

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра «Экономика и управление на предприятиях сферы услуг, рекреации и туризма»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН

Рецензент, руководитель ИП Асатрян Д.С.

_____/ Д.С.Асатрян /

«_____» _____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

_____/Т.А. Худякова /

«_____» _____ 2018 г.

Разработка бизнес-плана проекта по открытию кофейни сети «Кантата» на
основе франшизы в г.Челябинске

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.02. 2018. 078. ВКП

Руководитель, к.э.н., доцент

_____/ Т.А. Худякова /

«_____» _____ 2018 г.

Автор

студент группы ЭУ – 442

_____/ Е.Ю. Гайко /

«_____» _____ 2018 г.

Нормоконтролер,

ст.преподаватель

_____/ М.Г Ефимова /

«_____» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Гайко, Е.Ю. Разработка бизнес-плана проекта по открытию кофейни сети «Кантата» на основе франшизы в г. Челябинске. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-442, 80 с., 11 ил., 34 табл., библиогр. список – 80 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана проекта по открытию кофейни сети «Кантата» на основе франшизы в городе Челябинске.

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические понятия бизнес-планирования, основы планирования деятельности предприятий, роль бизнес-плана в системе планирования деятельности предприятий.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает характеристику рынка общественного питания, как на территории РФ, так и за границей, описание деятельности кофейни «Кантата», анализ конкурентов.

В результате проведенной работы был создан бизнес-план по открытию кофейни в г. Челябинске, рассчитаны затраты на покупку франшизы, первоначальной техники для начала работы, рассчитана точка безубыточности и срок окупаемости проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИХ.....	6
1.1 Теоретические основы планирования деятельности предприятий.....	6
1.2 Роль бизнес-плана в системе планирования работы предприятий	8
1.3 Оценка потенциальных рисков проекта	13
2 АНАЛИЗ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ РЫНКА.....	20
2.1 Анализ зарубежного рынка общественного питания	20
2.2 Анализ российского рынка общественного питания	23
2.3 Разработка бизнес-идеи открытия кофейни.....	26
3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА	45
3.1 Информация о проекте	45
3.2 Организационный план	47
3.3 Расчет потребности в финансировании и источники финансирования ..	48
3.4 План маркетинга	49
3.5 Производственный план	53
3.6 Расчет себестоимости и ценообразование	58
3.7 Расчет денежных потоков	59
3.8 Расчет инвестиционной привлекательности простыми методами	60
3.9 Расчет инвестиционной привлекательности дисконтированными методами	61
3.10 Анализ рисков проекта.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	69
БИБИЛОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	71
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Качественная оценка факторов внешней среды	78

ВВЕДЕНИЕ

Отрасль общественного питания достаточно развита в России и, в частности, в Челябинской области. Несмотря на экономический кризис и падение экономики в целом и в том числе отрасли общественного питания, данная сфера восстанавливается и снова набирает темпы роста. По данным экспертов полностью отрасль восстановится к 2020 году, и дальше значения показателей будут превышать значения, зафиксированные до кризиса. На рынке работает и открывается множество предприятий общественного питания различных ценовых категорий, разнообразных видов кухни и т.д. Кофейня Кантата знаменита на весь мир своим шоколадом, изготавливаемыми по уникальному рецепту. В Челябинске практически нет подобных заведений, а те, что есть, имеют довольно скудный ассортимент. Таким образом, кофейня Кантата является актуальным объектом для исследования.

Темой исследования является разработка бизнес-плана открытия кофейни Кантата в г. Челябинске.

Объект исследования – проект открытия кофейни Кантата, предмет – оценка внешней среды, обоснование экономической привлекательности проекта.

Целью работы – разработать бизнес-плана проекта открытия кофейни Кантата в городе Челябинске.

Из цели вытекают следующие задачи:

- 1) кратко пописать объект исследования;
- 2) провести анализ внешней и внутренней среды;
- 3) разработать бизнес-план;
- 4) оценить экономическую привлекательность проекта;
- 5) оценить чувствительность и риски проекта.

Основными источниками информации являются интернет – ресурсы, в т.ч. сайт кофейни Кантата, карты и сайты с отзывами, используемые для анализа конкурентов.

Работа состоит из трех частей. В первой части рассмотрены теоретико-методологические основы бизнес-планирования на предприятиях.

Во второй части дана краткая характеристика объекта исследования, проведен полный анализ среды предприятия, включающий анализ внешней (макроэкономический и микроэкономический) и внутренней среды и SWOT-анализ с оценкой взаимовлияния факторов, формированием проблемных полей и составлением списка ключевых мероприятий по открытию кофейни.

Третья часть содержит бизнес-план предприятия, который состоит из резюме, организационного плана, плана маркетинга, плана производства, финансового плана и анализа рисков проекта (анализ безубыточности и анализ чувствительности).

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИХ

1.1 Теоретические основы планирования деятельности предприятий

Одним из наиболее важных факторов развития экономики являются инвестиции, долгосрочные вложения капитала для создания нового или совершенствования и модернизации действующего производственного аппарата с целью получения прибыли.

В самом общем смысле инвестиции –денежные средства, целевые банковские вклады, паи, акции и другие ценные бумаги, технологии, машины, оборудование, лицензии, в том числе на товарные знаки, кредиты, любое другое имущество или имущественные права, интеллектуальные ценности, вкладываемые в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли (дохода) и достижения положительного социального эффекта [13].

Инвестиционная деятельность в той или иной степени присуща любому предприятию. Принятие инвестиционного решения невозможно без учета следующих факторов: вид инвестиций, стоимость инвестиционного проекта, множественность доступных проектов, ограниченность финансовых ресурсов, доступных для инвестирования, риск, связанный с принятием того или иного решения и др.

Под инвестициями традиционно понимают процесс вложения средств в любой форме для получения дохода или какого-то эффекта. Такое понимание является наиболее общим и распространенным. Сущность инвестиций содержит в себе сочетание двух сторон инвестиционной деятельности: затрат ресурсов и получаемых результатов [22].

Инвестиции могут включать как полный научно-технический и производственный цикл создания продукции (ресурса, услуги), так и охватывать его элементы: научные исследования, проектно-конструкторские работы,

расширение или реконструкция действующего производства, организация нового производства или выпуск новой продукции и т.п.

Инвестор – это физическое или юридическое лицо (лица), вкладывающее средства в проект. Если инвестор и заказчик не являются одним и тем же лицом, инвестор заключает контракт с заказчиком, контролирует выполнение контрактов и осуществляет расчеты с другими участниками инвестиционной деятельности.

Инвестиционный проект – это комплексный план мероприятий, направленных на создание нового или модернизацию существующего производства с целью получения экономической выгоды [14].

Любой проект внедряется в реально существующую внешнюю среду: на входе проект черпает из нее ресурсы для создания продукции или оказания каких-либо услуг, а на выходе – среда принимает результаты проектной деятельности. Для успеха проекта нельзя не учитывать его взаимодействие с внешней средой, что осуществляется путем комплексной экспертизы проекта – системного, взаимосвязанного исследования внутренней и внешней среды проекта.

В зависимости от направлений вложения инвестиций и целей их реализации инвестиционные проекты делятся на:

- производственные (вложение капиталов в создание новых, реконструкцию и перевооружение существующих основных фондов и производственных мощностей для различных сфер национальной экономики);
- научно-технические (разработка и создание новой и высокоэффективной продукции с новыми свойствами, новых высокопроизводительных технологий и технологических процессов и т.п.);
- финансовые (приобретение и формирование портфеля ценных бумаг, покупка финансовых обязательств, выпуск и реализация ценных бумаг);
- коммерческие (получение прибыли от вложений в закупку, продажу и перепродажу какой-либо продукции, товаров, услуг);

- экологические (вложения в природоохранные проекты или улучшение параметров действующих производств и предприятий по вредным выбросам в атмосферу и воздействиям на природу);
- социально-экономические (вложения в качественное улучшение здравоохранения, образования, культуры в стране, регионе).

Таким образом, всякий проект для своего осуществления нуждается в ресурсах (финансовых, материальных, трудовых) для осуществления как процесса производства, так и процесса управления.

1.2 Роль бизнес-плана в системе планирования работы предприятий

Бизнес-план – это план осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности, и в то же время необходимый инструмент производства продукции или оказания услуг в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуации [15].

Следует различать понятия «бизнес-план», «инвестиционный проект» и «технико-экономическое обоснование». В одном случае бизнес-план относится к предприятию в целом, в другом – к итоговому документу, обосновывающий проект. Это определяется следующим. Процесс бизнес-планирования, результатом которого является бизнес-план, можно понимать в широком и узком смысле.

В узком понимании бизнес-планирование – это разработка некоторого итогового документа по обоснованию бизнес-идеи с целью привлечения инвестиций. Указанная процедура носит разовый характер. В данном случае бизнес-план выступает как вторичный документ, представляющий планы разработки и реализации соответствующей части инвестиционного проекта. В широком понимании бизнес-планирование – это непрерывный процесс планирования хозяйственной деятельности предприятия на ближайшие и

отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможности получения необходимых ресурсов. В данном случае бизнес-план выступает инструментом управления организацией посредством его реализации и внесении в коллектив на основе анализа внутреннего состояния объекта и его положения во внешней среде. Результатом такого планирования является система планов предприятия, которая включает в себя стратегический и текущий бизнес-план предприятия. Здесь инвестиционный проект может быть включен в стратегический и текущий бизнес-план предприятия, который отражает планируемые результаты проекта [18].

Близким родственником бизнес-плана можно считать технико-экономическое обоснование. Это еще один из вариантов плана развития предприятия, поэтому функции бизнес-плана близки к функциям технико-экономического обоснования. Главное отличие технико-экономического обоснования от бизнес-плана заключается в том, что это специфический документ для создания и развития промышленных объектов, т.е. особый акцент в структуре технико-экономического обоснования сделан на производственно-технический аспект проекта, в то время как коммерческие рыночные проблемы будущего бизнеса остаются нераскрытыми. С этих позиций можно говорить о гораздо узком специфическом характере технико-экономического обоснования, чем бизнес-плана [24].

