

БОЛЬШИЕ
РЕЗУЛЬТАТЫ
НА МАЛЕНЬКОЙ
ПЛОЩАДИ

Экономика Чашки

Аренда, смены и прибыль
маленькой кофейни



Больше
чем кофе

- ☒ Лучший кофе
- ☒ Довольные гости
- ☒ Устойчивый бизнес

НЕ ПРОСТО
НАПИТОК.
А СИСТЕМА.

Ингредиенты	58 Р
Стакан	12 Р
Работа	40 Р
Аренда	30 Р
Прочее	20 Р
Итого	160 Р
Продажа	290 Р
Прибыль	130 Р

Марк Тьюрин

**Экономика чашки: Аренда, смены
и прибыль маленькой кофейни**

«Автор»

2026

Тьюрин М.

Экономика чашки: Аренда, смены и прибыль маленькой кофейни /
М. Тьюрин — «Автор», 2026

Маленькая кофейня — это не только аромат свежесваренного кофе и уютная стойка. Это система, где аренда, смены, себестоимость, меню, сервис и повторные визиты либо работают вместе, либо незаметно съедают прибыль. «Экономика чашки» — практическая книга для тех, кто открывает кофейню, управляет действующей точкой или мечтает о следующей. Вы разберётесь, как выбрать место, которое платит за себя, считать реальную себестоимость, назначать цену без страха, планировать смены, повышать средний чек без давления и превращать поток гостей в устойчивый денежный поток. Без иллюзий, героизма владельца и магии «авось». Только логика, цифры и решения, которые помогают маленькой кофейне выдерживать сезонность, ремонт, кадровые сбои и проверку реальностью. Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image - Лицензия

© Тьюрин М., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Кофейня как система, а не стойка с кофемашиной	5
Место, которое должно платить за себя	14
Аренда без самообмана	26
Себестоимость, которую обычно прячут в пене	37
Меню с характером и маржой	48
Конец ознакомительного фрагмента.	50

Марк Тьюрин

Экономика чашки: Аренда, смены и прибыль маленькой кофейни

Кофейня как система, а не стойка с кофемашиной

В кофейне может стоять очередь, витрина — ломиться от десертов, а выручка быть выше, чем месяц назад, и при этом денег на зарплату не хватать. Владелец смотрит на кассу и говорит: «Мы растём». Банк, поставщики и сотрудники смотрят на сроки платежей и видят другое: бизнес постепенно теряет запас прочности.

Чтобы не попасть в эту ловушку, нужно с самого начала смотреть не на стойку, кофемашину и количество проданных чашек, а на всю систему. Кофейня зарабатывает не в тот момент, когда бариста пробивает заказ, а тогда, когда выручка после переменных затрат покрывает постоянные расходы и обязательства, оставляя деньги владельцу. Всё остальное может быть лишь движением средств внутри бизнеса, а не прибылью.

В этой книге мы будем считать на примере «Тёплого угла» — кофейни площадью 38 м² у станции метро в российском городе. Ею владеют Анна и Илья. Анна начинала как бариста и отлично знает продукт: какой помол нужен для эспрессо, как меняется вкус молока разных марок, сколько минут выдерживать чай с пряностями. Илья занимается договорами, закупками и платежами. Старший бариста Марина руководит сменами и всё чаще закрывает чужие выходы.

Первые месяцы владельцы оценивали бизнес примерно так: «Сегодня продали 230 напитков — значит, день хороший». Потом добавили второй показатель: «За месяц получили 1,4 миллиона рублей — значит, точка растёт». Но когда пришло время платить зарплату, аренду, поставщикам и за оборудование, выяснилось, что эти два показателя почти ничего не говорят о состоянии бизнеса.

Первый вечер, когда цифры перестали складываться

В конце месяца Анна закрывала смену вместе с Мариной. На экране кассовой системы было 64 800 рублей за день. Для «Тёплого угла» это считалось сильным результатом: утренний поток у метро, несколько заказов на десерты, вечером зашли постоянные гости из соседнего жилого комплекса.

Анна открыла банковское приложение и увидела остаток на расчётном счёте: 82 000 рублей.

— Нормально, — сказала она. — Завтра ещё будет выручка.

Илья, приехавший забрать документы от поставщика, достал из папки лист с платежами.

— Завтра нужно перечислить аванс сотрудникам. Через два дня — аренда. Потом поставщик молока и зерна. И ещё списание за кофемашину.

— Но у нас же почти 83 тысячи на счёте.

— Да. А обязательств до конца недели — на 246 тысяч.

Анна сначала решила, что Илья просто собрал все платежи в одну кучу. В её представлении деньги приходили каждый день, а расходы распределялись постепенно. На деле крупные платежи имели конкретные даты. Выручка за сегодняшний день ещё не означала свободные деньги: часть этой суммы уйдёт на ингредиенты, часть — на зарплату, часть — на аренду, часть — на обязательства, возникшие месяц назад.

Марина слушала разговор у стойки. Ей нужно было понять, выплатят ли аванс вовремя.

— Если касса каждый день такая, почему денег не хватает? — спросила она.

Этот вопрос и есть начало финансового мышления владельца кофейни. Ответ не в том, что «деньги куда-то исчезают». Они распределяются между разными слоями системы. Если эти слои не разделить, владелец смешивает выручку, прибыль и остаток на счёте.

Для управления достаточно начать с пяти понятий.

Выручка — всё, что кофейня получила от продаж за выбранный период.

Переменные затраты — расходы, которые растут вместе с количеством и составом продаж. К ним относятся кофе, молоко, сиропы, чай, десерты, стаканы, крышки, салфетки, упаковка, а также некоторые комиссии за конкретную продажу.

Постоянные расходы — расходы, которые возникают даже в тихом месяце. Это аренда, оклады и выплаты команде по предусмотренному графику, связь, часть коммунальных платежей, обслуживание оборудования, бухгалтерское сопровождение, программное обеспечение и другие регулярные обязательства.

Операционная прибыль — то, что остаётся после вычета переменных затрат и постоянных расходов. Это результат работы самой точки до учёта некоторых финансовых движений: погашения тела кредита или лизинга, крупных покупок оборудования, возврата вложений владельцам и разовых инвестиций.

Денежный поток — фактическое движение денег по счетам и кассе. Он показывает, сколько денег пришло, сколько ушло и какой остаток доступен сейчас.

Эти показатели связаны, но не совпадают. Кофейня может иметь операционную прибыль и временно остаться без денег, если закупила большой объём товара, погашает оборудование или внесла обеспечительный платёж по аренде. И наоборот: на счёте могут лежать деньги от займа владельца, хотя сама точка в работе убыточна.

Экономика одной чашки и экономика всей точки

Анна любила считать напитки. Себестоимость капучино объёмом 300 мл она однажды записала на карточке рядом с кассой:

кофейные зёрна — 32 рубля;

молоко — 24 рубля;

стакан, крышка и салфетка — 13 рублей;

сироп — 8 рублей;

комиссия за оплату картой и небольшие потери — 6 рублей.

Итого переменные затраты — 83 рубля.

Цена напитка — 260 рублей. После переменных затрат от него остаётся 177 рублей. Это не прибыль владельца и не «чистые деньги», а вклад напитка в покрытие постоянных расходов и формирование операционной прибыли.

У этого расчёта есть практическая сила. Если за день продать 100 таких капучино, они оставят 17 700 рублей для покрытия аренды, труда команды и остальных расходов. Если дополнительно продать десерт за 190 рублей при затратах 85 рублей, он добавит ещё 105 рублей вклада.

Но экономика чашки не отвечает на вопрос, выдержит ли бизнес аренду. Для этого нужна экономика всей точки.

Представим месяц «Тёплого угла»:

выручка — 1 500 000 рублей;

переменные затраты — 510 000 рублей;

постоянные расходы — 790 000 рублей;

операционная прибыль — 200 000 рублей.

Эта модель показывает: после продаж и обычной работы точка заработала 200 000 рублей до отдельных финансовых выплат и решений владельцев. Но если в том же месяце нужно погасить 150 000 рублей основного долга за оборудование, выплатить 70 000 рублей владельцу

в счёт старых вложений и внести 60 000 рублей за крупную закупку упаковки, денежный остаток может уменьшиться, хотя операционная прибыль останется положительной.

Именно поэтому вопрос «Сколько мы заработали?» нужно заменить тремя вопросами:

Сколько мы продали?

Сколько осталось после расходов самой точки?

Сколько денег реально доступно после всех платежей?

Если отвечать только на первый вопрос, владелец видит оборот. Если отвечать на первые два, видит операционный результат. Если добавить третий, начинает управлять деньгами.

В «Тёплом углу» Анна долго смешивала два уровня. Она могла сказать: «На этой неделе заработали 300 тысяч», имея в виду сумму оплат от гостей. Илья называл «заработанным» то, что осталось после закупок. Марина ориентировалась на выручку смены, потому что от неё зависели разговоры о нагрузке. Все использовали одно слово для разных показателей и спорили не о фактах, а о значении слов.

Реплика, которая меняет разговор

Вместо фразы «У нас сегодня хорошая касса» используйте точную формулировку:

«Сегодня выручка составила 64 800 рублей. По предварительной оценке, переменные затраты — 22 000. После них осталось 42 800 рублей на покрытие дневной доли постоянных расходов и будущий результат».

Вместо «Этот десерт прибыльный» говорите:

«При цене 190 рублей и переменных затратах 85 рублей десерт оставляет 105 рублей вклада. Но его нужно оценивать вместе со списаниями и временем, которое занимает производство и выкладка».

Вместо «Мы не заработали, потому что на счёте пусто» говорите:

«Операционный результат положительный, но денежный поток отрицательный из-за погашения оборудования и крупных платежей».

Такие формулировки не делают бизнес прибыльнее автоматически. Они убирают путаницу, из-за которой решения принимаются вслепую.

Откуда берётся выручка

Выручка кофейни не является одной большой цифрой. Для управления её полезно разложить на три рычага:

количество гостей или заказов;

средний чек;

частота покупок.

Упрощённая формула выглядит так:

Выручка за период = количество заказов × средний чек.

Если один и тот же гость приходит несколько раз, для месячного результата имеет значение частота его покупок. Поэтому кофейня может расти тремя способами:

привлечь больше людей;

увеличить сумму одного заказа;

добиться более частых повторных визитов.

В «Тёплом углу» за месяц было 4 200 заказов при среднем чеке 357 рублей. Выручка составила примерно 1 499 400 рублей. Илья предложил увеличить продажи на 15 процентов за счёт скидки на напитки после 18:00. Анна поддержала идею: вечером стойка пустовала, а любая дополнительная продажа казалась полезной.

Но расчёт показал другое. Скидка снижала средний чек до 310 рублей. Чтобы получить прежнюю выручку, нужно было привлечь значительно больше заказов. При этом вечерние продажи требовали работы команды, дополнительного расхода молока, упаковки и десертов.

Если часть новых заказов приходила от гостей, которые и так купили бы напиток без скидки, кофейня просто отдавала маржу существующему спросу.

Здесь важно различать две ситуации.

Если свободная смена уже оплачена, оборудование работает, а дополнительные продажи не требуют отдельного сотрудника, скидка может увеличить вклад в покрытие постоянных расходов. Даже небольшой положительный вклад лучше, чем полный простой.

Если для роста нужны дополнительные часы работы, доставка, усиленная закупка, новый сотрудник или дорогая реклама, считать нужно не выручку, а добавочный результат после всех дополнительных затрат.

Пример.

Без акции вечером кофейня получает 30 заказов по 350 рублей. Выручка — 10 500 рублей. Переменные затраты при доле 34 процентов — около 3 570 рублей. Вклад — 6 930 рублей.

С акцией заказов становится 45, но средний чек снижается до 285 рублей. Выручка — 12 825 рублей. Переменные затраты — примерно 4 360 рублей. Вклад — 8 465 рублей.

На первый взгляд акция добавила 2 325 рублей выручки и около 1 535 рублей вклада. Но если ради неё потребовались дополнительные два часа сотрудника за 1 800 рублей и продвижение за 1 000 рублей, точка получила не рост, а снижение результата на 1 265 рублей.

Сама по себе выручка не плохой показатель. Ошибка начинается тогда, когда её используют как замену прибыли.

Небольшая сцена у витрины

В субботу утром Марина заметила, что один из бариста долго собирает заказы. В очереди стояли семь человек. Каждый следующий гость слышал:

— Подождите, пожалуйста, ещё пару минут.

Анна, пришедшая проверить смену, увидела длинную очередь и сказала:

— Отлично, у нас поток. Нужно срочно брать ещё одного человека на выходные.

Марина ответила:

— Поток есть, но половина заказов приходится на один и тот же узкий момент. Если поставить второго человека на приём заказов и выдачу, мы ускоримся. Но если просто добавить ещё одного бариста к кофемашине, они начнут мешать друг другу.

В этот день они не стали нанимать нового сотрудника. Марина разделила роли на два часа пик: один человек принимал оплату, собирал холодные напитки и отдавал готовые позиции, второй работал с кофе. Выручка почти не изменилась, но количество отказов в очереди снизилось, а смена не стала дороже.

Этот эпизод показывает, что выручка зависит не только от спроса. На неё влияют пропускная способность стойки, размещение оборудования, расписание, скорость принятия заказа, наличие популярных позиций и понятность меню. Гость, который ушёл из очереди, не превращается в нулевую строку в отчёте с пометкой «упущенная продажа». Но именно из таких незаметных уходов складывается потолок точки.

Чтобы разобраться в выручке, Анна и Марина начали записывать не только сумму продаж, но и четыре наблюдения:

сколько было заказов по часам;

каким был средний чек утром, днём и вечером;

сколько заказов содержало дополнительную позицию;

сколько людей ушло, не дождавшись обслуживания.

Через две недели выяснилось: утром средний чек был ниже, но поток оставался стабильным; днём заказов было мало, зато хорошо продавались десерты; вечером людей было немного, но каждый второй гость покупал напиток и еду. Это подсказало не «делать больше рекламы», а проверить сочетание меню, расписания и предложения для каждого периода.

Переменные расходы: что движется вместе с чашкой

Переменный расход не обязательно возникает в момент продажи. Если сегодня продали больше напитков, завтра потребуются докупить молоко, зерно и стаканы. Но связь с объёмом продаж всё равно существует.

К переменным расходам «Тёплого угла» относились:

кофе, молоко, чай, сиропы и другие ингредиенты;

десерты и готовая еда, если они закупаются для перепродажи;

одноразовая посуда и упаковка;

комиссии, зависящие от способа оплаты или канала заказа;

списания, если они растут вместе с ассортиментом и объёмом закупок;

часть расходов на доставку конкретной партии товара.

Полезно считать не только долю переменных затрат, но и сумму на одну категорию продажи. Средняя доля скрывает различия. Например, напитки могут оставлять высокий вклад, а готовые десерты — низкий из-за списаний. Тогда рост продаж десертов увеличит выручку, но почти не улучшит результат.

Анна обнаружила, что в отчёте десерты выглядели сильной категорией: за месяц их продали на 210 000 рублей. Однако закупка составила 126 000 рублей, а списания — ещё 19 000. После учёта упаковки и дополнительных расходов категория оставляла намного меньше, чем предполагалось. Причина была не в самой продукции, а в слишком широком заказе по пятницам: витрина должна была выглядеть полной, и ради этого закупали больше, чем реально продавали.

