	$\text{Выручка} - \text{Расходы} - \text{Налог УСН}$	Прибыль после всех операционных расходов и налога УСН «Доходы» с выручки.
Окупаемость	Первый месяц, когда накопленный поток ≥ 0 (с учётом ramp-up и сезонности)	Накопленный денежный поток стартует с –Инвестиции; ежемесячно добавляется прибыль с учётом кривой выхода на загрузку и сезонных коэффициентов ниши.
ROI (годовой)	$(\text{Чистая прибыль} \times 12 \div \text{Инвестиции}) \times 100\%$	Возврат на вложенный капитал за первый год работы.

Точка безубыточности	$\text{Постоянные расходы} \div (\text{Средний чек} - \text{Переменные на 1 продажу})$	Количество продаж в месяц, при котором прибыль = 0. Если > ёмкости парка — бизнес убыточен.
Запас прочности	$(\text{Текущие продажи} - \text{БУ-продажи}) \div \text{Текущие продажи} \times 100\%$	Показывает, на сколько % можно снизить продажи без убытков. Отрицательный — бизнес уже в убытке.
Cash Flow (36 мес.)	Накопительный: -Инвестиции + $\Sigma (\text{Прибыль_месяца} \times \text{Ramp})$	Ramp: 45% → 60% → 72% → 82% → 90% → 96% → 100% (первые 7 мес.), далее 100%.
LTV (по марже)	$\text{Маржа с 1 продажи} \times N$ покупок за жизненный цикл	$N = 1/(1 - \text{Repeat Rate})$. Консервативнее LTV по выручке.
CAC	$\text{Маркетинговый бюджет} \div \text{Новых клиентов/мес}$	Новые клиенты = Все продажи $\times (1 - \text{Repeat Rate})$.

Рекомендации

Проект кофейни в Москве с бюджетом запуска 3 500 000 ₽ выглядит рабочим, но экономически чувствительным к загрузке и дисциплине по аренде, ФОТ и маркетингу. При заданных параметрах ключевая задача — быстро вывести точку на стабильный трафик 80 клиентов/день без просадки сервиса, иначе запас прочности будет низким.

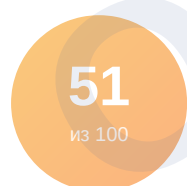
Рекомендация	Приоритет	Действие	Ожидаемый эффект
Зафиксировать меню-матрицу и цены выше точки импульсной покупки	Высокий	Запустите компактное меню из 12-15 SKU: эспрессо 180 ₽, американо 220 ₽, капучино 260 ₽, латте 290 ₽, раф 330 ₽, фильтр 240 ₽, какао 280 ₽, чай 190 ₽, холодные напитки 290-390 ₽, десерты 180-260 ₽; держите food cost в коридоре 25-35% и уберите низкомаржинальные позиции, которые замедляют выдачу.	Ускорение обслуживания, рост среднего чека и более стабильная маржинальность при сохранении целевой загрузки 80 клиентов/день.
Жестко управлять каналами привлечения в рамках 31 500 ₽/мес	Высокий	Разбейте маркетинг так: 12 000 ₽ — карты и локальная реклама, 10 000 ₽ — соцсети, 9 500 ₽ — акции и сарафанный реферальный механизм; еженедельно считайте лиды, CAC и долю повторных визитов, не выходя за бюджет без отдельного решения о масштабировании.	Снижение стоимости привлечения, быстрый контроль эффективности каналов и меньше зависимости от случайного трафика.
Построить воронку на утренний и дневной спрос	Высокий	Сфокусируйтесь на офисном и проходном трафике в радиусе 300-500 м: бизнес-центры, жилые комплексы, остановки, вузы; введите завтраки, комбо-напитки и предзаказ через мессенджер, чтобы разгрузить пиковые часы.	Рост повторных покупок и более ровная загрузка в течение дня без расширения штата.
Не экономить на скорости приготовления и оборудовании	Высокий	Обеспечьте комплект: профессиональная кофемашинa, 1 основная кофемолка, холодильная витрина, POS-касса, достаточная посадка и запас расходников минимум на 2-3 недели; для Москвы закладывайте договорное сервисное обслуживание и регламент чистки.	Снижение простоев, меньше потерь в пиковые часы и защита выручки от поломок и очередей.