В рыночных условиях хозяйствования бизнес-план используется в различных сферах и формах предпринимательства и помогает очертить тот круг проблем, с которым сталкивается предприятие или предприниматель в условиях изменчивости, нестабильности рыночной ситуации.

Бизнес-план – это краткое, точное, допустимое, понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

Бизнес-план – это необходимый в рыночных условиях инструмент технического, организационно-экономического, финансового, управленческого обоснования дела, включая взаимоотношение с банками, с инвестиционными и сбытовыми организациями, посредниками, потребителями [27].

Цель разработки бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность предприятия на ближайшую и отдаленную перспективу в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес-план помогает решить следующие задачи:

- сформировать долговременные и краткосрочные цели предприятия, стратегию и тактику их достижения, определить лиц, ответственных за реализацию каждой стратегии;
- определить конкретные направления деятельности предприятия, целевые рынки и место предприятия на этих рынках;
- определить состав и показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться предприятием потребителям, оценить производственные и непроизводственные издержки;
- оценить соответствие кадров предприятия и условия для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий предприятия по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.д.;
- оценить материальное и финансовое положение предприятия и соответствие финансовых и материальных резервов достижению поставленных целей;
- предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Бизнес-план выполняет следующие основные функции, а именно:

- является инструментом, с помощью которого предприниматель может оценить фактические результаты деятельности за определенный период;

- может быть использован для разработки концепции ведения бизнеса в перспективе;
- является инструментом добывания финансовых ресурсов;
- представляет собой инструмент реализации стратегии предприятия.

Таким образом, бизнес-план позволяет проанализировать возможности деятельности предприятия и обосновать выбор приоритетных целей, т.е. определить стратегию функционирования фирмы.

В целом, планирование деятельности предприятия с помощью бизнес-плана дает немало выгод:

- заставляет руководителей заниматься перспективой предприятия;
- позволяет осуществлять более четкую координацию предпринимательских усилий по достижению поставленных целей;
- устанавливает показатели деятельности фирмы для последующего контроля;
- заставляет руководителей четко и конкретно определить свои цели и пути их достижения;
- делает предприятие более подготовленным к внезапным изменениям рыночной ситуации;
- наглядно демонстрирует обязанность и ответственность всех руководителей фирмы.

Бизнес-план является рабочим инструментом и для действующих предприятий. Он описывает процесс функционирования предприятия и показывает, каким образом руководители стараются достичь выполнения своих целей и задач. Хорошо разработанный бизнес-план помогает предприятию расти, завоевывать новые позиции на рынке, где оно функционирует, составлять перспективные планы своего развития, концепцию производства новых товаров и услуг и выбрать рациональный способ их реализации. Организация, работающая в стабильной ситуации и производящая продукцию для достаточно устойчивого

рынка, при росте объемов производства разрабатывает бизнес-план, направленный на совершенствование производства и поиск путей снижения издержек. Однако все эти предприятия постоянно предусматривают мероприятия по модернизации производимой продукции, услуг и формируют их в виде локальных бизнес-планов [17].

Предприятия, выпускающие продукцию при постоянном риске, прежде всего систематически работают над бизнес-планом освоения новых видов продукции, переходов на новые поколения изделий и т.д. Если предприятие, наметив значительное производство новых или традиционных продуктов, не имеет достаточно собственных мощностей для их производства, то оно может пойти либо путем привлечения дополнительных капитальных вложений для создания новых мощностей, либо путем поиска новых партнеров, которым оно передаст изготовление определенных узлов, деталей, выполнение технологических процессов. В любом случае на предприятии разрабатывают бизнес-план [23].

Бизнес-план оценивает перспективную ситуацию как внутри фирмы, так и вне ее. Он необходим руководству фирмы для ориентации в условиях акционерной собственности и в определенной мере при создании товарищества. Именно при помощи бизнес-плана руководство фирмы принимает решение, какая часть прибыли остается в деле на накопление, а какая распределяется в форме дивидендов между акционерами. Бизнес-план используется при поиске инвесторов, кредиторов, спонсорских вложений и т.д. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и должны быть осведомлены об его эффективности. Они должны изучить бизнес-план перед рассмотрением возможности капиталовложений, т.е. бизнес-планы необходимы в работе с любыми инвестициями [21].

Бизнес-планирование является способом организации деятельности предприятия для выполнения поставленных целей, выраженных в установленных

для них значения ключевых показателей эффективности. Бизнес-план является инструментом достижения этих целей.

Формат бизнес-плана включает основные сведения, необходимые для планирования деятельности, анализа промежуточных и окончательных результатов, принятия решений менеджерами материнской и дочерних компаний и акционерами. Формат отчета об исполнении бизнес-плана включает сведения о плановых и фактических показателях за отчетный период.

Структура любого бизнес-плана стандартна. Горизонт планирования зависит от сформулированных в плане целей. План должен составляться на период до достижения этих целей, который может составлять год, два, три года и более.

1.3 Оценка потенциальных рисков проекта

Под риском принято понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления проекта [20].

Назначение анализа риска заключается в том, чтобы получить необходимые данные для принятия решений о целесообразности участия в проекте и оценить последствия.

Анализ риска включает два дополняющих друг друга вида: качественный и количественный.

На этапе качественного анализа определяют причины, факторы и потенциальные области риска, выявляют возможные его виды.

Причины риска – объективные или субъективные действия, влекущие за собой наступление рискованных событий.

Факторы риска – предпосылки, увеличивающие вероятность и реальность наступления рискованных событий [7, 8].

По результатам выделения потенциальных областей риска, анализа причин и факторов выявляют конкретные риски проекта, перечень которых приводится в бизнес-плане. При этом, как минимум, учитываются следующие виды рисков:

- производственные риски связаны с различными нарушениями в производственном процессе или в процессе поставок сырья, материалов, комплектующих изделий;
- коммерческие риски связаны с реализацией продукции на товарном рынке (уменьшение размеров и емкости рынков, снижение платежеспособного спроса, появление новых конкурентов и т.п.);
- финансовые риски вызываются инфляционными процессами, всеобщими неплатежами, колебаниями валютных курсов и пр.;
- риски, связанные с форс-мажорными обстоятельствами, - это риски, обусловленные непредвиденными обстоятельствами (от смены Политического курса страны до забастовок и землетрясений).

По характеру воздействия риски делятся на простые и сложные. При этом сложные (составные) риски являются объединением простых, каждый из которых, в свою очередь, рассматривается как простой. Простые риски определяются полным перечнем пересекающихся событий, т.е. каждое из них рассматривается как зависящее от других.

В связи с этим первой задачей является составление исчерпывающего перечня рисков.

Вторая задача – определение удельного веса каждого простого риска по всей их совокупности.

Третьей задачей является оценка вероятности наступления событий, относящихся к каждому простому риску. Четвертая задача - определение балльной оценки по всем рискам проекта.

Анализ чувствительности заключается в оценке влияния изменения исходных параметров проекта на его конечные характеристики, в качестве которых, обычно,

используется внутренняя норма прибыли или NPV. Техника проведения анализа чувствительности состоит в изменении выбранных параметров в определенных пределах, при условии, что остальные параметры остаются неизменными. Чем больше диапазон вариации параметров, при котором NPV или норма прибыли остается положительной величиной, тем устойчивее проект [28].

Анализ чувствительности проекта позволяет оценить, как изменяются результирующие показатели реализации проекта при различных значениях заданных переменных, необходимых для расчета. Этот вид анализа позволяет определить наиболее критические переменные, которые в наибольшей степени могут повлиять на осуществимость и эффективность проекта.

В качестве варьируемых исходных переменных принимают:

- объём продаж;
- цену за единицу продукции;
- инвестиционные затраты или их составляющие;
- график строительства;
- операционные затраты или их составляющие;
- срок задержек платежей;
- уровень инфляции;
- процент по займам, ставку дисконта и др.

В качестве результирующих показателей реализации проекта могут выступать следующие.

1. Показатели эффективности:

- чистый дисконтированный доход;

Чистый дисконтированный доход (NPV) определяется сопоставлением дисконтированных инвестиций с общей суммой дисконтированных поступлений в течение расчетного периода.

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF(t)}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I(t)}{(1+r)^t}, \quad (1.1)$$

где $CF(t)$ – денежный поток за t -ый период, руб.;

T – горизонт расчета.

- внутренняя норма доходности;

Норма прибыли (ARR) показывает среднюю величину прибыльности проекта.

$$ARR = \frac{\bar{P}_r}{I} \cdot 100\%, \quad (1.2)$$

где \bar{P}_r – среднегодовая прибыль от проекта, руб.

Внутренняя норма доходности (IRR) – ставка дисконтирования, при которой проект безубыточный, $NPV=0$.

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF(t)}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I(t)}{(1+IRR)^t} = 0. \quad (1.3)$$

Чистая терминальная стоимость (NTV) – наращенные чистые доходы на конец периода. Рассчитывается по формуле (2.9).

$$NTV = \sum_{t=0}^T CF(t) \cdot (1+r)^{t-k} - I(1+r)^{t-k}. \quad (1.4)$$

Модифицированная внутренняя норма прибыли ($MIRR$) – норма прибыли, скорректированная с учетом реинвестиций. Рассчитывается по формуле (2.10).

$$(1 + MIRR)^n = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t(1+R)^{n-t}}{\sum_{t=0}^T \frac{I(t)}{(1+r)^t}}, \quad (1.5)$$

где R – норма реинвестиций (средняя ставка по депозитам Сбербанка РФ).