Решение оказалось будничным. Они не убрали десерты и не устроили постоянную скидку. Часть заказа перенесли на субботнее утро, установили минимальный остаток по каждой позиции и стали отмечать списания по причинам: не продано, нарушена упаковка, ошибка хранения, производственный брак. Через месяц стало видно, какой товар нужно заказывать реже, а какой — держать в большем количестве.

Постоянные расходы: счётчик, который работает даже ночью

Постоянные расходы опасны тем, что не исчезают вместе с гостями. Кофейня может закрыться на три дня из-за поломки или слабого спроса, но аренда, часть зарплат, связь и платежи по оборудованию продолжают начисляться.

У «Тёплого угла» ежемесячный план выглядел так:

аренда — 210 000 рублей;

выплаты команде с обязательными начислениями — 430 000 рублей;

коммунальные услуги и связь — 42 000 рублей;

обслуживание оборудования и санитарные расходы — 28 000 рублей;

бухгалтерское сопровождение, кассовая система и прочие сервисы — 35 000 рублей;

текущие мелкие расходы и резерв на ремонт — 45 000 рублей.

Всего — 790 000 рублей.

В этот список не входили закупки кофе, молока, десертов и упаковки: они менялись вместе с продажами. Не входили также крупные вложения вроде замены кофемолки, ремонта вентиляции или покупки холодильника. Такие суммы нужно планировать отдельно, чтобы они не маскировали результат обычной деятельности.

Разделение расходов нужно не для красивой отчётности. Оно отвечает на конкретные вопросы.

Если выручка упала на 20 процентов, какие расходы уменьшатся автоматически, а какие останутся?

Если нужно добавить 100 000 рублей выручки, сколько переменных затрат появится вместе с ней?

Если нанять ещё одного сотрудника, какой дополнительный объём продаж должен возникнуть, чтобы решение окупилось?

Если помещение стало дороже на 50 000 рублей в месяц, сколько дополнительных заказов нужно получать каждый день?

Без разделения владелец отвечает на все эти вопросы одной фразой: «Надо больше продавать». Иногда это верно. Но иногда проблема в том, что каждый новый рубль продаж приносит слишком маленький вклад, а постоянные расходы уже превышают возможности места.

Анна и Илья однажды обсуждали продление аренды. Илья сказал:

— Если арендодатель увеличит платёж на 15 процентов, мы не вытянем.

Анна возразила:

— За счёт роста выручки вытянем. Мы ещё не использовали все возможности.

Марина, присутствовавшая на встрече, спросила:

— А сколько именно нужно добавить?

Илья открыл расчёт. При среднем вкладе с заказа 230 рублей и 4 200 заказах в месяц повышение аренды примерно на 31 500 рублей требовало около 137 дополнительных заказов в месяц — чуть больше четырёх заказов в день. Это выглядело достижимо. Но если рост аренды составит 80 000 рублей, потребуется уже около 348 дополнительных заказов, то есть почти 12 заказов в день. При нынешней загрузке стойки это могло потребовать изменения расписания и дополнительных часов.

Точный вопрос оказался полезнее общего спора о «дорогой аренде».

Операционная прибыль и кассовый остаток

К концу месяца Илья собрал для «Тёплого угла» простой управленческий отчёт. Не бухгалтерский документ для сдачи в государственные органы, а рабочую схему для владельцев.

Выручка — 1 500 000 рублей.

Переменные затраты — 510 000 рублей.

После переменных затрат осталось 990 000 рублей. Это сумма, из которой точка оплачивает постоянные расходы.

Постоянные расходы — 790 000 рублей.

Операционная прибыль — 200 000 рублей.

Анна впервые увидела, что точка не обязательно убыточна. Но дальше Илья показал движение денег:

поступило от покупателей — 1 500 000 рублей;

оплачено поставщикам — 470 000 рублей;

перечислены зарплаты и связанные с ними платежи — 430 000 рублей;

оплачена аренда и регулярные расходы — 290 000 рублей;

погашена часть основного долга за оборудование — 150 000 рублей;

перечислены налоги и обязательные платежи, запланированные на этот период, — 95 000 рублей;

куплена крупная партия упаковки впрок — 85 000 рублей;

выведено владельцам в счёт личных расходов — 60 000 рублей.

Фактическое движение денег за период оказалось отрицательным относительно начального остатка. Это не означало, что расчёт операционной прибыли был неправильным. Просто деньги ушли не только на обычную работу точки.

Здесь легко совершить две противоположные ошибки.

Первая — увидеть положительную операционную прибыль и сразу забрать её владельцам. Если впереди зарплата, аренда, налоги и выплаты по оборудованию, такая выплата создаст кассовый разрыв.

Вторая — увидеть маленький остаток на счёте и решить, что бизнес не зарабатывает. Возможно, точка только что внесла обеспечительный платёж, закупила оборудование или пога-

сила большой долг. Это проблема денежного планирования, а не обязательно текущей прибыльности.

Деньги на счёте нельзя считать свободными, пока не вычтены обязательства ближайших недель. Для «Тёплого угла» Илья ввёл три строки, которые стали обсуждаться на каждой планёрке:

остаток сегодня;

обязательные платежи до следующего поступления выручки;

сумма, которой можно распоряжаться без угрозы зарплате, аренде и поставкам.

Последняя строка почти всегда оказывалась меньше банковского остатка. Это неприятное, но полезное открытие.

Почему рост может ухудшить положение

Представим, что кофейня увеличила месячную выручку с 1,5 до 1,8 миллиона рублей. Кажется, что результат должен стать лучше на 300 000 рублей. Но итог зависит от того, какой ценой получен рост.

Вариант первый: выросло количество заказов без существенного увеличения постоянных расходов. Дополнительные 300 000 рублей имеют переменные затраты, допустим, 105 000 рублей. Тогда добавочный вклад составляет 195 000 рублей. Это хороший рост, если существующая команда и оборудование справляются.

Вариант второй: для роста понадобились новый сотрудник за 120 000 рублей в месяц, дополнительная реклама за 50 000 рублей и доставка за 35 000 рублей. Из добавочного вклада в 195 000 рублей остаётся минус 10 000 рублей. Выручка выросла, а операционный результат ухудшился.

Вариант третий: выручка увеличилась из-за отсрочки платежа поставщикам. В отчёте продажи уже видны, а деньги за товар ещё не перечислены. В ближайшем месяце придётся оплатить сразу несколько периодов закупок. Касса будет выглядеть лучше сейчас и хуже позже.

Вариант четвёртый: рост обеспечили скидками, но большая часть заказов пришлась на часы, когда точка и так была загружена. Гости заплатили меньше, персонал работал на пределе, увеличились ошибки и списания. Оборот вырос, а вклад с заказа снизился.

Для проверки любого плана роста нужно задать четыре вопроса:

Сколько дополнительных заказов появится?

Как изменится средний чек?

Какие переменные затраты возникнут вместе с продажами?

Какие новые постоянные расходы или разовые платежи понадобятся?

Если на последний вопрос ответ «пока не знаем», прогноз неполный.

Короткий разговор о «большом заказе»

Однажды в «Тёплый угол» обратился офис из соседнего здания. Ему нужно было ежедневно привозить 40 напитков и 20 десертов к девяти утра. Выручка по договору могла составить около 320 000 рублей в месяц.

Анна обрадовалась:

— Это почти четверть нашей нынешней выручки.

Илья посчитал:

— Да, но заказ нужно собрать до открытия. Придётся начинать работу на час раньше, выделить человека на комплектацию, купить термосумки и принять оплату с отсрочкой в две недели.

Марина добавила:

— Утром у нас и так самый напряжённый период. Если один сотрудник будет собирать офисный заказ, очередь станет медленнее.

Они не отказались сразу. Сначала запросили предоплату за первую неделю, ограничили меню четырьмя позициями, договорились о фиксированном времени и посчитали отдельную

цену с учётом упаковки и труда. После тестовой недели выяснилось, что заказ даёт вклад, но только при условии, что его собирают до основного потока. Это был не «подарок судьбы», а отдельный канал со своими правилами.

Крупный клиент может укрепить систему, если его экономика понятна. Он может разрушить её, если владелец радуется обороту и не учитывает нагрузку, отсрочку оплаты и дополнительные расходы.

Как читать цифры без бухгалтерского жаргона

Владельцу небольшой кофейни не нужно превращать каждую планёрку в лекцию по бухгалтерскому учёту. Но ему нужен короткий язык, на котором цифры помогают принимать решения.

Вместо «маржинальность продукта» можно говорить: «Сколько рублей остаётся с продажи после ингредиентов и упаковки».

Вместо «постоянные издержки» — «Что мы платим даже в тихую неделю».

Вместо «точка безубыточности» — «Какой объём продаж нужен, чтобы не уйти в минус».

Вместо «ликвидность» — «Хватит ли доступных денег на ближайшие обязательные платежи».

Вместо «операционный денежный поток» — «Сколько денег принесла обычная работа точки до выплат по старым долгам и крупным покупок».

Для еженедельного контроля достаточно одного листа. На нём должны быть:

выручка за неделю и по основным каналам;

количество заказов;

средний чек;

переменные затраты;

постоянные платежи, которые пришлись на неделю;

операционный результат;

остаток денег;

обязательные платежи на следующие 14 дней.

Если показатель неизвестен, его не нужно заменять догадкой. Напишите «не посчитано» и назначьте способ получить данные. Неучтённый расход опаснее маленького расхода: он делает план искусственно красивым.

Упражнение: разложите последний месяц

Возьмите фактические данные своей кофейни за последний полный месяц. Не пытайтесь сразу построить идеальную модель. Нужна первая рабочая версия.

Сначала выпишите все поступления от гостей и корпоративных заказчиков. Не смешивайте их с личными переводами владельцев, займами и возвратами. Это выручка.

Затем выделите расходы, которые появились из-за конкретных продаж: продукты, упаковка, комиссии, закупка готовой еды и списания. Если не уверены, отнесите спорную статью в отдельную строку «нужно проверить», а не прячьте её среди постоянных расходов.

После этого соберите платежи, которые возникли независимо от количества чашек: аренда, регулярные выплаты команде, связь, обслуживание, бухгалтерское сопровождение, сервисы, плановое содержание оборудования.

Вычтите переменные затраты из выручки. Получившаяся сумма показывает вклад в покрытие постоянных расходов.

Вычтите постоянные расходы. Получившийся результат — приблизительная операционная прибыль.

Затем отдельно выпишите всё, что повлияло на остаток денег, но не относится к обычной работе точки: погашение основного долга, закупка оборудования, ремонт, возврат займов владельцам, крупная закупка впрок, личные снятия, обеспечительные платежи.

После упражнения у вас должно быть четыре разных ответа:

выручка — сколько продали;
вклад после переменных затрат — сколько осталось для покрытия постоянных расходов;

операционная прибыль — что принесла обычная деятельность;

денежный остаток — сколько доступно после фактических платежей.

Если эти четыре числа не сходятся с первого раза, это не провал. Это сигнал, что часть расходов записывается несвоевременно, деньги владельцев смешаны с деньгами точки или поставщики оплачиваются не в тот период, к которому относятся продажи.

Чек-лист владельца перед решением

Перед акцией, наймом, новым заказом или пересмотром аренды проверьте:

1. Какой показатель должен измениться: количество заказов, средний чек, частота покупок или всё сразу?
2. Как изменится переменный расход на один заказ?
3. Появятся ли дополнительные часы сотрудников, доставка, реклама, упаковка или оборудование?
4. Сколько рублей останется после всех дополнительных расходов, а не только после себестоимости напитка?
5. Когда придут деньги и когда придётся оплатить связанные с решением счета?
6. Не съест ли рост продаж текущую пропускную способность стойки?
7. Есть ли у точки деньги на обязательные платежи ближайших 14 дней после запуска решения?

Если на вопросы 4 или 5 нет ответа, решение нельзя считать финансово подготовленным.

Через месяц после введения этой схемы Анна перестала спрашивать у Марины только: «Сколько было на кассе?» Вместо этого она интересовалась:

— Сколько заказов приняли? Какой средний чек? Что продавалось вместе? Были ли часы, когда очередь превышала возможности команды?

Марина, в свою очередь, начала обсуждать смены не через ощущение усталости, а через нагрузку. Она видела, когда дополнительный человек действительно нужен, а когда проблему можно решить перестановкой ролей. Илья перестал считать банковский остаток прибылью и составил календарь обязательных платежей.

Кофейня не стала автоматически идеальной. У неё по-прежнему возникали списания, ломалась техника и случались слабые понедельники. Но владельцы начали различать причину и симптом. Низкий остаток денег мог быть следствием крупной выплаты, а не убыточного дня. Большая выручка могла не приносить результата, если её покупали скидками и дополнительными часами. Высокая загрузка могла требовать не расширения штата, а изменения процесса.

Так стойка с кофемашиной превращается в систему, которую можно наблюдать и улучшать. У каждой чашки есть свой вклад. У всей точки есть постоянная нагрузка. У прибыли есть отличие от денег на счёте. А у любого решения есть цена, срок и последствия для команды.

Следующий вопрос возникает сразу: сколько должна приносить сама площадь, за которую кофейня платит каждый месяц? Пока помещение воспринимается просто как место для стойки и столиков, аренда кажется неизбежным фоном. В следующей главе мы превратим её в конкретное требование к выручке, заказам и формату работы.

Место, которое должно платить за себя

В прошлой главе кофейня предстала не стойкой с кофемашиной, а системой денежных потоков: выручка должна превращаться в валовой доход, из него оплачиваются постоянные расходы, а после всех обязательств остаётся управляемый денежный результат. Теперь эту систему нужно привязать к конкретному месту. Локация не бывает «хорошей вообще»: она либо создаёт достаточный поток подходящих гостей при приемлемой стоимости помещения, либо заставляет владельца постоянно дотировать аренду из личных денег.

Анна и Илья нашли помещение у станции метро в российском городе. В объявлении было написано: «Первая линия, высокий пешеходный трафик, готово под общепит». На фотографиях витрина выглядела светлой, рядом виднелись остановка и вход в торговую галерею. Илья переслал ссылку Анне, а та ответила: «Наконец-то место, где нас будут видеть».

Через три месяца после открытия они действительно видели сотни людей в день. Но в кассу заходили единицы.

Заблуждения, из-за которых помещение кажется выгодным

Миф 1. Большой пешеходный поток автоматически означает большую выручку

Мимо помещения могут проходить тысячи людей, но большинство из них не являются потенциальными гостями кофейни. Они спешат к электричке, идут с тяжёлыми пакетами, пересаживаются на другой транспорт, направляются в офисный корпус или просто движутся по противоположной стороне улицы.

Для кофейни имеет значение не количество людей вообще, а число тех, кто:

1. проходит в зоне видимости входа;
2. может остановиться хотя бы на несколько минут;
3. имеет повод купить напиток или еду;
4. готов потратить деньги именно в этом месте;
5. замечает вывеску и понимает, что здесь продают.

Десять тысяч прохожих, которые не могут безопасно перейти дорогу и не видят вход, могут быть хуже тысячи человек, идущих прямо вдоль витрины к офисам.