Контролировать аренду как главный риск модели	Высокий	Подписывайте договор аренды с фиксированной ставкой 2 500 ₽/кв.м./мес, правом индексации не чаще 1 раза в год и ограничением штрафов; отдельно согласуйте каникулы на запуск и условия досрочного выхода.	Снижение риска роста постоянных расходов и защита окупаемости на горизонте 22 мес.
Укрепить штатную модель под 2 смены без расширения ФОТ	Средний	Используйте ровно 3 сотрудника из паспорта: Бариста × 2 и Управляющий-бариста × 1; заведите стандарты открытия/закрытия смен, чек-листы качества и обучите управляющего закрывать кассу, закупки и контроль списаний.	Стабильная работа 30 дней в месяц без перерасхода по персоналу и без сбоев между сменами.
Сделать юридический блок безупречным до старта	Средний	Работайте как ИП на УСН 6%; оформите договор аренды, договоры поставки на расходники, медкнижки персонала, инструктажи по охране труда и пожарной безопасности, а также правила возврата и претензий для клиентов.	Снижение юридических и санитарных рисков, меньше вероятность штрафов и остановки работы.
Заложить амортизацию и страхование в финансовую дисциплину	Средний	Внутренне резервируйте ежемесячно часть выручки на износ оборудования, ремонт кофемашины, кассы и мебели, а также на страхование имущества и ответственности арендованного помещения; это особенно важно при капиталоемком старте.	Меньше кассовых разрывов при поломках и более предсказуемое восстановление после внештатных ситуаций.

Итоговая сводка

Проект кофейни в Москве выглядит как умеренно привлекательный офлайн-бизнес с понятной моделью спроса и прогнозируемой выручкой 630000 ₽/мес при чистой прибыли 134702 ₽/мес. При инвестициях 2197500 ₽ окупаемость составляет 22 мес., а ROI — 74%, что делает проект рабочим, но не быстрым по возврату капитала. Сильная сторона — стабильный спрос и фиксированный штат, слабая — высокая чувствительность к аренде, кадровому дефициту и риску недозагрузки в первые месяцы.

Общая оценка проекта



Инвестпривлекательность: **Средняя**: экономика проекта положительная, но запас по доходности ограничен, а окупаемость 22 мес. требует дисциплины по трафику, контролю ФОТ и арендной нагрузке.

Вероятность запуска: **72%**: запуск реалистичен при уже заданном опыте предпринимателя, фиксированном штате и понятной офлайн-модели; основной риск — не столько открытие, сколько удержание плановой загрузки и маржи.

Преимущества

- ✓ Понятная и отработанная модель B2C в Москве с равномерным спросом в течение года
- ✓ Сопоставимые с рынком финансовые параметры: выручка 630000 ₽/мес и чистая прибыль 134702 ₽/мес
- ✓ Низкая сложность юридического старта: ИП, УСН 6%, без специальных лицензий
- ✓ Фиксированный штат и рабочие места позволяют заранее контролировать операционные расходы
- ✓ Высокий уровень цифровизации в городе упрощает трафик через карты, соцсети и онлайн-отзывы

Риски

- △ Основной риск — недогрузка относительно емкости 80 клиентов/день, особенно в первые месяцы после запуска
- △ Аренда 105000 ₽/мес и кадровые затраты делают проект чувствительным к любому падению среднего чека или потока
- △ Текучка бариста и рост зарплат в Москве могут быстро ухудшить операционную маржу
- △ Безубыточность требует жесткого контроля трафика, иначе запас прочности будет недостаточным

Масштабируемость

Потенциал масштабирования средний: модель можно тиражировать через вторую точку, но только после подтверждения устойчивого трафика, повторяемости выручки и стабильного управления сменами. Быстрое масштабирование без отлаженных процессов создаст риск просадки качества.