- индекс доходности;

Недисконтированный индекс доходности (PI) показывает, насколько денежные потоки превышают инвестиции.

$$PI = \frac{NV}{I} + 1. \quad (1.6)$$

Дисконтированный индекс доходности (DPI) характеризует доход на единицу инвестиционных затрат.

$$DPI = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{CF(t)}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{I(t)}{(1+r)^t}}. \quad (1.7)$$

- срок окупаемости

Недисконтированный срок окупаемости (PP) – это время, требуемое для покрытия начальных инвестиций.

$$PP = \frac{I}{P_r}. \quad (1.8)$$

Дисконтированный период окупаемости (DPP) – это время, необходимое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого дисконтированного денежного потока.

$$DPP = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{I(t)}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{CF(t)}{(1+r)^t}}, \quad (1.9)$$

где $\overline{\sum_{t=0}^T \frac{CF(t)}{(1+r)^t}}$ – среднегодовая дисконтированная прибыль проекта.

- рентабельность инвестиций.
2. Ежегодные показатели проекта:

- балансовая прибыль;
- чистая прибыль;

Чистый доход или чистый денежный поток (NV) – это сальдо денежных потоков за расчетный период.

$$NV = \sum_{t=0}^T CF - \sum_{t=0}^T I, \quad (1.10)$$

где CF – денежные потоки, руб.;

I – инвестиции, руб.

- сальдо накопленных реальных денег.

При относительном анализе чувствительности сравнивается относительное влияние исходных переменных (при их изменении на фиксированную величину, например, на 10 %) на результирующие показатели проекта. Этот анализ позволяет определить наиболее существенные для проекта исходные переменные; их изменение должно контролироваться в первую очередь [14].

Абсолютный анализ чувствительности позволяет определить численное отклонение результирующих показателей при изменении значений исходных переменных. Значения переменных, соответствующие нулевым значениям

результатирующих показателей, соответствуют рассмотренным выше показателям предельного уровня [18].

Результаты анализа чувствительности приводятся в табличной или графической формах. Последняя является более наглядной и должна применяться в презентационных целях.

Недостаток метода: не всегда анализ чувствительности правомерен так как изменение одной переменной, необходимой для расчета может повлечь изменение другой, а этот метод однофакторный [30].

Точка безубыточности точка на графике безубыточности в координатах выручка-затраты / месяцы (период) или рассчитанный по формуле объем реализации продукции и услуг равный объему производства, при котором расходы компании компенсированы ее доходами. Производство и реализация последующей продуктовой единицы приносит компании первую прибыль.

Экономический смысл точки безубыточности – выручка, при которой прибыль равна нулю или выручка способная покрыть все постоянные и переменные затраты компании. Выход на точку безубыточности означает выход на окупаемость общих затрат компании.

Значение точки безубыточности:

- точка безубыточности показывает с какой суммы, поступившей на счет предприятия, начинается прибыль;
- знание точки безубыточности может определить минимальный уровень выручки, ниже которого производство не окупится;
- точка безубыточности косвенно показывает ниже какой цены нельзя падать при продажах товара.

Точка безубыточности позволяет рассчитать требуемые доходы, которые будут компенсировать расходы компании по коммерческой деятельности, минимальный объем производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами. Для любой фирмы критической считается такая

величина объема продаж, при которой компания имеет затраты, равные выручке от реализации продукции (т.е. где нет ни прибыли, ни убытка). Системное снижение этой величины неизбежно ведет фирму к потерям и, в итоге, к банкротству.

Точка безубыточности рассчитывается в единицах продукции, в денежном выражении или с учётом ожидаемого размера прибыли. Классически, точка безубыточности рассчитываемая от количества единиц продукции предполагает окупаемость общих затрат. Рассчитывается по формулам:

$$Q_{кр} = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (1.11)$$

где FC – общие постоянные затраты;

P – цена продукции;

AVC – удельные переменные затраты.

$$Q_{кр} = \frac{B \cdot FC}{B - VC}, \quad (1.12)$$

где VC – общие переменные затраты;

B – валовая выручка.

Выводы по разделу один

В первом разделе рассмотрена теоретические основы планирования деятельности предприятий, так же разобрана роль бизнес-плана в системе планирования деятельности предприятий. Затем разобрали, что включает в себя оценка потенциальных рисков проекта. В присутствии основных показателей по которым в дальнейшем рассчитывается экономическая привлекательность предприятия, такие как точка безубыточности, показатели эффективности и ежегодные показатели проекта. Из раздела становится понятно, что одной из главных критериев открытия предприятия является составление бизнес-плана, вложение инвестиций.

2 АНАЛИЗ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ РЫНКА

2.1 Анализ зарубежного рынка общественного питания

Общественное питание – это отрасль экономики, которая занимается производством и продажей готовой продукции питания и полуфабрикатов. К данной отрасли относятся следующие предприятия: рестораны, кафе, кофейни, кондитерские, заведения фаст-фуда, пиццерии, бары, пельменные, столовые и т.д. В том или ином количестве в каждой стране присутствуют подобные заведения. Это могут быть представители какой-либо мировой или локальной сети либо же несетевые предприятия [70].

Развитие отрасли общественного питания в каждой стране зависит от многих факторов: доходы населения, наличие спроса, уровень цен, политическая ситуация, состояние экономики страны и т.д. Наиболее развит данный сектор экономики в США, Европе и Юго-Восточной Азии. А его обороты составляют более 2,5 трлн. долларов в год .

Несомненным лидером в отрасли общественного питания являются США. На их долю приходится примерно 1/3 всего оборота в данной сфере (около 782,7 трлн. долларов в 2016 году). На графике 2.1 представлена динамика оборота ресторанного бизнеса США с 2000 года.

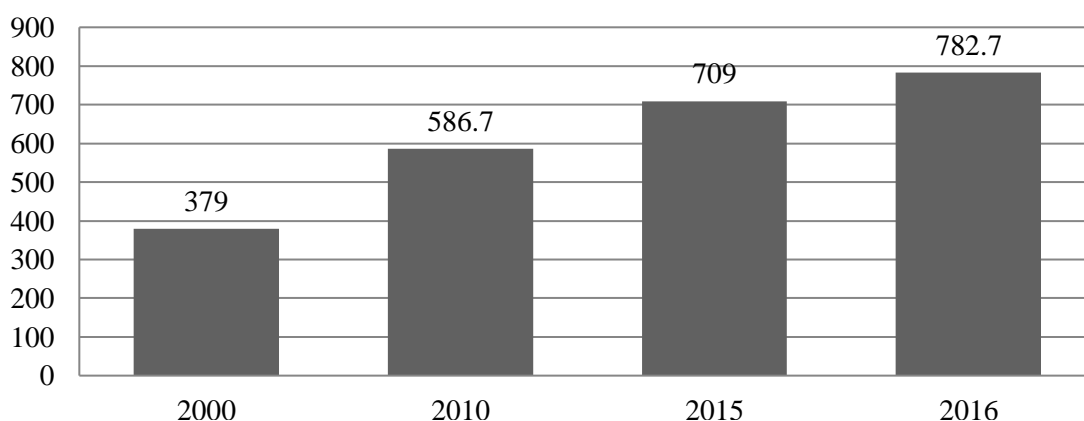


Рисунок 2.1 – Динамика оборота ресторанного бизнеса США, трлн.долл.

Из графика виден постоянный положительный рост оборота рынка общественного питания в США.

Данная отрасль обеспечивает работой около 10% населения страны. По данным национальной ресторанной ассоциации отрасль ресторанного бизнеса является третьей по величине и составляет 4% ВВП страны. Кроме того в США появились всемирно известные сетевые бренды, которые сейчас присутствуют на рынках большинства стран: McDonald's, KFC, Pizza Hut, Subway, Starbucks и др.

Таким образом, видно, что отрасль общественного питания является значимой в США, и ее ведущая роль в мире очевидна.

Рынок общественного питания в Европе тоже активно развивается. Лидерами по обороту в данной сфере являются следующие страны: Великобритания, Франция, Италия, Германия, Испания. Эти страны также являются лидерами в Европе по обеспеченности заведениями общественного питания, где всего насчитывается около 1,5 млн. заведений. В таблице 1 показано количество предприятий по странам-лидерам в процентах от всех заведений Европы (100%).

Таблица 1 – Количество предприятий общепита в странах Европы

Страна	Количество предприятий, %
Италия	16,9
Испания	16,6
Франция	13,4
Германия	11,1
Великобритания	7,4

В Европе рынок общественного питания развивается благодаря развитию сферы туризма, а так же благодаря тому, что центр города обычно далеко от места жительства людей и будет выгоднее поехать где-то в кафе или ресторане, нежели ехать домой. Кроме того в Европе появились такие известные бренды кофеен как Costa Coffee и Coffeeshop Company.

В 2015 году РБК проводил исследование в данной отрасли по трем показателям: оборот рынка, темп прироста, среднедушевые затраты на питание «вне дома». Сравнивались рынки общественного питания США, Канады, Великобритании, Германии и России. На рисунках 2.2, 2.3 и 2.4 показаны результаты исследования [9].

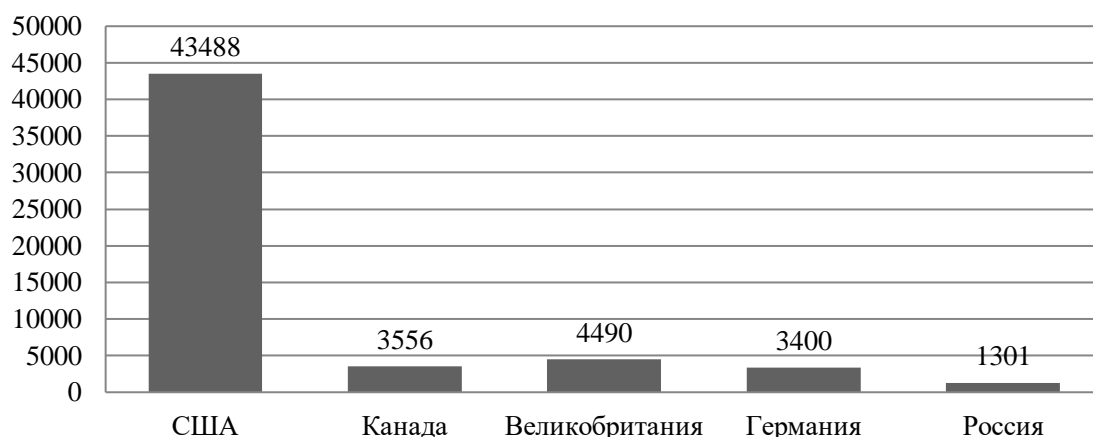


Рисунок 2.1 – Оборот рынка общественного питания по странам в 2015 году, млрд. руб.