Миф 2. Первая линия всегда лучше помещения во дворе

Первая линия помогает только в том случае, если человек может быстро понять, где вход, что продаётся и почему ему стоит зайти. Витрина, закрытая рекламным коробом, дверь за колонной, ступенька, узкий проход или вход через общий тамбур способны свести преимущество улицы к нулю.

Помещение в десяти метрах от главного маршрута иногда работает лучше, чем точка на углу с огромным потоком. У него может быть понятная посадка, спокойная витрина, удобный вход и возможность заметить запах кофе ещё до того, как человек пройдёт мимо.

Миф 3. Чем ниже аренда, тем безопаснее точка

Низкая аренда может быть платой за слабый поток, неудобный график доступа, отсутствие вентиляции, дорогой ремонт или необходимость самостоятельно решать вопросы с коммунальными сетями. Дешёвое помещение не снижает риск, если оно не способно привести к нужному числу покупок.

Сравнивать нужно не только ежемесячную арендную ставку, но и полную стоимость использования помещения, а также количество заказов, которое оно способно поддержать.

Миф 4. Выручку можно «дожать» рекламой

Реклама может сообщить о кофейне тем, кто уже находится поблизости, но она не исправит фундаментальные ограничения. Если человек не может войти с коляской, не видит вывеску, не понимает режим работы или должен сделать пятиминутный крюк, рекламный бюджет будет ежедневно компенсировать дефект помещения.

Сначала нужно проверить, способен ли адрес продавать сам по себе. И только потом решать, сколько рекламы ему требуется.

Миф 5. Перспективный район обязательно «раскачается»

Ожидание будущего потока часто превращается в дорогой эксперимент за счёт владельца. Строящийся жилой комплекс может задержаться, новый офисный центр — не заселиться, транспортный маршрут — измениться. Если локация станет сильной только при выполнении нескольких внешних обещаний, это нужно считать не базовым сценарием, а отдельной ставкой с понятным сроком проверки.

Правильная модель: место продаёт не площадь, а доступ к нужному потоку

Аренду обычно обсуждают в рублях за квадратный метр. Гость мыслит иначе: ему нужно по пути купить кофе, быстро позавтракать, посидеть с ноутбуком или взять напиток перед поездкой. Поэтому задача владельца — перевести физическое место в экономическую модель.

Для этого нужно связать пять показателей:

поток людей;

долю подходящих потенциальных гостей;

долю тех, кто заметил кофейню и решил зайти;

средний чек;

маржинальный доход после переменных затрат.

Под маржинальным доходом здесь понимается выручка за вычетом затрат, которые растут вместе с продажами: кофе, молока, сиропов, десертов от поставщика, упаковки, комиссий за эквайринг и других переменных расходов. Именно из маржинального дохода кофейня оплачивает аренду, зарплату, коммунальные платежи и прочие постоянные расходы.

Если через точку проходит 3000 человек в день, это ещё не прогноз выручки. Допустим, только 35 процентов идут по стороне входа или имеют возможность его заметить. Из них 40 процентов подходят по ситуации: не спешат, идут без крупного багажа, находятся в нужное время в зоне работы кофейни. Получается 420 потенциальных контактов. При конверсии в покупку 6 процентов это 25 заказов в день. При среднем чеке 420 рублей — 10 500 рублей дневной выручки.

Но эти 25 заказов могут появляться неравномерно: 18 утром и днём, а вечером место будет пустовать.

Такая модель гораздо полезнее фразы «здесь большой трафик».

Рабочая формула предварительной оценки выглядит так:

Выручка за день = потенциальный поток × конверсия в покупку × средний чек.

Потенциальный поток — не все прохожие, а те, кто действительно способен стать гостем в конкретное время. Конверсия — доля потенциальных гостей, совершивших покупку. Средний чек нужно брать не из желаемого меню, а из реального сценария: часть людей купит только эспрессо или американо, часть — кофе с выпечкой, кто-то возьмёт два напитка для коллеги.

Дальше:

Маржинальный доход за месяц = выручка за месяц × доля маржинального дохода.

Из этого результата вычитаются фонд оплаты труда, аренда, коммунальные платежи, обслуживание оборудования, уборка, связь, налоги, ремонтный резерв и прочие расходы. Если

после них не остаётся денег на прибыль и запас, помещение не «платит за себя», даже если касса выглядит бодро.

До подписания договора не нужно угадывать конверсию с точностью до десятых процента. Нужно определить диапазон и понять, какой сценарий выдерживает экономика.

Пошаговый эксперимент на месте

Оценивать локацию лучше не за один визит и не с позиции человека, который уже влюбился в помещение. После просмотра объявления мозг начинает защищать решение: витрина кажется шире, шум — признаком оживлённости, а неудобный вход — мелочью. Поэтому исследование нужно превратить в короткий эксперимент с заранее заданными правилами.

Шаг первый. Опишите гостя и повод для покупки

До подсчёта людей запишите, для кого предназначена кофейня. Не «для всех», а конкретно:

утренний пассажир, которому нужен напиток за пять минут;
сотрудник ближайшего офиса, покупающий кофе дважды в день;

родитель, который ждёт ребёнка с занятия;

житель дома, берущий напиток по дороге с работы;

посетитель торгового центра, готовый к посадке и десерту.

У одного помещения может быть несколько таких сценариев, но не десять. Если вы не можете назвать повод для покупки, поток будет переоценён.

Кофейня «Тёплый угол» планировалась как небольшая точка площадью 38 м². Анна хотела работать на пассажиров метро, Илья рассчитывал на сотрудников офисов, а Марина сразу спросила, где будут сидеть жители ближайших домов. Сначала они спорили о концепции, но затем записали три основных сценария:

с 7:30 до 10:30 — кофе и выпечка по пути на работу;

с 11:30 до 15:00 — напитки и лёгкая еда для офисных сотрудников;

с 17:00 до 20:00 — кофе навынос и десерт для жителей района.

Этот список уже изменил взгляд на помещение. Оказалось, что вечером маршрут от метро проходил по другой стороне улицы, а ближайший жилой квартал отделяла оживлённая дорога без удобного перехода.

Шаг второй. Замерьте не людей, а направления

Возьмите блокнот или откройте электронную заметку и приходите к помещению минимум в четыре временных окна:

утро рабочего дня;

дневной период;

вечер рабочего дня;

выходной.

В каждом окне делайте замер хотя бы 15 минут, а лучше 30. Считайте отдельно: людей, идущих непосредственно мимо входа;

людей на противоположной стороне;

тех, кто выходит из транспорта или торгового объекта;

тех, кто останавливается рядом;

велосипедистов и пользователей самокатов;

родителей с детьми;

сотрудников офисов;

пассажиров с багажом;

людей, которые уже несут кофе или еду.

Не пытайтесь одновременно считать всё в уме. Записывайте число и короткую пометку о качестве потока. Например: «За 30 минут — 118 человек вдоль витрины, из них 43 явно спешат к метро, 19 с детьми, 12 с пакетами, 7 уже с напитками». Такой замер полезнее, чем запись «людей много».

Если поток за 15 минут составляет 70 человек, его можно условно перевести в 280 человек в час, но нельзя автоматически умножать эту цифру на весь рабочий день. В разные часы меняются и количество, и состав людей. Утром может быть сильный поток, днём — провал, вечером — другой маршрут. Рабочий день кофейни должен соответствовать реальному распределению спроса, а не максимальному показателю одного замера.

Шаг третий. Проверьте повторяемость

Один дождливый вторник и один солнечный выходной дадут две разные картины. Нужно увидеть не идеальный день, а обычный диапазон.

Минимальная программа проверки:

два рабочих утра;

два рабочих дня;

два рабочих вечера;

один будний день с плохой погодой;

один выходной;

один день после крупного события или выплаты зарплаты, если такая особенность заметна в районе.

Не обязательно стоять возле помещения весь день. Можно распределить наблюдения по нескольким визитам и привлечь сотрудника, но записи должны быть сопоставимыми. Если разные люди считают по разным правилам, цифры потеряют смысл.

Во время замера полезно наблюдать не только поток, но и поведение. Люди смотрят на витрины или идут, не поднимая головы? Есть ли у них свободная рука, чтобы открыть дверь? Останавливаются ли они возле соседнего магазина? Идут ли в сторону, где расположена вывеска? Возникают ли очереди на светофоре, во время которых человек успевает заметить вход?

Шаг четвёртый. Проверьте видимость глазами гостя

Встаньте там, откуда должен прийти покупатель, и пройдите его маршрут. Посмотрите на помещение с расстояния 30, 20 и 10 метров. Затем подойдите к двери и попробуйте за три секунды ответить на вопросы:

что здесь продают;

можно ли зайти;

открыто ли сейчас;

есть ли кофе навывнос;

куда смотреть, если вход не прямо перед вами.

Если ответ требует разглядывать мелкий текст или искать дверь, видимость слабая. Вывеска должна работать не только в солнечный день. Проверьте её вечером, при мокром стекле, в снегопад, когда перед фасадом припаркован автомобиль или стоит рекламная конструкция.

Анна сначала считала, что витрина «сама всё объясняет». Но со стороны метро её закрывал широкий столб, а название кофейни было видно только после того, как человек уже прошёл вход. Дверь открывалась внутрь общего тамбура, где висела вывеска другой организации. Для гостя маршрут выглядел так: заметить непонятную витрину, найти дверь, пройти в тамбур, понять, что кофейня находится слева.

Это не эстетический недостаток. Это потерянная конверсия.

Шаг пятый. Проверьте вход и соседей

Соседние арендаторы создают контекст, но не всегда передают поток. Рядом с кофейней могут находиться пункт выдачи заказов, салон связи, аптека, нотариальная контора, фитнес-клуб, магазин у дома, отделение банка или офисный центр. Нужно понять не только, сколько людей приходит к соседям, но и совпадает ли их маршрут с вашим.

Сильный сосед:

приводит людей в нужное время;

даёт им повод задержаться;

не закрывает витрину;

не создаёт неприятный запах или шум;

не забирает тот же спрос;

позволяет разместить понятную навигацию.

Слабый или опасный сосед:

работает в часы, когда кофейня закрыта;

перехватывает людей и не даёт им пройти к вашему входу;

создаёт очередь перед вашей дверью;

занимает всю видимую часть фасада;

привлекает аудиторию с другим бюджетом и другим поведением;

может съехать в ближайшие месяцы.

Если помещение находится в торговой галерее, проверьте путь от улицы: виден ли вход в галерею, есть ли указатель на кофейню, работает ли центральная дверь рано утром, не закрывает ли охрана проход, можно ли принимать гостей после окончания работы соседних магазинов.

Шаг шестой. Рассчитайте конверсию не из фантазии, а из диапазона

На этапе проверки помещения у вас ещё нет собственных данных о продажах. Поэтому используйте три сценария: осторожный, рабочий и сильный.

Осторожный сценарий предполагает, что вас замечают не все подходящие люди, а конверсия находится на нижней границе. Рабочий отражает нормальную работу с понятной вывеской, быстрым обслуживанием и подходящим меню. Сильный возможен, если место действительно удобно, поток повторяется, а команда не теряет гостей в очереди.

Для предварительного расчёта можно использовать такую форму:

Сценарий | Потенциальные гости в день | Конверсия | Заказы в день | Средний чек | Выручка в день

Осторожный | 300 | 3% | 9 | 360 рублей | 3240 рублей

Рабочий | 450 | 6% | 27 | 410 рублей | 11 070 рублей

Сильный | 650 | 9% | 59 | 450 рублей | 26 550 рублей

Эта таблица не обещает результат. Она показывает, насколько сильно экономика зависит от двух неизвестных: качества потока и способности помещения превращать его в покупки.

Если рабочий сценарий едва покрывает расходы, а прибыль появляется только в сильном, помещение опасно. Сильный сценарий должен быть приятным результатом, а не единственным способом не потерять деньги.

Аренда должна считаться вместе с помещением, а не отдельно

Владелец помещения может назвать одну сумму, но бизнес будет оплачивать гораздо больше. Перед расчётом нужно собрать полный список платежей и обязательств.

К базовой аренде могут добавиться:

коммунальные платежи;

электроэнергия по отдельному счётчику или по расчётной схеме;

водоснабжение и водоотведение;

отопление;

вывоз мусора;

уборка общих зон;

охрана и обслуживание здания;

эксплуатационные платежи;

плата за размещение вывески;

плата за рекламу на фасаде;

обязательная уборка прилегающей территории;

обслуживание вентиляции;

ремонт или обслуживание общедомовых сетей;

платёж за период ремонта;

обеспечительный взнос;

комиссия посреднику;

индексация аренды;

плата за подключение к мощности или дополнительные технические условия.

Часть расходов может быть не ежемесячной, но их нужно распределить по месяцам. Если раз в год требуется дорогой ремонт вентиляции, в финансовой модели должен появиться ежемесячный резерв. Иначе в момент платежа владелец обнаружит, что «прибыль» уже потрачена.

Отдельно проверьте техническое состояние:

достаточна ли электрическая мощность для кофемашины, бойлера, холодильников и печи;

есть ли возможность законно и технически организовать вентиляцию;

куда отводится вода;

можно ли разместить мойку и необходимое оборудование;

не потребует ли помещение усиления пола, замены проводки или ремонта стояка;

кто отвечает за аварии и обслуживание общих сетей;

есть ли ограничения на режим работы и разгрузку товара.

Для кофейни площадью 38 м² стоимость квадратного метра не всегда отражает реальную нагрузку. Маленькое помещение с дорогой электроэнергией и сложной вентиляцией может оказаться тяжелее для бизнеса, чем более просторная точка с чуть большей арендой, но готовыми инженерными системами.

Допустимая арендная нагрузка

Нельзя назвать одну универсальную долю аренды от выручки, подходящую для всех кофейен. Важны формат, средний чек, доля еды, режим работы, фонд оплаты труда и состояние помещения. Но можно использовать практическую проверку: аренда и связанные с ней платежи должны оставлять достаточно маржинального дохода для команды, операционных расходов, налогов, ремонта, прибыли и запаса.

Пусть кофейня планирует месячную выручку 900 000 рублей. Переменные затраты составляют 32 процента, значит, маржинальный доход — 612 000 рублей. Фонд оплаты труда с начислениями — 250 000 рублей, коммунальные платежи и эксплуатация — 45 000 рублей, прочие постоянные расходы — 110 000 рублей. До аренды и прибыли остаётся 207 000 рублей.

Если аренда со всеми обязательными платежами составляет 180 000 рублей, прибыль до налогов и непредвиденных расходов будет слишком хрупкой. Один слабый месяц, поломка кофемолки или задержка поставки съедят результат. Если общая нагрузка помещения составляет 110 000 рублей, у бизнеса появляется пространство для запаса и прибыли.

Расчёт нужно делать от нескольких уровней выручки, а не от желаемого плана: минимальный месяц;

рабочий месяц;

сильный месяц.

Минимальный месяц показывает, переживёт ли кофейня спад. Рабочий — нормальную загрузку после выхода на операционный режим. Сильный — потенциал, но не основание для обязательств.

Алгоритм принятия решения

Соберите всё в один документ, чтобы не спорить с самим собой по памяти.