Франшиза

Потенциал франшизы ограниченно-средний: формат понятный и стандартизируемый, но для франшизы нужна более сильная узнаваемость бренда, регламент качества и доказанная экономика нескольких точек. На текущем уровне проект больше подходит для собственной сети, чем для быстрой франшизы.

Другие рынки

Потенциал выхода на другие рынки средний-низкий: кофейня как формат универсальна, но локальная экономика, аренда, потребительские привычки и конкуренция сильно меняются от страны к стране. Для экспорта модели потребуется адаптация меню, цен и операционных стандартов.

AI-автоматизация

Потенциал AI-автоматизации средний: AI полезен для прогнозирования спроса, управления закупками, локального маркетинга, анализа отзывов и контроля смен. Однако сам бизнес остается сильно завязанным на людях, сервисе и месте, поэтому полная автоматизация невозможна.

Финальные рекомендации

- Сконцентрироваться на трафике первых 6 месяцев: карты, локальная реклама, отзывы и повторные продажи должны дать основную загрузку
- Держать жесткий контроль ФОТ, списаний и аренды, так как именно эти статьи определяют устойчивость модели
- Перед запуском подтвердить реальный поток пешеходов и конкурентную картину в радиусе 300-500 м
- Не масштабировать проект до подтверждения стабильной выручки и окупаемости на одной точке

→ Ставить приоритет на качество сервиса и скорость обслуживания: для кофейни это напрямую влияет на повторные визиты и средний чек

Проверка качества

Ваш бизнес-план прошёл многоступенчатую проверку качества: финансовые расчёты, структура и содержание сверены между разделами. В ходе проверки автоматически устранено расхождений: 2 — все цифры документа согласованы между собой. Проверок пройдено: 30 из 32, замечаний: 2. Замечания не критичны и не влияют на качество плана.

Пройдена с замечаниями

ПРОЙДЕНО

30

ЗАМЕЧАНИЯ

2

ОШИБКИ

0

СОГЛАСОВАНО АВТОМАТИЧЕСКИ

- ⌚ В «Инвестиционный меморандум» добавлено пояснение: прибыль первого года учитывает постепенный выход на мощность и отличается от плановой годовой прибыли.
- ⌚ Оценка проекта в «AI-лайфхаках» приведена к итоговой (51/100): исправлено упоминаний 1.

Числовая целостность



Штат един во всех разделах

Во всех разделах указана одна численность команды: 3 сотр.



Численность команды согласована в текстах

Во всех текстах плана — 3 чел., расхождений нет.



Оклады в оргструктуре = штатное расписание

Все оклады в оргструктуре совпадают со штатным расписанием раздела «Персонал».



Маржинальность указана с корректной базой

Маржа 81% везде указана от переменной себестоимости (67 ₽) без противоречащих соседств с полной себестоимостью.



ФОТ совпадает в «Персонале» и «Расходах»

ФОТ с начислениями: 193 998 ₽/мес.



Налоговая ставка одина во всех разделах

Все расчёты используют единый налоговый режим — УСН «Доходы»: 6% с выручки, страховые взносы уменьшают налог до 50%.