Диаграмма подтверждает лидирующие позиции США по оборотам в данной отрасли. Однако стоит учитывать, что на одну и ту же продукцию цена в разных странах различается.

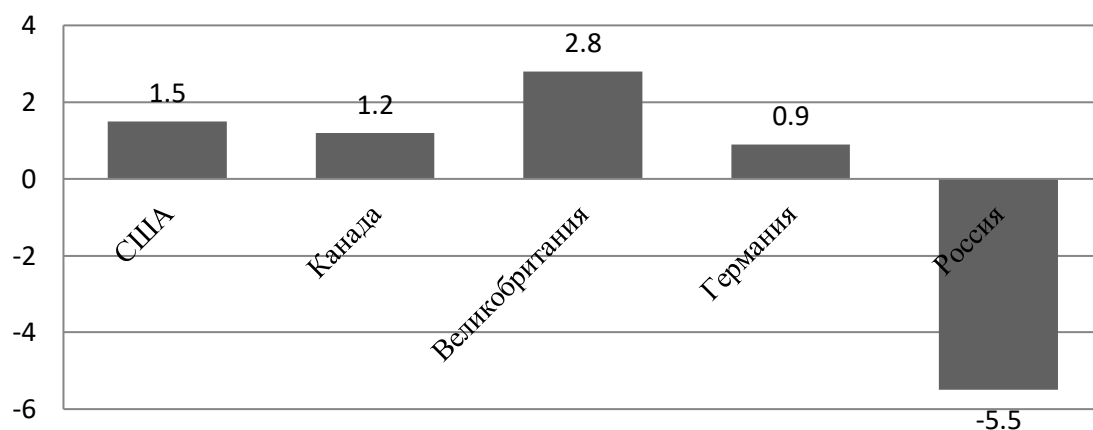


Рисунок 2.2 – Реальный темп прироста рынков в 2015 году, %

Из диаграммы видно, что в 2015 году рынок общественного питания в России упал на 5,5%, наибольший прирост наблюдался в Великобритании (2,8%).

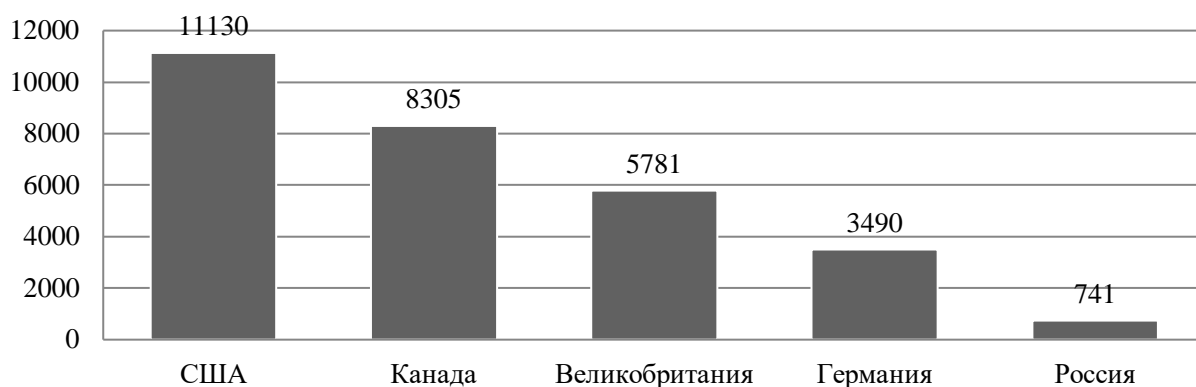


Рисунок 2.3 – Среднедушевые затраты на питание «вне дома», тыс.руб. в месяц

Из рисунка 1.4 видно, сколько в среднем тратит житель той или иной страны на питание где-то в кафе, ресторане и т.д. Лидером, конечно же, являются США, а наименьший показатель – в России. Опять же стоит учитывать разницу в ценах на одинаковую продукцию и количестве жителей страны [72, 76].

Таким образом, очевидно, что Россия в отрасли общественного питания уступает США, которые являются бесспорными лидерами, и ведущим в этой сфере странам Европы.

2.2 Анализ российского рынка общественного питания

Если не рассматривать мировой рынок, не проводить сравнение с другими странами, то в России отрасль общественного питания довольно развита, существует множество различных заведений, приходят на российский рынок зарубежные бренды, открываются предприятия, удовлетворяющие мировым тенденциям в данной отрасли и т.д.

За последние несколько лет в связи с кризисом и падением экономики в целом, в отрасли общественного питания России наблюдается отрицательный темп прироста. На рисунке 2.5 представлена динамика оборота отрасли с 2010 по 2016 год [73].

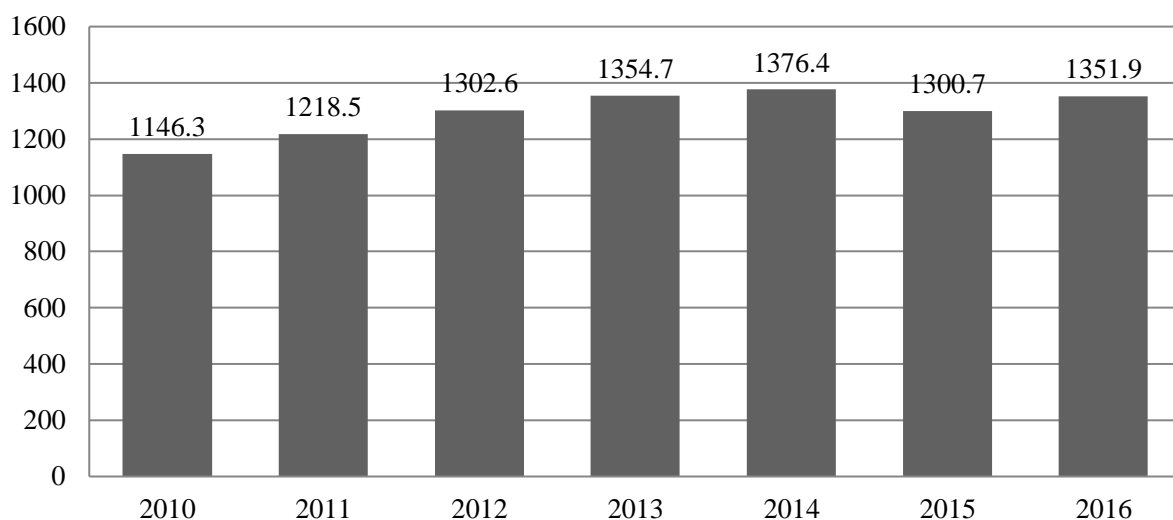


Рисунок 2.4 – Оборот отрасли общественного питания в России, млрд. руб.

Из диаграммы видно, что в 2013 и 2014 годах прирост есть, но меньше, чем наблюдался ранее, а в 2015 – прирост отрицательный. Но уже в 2016 году отрасль начинает восстанавливаться.

Рост оборота происходит и в 2017 году, что отражено на рисунке 2.6.

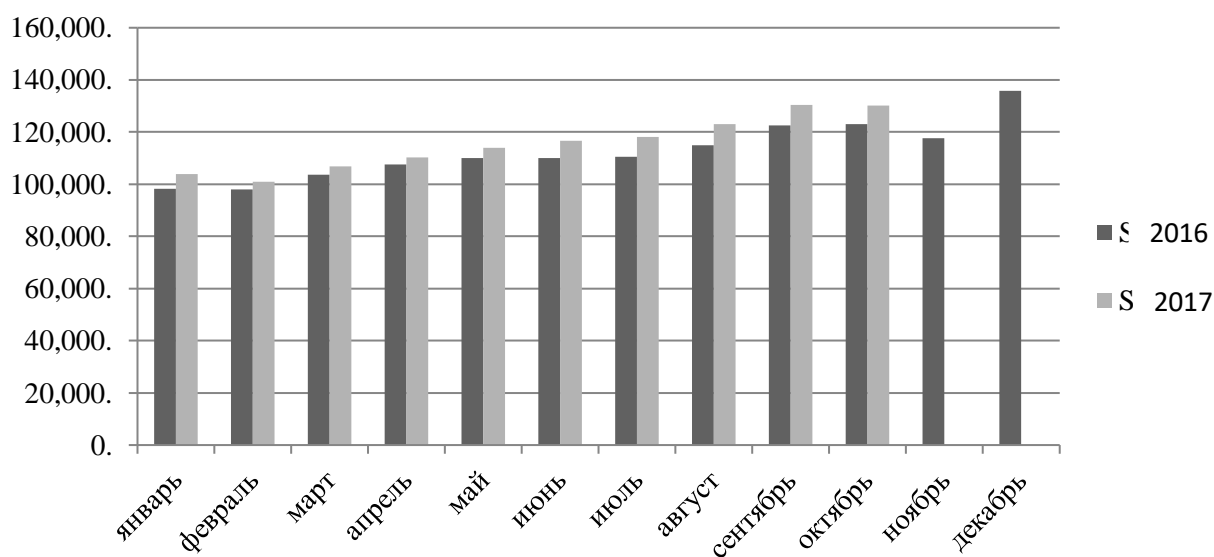


Рисунок 2.5 – Сравнение оборотов по месяцам за 2016 и 2017 годы, млн. руб.