1. Запишите полную ежемесячную стоимость помещения. Не только аренду, но и все платежи, которые зависят от договора и эксплуатации.
2. Разделите поток по часам и дням. Отдельно отметьте рабочие дни, выходные, плохую погоду и сезонные особенности.
3. Определите потенциальных гостей, а не всех прохожих.
4. Задайте три уровня конверсии и три уровня среднего чека.
5. Рассчитайте дневную и месячную выручку. Не забудьте закрытые часы, технические перерывы, выходные и дни с низким спросом.
6. Вычтите переменные затраты и постоянные расходы.
7. Проверьте, что произойдёт при снижении выручки на 15 и 25 процентов.
8. Добавьте расходы на ремонт, депозит, период до открытия и резерв на первые месяцы.
9. Сравните результат с альтернативой: другим помещением, меньшей площадью, форматом навынос или отложенным открытием.
10. Только после этого обсуждайте срок договора и ставку.

Если место выглядит выгодным только при условии «будем работать с шести утра до полуночи», посчитайте цену такого режима. Длинный график требует смен, подмен, доплат, контроля, уборки и обслуживания. Увеличение часов не всегда увеличивает продажи пропорционально.

Если основной поток существует только утром, стройте короткую модель утренней кофейни. Если вечерний спрос слабый, не включайте в обязательные планы посадку до закрытия торгового центра. Если помещение получает трафик лишь по будням, не закладываете выходные как источник стабильной выручки.

Живой разбор: «Тёплый угол»

Илья нашёл помещение у станции метро. Арендодатель просил 145 000 рублей в месяц. Дополнительно предполагались коммунальные и эксплуатационные платежи около 35 000 рублей, но точная сумма зависела от сезона. За вывеску и размещение рекламных материалов нужно было платить отдельно. На ремонт требовалось около 800 000 рублей, на оборудование — ещё 1 400 000 рублей.

Анна увидела 900–1000 человек в час утром и решила, что даже при небольшой конверсии кофейня будет загружена. Илья построил расчёт на 60 заказах в день. Марина попросила сначала выйти на место.

В первый рабочий день они пришли к 7:15. За полчаса вдоль будущей витрины прошло 214 человек. Число казалось хорошим, но Марина разделила поток на группы. Около 80 человек шли к метро по прямой, не поворачивая головы. 46 проходили по другой стороне улицы. 31 человек двигался с детьми или крупными сумками. 18 уже держали стаканы. Ещё 12 человек остановились у киоска напротив. Остальные шли плотной группой и почти не снижали скорость.

В 8:30 поток был ещё выше, но вход в помещение выглядел хуже: перед дверью образовывалась очередь к соседнему пункту выдачи. В 9:20 людей стало меньше, а после 10:00 улица заметно пустела.

Днём за 30 минут прошли 96 человек. Среди них было много сотрудников ближайших офисов, но они двигались от метро к зданиям по противоположной стороне. Чтобы зайти в кофейню, им пришлось бы перейти дорогу. Вечером поток составлял 140 человек за полчаса, но большая часть шла от офисов к метро и проходила мимо витрины спиной к вывеске. После 19:30 оставались жители домов, однако переход был неудобным.

Анна расстроилась:

— Но людей же всё равно много.

Марина ответила:

— Много людей не означает много входов. У нас есть утренний поток, но он не задерживается. И есть офисы, но они по другой стороне.

Илья добавил в расчёт не всех прохожих, а тех, кто имел реальный доступ к входу. В утренние часы он получил около 350 подходящих контактов в день, днём — около 220, вечером — около 160. При рабочей конверсии 5 процентов это давало примерно 36 заказов в день. При среднем чеке 390 рублей месячная выручка за 30 рабочих дней составляла около 421 000 рублей, если предположить одинаковый спрос каждый день. Даже при более оптимистичной конверсии в 7 процентов результат не обеспечивал необходимую нагрузку помещения.

Затем они проверили другой сценарий. Арендодатель был готов снизить ставку до 115 000 рублей, если арендаторы сами оплатят часть работ по фасаду. Но это лишь частично снизило проблему. Даже при меньшей аренде поток оставался тем же. Помещение становилось дешевле, но не становилось сильнее.

Тогда Илья предложил договориться с соседним пунктом выдачи о совместной навигации и размещении небольшой стойки с напитками в зоне ожидания. Сосед отказался: у него уже была договорённость с другим поставщиком. Кроме того, арендодатель не разрешал дополнительную торговую точку в общем тамбуре.

Это был важный поворот. Владельцы увидели, что часть предполагаемых продаж существует только в их воображении и зависит от разрешений, которых они ещё не получили.

Они не отказались от идеи кофейни, но отказались от этого помещения на прежних условиях. Через неделю нашли точку в 120 метрах от станции, не на самой первой линии. Аренда была 125 000 рублей, зато вход выходил на маршрут к офисам, витрина просматривалась с перекрёстка, а внутри уже были нужные электрические мощности и вентиляция. Поток там был ниже — около 550 человек в час в утренний пик против 800 у первого помещения. Но доля подходящих гостей оказалась выше, а маршрут позволял остановиться.

Расчёт новой точки в рабочем сценарии:

потенциальные гости в день — 520;

конверсия — 7 процентов;

заказы — 36;

средний чек — 410 рублей;

дневная выручка — 14 760 рублей;

месячная выручка при 30 днях — около 443 000 рублей.

Цифры были близкими к расчёту первого помещения, но полная стоимость аренды и эксплуатации оказалась ниже, а ремонт — дешевле на 300 000 рублей. После добавления посадочных мест и договорённости с офисным центром владельцы рассчитывали поднять средний чек и увеличить долю дневных заказов.

Это не история о том, что второе помещение гарантированно стало успешным. Оно просто давало более управляемую гипотезу. Там было меньше зависимости от единственного утреннего пика и меньше инженерных сюрпризов.

Три сценария для любой локации

Сильная локация

Сильная локация имеет не просто большой поток, а несколько устойчивых источников спроса. Утром работают пассажиры или офисные сотрудники, днём — сотрудники и посетители района, вечером — жители или гости торгового объекта. Вход заметен, путь короткий, режим работы здания не мешает кофейне, а соседние арендаторы усиливают маршрут.

Для такого места допустим более высокий платёж, но только если сильный поток подтверждён замерами. Проверка строится по простой логике.

Если поток сохраняется в разные дни, вход виден с основного маршрута, а рабочий сценарий покрывает все постоянные расходы, можно рассматривать более высокую аренду.

Если сильный результат возникает только утром, а остальные часы пустуют, не оплачивайте площадь как круглосуточно востребованную. Считайте короткий график или ищите формат с меньшей командой.

Средняя локация

Средняя локация редко продаёт себя полностью. Ей нужны понятная вывеска, меню под конкретный повод, договорённости с соседями, работа с постоянными гостями и аккуратный график. Она может быть прибыльной, если аренда не требует выдающихся продаж.

Если поток средний, но аудитория подходит и имеет повторяющийся повод для покупки, помещение можно брать при условии, что рабочий сценарий оставляет запас после всех расходов.

Если средний поток приходится компенсировать длинным режимом, скидками и дорогой рекламой, локация перестаёт быть средней и становится рискованной.

Слабая локация

Слабая локация характеризуется несколькими дефектами одновременно: поток мал, маршрут неудобен, вход плохо виден, доступ ограничен, рядом нет устойчивых генераторов спроса, а помещение требует больших вложений. Низкая аренда не делает её автоматически подходящей.

Если слабый поток можно заменить целевым заказом, доставкой, производством навынос или заранее существующей аудиторией, нужно считать уже другую бизнес-модель. Это не обычная кофейня, которая ждёт прохожих.

Если единственное обоснование звучит как «зато здесь недорого» или «через год район будет другим», договор подписывать рано.

Типичные сбои в оценке места

Сбой первый: замер в удобное для владельца время

Предприниматель приезжает в будний день в 11:30, видит спокойную улицу и решает, что рядом комфортно работать. Но будущая выручка должна появиться в 8:00, 14:00 и 18:00, а не в момент просмотра.

Исправление: замерять часы, в которые будут происходить покупки, и отдельно проверять самый слабый период.

Сбой второй: подсчёт людей без разделения по направлениям

Если записать только общее число, можно приписать себе весь поток улицы. На практике половина людей идёт по другой стороне, ещё часть не видит вход, а часть проходит после закрытия.

Исправление: считать сторону движения, направление, время и доступ к двери.

Сбой третий: игнорирование скорости обслуживания

Даже хороший поток не превращается в выручку, если утром один бариста не справляется с очередью. Потерянный человек не всегда возвращается. Поэтому оценка места должна быть связана с пропускной способностью стойки.

Если расчёт требует 80 заказов в час, а планировка и команда способны выдавать 35, проблема не в рекламе. Нужно либо менять модель, либо снижать прогноз, либо увеличивать количество сотрудников и единиц оборудования.

Сбой четвёртый: расчёт по максимальному среднему чеку

Владелец мысленно продаёт каждому гостю кофе с десертом и дополнительным сиропом. На практике утренний пассажир берёт самый простой напиток, а десерт появляется только у части гостей.

Исправление: составить три чека — минимальный, рабочий и сильный. Для утреннего потока отдельно, для дневной посадки отдельно.

Сбой пятый: забытый период до открытия

Аренда может начисляться во время ремонта, когда продаж ещё нет. Если помещение задерживается из-за согласований, технических работ или поставки оборудования, запас денег быстро уменьшается.

Исправление: добавить к инвестиционному плану не только ремонт и оборудование, но и аренду, коммунальные платежи, зарплату руководителя проекта, доставку, запуск и первые слабые недели.

Сбой шестой: вера в личную энергию владельца

Анна могла бы сама открывать кофейню в 6:30, закрывать в 23:00, принимать поставки и работать на кассе. Но такая схема не доказывает жизнеспособность места. Она показывает, сколько неоплачиваемого труда владелица готова вложить.

Экономика должна выдерживать нормальный режим с оплачиваемыми сменами. Если прибыль возникает только потому, что владелец не считает собственную работу, место не платит за себя.

Проверка перед переговорами об аренде

Перед разговором с арендодателем соберите короткий лист фактов:

1. Сколько людей проходит мимо входа утром, днём, вечером и в выходной.
2. Какая доля потока идёт по нужной стороне.
3. Кто эти люди и какой у них повод купить кофе.
4. Сколько секунд нужно, чтобы заметить вывеску и найти вход.
5. Что происходит перед дверью в часы пик.
6. Какие соседи приводят поток и какие ограничения создают.
7. В какие часы помещение реально доступно для гостей.
8. Какова полная ежемесячная стоимость, включая коммунальные и эксплуатационные платежи.
9. Какие расходы возникнут до первой продажи.
10. Какая выручка нужна в осторожном, рабочем и сильном сценариях.
11. Что произойдёт при снижении выручки на 15 и 25 процентов.
12. При каком условии вы отказываетесь от помещения.

Последний пункт нужен не для пессимизма, а для защиты от уже вложенных усилий. До подписания договора отказаться трудно эмоционально, но это дешевле, чем делать это после ремонта и запуска.

В договорённости с арендодателем полезно фиксировать не только ставку и срок. Нужно отдельно обсуждать период на ремонт, дату начала начисления аренды, индексацию, состав эксплуатационных платежей, правила размещения вывески, доступ к помещению, режим разгрузки, ответственность за инженерные сети и возможность досрочного выхода или передачи помещения при неудачном запуске. Конкретные условия зависят от переговоров и документов, поэтому их нужно проверять с юристом. Но финансовую логику нельзя отдавать на его усмотрение: юрист проверит договор, а владелец должен проверить, выдерживает ли его бизнес.

Фиксация результата

После замеров у вас должен остаться не набор впечатлений, а решение одного из трёх типов.

Первый: «Да, место подходит». Это означает, что поток подтверждён, аудитория совпадает с форматом, вход и режим работы не мешают, а рабочий сценарий выдерживает полную стоимость помещения.

Второй: «Подходит только на других условиях». Например, нужна более низкая аренда, арендные каникулы на ремонт, разрешение на заметную вывеску, изменение входной группы

или сокращённый график. В этом случае сначала фиксируются условия, а потом принимается решение.

Третий: «Нет, помещение не подходит». Не потому, что оно плохое, а потому, что его сильные стороны не совпадают с вашей моделью.

Для «Тёплого угла» результатом стал именно второй вариант, который после переговоров превратился в отказ от первой точки и переход к другой. Владельцы сэкономили не только на ежемесячной аренде, но и на ремонте помещения, которое пришлось бы постоянно компенсировать дополнительными продажами. Их задача изменилась: не найти самый заметный адрес, а найти место, где привычка покупать кофе может возникнуть без постоянного давления на кассу.

Локация должна приносить не обещание будущей выручки, а проверяемый доступ к гостям. Чем точнее вы разделяете поток, конверсию, график и полную стоимость помещения, тем меньше решений принимается на основе красивой витрины и чужих слов. Следующая часть расчёта начинается там, где заканчиваются замеры: с условиями аренды можно торговаться, но самообман в договоре обойдётся дороже любой скидки.

Аренда без самообмана

В прошлой главе место перестало быть красивой точкой на карте и стало частью финансовой модели. Маршрут, конверсия, средний чек и запас по выручке должны оплачивать не только чашки, но и всю конструкцию бизнеса. Теперь предстоит проверить второй слой этой модели — договор аренды. Именно здесь владельцы небольших кофеев часто начинают считать не расходы, а надежды.

Помещение у станции метро, которое выбрали для «Тёплого угла», выглядело убедительно: 38 м², первый этаж, два окна на поток, отдельный вход, рядом остановка и офисное здание. Собственник называл его «почти готовым». Илья видел возможность быстро открыться. Анна — знакомое место, где можно поставить кофемашину и начать варить кофе. Через три месяца выяснилось, что «почти готовым» помещение было только для просмотра.

На встрече с собственником Илья спросил:

— А когда начинаются платежи?

— С даты подписания договора, — спокойно ответил владелец. — Но мы дадим вам две недели на заезд.

— Две недели на ремонт?

— На ремонт, завоз оборудования и запуск. Вы же небольшая кофейня, вам много не нужно.

Анна промолчала. Она уже представляла стойку у окна и утреннюю очередь. Илья открыл смету: электрика, вентиляция, вода, вывеска, согласование перепланировки, депозит, первый арендный платёж. Внизу листа стояла сумма, которую они собирались покрыть личными накоплениями. Две недели каникул ничего не меняли. Они лишь откладывали момент, когда деньги закончатся.

Самообман в аренде начинается не с плохого договора. Он начинается раньше — с нежелания назвать будущие платежи полностью.

Сигнал: собственник говорит «аренда столько-то», но не может сразу объяснить, что входит в сумму

Что это значит

Цена в объявлении и фактическая стоимость помещения — разные величины. В договоре может быть указана фиксированная плата за квадратный метр, а отдельно выставляться счета за эксплуатацию, уборку территории, охрану, вывоз мусора, обслуживание общих зон, электроэнергию, воду, отопление, рекламный сбор, коммунальные услуги и налоговые составляющие. Иногда арендодатель называет только базовую ставку, потому что именно её предприниматель сравнивает с ценами на соседние объекты.