- ✓ **Формула выручки сквозная**
Базовая выручка 630 000 ₽/мес. одина в «Финансах», «Доходе» и Executive Summary.
- ✓ **Себестоимость единая**
Переменная себестоимость единицы: 67 ₽ — одна во всех расчётах (Сырьё, Юнит-экономика, Методология).
- ✓ **Маржа и вид себестоимости помечены явно**
Переменная маржа 81%, полная 81% — оба значения указаны явно, арифметика сходится.
- ✓ **Расходы сходятся во всех разделах**
Сумма статей расходов совпадает с итогом: 476 398 ₽/мес.
- ✓ **Маркетинговый бюджет согласован с каналами**
Сумма бюджетов каналов совпадает с бюджетом маркетинга: 31 500 ₽/мес.
- ✓ **Площадь и аренда согласованы во всех разделах**
Площадь 42 кв.м. указана одинаково во всех разделах; аренда 105 000 ₽/мес. соответствует средней ставке города за такую площадь.
- ✓ **Окупаемость и ROI рассчитаны реалистично**
Окупаемость 22 мес. и ROI 74% рассчитаны с учётом постепенного выхода бизнеса на плановую загрузку, а не по упрощённой схеме.
- ✓ **Годовая прибыль = сумма 12 месяцев прогноза**
Уточнено: Фактическая прибыль 1-го года — 856 149 ₽ (сумма 12 месяцев «Финансового прогноза» с учётом разгона); 1 616 424 ₽/год — прибыль на плановой мощности (используется для оценки бизнеса).
- ✓ **Бюджет = инвестиции + оборотный капитал**
Инвестиции 2 197 500 ₽; остаток 1 302 500 ₽ — оборотный капитал и резерв.
- ✓ **Безубыточность ≤ 100% загрузки**
Точка безубыточности при загрузке ~52%.
- ✓ **Запас прочности**
Запас прочности 23 п.п.: плановая загрузка 75% при точке безубыточности 52%.
- ✓ **Сценарии меморандума различаются**
3 сценария с разными показателями возврата.

✓ **Классификация расходов едина (пост./перем.)**

Постоянные и переменные расходы классифицированы одинаково во всех разделах: маркетинг с фиксированным месячным бюджетом учтён как постоянный расход и в «Расходах», и в расчёте точки безубыточности.

✓ **Сценарии дохода различаются объяснимо**

Сценарии отличаются клиентопотоком/загрузкой при единой формуле выручки.

✓ **Оценка проекта — одно число**

В «AI-лайфхаках» встречалось индекс «54/100» — теперь везде указана итоговая оценка «51/100», как в «Итоговой сводке».

✓ **План запуска использует параметры проекта**

Площадь в плане запуска соответствует параметрам проекта (42 кв.м).

Структура документа

✓ **Executive Summary — первый раздел**

Резюме открывает документ.

⚠ **Все разделы заполнены**

Некоторые разделы получились короче обычного: Методология расчётов. Это не влияет на расчёты — при желании их можно дополнить через редактирование.

✓ **Состав и порядок разделов**

Все разделы бизнес-плана на месте и идут в логичном порядке: введение → рынок → бизнес-модель → операции → финансы → риски → AI → юридика → завершение.

Контент

✓ **Конкуренты описаны с цифрами**

9 из 9 конкурентов — с ценами/размером/рейтингом.

✓ **Тарифная сетка присутствует**

Категорий тарифов: 4.

✓ **Юридический блок присутствует**

Правовая форма, лицензии, договоры и ответственность описаны.

✓ **Бюджеты в описаниях каналов согласованы**

Суммы в описаниях каналов не противоречат маркетинговому бюджету финансовой модели.



Факты не дублируются

Данные о населении города упоминаются 6 раз(а). Рекомендуем при доработке текста оставить цифру в разделе «Статистика», а в остальных местах ссылаться на него.

Оформление



Графики P&L, Cash Flow и безубыточности

Помесячный P&L (12 мес.), денежный поток (36 мес.) и кривая безубыточности включены.



Единые единицы измерения

Все суммы в ₽, периоды единообразны (/мес, /год).

Источники данных

Источник	Категория	Использование
Росстат (gks.ru)	Государственная статистика	Население, доходы, структура потребительских расходов по регионам
2ГИС / Яндекс.Карты	Геоаналитика	Количество конкурентов, плотность спроса, география объектов
ФНС (nalog.ru)	Налоговая база	Ставки УСН, патентов, страховых взносов
ЦБ РФ (cbr.ru)	Макроэкономика	Ключевая ставка, инфляция, курсы валют
Автостат (autostat.ru)	Отраслевые данные	Автопарк, стоимость владения, рынок аренды/проката
HH.ru / Zarplata.ru	Рынок труда	Средние зарплаты по должностям и регионам
ЦИАН / Авито Недвижимость	Коммерческая недвижимость	Средняя арендная ставка за кв.м. по городам
Собственные расчёты платформы	Финансовая модель	Рентабельность, окупаемость, точка безубыточности, Cash Flow, юнит-экономика

Доставка (рекомендация)

1) Форматы доставки, уместные для кофейни в Москве

Для кофейни в Москве обычно работают 3 формата: доставка по району 1,5–3 км от точки, самовывоз с предзаказом и доставка к определённому времени для офисов/жилых комплексов. Для напитков и десертов ключевое ограничение — скорость: чем дальше путь, тем выше риск потери качества. Поэтому в городе с плотным спросом лучше делать упор на короткое плечо и предзаказ, а не на широкую «городскую» логистику.