Из диаграммы видно, что каждый месяц 2017 года наблюдается прирост по сравнению с этим же месяцем в 2016 году. Хотя пока и нет данных за ноябрь и декабрь, можно смело предположить, что оборот рынка общественного питания в России в 2017 будет выше, чем в 2016 году.

Что касается Челябинской области, то оборот рынка общественного питания прошел точно по тому же пути, как и общероссийский рынок (рисунок 2.7).

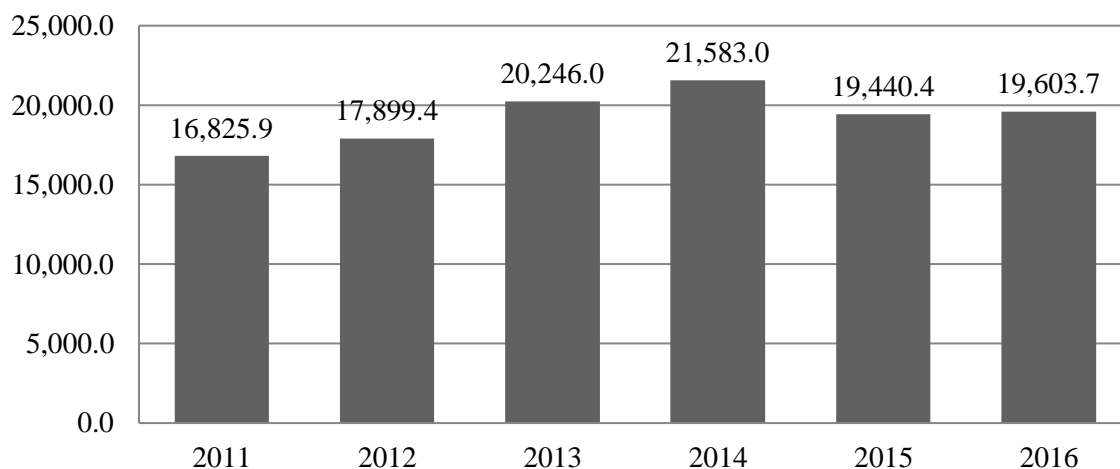


Рисунок 2.6 – Оборот рынка общественного питания Чел. области, млн. руб.

Видно, что в 2015 году произошел спад, а в 2016 уже наблюдался рост, как и на рынке общественного питания России в целом.

Анализ основных конкурентов (оценивание по 5-бальной шкале) рассматриваемого проекта приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ конкурентов

Конкурент	Mimi	DacLac	McCafe	Blueberry	Кантата*
Критерии					
Качество	4	4	5	5	5
Ассортимент	3	4	4	4	4
Средний чек	5	5	3	5	4
Местоположение	4	4	5	5	5
Итого	16	17	17	19	18

Таким образом, видно, какие конкуренты являются наиболее опасными для проекта, и что особое внимание нужно уделить конкуренту – кофейне Blueberry. А так же следить за DacLac и McCafe.

2.3 Разработка бизнес-идеи открытия кофейни

Общественное питание – это отрасль экономики, которая занимается производством и продажей готовой продукции питания и полуфабрикатов. К данной отрасли относятся следующие предприятия: рестораны, кафе, кофейни, кондитерские, заведения фаст-фуда, пиццерии, бары, пельменные, столовые и т.д. В том или ином количестве в каждой стране присутствуют подобные заведения. Это могут быть представители какой-либо мировой или локальной сети либо же несетевые предприятия.

Развитие отрасли общественного питания в каждой стране зависит от многих факторов: доходы населения, наличие спроса, уровень цен, политическая ситуация, состояние экономики страны и т.д. Наиболее развит данный сектор экономики в США, Европе и Юго-Восточной Азии. А его обороты составляют более 2,5 трлн. долларов в год [44].

Галерея чая, кофе, сладостей и подарков «Кантата» под руководством ИП. Место нахождения г.Челябинск, Центральный район, ТЦ Куба.

Год основания компании 2000г в г.Москва. Первоначальное название галереи «Кофейная Кантата»- произведение симфонии И.С. Баха. Сейчас уже насчитывается уже насчитывается около 260 галерей по всей России, а так же во Франции, Бельгии, на о.Кипр. В 2012г. открылась шоколадная фабрика «Шокостайл» под маркой «Кантата», с этого же года «Кофейная Кантата» сменила название на «Кантата», т.к помимо кофе, в ассортименте был представлен чай и сладости собственного производства.

Миссия компании - просветительская миссия. Еще на заре становления компании покупатели просвещали саамы компанию, что им правильнее продавать, и они усердно учились у них. Этот учебный процесс был обоюдный, так как Кантата со своей стороны предлагали им новую более качественную продукцию, терпеливо и тщательно объясняя преимущества и полезные свойства нового товара, формируя, таким образом, спрос на новую и качественную

продукцию. Тогда пришло понимание, что компания на грани формирования потребительского спроса, а не в поле низкого качества, этикие пионеры открывающее новое в чудесном мире чая и кофе. И щедро поделившись знаниями об этом новом, они видели восторг покупателей, которые с каждым днем становились все больше гурманами. Тогда появилось знаменитое среди сотрудников выражение: «мы - гурманы, работающие для гурманов». Компания глубоко утвердилась в позиции, что к ним приходят не просто покупать качественный чай и кофе, а еще и за тем, чтобы получить важную и ценную информацию об их продукции, как приготовить, в чем преимущества того или иного сорта чая и кофе. Этим они стали отличаться от остальных продавцов чая и кофе, это стало их конкурентным преимуществом. Итак, первая грань их просветительской миссии направлена на их покупателей, просвещая их, они получают преданных покупателей, готовых покупать дорогие советы.

Вторая грань их просветительской миссии, конечно же, направлена на их соратников, как они могут просвещать, то есть делиться знаниями, если сами не будут владеть этими знаниями. Так что они обязаны быть продвинутыми специалистами в их деле. Они сами учились и передавали наши знания друг другу и новичкам.

Третья грань их просветительской миссии, она касается уникальной системы управления, основанной на понятных человеческих принципах и постоянном развитии. Просвещая сотрудников, что так можно работать, развиваться и достигать новые высоты, они получают верных и просвещенных соратников нацеленных на развитие себя самого и компании.

Есть также четвертая грань просветительской миссии: за 5-7 лет у нас выросла плеяда успешных предпринимателей. Конечно же, просвещая людей в предпринимательском направлении, мы получили сильную компанию с постоянным ядром соратников, с собственническим подходом к общему делу. Их новоиспеченные предприниматели на своей коже почувствовали, что такое

финансовая независимость и какие безграничные возможности дает компания для развития себя и собственного дела. Итак грани замыкаются и образуют круг просвещения.

Из выше сказанного явно видно, что успехи компании - это плоды той учебы, того просвещения, которым они постоянно занимаемся, и не просто изучают абстрактные теоретические науки, а учатся на практике, подгоняя теоретические знания под тот запрос, который перед ними ставит жизнь. В этом залог успешности компании. Постоянно учиться, получать новые знания и благодаря новым знаниям развиваться самим и развивать Кантату.

Одним из приоритетов компании является развитие ее сотрудников.

В «Кантате» каждый может построить себе карьеру с учетом своих желаний и возможностей и одновременно быть полезным команде компании.

Все сотрудники Кантаты могут повышать свой уровень развития навыков и личностных качеств, сдавая аттестации. Сдавая аттестации сотрудники также повышают свой профессиональный уровень.

Для подготовки к аттестации, сотрудник может: воспользоваться существующими наработками для помощи в подготовки и сдачи аттестации, которые описаны в методическом пособии Кантаты, обратиться за помощью к руководителю или коуч-тренеру.

Решение о повышении ставки сотрудника и перехода на новый уровень принимает руководитель сотрудника.

Важно, чтобы при переходе на следующий уровень сотрудник полностью соответствовал предыдущим уровням.

В случаи, если на каком-либо этапе работы сотрудник не соответствует своей ставке, руководитель имеет право понизить ставку сотрудника.

У каждого сотрудника Кантаты также есть дополнительные возможности карьерного развития:

- зам.администратора;

- администратора;
- куратора;
- координатор;
- дизайнера по подаркам;
- дизайнера-витриниста;
- менеджер отдела корпоративного развития;
- офисного сотрудника.

Особенности системы стажировки:

- отбор новых сотрудников для своих сотрудников магазинов проводят кураторы;
- стажер обучается в магазине, где будет работать, куратор курирует процесс стажировки;
- администратор является ответственным за обучение и адаптацию своего нового сотрудника.

Этапы системы стажировки:

- выдача документов;
- закрепление стажера за магазином;
- встреча со службой безопасности;
- первая смена в магазине;
- принятие решения по стажеру за первые 18 часов;
- основное обучение;
- аттестация на первый уровень - итоговый тест;
- официальное оформление сотрудника;
- начисление оплаты за стажировку и ее получение;
- принятие решения о премировании сотрудника.

Менеджер отдела кадров индивидуально согласовывает со стажером дату и время встречи со службой безопасности.

Первая смена состоит из личной беседы администратора со стажером, знакомством с составом и магазином, обучением, подведением итогов.

По результатам стажировки первых 3х дней (не более 18 часов) администратор и стажер принимают совместное решение о продолжении стажировки. При принятии решения, администратор анализирует работу стажера по компетенциям, используя ОС по стажеру от сотрудников, тренера, куратора. Администратор принимает решение, консультируясь с куратором магазина, и озвучивает решение стажеру. Важно, чтобы стажер также принял решение о продолжении стажировки.

Администратор составляет расписание стажера, на время стажировки, с учетом особенностей графика стажера, а также сотрудников магазина, которые будут его обучать. Администратор распределяет обучение новичка между другими сотрудниками своего магазина, при этом он контролирует процесс и несет ответственность за результат.