Для кофейни это особенно опасно. Небольшой зал не означает маленькую нагрузку на инженерные системы. Кофемашин, бойлер, холодильники, печь, посудомоечное оборудование и вытяжка потребляют электричество. Если помещение находится в торговом или бизнес-центре, часть расходов может распределяться между арендаторами по методике, которую предприниматель увидит только после подписания договора.

При ставке 180 000 рублей в месяц Анна и Илья сначала записали аренду именно так. После запроса детализации появились дополнительные платежи:

базовая аренда — 180 000 рублей;

эксплуатационные расходы — в среднем 22 000 рублей;

электроэнергия и вода — от 18 000 до 31 000 рублей в зависимости от сезона и режима работы;

вывоз отходов и обслуживание вентиляции — 7 000 рублей;

размещение вывески на фасаде — 3 000 рублей;

индексация с января — по отдельному пункту договора.

Фактическая сумма составляла уже не 180 000, а примерно 230 000–245 000 рублей в месяц. Разница в 50 000–65 000 рублей не выглядела драматично на просмотре. Но за год она превращалась в 600 000–780 000 рублей — почти в отдельный ремонтный бюджет или несколько месяцев оплаты труда.

Что делать

До обсуждения скидки нужно получить полный перечень платежей. Спрашивать лучше не «сколько стоит аренда», а так:

«Назовите, пожалуйста, все обязательные платежи арендатора за месяц: базовую ставку, эксплуатационные расходы, коммунальные услуги, обслуживание оборудования, размещение вывески и работу в общих зонах. Что из этого фиксировано, а что рассчитывается по факту?»

Если собственник отвечает приблизительно, это не повод сразу отказываться от помещения. Но приблизительность нужно перевести в договорную конструкцию. Например:

зафиксировать эксплуатационные расходы отдельной суммой на первый год;

установить верхний предел ежемесячных эксплуатационных платежей;

закрепить понятную формулу расчёта коммунальных услуг;

обязать арендодателя предоставлять расчёт и подтверждающие документы;

указать, какие расходы нельзя перекладывать на арендатора.

Фраза «по фактическим затратам» без формулы не означает прозрачности. Фактические затраты должны иметь источник данных, расчётный период, метод распределения и срок предоставления документов.

Проверка реальности

Возьмите предполагаемую аренду и прибавьте все расходы, которые могут возникнуть даже при слабой выручке. Не ограничивайтесь средним значением коммунальных платежей. Составьте три сценария:

минимальный — помещение работает ограниченное время, поток слабый;

рабочий — обычный режим и ожидаемая нагрузка;

тяжёлый — холодный сезон, высокая мощность оборудования, рост эксплуатационных расходов.

Если бизнес выдерживает только минимальный сценарий, он не выдерживает аренду. Если рабочий сценарий оставляет прибыль лишь при условии, что коммунальные услуги будут «как-нибудь небольшими», модель не готова.

Сигнал: ставка кажется приемлемой только при очень высокой выручке

Что это значит

Иногда аренда не выглядит завышенной в пересчёте на квадратный метр. Ошибка появляется, когда предприниматель оценивает помещение по площади, а не по способности бизнеса оплачивать его в слабые месяцы.

Для «Тёплого угла» 38 м² казались небольшой площадью. Илья сравнивал помещение с соседними объектами и рассуждал: «За квадратный метр не так дорого». Но кофейня зарабатывает не квадратными метрами. Она зарабатывает заказами, которые должны пройти через ограниченное число посадочных мест и одну рабочую линию.

Если постоянные расходы кофейни без учёта закупки продуктов составляют 430 000 рублей в месяц, а аренда со всеми обязательными платежами — 240 000 рублей, помещение съедает больше половины постоянной нагрузки. При маржинальном доходе с одного заказа 180 рублей кофейне нужно около 2 390 заказов в месяц, то есть примерно 80 заказов в день, только для покрытия этих двух статей. И это ещё до учёта налогов, ремонта оборудования, списаний, непредвиденных выплат и дохода владельцев.

Речь не о том, что аренда должна занимать строго определённую долю выручки. Универсального безопасного процента для всех кофеен не существует. У формата с высокой посадкой,

кухней, алкоголем и вечерним трафиком одна экономика. У небольшой точки с кофе навынос — другая. Нужен не магический норматив, а проверка на слабом месяце.

Что делать

Проверяйте не только, «потянем ли мы аренду по плану», но и следующее: что произойдёт, если в первые три месяца выручка будет на 30 процентов ниже плана;

сколько месяцев бизнес сможет оплачивать помещение без личных займов;

какая выручка нужна, чтобы после аренды, зарплаты, налогов, закупок и обязательных платежей оставались деньги на ремонт и вознаграждение владельцев.

Илья сначала строил план от желаемой выручки: 900 000 рублей в месяц, а затем вычитал расходы. При таком подходе аренда выглядела терпимой. После разворота расчёта получилось другое: при фактической стоимости помещения 240 000 рублей и необходимом запасе кофейне требовалась выручка не менее 1 000 000–1 100 000 рублей. Такой результат зависел от конверсии, которую ещё никто не проверил.

Правильный порядок обратный. Сначала определите полную стоимость аренды и минимальную выручку для выживания. Затем проверьте, способен ли маршрут дать нужное количество заказов. И только после этого решайте, стоит ли торговаться или искать другое помещение.

Фиксированная ставка и переменная часть

Переменная аренда выглядит справедливо: бизнес платит собственнику больше, когда больше зарабатывает. Для кофейни такой подход действительно может снизить нагрузку на старте, но только при прозрачной формуле.

Возможны разные конструкции:

фиксированная сумма каждый месяц;

фиксированная минимальная сумма плюс процент от выручки;

небольшая фиксированная сумма плюс процент после достижения определённого оборота;

процент от выручки без минимальной платы.

Для владельца небольшой кофейни наиболее предсказуемой обычно оказывается комбинация с понятным минимумом и ограниченной переменной частью. Но сначала нужно определить, что именно считается выручкой. В договоре могут возникнуть вопросы:

учитываются ли продажи через доставку;

входит ли продажа подарочных сертификатов в момент оплаты или использования;

как учитываются возвраты;

включаются ли чаевые;

считается ли выручкой заказ, оплаченный заранее;

какие данные подтверждают оборот;

в какой срок предоставляется отчётность.

Собственник может предложить: «Давайте 10 процентов от оборота, и всё будет честно». Но 10 процентов от выручки — это не 10 процентов от прибыли. При низком среднем чеке, высокой доле молока и еды, налогах и зарплате такая надбавка может оказаться тяжелее фиксированной ставки.

Скрипт переговоров

«Мы готовы обсуждать переменную часть, но сначала зафиксируем базовые условия. Процент должен считаться от определённой договором выручки, без двойного учёта возвратов, чаевых и сумм, которые не являются продажей. Нам также нужен максимальный размер арендной платы на период запуска. Иначе мы не сможем планировать закупки и фонд оплаты труда».

Другой вариант:

«На первые шесть месяцев предлагаем фиксированную арендную плату ниже полной ставки, затем — базовую сумму плюс процент только с оборота выше согласованного порога. Это позволит вам участвовать в росте, а нам — пережить период раскрутки».

Переменная часть имеет смысл, если интересы сторон действительно связаны с выручкой. Если собственник хочет высокий процент, но не готов обсуждать ремонтные каникулы, неисправную вентиляцию, доступ к фасаду и сроки устранения аварий, он перекладывает риск на арендатора, сохраняя свою выгоду.

Сигнал: «Каникулы будут, но платёж начнётся сразу после передачи ключей»

Что это значит

Передача ключей не означает, что помещение готово к работе. Между получением доступа и первой продажей может пройти от нескольких недель до нескольких месяцев. Нужно выполнить проектирование, согласовать технические решения, провести электрику и воду, установить вентиляцию, заказать мебель, получить разрешения или согласования, оформить вывеску, провести уборку и нанять команду.

Арендные каникулы — не подарок. Это способ учесть период, когда помещение уже занято предпринимателем, но ещё не создаёт выручку. Если собственник не готов полностью отменить аренду на время ремонта, можно обсуждать пониженную ставку, отсрочку или начало начисления после выполнения конкретных условий.

Ключевой вопрос — от какой даты начинается аренда. В договоре встречаются разные варианты:

- с даты подписания;**
- с даты передачи помещения по акту;**
- с даты регистрации договора, если она необходима;**
- с даты получения ключей;**
- с даты окончания каникул;**
- с даты открытия;**
- с даты фактического начала работы.

Для арендодателя удобна ранняя дата. Для арендатора безопаснее привязать начало платежей к передаче помещения в состоянии, позволяющем начать заявленные работы, а окончание каникул — к конкретному сроку или событию, которое можно подтвердить.

Что делать

В договоре и акте нужно разделить как минимум четыре момента:

- подписание договора;**
- передача доступа;**
- период ремонтных работ;**
- начало начисления полной арендной платы.

Если помещение передают без необходимой электрической мощности, с протекающей кровлей, неработающей вентиляцией или незавершёнными общими зонами, акт не должен изображать его готовым. В нём фиксируют состояние стен, пола, потолка, инженерных сетей и приборов учёта, мощность электричества, наличие ключей и выявленные дефекты. Фото и видео с датой помогут подтвердить состояние помещения, но не заменят точных условий договора.

Для «Тёплого угла» приемлемая конструкция могла бы выглядеть так:

- первые 45 дней — арендная плата не начисляется, оплачиваются только подтверждённые коммунальные расходы;**
- следующие 30 дней — половина базовой ставки;**
- после этого — полная ставка;**

если помещение не передано с согласованной электрической мощностью или собственник задерживает доступ к общим инженерным системам, каникулы продлеваются на срок задержки.

Такой пункт не гарантирует отсутствия споров, но делает спор предметным. Стороны заранее знают, какое событие меняет размер платежа.

Антипример

«Арендатор получает каникулы на время ремонта по договорённости сторон».

Фраза звучит удобно, но не определяет ни продолжительность, ни порядок подтверждения, ни размер платежа. Через две недели собственник может сказать, что ремонт уже завершён: стены покрашены, значит, пора платить. При этом вентиляция ещё не работает, а вывеску установить нельзя.

Рабочая формулировка должна содержать срок: «с даты передачи помещения по акту по 15-е число следующего месяца» или «в течение 45 календарных дней». Если срок зависит от события, это событие нужно описать: получение технических условий, подключение электричества, предоставление доступа к фасаду.

Индексация: маленький процент с большим хвостом

Индексация редко пугает на переговорах. «Всего 5 процентов в год» звучит умеренно. Но если ставка растёт каждый год, а договор заключён на пять лет, накопленный эффект становится существенным.

При начальной аренде 200 000 рублей ежемесячная индексация на 5 процентов даёт:

первый год — 200 000 рублей в месяц;

второй год — 210 000 рублей;

третий год — 220 500 рублей;

четвёртый год — 231 525 рублей;

пятый год — около 243 100 рублей.

Если отдельно растут эксплуатационные расходы, коммунальные платежи и процент от оборота, фактическая нагрузка увеличивается быстрее, чем кажется при подписании.

Нужно выяснить:

с какого момента действует индексация;

применяется ли она к базовой ставке или ко всем платежам;

может ли она происходить несколько раз в год;

привязана ли она к индексу или установлена фиксированным процентом;

есть ли верхний предел;

должен ли собственник заранее уведомить арендатора;

сохраняется ли начальная ставка на период после ремонта.

Собственник имеет право защищать доходность помещения от роста расходов. Но арендатору нужна предсказуемость. На переговорах можно предложить:

не индексировать ставку в первый год;

ограничить размер ежегодного повышения;

начать индексацию только после завершения льготного периода;

связать повышение с официальным показателем, если стороны готовы использовать его и понимают методику;

установить потолок — например, не более определённого процента в год.

Скрипт:

«Мы готовы принять ежегодную индексацию, но не можем закладывать неизвестный рост всех платежей одновременно. Предлагаем индексировать только базовую ставку, один раз в год, не ранее чем через 12 месяцев после начала полной оплаты, с верхним пределом. Эксплуатационные расходы должны подтверждаться отдельно».

Сигнал: обеспечительный платёж называют «обычной формальностью»

Что это значит

Обеспечительный платёж — деньги, которые арендатор передаёт в качестве гарантии исполнения обязательств. Его могут использовать для покрытия задолженности, повреждений помещения или иных сумм, если это предусмотрено договором. Для малого бизнеса это не абстрактная строка, а замороженный оборотный капитал.

Если аренда составляет 240 000 рублей в месяц, обеспечительный платёж в размере двух месячных платежей блокирует 480 000 рублей. Добавьте предоплату, ремонт, оборудование, товарный запас и зарплату до открытия — и выяснится, что кофейня начинает работу с пустой кассой.

Нужно согласовать:

размер платежа;

сумму, от которой он рассчитывается;

может ли собственник зачесть его в последний месяц;

срок возврата после окончания договора;

перечень оснований для удержания;

обязанность предоставить расчёт удержаний;

необходимость пополнения, если часть суммы использована;

возможность заменить часть депозита банковской гарантией или поэтапной оплатой, если это подходит обеим сторонам.

Для небольшой кофейни разумно просить уменьшить обеспечительный платёж или разделить его на части. Например, половину внести при подписании, а вторую половину — после окончания каникул. Иногда собственник соглашается на один месячный платёж, если видит финансовую модель, понятный проект и личную ответственность владельцев.

Скрипт:

«Для нас полный депозит в размере двух месячных платежей означает изъятие денег из ремонта и оборотного запаса. Предлагаем внести половину при подписании, а оставшуюся часть — после открытия. Другой вариант — зачесть депозит в последний месяц при отсутствии задолженности и подтверждённых повреждений».

Нельзя соглашаться на формулу «депозит не возвращается ни при каких обстоятельствах». Нужно различать обеспечительный платёж и штраф. Их назначение и порядок использования должны быть понятны из договора.

Досрочный выход: пункт, который вспоминают слишком поздно

Малый бизнес редко закрывается по одной причине. Обычно складываются сразу несколько: поток оказался ниже расчёта, ремонт затянулся, выросли платежи, рядом открылся конкурент, собственник не разрешил вывеску, а оборудование потребовало ремонта. Пятилетний договор может выглядеть выгодным благодаря низкой ставке, но стать тяжёлой обязанностью, если у арендатора нет рабочего способа выйти.

Нужно заранее обсудить:

может ли арендатор расторгнуть договор без нарушения;

за какой срок он должен предупредить собственника;

предусмотрен ли штраф;

возвращается ли обеспечительный платёж;

можно ли найти нового арендатора и передать ему бизнес или права аренды;

кто оплачивает расходы до даты фактического освобождения;

что происходит с улучшениями помещения.

Собственник опасается простоя. Его интерес можно защитить сроком уведомления, показом помещения потенциальным арендаторам и обязанностью передать объект в сохран-

ном состоянии. Интерес арендатора — не оказаться привязанным к помещению на годы после того, как модель перестала работать.

При длинном договоре можно предложить контрольную точку: после 12 или 18 месяцев арендатор получает право расторгнуть договор, например, с уведомлением за 90 дней и без крупного штрафа. Если собственник не готов к безусловному выходу, можно привязать его к выплате фиксированной компенсации, которая не превышает нескольких месячных платежей.