2) Свои курьеры / агрегаторы / гибрид

Свои курьеры:

- Плюсы: контроль качества, упаковки и сроков, выше повторные продажи, можно строить фирменный сервис.
- Минусы: фиксированные затраты, простой в слабые часы, нужна диспетчеризация и контроль смен.
- Уместно, если есть стабильный поток заказов и плотная зона доставки.

Агрегаторы:

- Плюсы: быстрый запуск, нет необходимости сразу содержать свой штат, проще протестировать спрос.
- Минусы: комиссии агрегаторов в Москве обычно ориентировочно 20–35% от заказа, зависимость от рейтинга и алгоритмов, меньше контроля над клиентом.
- Уместно как стартовый канал и для добора объёма в пиковые часы.

Гибрид:

- На практике самый рациональный формат для кофейни: свои курьеры на близкую зону и повторные заказы, агрегаторы — для расширения охвата и теста спроса.
- Это снижает риски простоя и не перегружает доставку в часы пик.

3) Ресурсы: транспорт, упаковка, ПО

- Электровелосипед или велосипед для городской доставки: ориентировочно 35 000–120 000 руб. за единицу.
- Термосумка: 2 500–8 000 руб.
- Фирменная упаковка для напитков и десертов: ориентировочно 8–25 руб. на заказ по рынку, в зависимости от состава заказа.
- CRM/учёт заказов и интеграция с сайтом/кассой: ориентировочно 2 000–15 000 руб./мес.
- Сервис маршрутизации/диспетчеризации: 1 000–7 000 руб./мес.
- Мобильная связь, интернет, расходники: 1 000–5 000 руб./мес.

4) Типовой персонал и зарплаты

- Курьер пеший/на велосипеде: ориентировочно 50 000–80 000 руб./мес.
- Курьер на сменном графике с пиками: ориентировочно 60 000–95 000 руб./мес.
- Диспетчер/оператор заказов: ориентировочно 55 000–85 000 руб./мес.
- Логист/координатор доставки: ориентировочно 70 000–110 000 руб./мес.

Это справочные рыночные вилки, не штат проекта.

5) Ориентировочные вложения и ежемесячные расходы

- Старт на 1–2 курьера с минимальным оборудованием: ориентировочно 80 000–250 000 руб.
- Старт с более устойчивой схемой, ПО и резервом упаковки: ориентировочно 200 000–500 000 руб.
- Ежемесячные расходы на собственную доставку в небольшой зоне: ориентировочно 120 000–300 000 руб./мес, без учёта аренды кафе и основного персонала.
- При работе через агрегаторы переменная нагрузка может быть ниже на старте, но комиссия съедает маржу с каждого заказа.

6) Риски и с чего начать

Риски:

- высокая доля испорченных заказов из-за температуры и проливов;
- просадка экономики при низкой плотности заказов;
- штрафы и потери из-за опозданий;
- зависимость от агрегаторов, если нет собственного канала продаж.

С чего начать:

- Шаг 1: выбрать радиус доставки 1,5–3 км и список товаров, пригодных к перевозке.
- Шаг 2: протестировать агрегатор на 2–4 недели, чтобы понять средний чек, частоту заказов и проблемные позиции.
- Шаг 3: запустить гибридную модель: агрегатор для привлечения и собственный курьер для повторных и срочных заказов.
- Шаг 4: отработать упаковку, SLA по времени и стандарты качества.
- Шаг 5: только после подтверждения стабильного спроса считать экономику собственной службы доставки.

ОБРАЗЕЦ
ОБРАЗЕЦ
ОБРАЗЕЦ