Стажировка длится 7-14 календарных дней с учетом выходных (не более 60 часов обучения). Стажировка длительностью более 60 часов обучения, согласовывается с куратором.

В период обучения стажер:

- изучает теорию самостоятельно. Администратор контролирует процесс изучения теоретического материала, при этом помогает разобраться сложные моменты;
- дегустирует продукцию и заполняет таблицы по ассортименту. Особенно вкусно и красиво мы рассказываем о продукции, когда сами ее попробуем. Обязательно попробуйте чистые и элитные сорта чая, кофе. Это способствует формированию вкуса. После дегустации рекомендуем сразу заполнять таблицы по ассортименту в стажерских распечатках;

- работает с гостями. При работе с гостями используйте инструкцию по обучению этапам продаж. Чем раньше стажер начинает общаться с гостями самостоятельно, тем эффективнее будет проходить его обучение;
- посещает тренинги. Перед каждым тренингом, необходимо ознакомиться с «предварительным материалом перед тренингом» . Если стажер не ознакомился с преридом, по решению тренера, он может быть не допущен до тренинга. Тренинги – это возможность подробнее разобраться теорию и быстрее ее усвоить, поэтому важна вовлеченность и предварительная подготовка. Процесс посещения тренингов наиболее важен для стажеров, т.к. именно на них они набирают массу опыта как на теоретических основах, так и на практике;
- посещает другие галереи. Администратор может на несколько смен закрепить своего стажера к опытному сотруднику из другого магазина с целью обучения и развития;
- участвует в дегустациях. Администратор может задействовать стажера на дегустации в своем магазине или организовать выезд стажера на дегустацию в другой магазин.

Администратор за два дня до итогового теста проводит контрольную смену по вопросам и требованиям на первый уровень. После контрольной смены администратор внимательно проверяет, чтобы все пункты правил заполнения обходного листа были выполнены. Запись на тест осуществляется куратором , куратор может делегировать эту функцию администратору.

После написания теста, менеджер обсуждает результаты теста со стажером и разбирает его ошибки, а также проверяет уровень знаний стажера по ассортименту и акциям.

Чтобы сервис был на высоком уровне для его поддержания в компании существуют 6 принципов коммуникаций с гостем.

Коммуникация – это процесс взаимодействия между людьми. Коммуникация должна быть эффективной: комфортной для обеих сторон и вызывающей желание продолжить общение. В основе эффективной коммуникации лежат принципы, которые важно соблюдать.

1. У расспрашивания должна быть цель.

Общение, которое имеет цель - это интересное и понятное для обоих собеседников общение. Задавание вопросов (расспрашивание) – это проявление уважения к собеседнику. Оно позволяет развить диалог и узнать больше о собеседнике. Если у расспрашивания есть цель, то беседа приобретает смысл для обоих собеседников и развивает более теплые взаимоотношения.

Расспрашивание без цели выглядит как ряд вопросов, не связанных между собой единой темой. Такая манера задавания вопросов похожа на анкетирование. Расспрашивание, у которого есть цель звучит как последовательность вопросов в рамках одной темы.

2. Слушать и слышать. Способность внимательно слушать и слышать – это еще одно важное проявление вежливости к собеседнику.

Умение слушать – это, в первую очередь, умение слушать так, чтобы ваш собеседник хотел вам рассказывать, говорил открыто и с удовольствием, а умение слышать - это умение понимать суть произнесенных слов. Это позволяет понять собеседника, запомнить ту информацию, которую он говорит.

3. Все, что дает гость, ценно: и эмоции, и информация.

Быть чутким и внимательным в беседе очень важно. Эмоции, которые показывает нам собеседник и информация, которую он сообщает, говорит нам о его доверии к нам. И проявлением искреннего внимания и вежливости будет увидеть и услышать то, что доверил вам собеседник, и использовать это в дальнейшей беседе.

4. Общаться на языке гостя.

Важно разговаривать с собеседником на понятном ему языке, понятными для него терминами (например, не каждый человек знает слово «ферментация»). Это позволяет лучше объяснить то, что вы хотите донести, и сделать беседу простой и приятной. Каждый человек индивидуален, поэтому нужно встать на место собеседника и выбрать общий комфортный для вас язык.

5. Предлагать товары и услуги, исходя из контекста беседы.

Этот принцип является важным дополнением других принципов. Собеседник почувствует себя максимально понятым, если все предложения будут строиться, исходя из контекста беседы (может строиться на ответах человека либо на ситуации, в которой находятся собеседники).

В таком случае любое предложение будет звучать логичным и понятным для гостя.

6. Прежде, чем сказать, послушай.

Терпеливое слушание помогает получить полную и информацию от собеседника, не додумывать за него и увидеть «картину» собеседника его глазами.

Так же в Кантате применяются приемы активного слушания для того, чтобы качественно подобрать товар по потребности гостя. С помощью приемов активного слушания мы показываем гостю (собеседнику), что его слова были действительно услышаны.

Существует много приемов активного слушания, мы рассмотрим несколько из них:

- невербальные приемы. Использование невербальных приемов показывает собеседнику вашу вовлеченность и истинный интерес к разговору;
- эмпатия. Показывает собеседнику, что вы понимаете его чувства, помогает собеседнику осознать и оценить свои эмоции, озвучив их;

- отзеркаливание слов - повторение последнего слова или пары слов собеседника, сказанных перед паузой. Помогает и вам, и собеседнику не потерять нить разговора, подтвердит, что вы внимательно слушаете собеседника;
- перефразирование. Пересказ мысли собеседника, но при помощи меньшего количества слов, стараясь своими словами сказать то, что вы поняли из слов собеседника;
- резюмирование. Финальное или промежуточное резюме всего сказанного собеседником в сжатой, лаконичной форме.

Продукция кофейни – это горячие и холодные напитки, а также шоколад различных вкусов и с разнообразными начинками, изготавливаемые по фирменному рецепту.

Открытие кофейни предполагается по франшизе. Условия франшизы для ресторана площадью до 45 кв.м. предусматривают паушальный взнос 10 тысяч долларов (590 тысяч рублей), роялти – 6%, взнос в рекламный фонд – 2%, отчисляемые с валовой выручки.

В рамках франшизы до открытия кофейни предоставляется помощь в подборе и оценке помещения, личный менеджер, план по этапам открытия, поставщик с корпоративными скидками, рекомендации по дизайну помещения, обучение персонала, маркетинговая и рекламная стратегии, полная информация по ведению бизнеса (рецепты, стандарты, методика управления и др.). После открытия предоставляется личный сопровождающий менеджер, аудит кофейни не реже 1 раза в месяц, подключение к услуге «тайный гость», учебный центр, стандартизированная отчетность, контроль показателей, ввод сезонных акций, новой продукции и т.д. [4].

В качестве системы налогообложения выбрана общая систем с налогом на прибыль 20%.

Организационно – правовая форма – индивидуальный предприниматель. Преимуществами данной формы являются упрощенная процедура регистрации и отсутствие обязанности вести бухгалтерский учет в полном размере.

Открытие кофейни предполагается в центре г.Челябинска (ТРК Куба).

Для определения целесообразности и актуальности предпринимательской идеи необходимо выполнить стратегический анализ взаимодействия предприятия и среды. Поскольку именно во взаимодействии со средой можно оценить сильные и слабые стороны бизнеса, оценить роль и место проекта в его развитии, конкретизировать существо проекта, оценить его жизнеспособность и наиболее значимые шаги реализации.

Анализ внешней среды включает анализ на макроэкономическом и микроэкономическом уровне, проводимые с помощью PEST – анализа и модели оценки 5 конкурентных сил Портера соответственно.

Анализ на макроэкономическом уровне проводится с помощью такого маркетингового инструмента как PEST – анализ. Он предназначен для выявления факторов, разделенных на следующие группы: политические (political), экономические (economical), социальные (social), технологические (technological) (таблица 3). Из таблицы видно, какие факторы и из какой группы могут оказать влияние на проект. Больше всего наблюдается социальных и экономических факторов.

Одним из методов оценки макроэкономического окружения является PEST-анализ – маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления:

1. Политических (Political)
2. Экономических (Economic)
3. Социальных (Social)

4. Технологических (Technological) аспектов внешней среды, способных оказывать влияние на деятельность анализируемого предприятия.

Таблица 3 – PEST-анализ факторов внешней среды.

<p>Политические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Налоговая политика; • Свобода информации и независимость СМИ. 	<p>Экономические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Темпы роста экономики; • Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда; • Уровень располагаемых доходов населения.
<p>Социальные факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отношения к импортным товарам и услугам; • Отношения к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию; • Требования к качеству продукции и уровню сервиса; • Образ жизни и привычки потребителей. 	<p>Технологические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств; • Доступ к новейшим технологиям.

Таким образом, мы получили 4 группы факторов, которые могут так или иначе влиять на наше предприятие.

Анализ внешней среды на микроэкономическом уровне проводится с помощью модели оценки 5 конкурентных сил Портера, которая предполагает оценку следующих факторов: рыночная власть потребителей, рыночная власть поставщиков, угроза появления новых игроков, угроза появления субститутов, угроза конкурентной борьбы (таблица 4).

На данном этапе подробно анализируются каждая из пяти представленных сил, которые определяют уровень конкуренции и, следовательно, привлекательность ведения бизнеса в конкретной отрасли. В результате чего формируется матрица факторов микросреды, оказывающих ключевое воздействие на предприятие (идею, проект). Из таблицы видно, что у потребителей и поставщиков высокая рыночная власть. Кроме того, уровень конкурентной борьбы на высоком уровне и есть угроза появления новых игроков на рынке.

Таблица 4 – Анализ факторов внешней среды по модели 5 конкурентных сил

Фактор	Содержание фактора
Рыночная власть потребителей	Наличие постоянных потребителей.
Рыночная власть поставщиков	Надежные поставщики.
Угроза появления новых игроков на рынке	Высокий уровень конкуренции.
Угроза появления продуктов заменителей	Воздействие товаров заменителей низкое.
Угроза конкурентной борьбы	Низкие входные барьеры в отрасль.