Скрипт:

«Мы готовы подписать долгосрочный договор, но не можем принимать на себя неограниченный риск. Предлагаем включить право арендатора на досрочный выход после первого года работы с уведомлением за 90 дней. Это не означает внезапное закрытие: в течение срока уведомления мы оплачиваем аренду и помогаем организовать показы помещения».

Не путайте два разных вопроса: прекращение договора и прекращение бизнеса. Если кофейня закрылась, договор не исчезает сам по себе. Обязательства продолжают, пока стороны не оформили расторжение или другой предусмотренный договором вариант.

Ремонт, вывеска, вентиляция и согласования

Слово «ремонт» скрывает несколько разных рисков.

Первый — технический. Хватит ли электрической мощности для оборудования? Можно ли провести воду и канализацию? Есть ли место для вентиляционного оборудования? Куда выводится вытяжка? Кто отвечает за пожарные требования? Можно ли установить кондиционер? Не окажется ли, что нужные изменения затрагивают общее имущество здания и требуют согласия собственника или управляющей организации?

Второй — юридический. Что считается неотделимым улучшением? Можно ли сверлить фасад? Кто согласует вывеску? Допустимо ли размещать наружную рекламу? Какие документы нужны для перепланировки и инженерных работ? Эти вопросы зависят от конкретного здания, муниципальных правил и условий договора, поэтому их нельзя заменять устной фразой «все так делают».

Третий — финансовый. Если арендатор вложил 1,5 млн рублей в помещение, но договор можно прекратить через год, инвестиция может не успеть окупиться. Если собственник требует вернуть помещение в первоначальное состояние, демонтаж вентиляции, стойки и проводки тоже становится расходом.

До подписания договора нужно получить от собственника:

технические характеристики помещения;
доступную электрическую мощность;
сведения о существующих инженерных сетях;
правила проведения работ в здании;
порядок согласования вывески;
требования к вентиляции и кондиционированию;
правила доступа подрядчиков;
условия погрузки и вывоза мусора;
перечень работ, требующих письменного согласия;
порядок оформления неотделимых улучшений.

Особенно опасна фраза «вывеску согласуем потом». Для кофейни вывеска — не украшение, а часть обнаружения точки. Если её нельзя разместить на фасаде, бизнес может потерять значительную долю случайного потока. Нужно получить не только общее разрешение «на вывеску», но и согласовать место, размер, способ крепления, подсветку и ответственность за демонтаж.

Собственник может сказать:

— Все арендаторы ставят вывески, проблем не было.

Ответ владельца кофейни должен быть спокойным:

— Нам нужно зафиксировать разрешённое место и технические требования в приложении или отдельном согласовании. Иначе мы заложим в бюджет вывеску, которую потом нельзя будет установить.

С вентиляцией ситуация ещё жёстче. Кофейня с выпечкой или горячей кухней может потребовать решений, которых помещение не позволяет реализовать. Если проектировщик после подписания договора сообщает, что канал недостаточного сечения или вывести воздух наружу нельзя, арендатор уже потратил время и деньги, но договор продолжает действовать.

Поэтому до внесения аванса полезно провести технический осмотр с человеком, который понимает инженерные системы общепита. Не обязательно заказывать большой проект на первом этапе, но критические ограничения нужно проверить. Стоимость такого осмотра несопоставима с потерей нескольких сотен тысяч на неподходящий объект.

Кто платит за коммунальные и эксплуатационные расходы

В договоре должно быть ясно не только, кто платит, но и за что именно.

Коммунальные расходы обычно связаны с фактическим потреблением: электроэнергией, водой, отоплением и водоотведением. Эксплуатационные расходы могут включать уборку общих зон, охрану, обслуживание лифтов, территории и инженерных систем, вывоз отходов и административные услуги. Список зависит от объекта.

Проблема возникает, когда в один пункт помещают всё: «Арендатор возмещает расходы арендодателя, связанные с содержанием здания». Такая формулировка позволяет предъявлять счета, которые предприниматель не способен проверить заранее.

Нужны ответы на четыре вопроса.

Как измеряется расход? Есть ли отдельные счётчики или используется расчётная доля?

Как определяется доля кофейни? По площади, потреблению, числу арендаторов или другой формуле?

Какие документы подтверждают сумму?

Какие расходы исключены и не могут быть предъявлены арендатору?

Если отдельного счётчика нет, предприниматель может попросить его установить или закрепить понятную методику. Для кофейни особенно важно отделить собственное потребление от расходов общих зон. Иначе арендатор будет оплачивать часть света в коридоре, работу оборудования соседей и потери, которые не может контролировать.

Отдельно обсуждается вывоз отходов. Кофейня производит упаковку, кофейный жмых, пищевые отходы, картон и бытовой мусор. Если собственник включает вывоз в эксплуатационный платёж, нужно понять лимиты и график. Если договор требует заключить отдельный договор, это должно быть учтено в бюджете и операционной процедуре.

Проверка реальности для Анны и Ильи выглядела бы так: они запрашивают счета за последние 12 месяцев по похожему помещению или хотя бы диапазон фактических платежей соседнего арендатора. Эти данные не гарантируют будущую сумму, но показывают её порядок. Если собственник отказывается предоставить даже обезличенную информацию, в финансовой модели нужно использовать верхнюю границу, а не обещание «обычно немного».

Скрытые мотивы переговоров

У каждой стороны есть причина настаивать на своих условиях. Собственник небольшого помещения может хотеть не максимальную ставку, а надёжного арендатора, который не испортит фасад, не создаст конфликтов с соседями и будет платить без задержек. Управляющая компания может опасаться нагрузки на электросеть. Арендодатель мог недавно пережить неудачный опыт с рестораном, который оставил долги и разрушенное помещение. Если понять мотив, легче предложить обмен, а не просто просить скидку.

Анна сначала пыталась торговаться так:

— Снизьте аренду, иначе для нас дорого.

Это слабая позиция. Собственник слышит только потерю дохода и не получает причины уступить.

Илья перестроил разговор:

— Мы готовы заключить договор на пять лет, внести обеспечительный платёж, открыть точку в согласованный срок и ежемесячно предоставлять отчёт по обороту. Нам нужны 45 дней на ремонт без базовой аренды, фиксированные эксплуатационные расходы на первый год и право досрочного выхода после 18 месяцев с уведомлением за 90 дней. Для вас это означает долгосрочного арендатора и понятный порядок освобождения, для нас — возможность пережить запуск и не заложить в бизнес неподъёмный риск.

Это уже переговорная позиция: в ней есть встречные обязательства.

У владельца небольшой кофейни обычно есть несколько ресурсов, которые можно предложить:

длинный срок договора;

регулярная оплата без задержек;

аккуратный ремонт и согласованный дизайн;

готовность работать в часы, выгодные зданию или маршруту;

участие в благоустройстве входной зоны;

открытая отчётность по обороту при переменной аренде;

обязательство поддерживать вывеску и фасад;

быстрая связь с собственником по техническим вопросам;

ограничение шумных работ и соблюдение правил здания.

Но не следует обменивать всё на снижение ставки. Иногда для бизнеса важнее 45 дней каникул, чем скидка 20 000 рублей в месяц. Иногда критичнее право установить вывеску, чем ещё один месяц отсрочки. Условия нужно оценивать по влиянию на деньги и запуск.

Как расставить приоритеты

Разделите условия на три группы.

Невозможные для принятия. Например, отсутствие доступа к нужной электрической мощности, запрет на вентиляцию, неопределённые обязательные платежи, начало полной оплаты до возможности проводить работы, отсутствие выхода из длинного договора.

Желательные. Каникулы, ограничение индексации, уменьшенный депозит, фиксированные эксплуатационные расходы, место для вывески.

Обменные. Срок договора, размер депозита, частота отчётности, участие в мелком ремонте, срок уведомления о выходе.

Такой список помогает не торговаться хаотично. Если собственник не уступает по желательному условию, можно предложить другой обмен. Но невозможное нельзя превращать в предмет уступки. Нельзя подписывать помещение без вентиляции только потому, что арендодатель дал скидку.

Шесть ошибок, которые выглядят как экономия

Первая — подписывать договор по фотографии и устному обещанию. Фотография не показывает мощность сети, уклон пола, состояние канализации и ограничения по фасаду.

Вторая — считать только базовую аренду. Полная стоимость включает все обязательные платежи, а иногда и расходы, которые возникают из-за режима работы.

Третья — соглашаться на длинный срок ради скидки, не проверив досрочный выход. Низкая ставка становится дорогой, если предприниматель обязан платить после закрытия.

Четвёртая — начинать ремонт до подписания подробного акта и получения письменных согласований. Деньги, вложенные в чужое помещение без ясных условий, трудно вернуть даже при добрых отношениях.

Пятая — считать депозит последним платежом перед открытием и не оставлять оборотный запас. Обеспечительный платёж нельзя мысленно записывать в расходы, но нельзя и считать свободными деньгами: они временно выведены из оборота.

Шестая — подписывать договор в спешке, потому что «есть ещё желающие». Давление может быть реальным, но решение всё равно должно пройти техническую и финансовую проверку. Если собственник не готов дать время на чтение договора, это тоже информация о будущих отношениях.

Момент истины

Через неделю после первого просмотра Илья вернулся к собственнику с перечнем вопросов. Выяснилось, что вывеску можно было разместить только в одном месте, а согласование занимало до 30 дней. Электрической мощности хватало для кофемашины, но не для планируемой печи. Вентиляция требовала отдельного технического решения. Эксплуатационные расходы прошлой зимой выросли почти на треть. Договор предусматривал ежегодную индексацию и штраф за досрочный выход, но не содержал права арендатора покинуть помещение, если не удастся согласовать вывеску и вентиляцию.

Анна восприняла это как угрозу всей идее:

— Может, мы просто упустим место. Пока будем проверять, его заберут.

Илья ответил:

— Если место можно забрать только вместе с обязательством платить за него до первого дня работы, мы теряем не место. Мы покупаем проблему.

Это был неприятный разговор: помещение действительно нравилось. Но после него они увидели два разных сценария. В первом они подписывали исходный договор, вкладывали деньги в ремонт, а затем выясняли, что печь нельзя подключить, вывеска задерживается, а платежи выше расчёта. Во втором — предлагали собственнику изменённую конструкцию или отказывались.

Собственник не согласился на полное освобождение от аренды на 45 дней, но предложил 30 дней каникул и ещё 30 дней по половинной ставке. Он согласился ограничить индексацию базовой аренды, зафиксировать порядок расчёта эксплуатационных расходов и дать право на досрочный выход после 18 месяцев при уведомлении за 90 дней. Для вентиляции добавили условие: если техническое обследование подтвердит невозможность реализации согласованного решения не по вине арендатора, стороны смогут расторгнуть договор без штрафа. Вывеску зафиксировали в приложении с эскизом и местом размещения.

Печь пришлось исключить из первой версии проекта. Это было не поражение, а изменение модели: кофейня начинала с напитков, десертов и готовой выпечки без полноценной горячей кухни. Анна сначала боялась, что предложение станет слабее. Но новый формат уменьшил расходы на оборудование, вентиляцию и персонал. Аренда перестала быть единственным решением, от которого зависела вся концепция.

Новый баланс

Переговоры не превращают плохое помещение в хорошее. Их задача — убрать неопределённость и распределить риск между сторонами так, чтобы бизнес мог пережить запуск.

Договор аренды небольшой кофейни нужно читать не как формальный документ, а как сценарий ближайших лет. В нём должны быть ответы на практические вопросы:

Когда и за что мы начинаем платить?

Сколько будет стоить помещение в обычный и тяжёлый месяц?

Что произойдёт, если ремонт задержится?

Кто отвечает за инженерные ограничения?

Можно ли установить вывеску в нужном месте?

Какие расходы подтверждаются документами?

Как увеличится ставка через год?

Сколько денег заморозится в депозите?

Как предприниматель выйдет из договора, если модель не заработает?

Что останется в помещении после окончания аренды?

Если на эти вопросы нет ответа, у предпринимателя есть не договор, а набор будущих сюрпризов.

Перед подписанием проведите последнюю проверку реальности. В отдельном файле или на листе запишите:

полную базовую аренду;

все фиксированные дополнительные платежи;

диапазон коммунальных расходов;

правило индексации;

сумму обеспечительного платежа;

расходы на ремонт, вывеску, вентиляцию и согласования;

дату начала полной оплаты;

минимальную выручку, необходимую для покрытия аренды;

сумму денег, которая останется после депозита и ремонта;

условия досрочного выхода.

Затем покажите этот список не человеку, который влюблён в помещение, а тому, кто способен задать неприятный вопрос. Это может быть бухгалтер, юрист по коммерческой аренде, опытный управляющий или предприниматель, который уже закрывал точку. Его задача не решить за вас, а найти места, где вы подменили факт предположением.

Юридическую проверку договора желательно проводить до внесения невозвратного аванса. В российской практике условия аренды зависят от статуса сторон, вида помещения, срока договора, требований собственника и особенностей объекта. Если договор долгосрочный, нужно отдельно проверить, требуется ли государственная регистрация и кто отвечает за подачу документов. Нельзя полагаться на обещание «мы всё оформим потом»: порядок, сроки и последствия должны быть закреплены письменно. Для конкретного договора полезна консультация юриста, особенно если в нём есть переменная аренда, неотделимые улучшения, право одностороннего отказа или сложная схема платежей.

Анна и Илья в итоге не получили идеальных условий. Они получили условия, которые можно было посчитать. Это важнее. У них появилась верхняя граница эксплуатационных расходов на первый год, понятный период ремонта, зафиксированная вывеска, техническое условие по вентиляции и точка выхода из договора. Даже после этого «Тёплый угол» оставался рискованным проектом. Но риск стал видимым и управляемым.

Аренда уничтожает прибыль не тогда, когда она просто высокая. Она уничтожает её, когда предприниматель не знает полной суммы, не видит даты возникновения обязательств и не имеет выхода при изменении обстоятельств. Самообман заканчивается в тот момент, когда ставка из объявления превращается в ежемесячный сценарий: сколько платим, за что платим, при какой выручке выдерживаем и что делаем, если план не сработал.

Следующий слой расходов ещё менее заметен. Даже если договор выдержан, ставка за помещение согласована, а ремонт завершён, чашка может приносить меньше, чем кажется. В молоке, сиропах, крышках, списаниях, бесплатных добавках и ошибках команды прячется себестоимость, которую легко не считать до тех пор, пока она не съест прибыль.

Себестоимость, которую обычно прячут в пене

В «Тёплом углу» вторник начинался спокойно. Утром Анна сама встала за кофемашину, приняла поставку молока, проверила помол и даже успела выпить у окна остывший американо. К десяти часам касса показывала 18 400 рублей. Для кофейни площадью 38 м² это выглядело неплохо: поток у станции метро был, аренда уже была заложена в расчёты, смена проходила без форс-мажоров.

Вечером Илья открыл отчёт и спросил:

— Почему на счёте осталось меньше, чем вчера, хотя выручка выше?

Анна сначала решила, что дело в платежах поставщикам. Потом они вместе пересчитали закупки, фонд оплаты труда и аренду. В целом всё сходилось. Не сходилась только чашка. В отчётах капучино приносил хорошую выручку, но оставлял после закрытия дня заметно меньше денег, чем ожидали.