После оценки макроэкономической и микроэкономической среды предприятия, проводится резюме факторов внешней среды, включающее качественную оценку факторов и построение матриц возможностей и угроз.

Качественная оценка факторов внешней среды, показывающая векторы воздействия, представлена в приложении А.

Из таблицы видно, какие факторы могут оказать положительное воздействие, а какие – отрицательное, а также дается пояснение фактора. А такой фактор, как отсутствие возможности выбора поставщика, проявляется сразу и с положительной и с отрицательной стороны. Положительные факторы являются возможностями проекта, а отрицательные – угрозами. Исходя из данного условия, строятся матрицы возможностей и угроз.

Матрица возможностей (положительных факторов) представлена в таблице 5. В ней учитывается вероятность использования возможности (высокая, средняя, низкая), и как это может повлиять на организацию (сильное, умеренное, малое влияние). На данной матрице можно наглядно увидеть, где мы можем сразу и оперативно использовать наши возможности, если этому способствует финансовое положение предприятие и другие факторы. А так же увидеть, какие возможности окажут на нас умеренное влияние, именно такие стоит иметь ввиду, но не в коем случае не отбрасывать совсем. Те, что имеют малое влияние, можно не брать во внимание, именно поэтому мы их отбрасываем.

Таблица 5 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	умеренное	малое
Высокая	Доступ к новейшим технологиям, налоговые льготы		
Средняя		Тенденция к снижению уровня безработцы	
Низкая			Санкции, огранич. импорт

Работаем	
Наблюдаем	
Отбрасываем	

Отрицательные факторы внешней среды составляют матрицу угроз, представленную в таблице 6. Матрица учитывает вероятность реализации угрозы (высокая, средняя, низкая), а так же какое влияние на организацию может быть оказано (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, легкие ушибы). Факторы, лежащие в белых клетках, принимаются к рассмотрению, с факторами из черно-белых клеток работаем при наличии ресурсов. Наглядно можно увидеть, что вероятнее всего на нас будет оказывать разрушительное воздействие санкции, ограниченный импорт, нестабильный курс валют и рыночная власть поставщиков.

Таблица 6 – Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	Санкции, огр. импорт, нестабильный курс валют, рын. власть поставщиков	Угроза появления новых игроков на рынке		

Окончание таблицы 6

Средняя	Отношение к импорт. ТРУ, рын.власть потребителей	Невысокий уровень располагаемых доходов населения	Требование к качеству продукции и уровню сервиса	
Низкая				

Работаем	
Работаем, при наличии ресурсов	
Наблюдаем	
Отбрасываем	

К SWOT – анализу принимается по 4 фактора из каждой таблицы, которые могут оказать самое сильное влияние на организацию и имеют достаточный уровень вероятности реализации. Анализ внутренней среды позволяет наиболее точно охарактеризовать объект исследования. Состоит из определения факторов внутренней среды и их качественной и количественной оценки.

Для определения факторов внутренней среды нового предприятия используется модель 4P (таблица 7), которая предполагает выделение факторов по 4 категориям: продукт (особенности, качество, ассортимент), местоположение, цена (наценки, скидки), продвижение (реклама, стимулирование сбыта, пиар).

Таблица 7 – Анализ внутренней среды по модели 4P

Сильные стороны	Слабые стороны
Product	
<ul style="list-style-type: none"> Широкий ассортимент Высокое качество продукта Уникальный продукт 	
Place	
<ul style="list-style-type: none"> Центральный район 	<ul style="list-style-type: none"> Нет парковочных мест около комплекса
Price	
	<ul style="list-style-type: none"> Цена выше среднего
Promotion	
<ul style="list-style-type: none"> Узнаваемость бренда Проведение промо-акций Приложение на телефоне Наличие сообществ в соц.сетях 	<ul style="list-style-type: none"> Отсутствие рекламы на телевидение

Из таблицы видно, какие факторы из какой группы присутствуют на данном предприятии: широкий ассортимент, высокое качество, средняя ценовая категория, неузнаваемы бренд и т.д. Эти факторы требуют оценки, для того чтобы выявить, какие факторы наиболее сильно влияют на организации.

Далее проводится качественная и количественная оценка факторов внутренней среды. Качественная оценка показывает вектор воздействия на предприятие, также дается пояснение фактора (таблица 8).

Таблица 8 – Качественная оценка факторов внутренней среды

Фактор	Сильная сторона (S)	Нейтральная сторона (N)	Слабая сторона (W)
Широкий ассортимент	+		
Высокое качество продукта	+		
Уникальный продукт	+		
Центральный район	+		
Нет парковочных мест около комплекса			+
Цена выше среднего		+	
Узнаваемость бренда	+		
Проведение промо-акций	+		
Приложение на телефоне		+	
Наличие сообществ в соц.сетях		+	
Отсутствие рекламы на TV			+

Из таблицы видно, каким образом (положительно или отрицательно) может повлиять тот или иной фактор на деятельность предприятия. Преобладают положительные факторы.

Затем проводится количественная оценка факторов внутренней среды, позволяющая в количественном выражении определить значимость влияния фактора (таблица 9). Требуется присвоить фактору вес и оценить степень влияния по 5-бальной шкале. Произведение веса фактора и степени влияния дает взвешенную оценку. В факторах выбраны обобщенные варианты того, что может на нас влиять как в хорошую сторону, так и в плохую. Из слабых сторон почти

всегда можно сделать сильную, при это предварительно нужно рассчитать все риски и угрозы.

Таблица 9 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Факторы	Вес фактора в общей сумме факторов	Оценка степени влияния фактора на орг-цию (1-5 баллов)	Взвешенная оценка
Слабые стороны			
Нет парковочных мест около комплекса	0,3	5	1,5
Цена выше среднего	0,3	3	0,9
Отсутствие рекламы на телевидение	0,4	3	1,2
Итого слабые стороны	1	-	3,6
Сильные стороны			
Широкий ассортимент	0,15	4	0,4
Высокое качество продукта	0,2	5	1
Уникальный продукт	0,2	5	1
Центральный район	0,1	5	0,5
Узнаваемость бренда	0,2	4	0,4
Проведение промо-акций	0,05	2	0,1
Приложение на телефоне	0,05	1	0,05
Наличие сообществ в соц.сетях	0,05	2	0,1
Итого сильные стороны	1	-	3,55

По общей оценке можно сделать вывод, что сильные стороны у организации имеют большее значения для предприятия и больший вес, чем слабые.

Заключительным этапом анализа среды является SWOT – анализ, который проводится на основе ранее полученных данных. Он помогает оценить сильные и слабые стороны, найти возможности и определить возможные угрозы.

Формируется исходная матрица SWOT, путем включения доминирующих факторов внешней (возможности и угрозы) и внутренней (сильные и слабые стороны) среды. Здесь представлены те же сильные и слабые стороны, что и в предыдущей таблице, а так же возможности и угрозы сведены в 1 таблицу для наглядности, в дальнейшем эта матрица преобразуется в более обширную, чтобы понять все риски.

Исходная матрица представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Исходная матрица SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • (S1) Широкий ассортимент; • (S2) Уникальный продукт; • (S3) Центральный район; • (S4) Узнаваемость бренда; • (S5) Проведение промо-акций • (S6) Приложение на телефоне • (S7) Наличие сообщества в соц.сетях 	<ul style="list-style-type: none"> • (W1) Мало парковочных мест • (W2) Цена продукции выше среднего • (W3) Отсутствие рекламы
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • (O1) Доступ к новейшим технологиям • (O2) Налоговые льготы • (O3) Тенденция к снижению уровня безработицы 	<ul style="list-style-type: none"> • (T1) Санкции, ограниченный импорт • (T2) Нестабильный курс валют • (T3) Рыночная власть поставщиков (T4) Появление новых игроков на рынке • (T5) Отношение к импортным ТРУ • (T6) рыночная власть потребителей

Далее проводится оценка взаимного влияния факторов внешней и внутренней среды (таблица 11). Факторы попарно сравниваются друг с другом, на их

пересечении выставляется оценка взаимного влияния: от 1 (отсутствует влияние) до 5 (сильное влияние) баллов.

Таблица 11 – Количественная оценка взаимного влияния факторов SWOT

Факторы SWOT		Возможности			Угрозы						Итого
		O1	O2	O3	T1	T2	T3	T4	T5	T6	
Сильные стороны	S1	1	1	1	4	4	4	1	3	5	24
	S2	5	1	1	5	4	4	2	3	5	30
	S3	1	1	3	1	1	1	3	1	5	17
	S4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
	S5	1	1	2	1	1	1	3	1	5	16
	S6	4	1	3	1	1	1	4	1	5	21
	S7	4	1	3	1	1	1	4	1	4	20
Слабые стороны	W1	1	1	5	1	1	1	5	1	5	21
	W2	1	1	5	5	5	4	5	1	5	32
	W3	1	1	1	1	1	1	1	1	4	12
Итого		20	10	25	21	20	20	29	16	44	-

Выставленные баллы суммируются по строчкам и столбцам, на основании чего определяются те факторы, на которые следует обратить особое внимание.

Следующий этап – формирование проблемных полей, позволяющих использовать возможности и предотвращать угрозы за счет использования сильных сторон и через работу со слабыми сторонами (таблица 12).

Таблица 12 – Сильные и слабые стороны

Факторы SWOT		Возможности			Угрозы					
		O1	O2	O3	T1	T2	T3	T4	T5	T6
Сильные стороны	S1	Проведение активной рекламной компании на телевидение, а так же в печатных изданиях.			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Организация высокого качества сервиса </div>					
	S2									
	S3									
	S4									
	S5									
	S6									
	S7									
Слабые стороны	W1				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Разработка акций и предложений, проработка ценообразования </div>					
	W2									
	W3									

Заключительным этапом анализа является формирование ранжированного списка мероприятий, которые необходимо провести для успешной реализации проекта (таблица 13).