Проблема состояла не в одном крупном списании. Её складывали лишние 18 граммов молока в каждом втором напитке, три переделанных капучино, открытая упаковка сиропа, которую не успели использовать до окончания срока, стаканы с крышками для гостей, сидевших в зале, и несколько бесплатных напитков «для своих». Отдельно ни одна из этих потерь не выглядела угрозой. Вместе они съедали запас, который должен был покрывать аренду и кассовые разрывы.

После расчёта аренды нельзя считать, что с расходами покончено. Платёж за помещение виден в договоре, а стоимость каждой чашки распадается на десятки небольших движений: граммы, миллилитры, крышки, салфетки, вода, ошибки, переделки и списания. Если не собрать их в одну систему, выручка начнёт казаться прибылью, а рецептурная карта — точным финансовым документом, хотя на самом деле она описывает лишь идеальный напиток.

Эта глава нужна, чтобы перейти от вопроса «сколько стоит сырьё» к вопросу «сколько в действительности обходится проданная чашка». Речь не о поиске виноватого среди бариста и не о запрете лишней салфетки. Задача — увидеть полную переменную себестоимость, отделить нормальные технологические потери от беспорядка и получить цифры, на которых можно строить меню и цены.

Идеальный рецепт не равен себестоимости

Себестоимость порции — это затраты, возникающие из-за производства и продажи конкретного напитка. В неё входят не только продукты по рецептуре, но и связанные с порцией расходные материалы, технологические потери, списания и переделки, если они регулярно происходят в работе.

Переменные затраты меняются вместе с количеством продаж. Чем больше кофейня продаёт напитков на вынос, тем больше покупает зерна, молока, стаканов, крышек и салфеток. Постоянная аренда от одной дополнительной чашки не вырастает, но переменная себестоимость каждой чашки существует независимо от того, заметна она в отчёте или нет.

Рецептурная карта обычно отвечает на узкий вопрос: сколько граммов и миллилитров нужно для идеального приготовления. Финансовая себестоимость отвечает на более широкий: сколько денег в среднем приходится потратить, чтобы продать эту порцию в реальной смене.

Разница между этими вопросами появляется уже на зерне. Допустим, кофейня покупает кофе по 1 400 рублей за килограмм. Если на эспрессо закладывается 18 граммов, расчёт выглядит так:

$$1\,400 \text{ рублей} \div 1\,000 \text{ граммов} \times 18 \text{ граммов} = 25,20 \text{ рубля.}$$

Это стоимость зерна, вошедшего в рецепт. Но не обязательно стоимость зерна, купленного ради продаж. Часть кофе остаётся в бункере при смене зерна, используется для настройки помола, уходит в холостой пролив, просыпается при загрузке холдера или списывается после

неудачной экстракции. Если в течение месяца на настройку и брак уходит 6% зерна, фактическая стоимость 18 граммов, использованных в напитке, будет выше:

$$25,20 \times 1,06 = 26,71 \text{ рубля.}$$

Разница в 1,51 рубля кажется несущественной. При 2 000 кофейных напитков в месяц это уже около 3 000 рублей. Если добавить молоко, упаковку, сиропы и переделки, небольшие отклонения превращаются в заметную статью расходов.

Считать нужно не один идеальный стакан, а среднюю реальную порцию. Это не разрешение завышать цифры «на всякий случай», а попытка не подменять производство лабораторным экспериментом.

Упражнение 1. Разложить напиток на деньги

Возьмите один популярный напиток, который продаётся ежедневно. Не латте с редким сиропом, а позицию, на которую приходится значительная доля заказов. Для «Тёплого угла» это капучино объёмом 300 миллилитров.

Разберите его на последовательность операций:

1. Зерно: фактическая закладка и закупочная цена килограмма.
2. Молоко: объём, который попадает в напиток, и объём, который уходит в паровой кран, питчер или остаётся в ёмкости.
3. Сироп или другая добавка: миллилитры и цена упаковки.
4. Стакан, крышка, салфетка, мешалка или ложка, если напиток продаётся навынос.
5. Вода: не только вода в напитке, но и разумная доля воды на промывку и обслуживание оборудования.
6. Технологический брак: настройка, переделки, проливы, испорченные порции.
7. Списание: продукт, который закупили, но не продали и который потерял потребительскую ценность.

Для каждого компонента используйте одну формулу:

Стоимость единицы = цена закупки ÷ количество единиц в упаковке.

Стоимость компонента в порции = стоимость единицы × фактическое количество.

Если молоко куплено по 105 рублей за литр, 210 миллилитров в напитке стоят 22,05 рубля. Но если в процессе работы бариста в среднем приходится открыть 220 миллилитров, потому что часть молока остаётся в питчере или отправляется в мойку после вспенивания, расчёт будет уже другим: 23,10 рубля. Важно не смешивать технологическую норму с произвольным округлением. Её нужно подтвердить наблюдением.

Допустим, для капучино в «Тёплом углу» получается такой предварительный расчёт:

Зерно — 26,71 рубля с учётом потерь.

Молоко — 23,10 рубля.

Сироп — 0 рублей, если напиток без добавки.

Стакан — 8 рублей.

Крышка — 4,50 рубля.

Салфетка — 0,70 рубля.

Мешалка — 1,20 рубля.

Вода и моющие средства в расчётной доле — 0,80 рубля.

Средняя доля переделок и брака — 3,60 рубля.

Полная переменная себестоимость составляет 68,61 рубля. Если в старой карте Анна видела только зерно и молоко, она считала 49,20 рубля. Разница — почти 20 рублей на чашку.

Частая ошибка на этом этапе — учитывать упаковку только для напитков навынос. Если гость получил картонный стакан, крышку и салфетку, даже заказав напиток «с собой, но я присяду», это переменная стоимость продажи. Если напиток в зале подаётся в многоразовой чашке, упаковку можно не включать, но тогда нужно учитывать мойку, воду, моющее средство и бой посуды. Формат подачи меняет структуру себестоимости, но не отменяет её.

Вторая ошибка — переносить цену из последнего чека поставщика, не проверяя единицу измерения. Сироп может быть указан за бутылку объёмом 1 литр, молоко — за короб из 12 упаковок, стаканы — за пачку из 50 штук, крышки — за короб из 1 000 штук. Если в формулу попадает цена короба вместо цены одной единицы, напиток внезапно становится убыточным на бумаге. Ошибки накапливаются и тогда, когда стоимость упаковки делят не на фактическое количество, а на округлённое «примерно».

Третья ошибка — не учитывать НДС и доставку там, где они действительно входят в закупочную цену. Если поставщик выставляет цену без доставки, а доставка оплачивается отдельно и относится к регулярным закупкам, её нужно распределить по товарам или килограммам. Иначе дешёвое зерно на бумаге окажется дороже после привоза. Важно выбрать один принцип и применять его ко всем поставщикам.

Граммовка: число, которое нельзя оставлять на доверии

Анна знала рецепт капучино: 18 граммов кофе, молоко до нужного объёма, стандартная чашка. Но однажды Марина поставила весы под группой и попросила всех бариста несколько раз подряд взвесить закладку. Один сотрудник набирал 18–18,5 грамма. Другой — 19–20. Третий говорил, что «на глаз нормально», и выдавал 21 грамм, если очередь становилась длинной.

Для гостя разница в два грамма незаметна. Для кофейни она превращается в расход. При цене 1 400 рублей за килограмм дополнительные 2 грамма стоят 2,80 рубля. При 100 чашках в день и 26 рабочих днях это 7 280 рублей в месяц. И это только зерно.

Граммовка — не формальность для технологической карты, а ограничитель расхода. Её нужно проверять в рабочем процессе: весами, мерной ёмкостью, настройкой оборудования или визуальным стандартом, который время от времени сверяют измерением.

То же относится к молоку. Если в карте написано 200 миллилитров, это не означает, что сотрудник должен наливать его до отметки «примерно». Нужно определить, что именно означает это число:

объём молока, налитого в питчер;

объём жидкости после вспенивания;

объём, оказавшийся в чашке;

норма, рассчитанная с учётом остатка.

Для финансового расчёта полезно знать не только красивую рецептуру, но и средний расход из упаковки. Например, из литровой упаковки можно продать не пять напитков по 200 миллилитров, а четыре с половиной, если часть молока остаётся в питчере, проливается при

очистке или списывается в конце срока хранения. Тогда стоимость молока нужно считать не по идеальному объёму напитка, а по фактическому выходу.

Упражнение 2. Проверить выход и потери

В течение трёх рабочих дней выберите один напиток и проведите короткое наблюдение. Не меняйте процесс и не предупреждайте команду заранее о том, что будете искать нарушения. Иначе получится демонстрация образцовой работы, а не обычной смены.

Каждое утро фиксируйте остаток зерна, молока и ключевых добавок. В течение дня записывайте количество проданных напитков, списанный продукт, переделки и остаток на закрытии. Затем сравните теоретический расход с фактическим.

Пример по зерну:

На начало дня было 1 000 граммов.

На конец дня осталось 620 граммов.

Фактически использовано 380 граммов.

Продано 20 эспрессо-напитков.

Теоретический расход при норме 18 граммов — 360 граммов.

Разница — 20 граммов, или 5,6% от теоретического расхода.

Эта разница может быть нормальной, если за день были две настройки помола и одна неудачная порция. Но если она повторяется ежедневно без объяснения, это уже не случайность, а часть себестоимости или проблема процесса.

Для молока расчёт будет менее прямым: оно приходит в разных упаковках и используется в напитках разного объёма. Начать можно с простой проверки: сколько упаковок ушло за три дня и сколько молочных напитков продано. Если израсходовано 18 литров на 150 напитков, средний расход составил 120 миллилитров на напиток. Затем сравните его с ассортиментом. Если среди этих напитков 80 латте по 220 миллилитров и 70 капучино по 160 миллилитров, теоретический расход уже составит 28,8 литра. Значит, исходные данные зафиксированы неверно или часть молочных напитков готовится по другой норме. Такая проверка помогает увидеть расхождение, а не спорить о нём по ощущениям.

Не пытайтесь сразу установить идеальный процент потерь для всех напитков. Сначала найдите три позиции с наибольшими продажами и три самых дорогих ингредиента. Для маленькой кофейни этого достаточно, чтобы увидеть основные источники утечки.

Частая ошибка — считать весь недостающий продукт воровством. Причина может быть в неверном приходовании: часть товара записали не в ту единицу, не внесли возврат, перепутали остатки или не учли продукт, использованный для обучения. Иногда проблема связана с оборудованием: кофемолка удерживает часть зерна, паровой кран подтекает, холодильник работает нестабильно. Проверка нужна для поиска причины, а не для обвинения команды.

Другая ошибка — вводить жёсткую норму до наблюдения. Если руководитель объявляет: «Отныне на латте только 180 миллилитров молока», не измерив чашку и не проверив технологию, бариста начнут экономить на вкусе или компенсировать недолив дополнительной водой. Норма должна одновременно сохранять продукт и качество.

Выход напитка и невидимая часть рецепта

Гость покупает не граммы зерна и не миллилитры молока, а напиток определённого объёма, температуры и вкуса. Поэтому в карте должна быть зафиксирована не только загрузка, но и выход.

Выход напитка — это количество готового продукта, которое должно оказаться в чашке или стакане после приготовления. Для эспрессо это может быть масса готового напитка, для молочных напитков — итоговый объём или масса, для холодных напитков — состав с учётом льда, сиропа и воды.

Если карта говорит «двойной эспрессо», но не указывает массу выхода, один бариста выдаёт 34 грамма, другой — 45. Первый использует одну технологию, второй фактически продаёт больше продукта за ту же цену. Если карта говорит «сироп 10 миллилитров», но в смене используется помпа с разной производительностью, один нажим может означать 7 миллилитров, а другой — 12.

Рецептурная карта должна отвечать как минимум на семь вопросов:
какой ингредиент используется;
сколько его закладывается;

в какой единице измерения ведётся учёт;

какой выход должен получиться;

какова допустимая погрешность;

что считается браком;

как напиток подаётся гостю.

Последний пункт важен для упаковки. Один и тот же латте может иметь разную себестоимость — в чашке для зала и в стакане навынос. Если в меню цена одинаковая, разница должна быть осознанным решением, а не случайной потерей.

Сиропа и добавки часто создают отдельную ловушку. Сироп покупают бутылками, но расходуют помпой. Владелец считает: бутылка стоит 900 рублей, в ней 1 000 миллилитров, значит, 10 миллилитров стоят 9 рублей. Но если помпа фактически выдаёт 13 миллилитров, одна бутылка заканчивается раньше, а реальная стоимость порции составляет 11,70 рубля. При нескольких вкусах и активных продажах разница быстро становится заметной.

Проверить помпу можно без сложного оборудования: сделать 20 нажатий в мерную ёмкость, взвесить или измерить результат и разделить объём на количество нажатий. Проверять нужно каждую модель дозатора после замены и периодически в ходе работы.

Вода редко выглядит значительной статьёй. В напитке её может быть немного, но кофейня ежедневно использует воду для приготовления, промывки групп, очистки парового крана, мытья инвентаря и работы посудомоечной машины. Не нужно искусственно приписывать всю воду одной чашке. Достаточно определить ежемесячный расход, связанный с производством, и разделить его на количество напитков или заказов. Это будет приблизительная доля, зато она лучше нуля.

Упаковка: цена продажи начинается до первого глотка

В «Тёплом углу» Илья долго считал стакан и крышку частью «мелких хозяйственных расходов». В конце месяца он видел закупку упаковки одной строкой, но не связывал её с конкретными продажами. После перехода на расчёт по порциям выяснилось: напитки навынос составляли 64% заказов, а упаковка добавляла в среднем 14–16 рублей к каждому такому напитку.

Для напитка за 220 рублей это около 7% цены продажи. Если маржа рассчитана без упаковки, она завышена с самого начала.

В стандартный комплект могут входить:
стакан;

крышка;

салфетка;

бумажный держатель;

мешалка или ложка;

пакет, если его выдают;

наклейка или пломба;

дополнительная упаковка для выпечки, которую берут вместе с напитком.

Нужно считать не те материалы, которые «обычно лежат на стойке», а те, которые действительно расходуются. Если к каждому заказу кладут две салфетки, карта должна отражать две. Если часть гостей берёт напиток без крышки, средний расход можно считать по факту, но способ расчёта должен быть понятен.

Салфетка за 70 копеек не меняет экономику одной чашки. Но при 4 000 напитков в месяц две салфетки вместо одной дают 5 600 рублей расходов. Пакет за 6 рублей, который автоматически кладут к каждому заказу, при 1 500 заказах добавляет 9 000 рублей. Это не аргумент против пакетов или салфеток, а аргумент за решение, принятое после подсчёта.

Промежуточная проверка реальности проста: в течение недели сравните количество проданных напитков на вынос с расходом стаканов и крышек. Если продано 700 напитков на вынос, а израсходовано 780 крышек, разница должна иметь объяснение. Возможно, крышки ломаются, часть используется для списаний, кто-то берёт их отдельно или товар неверно посчитан. Необъяснимые 80 крышек — это не «погрешность склада», а сигнал о проблеме в процессе.

Ошибки, переделки и бесплатные напитки

Самая неприятная часть себестоимости скрывается в словах «переделайте, пожалуйста». Один неверный напиток не появляется в отчёте как расход. В кассе остаётся одна продажа, а продуктов использовано на две порции.

За одну смену могут возникать разные виды потерь:

бариста неправильно понял заказ;

гость изменил решение после начала приготовления;

молоко перегрели;

эспрессо вышел за пределы стандарта;

сироп добавили не того вкуса;

напиток пролили;

напиток отдали бесплатно из-за задержки;

продукт испортился до окончания срока;

сотрудник приготовил напиток для себя или знакомого без отметки.

Смешивать всё в одну строку «брак» не стоит. Для управления достаточно выделить хотя бы три группы: технологическая ошибка, клиентская переделка и управленческое списание. У каждой группы своя причина и своё решение.

Технологическая ошибка исправляется обучением, настройкой оборудования или уточнением стандарта. Клиентская переделка может быть нормальной частью сервиса, но её нужно ограничить правилами. Управленческое списание требует решения владельца: сколько бесплатных напитков разрешено команде, кто их отмечает и как учитываются дегустации.

У Анны действовало правило: любой напиток для сотрудника можно взять бесплатно, если он «нужен для проверки качества». Никто не записывал такие напитки. Когда Марина начала фиксировать их в сменном журнале, оказалось, что команда выпивает 6–9 напитков в день. Даже при себестоимости 60 рублей это 10–16 тысяч рублей в месяц. После разговора правило изменили: один напиток на сотрудника в смену учитывался как персональная льгота, остальные выдавались по себестоимости или с разрешения руководителя. Конфликт исчез, потому что запрет заменили ясным порядком.

Упражнение 3. Отделить нормальные потери от беспорядка

Собирайте в течение двух недель все списания и переделки. Не оценивайте их сразу. Для каждой записи достаточно пяти полей:

дата;

напиток или продукт;

количество;

причина;

кто разрешил или зафиксировал.

Затем посчитайте денежную стоимость каждой причины. Например:

настройка кофемолки — 1 200 рублей;

ошибки в заказах — 2 400 рублей;

перегретое молоко — 900 рублей;

переделки по просьбе гостей — 1 600 рублей;

напитки для команды — 3 100 рублей;

просроченный сироп — 1 300 рублей.

После этого задайте не вопрос «кто виноват», а вопрос «какое изменение уберёт повторение». Для перегретого молока могут понадобиться термометр и контрольная дегустация. Для ошибок в заказах — повтор заказа вслух. Для сиропа — сокращение ассортимента или закупка меньшей упаковки. Для напитков команды — понятное правило льгот.

Частая ошибка — считать любой брак признаком плохой работы. Настройка кофемолки в начале дня технологически необходима. Её нельзя обнулить приказом. Но можно определить допустимый диапазон, например до 2–3 порций на открытие, и проверять, почему регулярно уходит больше.

Вторая ошибка — включать в цену максимальный возможный брак. Если однажды сотрудник уронил целый поднос, это не означает, что нужно навсегда добавить по 20 рублей к каждой чашке. Полную себестоимость лучше строить на среднем подтверждённом расходе за несколько недель, а чрезвычайные случаи разбирать отдельно.

Третья ошибка — скрывать бесплатные напитки ради красивой отчётности. Если бесплатный напиток является частью маркетинга, гостевого сервиса или льготы, его нужно учитывать как управленческое решение. Нулевая выручка не означает нулевую себестоимость.

Ключевой разбор: почему «прибыльный» капучино не оставлял денег

Илья взял данные за один месяц и собрал себестоимость капучино объёмом 300 миллилитров по двум моделям.

Первая модель была старой:

зерно — 25,20 рубля;

молоко — 22,05 рубля;

итого — 47,25 рубля.

Цена напитка составляла 220 рублей. На бумаге оставалось 172,75 рубля до постоянных расходов. При 2 100 проданных капучино это выглядело как 362 775 рублей вклада в аренду, зарплаты и прибыль.

Вторая модель включала фактические расходы:

зерно с технологической потерей — 26,71 рубля;

молоко с учётом остатка и списания — 23,10 рубля;

стакан и крышка для напитков навынос — 12,50 рубля;

салфетка и мешалка — 1,90 рубля;

доля воды и моющих средств — 0,80 рубля;

средняя доля технологического брака — 3,60 рубля;

средняя доля бесплатных переделок — 2,40 рубля;

сироп и добавки — 0 рублей.

Полная переменная себестоимость напитка навынос составила 71,01 рубля. Для напитка в зале она была ниже на 12,50 рубля, но всё равно не равнялась 49,20 рубля.

Проблема оказалась ещё сложнее: из 2 100 капучино 1 350 продали навынос, а 750 — в зале. Средняя себестоимость с учётом этого соотношения составила:

$$1\,350 \times 71,01 = 95\,863,50 \text{ рубля;}$$

$$750 \times 58,51 = 43\,882,50 \text{ рубля;}$$

всего — 139 746 рублей.

По старой карте Илья ожидал 99 225 рублей. Разница — 40 521 рубль в месяц только по одной позиции.

Анна сначала возразила:

— Но продукты ведь не могли стоить на сорок тысяч дороже.

— Не только продукты, — ответил Илья. — Мы считали стаканы отдельно от чашек, переделки отдельно от продаж, а списания вообще не связывали с напитками.

После этого они пересмотрели не только цену, но и сам процесс. Для заказов в зале перестали автоматически выдавать крышки. Для навынос установили единый комплект упаковки. В кассовом отчёте появилась отметка «переделка», а напитки для команды стали фиксировать отдельной кнопкой. Марина проверила помпы сиропов и обнаружила, что одна из них выдавала почти на треть больше нормы.

Кофейня не стала резко повышать цену. Сначала убрала необъяснимые потери, затем обновила рецептуры и только после этого посмотрела, какие позиции действительно требуют изменения цены.

Рецептурная карта как финансовый документ

Карта должна жить вместе с закупками и сменой. Если поставщик изменил цену зерна с 1 400 до 1 650 рублей за килограмм, карта автоматически устарела. Если поставили новый стакан с другой стоимостью, изменилась себестоимость напитка навынос. Если в меню появился большой размер, нельзя просто умножить маленький напиток на коэффициент: в большой порции могут измениться расход молока, количество льда, сиропа и упаковки.

Для каждой карты задайте дату пересмотра. Он нужен как минимум в следующих случаях:

изменилась закупочная цена ключевого ингредиента;

изменился поставщик или размер упаковки;

изменилась граммовка;

появился новый формат подачи;

изменился выход напитка;

заметно выросла доля списаний;

изменился состав меню;

продажи позиции стали существенно выше или ниже.

Хорошая карта показывает не только рецепт, но и денежный результат. В ней должны быть:

название позиции;

размер и формат подачи;

ингредиенты;

единицы измерения;

норма закладки;

закупочная стоимость единицы;

стоимость ингредиента;

упаковка;

средняя технологическая потеря;

полная переменная себестоимость;

дата и ответственный за пересмотр.

Это не означает, что бариста должен во время очереди пересчитывать стоимость молока. Рабочая карта может быть короткой: граммы, миллилитры, выход, температура, порядок дей-

ствий. Финансовое приложение к карте хранится у управляющего и пересматривается при изменении условий. Два документа связаны одной позицией, но выполняют разные задачи.

Важна и версия карты. Если один бариста работает с 18 граммами зерна, а другой — с 20, финансовый расчёт теряет смысл. На каждом рабочем месте должна быть одна действующая версия, а старые варианты нужно убрать. Иначе обучение превращается в спор о том, «как делали раньше».

Что делать с общей себестоимостью

Не все расходы можно точно привязать к одной чашке. Вода, моющие средства, мелкий инвентарь и часть электричества обслуживают весь процесс. Их можно распределять по напиткам приблизительно. Для небольшой кофейни достаточно практичного метода:

собрать месячный расход;

выделить долю, относящуюся к производству напитков;

разделить её на число проданных напитков или на подходящую единицу объёма.

Например, за месяц на фильтры для воды, моющие средства и техническую воду потрачено 12 000 рублей. Продано 6 000 напитков. Средняя доля составит 2 рубля на напиток. Если половина расходов относится к посуде и напиткам в зале, а половина — к производству всей продукции, распределение нужно изменить. Важно не выбрать математически идеальный метод, а сделать его постоянным и прозрачным.

Нельзя бездумно включать в переменную себестоимость аренду, зарплату администратора или банковскую комиссию. Это другие уровни расходов. Банковская комиссия зависит от выручки, но не является затратой на приготовление конкретной чашки в том же смысле, что зерно или стакан. Её можно анализировать отдельно как процент от продаж. Зарплата бариста связана с количеством смен и часами работы, а не только с числом напитков. Если смешать всё в одну цифру, станет непонятно, какую проблему исправлять: рецепт, график или аренду.

Удобно держать три слоя:

технологическая себестоимость — продукты и обязательные материалы;

полная переменная себестоимость — технологическая себестоимость плюс средние потери, упаковка и переделки;

вклад напитка — цена продажи минус полная переменная себестоимость.

Именно вклад напитка затем участвует в покрытии постоянных расходов: аренды, зарплаты, коммунальных платежей, обслуживания оборудования и других обязательств. Так сохраняется связь с предыдущими расчётами: чашка должна не просто «окупать продукты», а оставлять деньги для всей системы.

Полевой алгоритм на ближайшую неделю

Если у кофейни пока нет точных данных, не нужно ждать идеальной программы учёта. За семь дней можно получить рабочую картину.

В первый день выберите пять самых продаваемых напитков и два дорогих ингредиента. Соберите чеки поставщиков, проверьте размеры упаковок и приведите все единицы к граммам, миллилитрам или штукам.

Во второй день перепишите рецептуры: закладка, выход, упаковка, формат подачи. Отдельно отметьте напитки в зале и на вынос.

В третий день проверьте дозаторы, весы, объём стаканов и фактический выход. Не доверяйте надписям на упаковке, если расход зависит от помпы или оборудования.

В течение следующих трёх дней фиксируйте остатки, списания, переделки и бесплатные напитки. Достаточно одной строки на каждый случай. Не требуйте от команды длинных объяснений: короткая причина ценнее молчания.

В последний день пересчитайте полную переменную себестоимость и сравните её со старой картой. Найдите три наиболее заметных расхождения. Для каждого решите, что делать: изменить стандарт, обучить сотрудника, заменить упаковку, сократить ассортимент, уточнить правило списания или пересмотреть цену.

Критерий успеха здесь не в том, чтобы получить цифру до копейки. Рабочая система должна давать четыре результата.

Вы знаете, сколько стоит напиток в зале и на вынос.

Вы понимаете, какая часть разницы между идеальным и фактическим расходом является нормальной технологической потерей.

Вы можете назвать основные причины списаний и переделок за смену.

При изменении закупочной цены или рецепта вы можете обновить карту без полного пересчёта бизнеса.

Если после расчёта оказалось, что напиток оставляет меньше денег, чем предполагалось, это не провал расчёта, а полезный сигнал. Теперь видно, что исправлять: слишком дорогой ингредиент, чрезмерную упаковку, нестабильную граммовку, слабое обучение или цену.

Анна и Илья в итоге оставили капучино по прежней цене, но пересмотрели его фактическую экономику. Они отказались от части сиропов с низкими продажами, ввели одну упаковку для на вынос вместо двух вариантов, установили контроль выхода эспresso и стали еженедельно просматривать списания. Через месяц разница между расчётным и фактическим расходом сократилась почти вдвое. Это дало больший эффект, чем спор о нескольких рублях в закупочной цене зерна.

Следующий шаг — соединить себестоимость с ассортиментом. Один напиток может иметь хорошую наценку, но продаваться редко. Другой приносит меньше денег с чашки, зато создаёт основной поток. Поэтому после расчёта нужно решить, какие позиции должны привлекать гостя, какие — зарабатывать, а какие лишь занимают место на карте. Для этого меню должно иметь не только характер, но и понятную маржу.

Меню с характером и маржой

В понедельник в 8:40 Анна сняла с витрины табличку: «Латте с солёной карамелью — хит недели». За четыре дня этот напиток заказали девять раз.

При этом гости по-прежнему брали обычный капучино, американо и фильтр-кофе. Эти три позиции приносили почти половину всех кофейных продаж «Тёплого угла», но Анне казались слишком простыми. Ей хотелось меню, ради которого люди будут фотографировать стойку, возвращаться за новыми вкусами и рассказывать о кофейне друзьям.

Илья смотрел на другую цифру. После выплаты аренды, зарплат, налогов и счетов поставщиков на счёте оставалось меньше, чем требовалось для следующей закупки. В меню было двадцать восемь напитков, четырнадцать видов добавок, шесть десертов и четыре сезонные позиции. На бумаге кофейня выглядела разнообразной. В деньгах она оставалась хрупкой.

Так возникает опасное заблуждение: хорошее меню должно нравиться владельцу, выглядеть богато и предлагать как можно больше вариантов. На практике меню — не каталог вкусов, а распределитель внимания, запасов, работы бариста и денег. Оно определяет, какие продукты закупать, что хранить в холодильнике, сколько времени тратить на заказ и какую сумму оставлять после каждой продажи.

Когда рассчитана полная себестоимость чашки, становится видно: позиция может быть дешёвой в приготовлении, но дорогой в обслуживании; популярной, но слабой по денежному вкладу; эффектной, но убыточной при низком спросе. Поэтому задача владельца не в том, чтобы сделать каждую позицию одновременно самой вкусной, самой прибыльной и самой популярной. У этих свойств разные роли.

Меню, которое едва не закрыло кофейню

«Тёплый угол» занимал 38 квадратных метров у станции метро в российском городе-миллионнике. Утром гости забежали за напитком по пути на работу, днём часть посадочных мест занимали студенты и сотрудники ближайших офисов, а вечером поток резко падал. В зале стояли четыре маленьких столика, у окна располагалась длинная узкая стойка на шесть мест.

Анна отвечала за продукт и обучение бариста. До открытия кофейни она несколько лет работала за стойкой, хорошо различала сорта кофе, знала, как меняется вкус молока при перегреве, и могла подробно объяснить гостю разницу между двумя способами заваривания. Илья занимался арендой, платежами и закупками. Их роли дополняли друг друга, но из-за меню они часто спорили.

Анна говорила:

— Если мы оставим только капучино и фильтр, нас никто не запомнит.

Илья отвечал:

— Если мы оставим всё, что хочется попробовать, запомнят не нас, а неоплаченные счета.

Весной они решили обновить меню. Поводом стала жалоба постоянной гостьи: «У вас хороший кофе, но каждый раз приходится долго выбирать». Анна восприняла это как просьбу добавить понятные вкусы. За три недели появились:

1. Латте с солёной карамелью.
2. Латте с фисташкой.
3. Раф с халвой.
4. Раф с апельсиновой цедрой.
5. Матча с клубникой.

6. Матча с кокосом.

7. Холодный кофе с тоником.

8. Холодный кофе с апельсином.

9. Пряный какао.

10. Какао с маршмеллоу.

Часть позиций родилась из желания «сделать как в хороших кофейнях», часть — из просьб гостей, часть — из коротких видео и фотографий, которые Анна видела в крупных городских сообществах. Для каждого напитка напечатали карточку с составом и закупили по одному ингредиенту на пробу.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.