Таблица 13 – Рейтинг мероприятий проекта

Ранг	Проблема/ Решение	Сумма баллов
1	Проведение активной рекламной кампании в соц. сетях, разработка приложения, создание сайта	82
2	Разработка акций и предложений, формирование конкурентоспособной цены	70
3	Организация сервиса высокого качества	50

Из рейтинга видно, что важнейшим мероприятием является проведение активной рекламной кампании, чтобы привлечь клиентов, а также разработка мобильного приложения и запуск сайта. Для активного анонсирования рекламной кампании можно использовать варианты промо-акций, на них чаще всего реагируют покупатели. На втором месте формирование конкурентоспособной цены и специальных акций и предложений.

Выводы по разделу два

Во втором разделе работы была дана краткая отрасли общественного питания, а так же кратко описан объект исследования, условия реализации проекта. В ходе работы был сделан вывод, что общественного питания является перспективным направлением для работы. Аналогов американской сети кофеен Кантаты в Челябинске практически нет. Открытие предполагается по франшизе, предполагающей взаимовыгодные условия сотрудничества.

Во втором разделе работы был проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия, а так же SWOT-анализ с формированием проблемных полей. В ходе анализа были выявлены возможности и угрозы внешней среды предприятия, сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия, сформирован рейтинг мероприятий, важнейшим из которых является проведение активной рекламной кампании.

3 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПРОЕКТА

3.1 Информация о проекте

Оцениваемый проект предполагает открытие кофейни Кантата в городе Челябинске. Кантата – это российская сеть галерей с широким ассортиментом, представленного кофе и сладостей на вес. Появилась галерея в 2000 году в России, в г. Москва, сегодня насчитывает около 260 галерей по России, а так же во Франции и Бельгии.

Продукция галереи – это кофе на вес, горячие напитки, а также сладости различных видов и с разнообразными вкусами, изготавливаемые по фирменному рецепту.

Открытие кофейни предполагается по франшизе. Условия франшизы для ресторана площадью до 45 кв.м. предусматривают паушальный взнос 10 тысяч долларов (590 тысяч рублей), роялти – 6%, взнос в рекламный фонд – 2%, отчисляемые с валовой выручки.

В рамках франшизы до открытия кофейни предоставляется помощь в подборе и оценке помещения, личный менеджер, план по этапам открытия, поставщик с корпоративными скидками, рекомендации по дизайну помещения, обучение персонала, маркетинговая и рекламная стратегии, полная информация по ведению бизнеса (рецепты, стандарты, методика управления и др.). После открытия предоставляется личный сопровождающий менеджер, аудит кофейни не реже 1 раза в месяц, подключение к услуге «тайный гость», учебный центр, стандартизированная отчетность, контроль показателей, ввод сезонных акций, новой продукции и т.д [6].

В качестве системы налогообложения выбрана упрощенная система налогообложения, предусматривающая налог в размере 6% от доходов, ввиду простоты исчисления [27].

Организационно – правовая форма – индивидуальный предприниматель. Преимуществами данной формы являются упрощенная процедура регистрации и отсутствие обязанности вести бухгалтерский учет в полном размере.

Календарное планирование реализации проекта выглядит следующим образом (таблица 14).

Таблица 14 – Календарное планирование

№ этапа	Планируемые мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Продолжительность, дни
Подготовительный этап (предынвестиционная + инвестиционная стадии)				
1	Регистрация ИП	03.10.2019	11.10.2019	1
2	Расчет затрат и получение кредита в банке	03.10.2019	11.10.2019	8
3	Покупка франшизы и консультации с франчайзером	11.10.2019	18.10.2019	7
4	Поиск помещения и заключение договора аренды	19.10.2019	26.10.2019	7
5	Ремонт и отделка помещения	27.10.2019	21.11.2019	24
6	Выбор и закуп мебели и оборудования	10.11.2019	21.11.2019	11
7	Установка мебели и оборудования	21.11.2019	26.11.2019	5
8	Закуп сырья и упаковочной продукции	25.11.2019	05.12.2019	11
9	Наем и обучение персонала	15.12.2019	28.12.2019	14
10	Проведение рекламной кампании	05.12.2019	06.01.2020	31
Этап реализации				
11	Открытие кофейни	06.01.2020	-	-
Итого длительность подготовительного этапа		-	-	65

Из календарного плана видно, когда начинается и заканчивается каждая из работ, сколько дней она длится, и что общая продолжительность подготовительного этапа до открытия кофейни занимает 65 дней. Открытие планируется в начале 2020 года (6 января).

По календарному плану строится диаграмма Ганта, которая наглядно показывает этапы подготовки к открытию кофейни (рисунок 3.1). Диаграмма

Гантта показывает, какие этапы идут последовательно, а какие – параллельно.

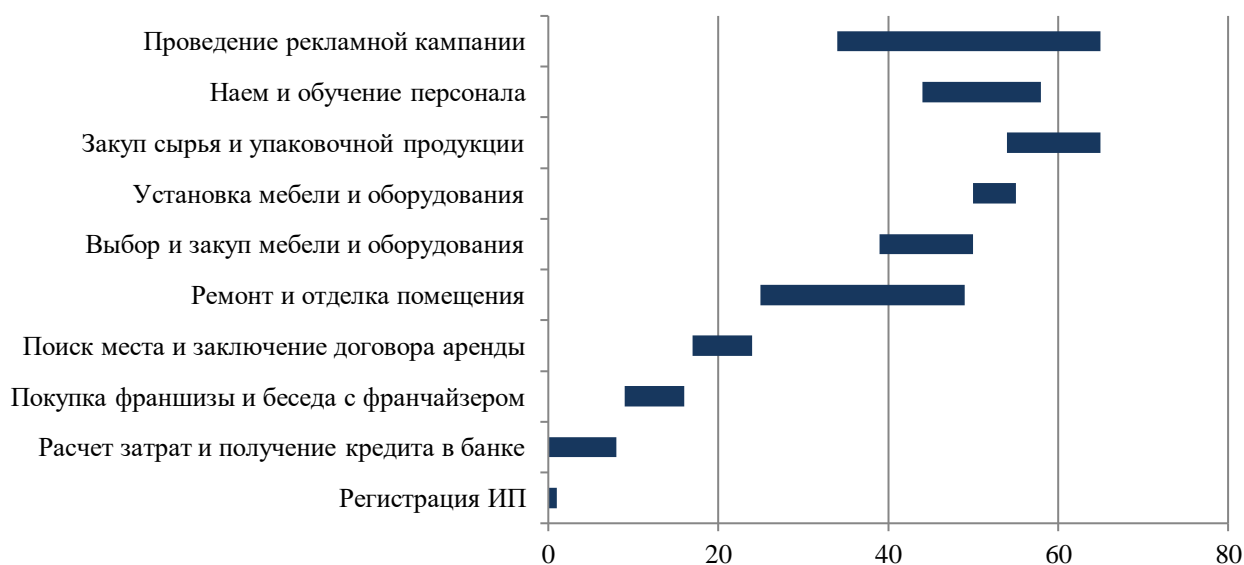


Рисунок 3.1 – Диаграмма Ганта по проекту

После календарного планирования проводится финансовое планирование, в ходе которого определяется потребность в финансировании на каждом этапе проекта.

При формировании финансового плана рассчитываются первоначальные единовременные затраты – капитальные вложения, а также затраты на приращение оборотного капитала, которые нужны для начала деятельности предприятия [8].

3.2 Организационный план

Как уже было сказано, предполагается организационно – правовая форма – индивидуальный предприниматель.

Само лицо ИП будет выполнять все руководящие функции, контролировать деятельность кафе, в том числе непосредственно присутствуя там, вести всю отчетность и т.д.

Кроме того, планируется нанять 4 универсальных работника, в обязанности, которых будет входить обслуживание клиентов, производство продукции, поддержание чистоты в зале, осуществление качественного сервиса. Предполагается по 2 работника на смену (график 2/2), один из которых будет являться ответственным за смену. Заработная плата установлена в размере 20 000 рублей.

3.3 Расчет потребности в финансировании и источники финансирования

Потребность в финансировании складывается из единовременных затрат проекта и затрат на приращение оборотного капитала, который нужен, чтобы предприятие начало свою деятельность (таблица 14).

Таблица 14 – Потребность в финансировании

Статья затрат	Стоимость, тыс.руб.
Единовременные затраты проекта	
Покупка франшизы	590,0
Ремонт помещения	165,6
Затраты на регистрацию и печать	1,5
Машина для шоколада	73,8
Тестомесильная машина	11,0
Рабочий стол	6,0
Дозатор для начинок	22,2
Холодильник	30,0
Шкаф для хранения посуды	12,0
Вспомогательные инструменты	20,0
Моечное оборудование	22,0
Витрины тепловые	50,0
Стойка для кассы и др.	15,8
POS-система	65,0
Кофемашина	72,0
Машина для льда	15,0
Барная стойка	20,0
Барные стулья	25,2
Столы	15,5
Стулья	26,1

Окончание таблицы 14

Сантехника	14,0
Тревожная и охранная сигнализация	7,9
Музыкальная аппаратура	20,0
Итого единовременные затраты	1 293,1
Затраты на приращение оборотного капитала	
Аренда за 1-ый месяц	32,0
Сырье и материалы на 1-ый месяц	110,0
Сигнализация, расчетный счет, интернет	10,3
Итого затрат на приращение оборотного капитала	152,3
Итого потребность в финансировании	1 445,4

Планируется на данную сумму (1,5 млн. руб.) взять кредит в банке сроком на 3 года по ставке 12% годовых. Выплаты по годам представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Годовые выплаты по кредиту

Период	Сумма платежа, тыс.руб.	Начисленные проценты, тыс.руб.
1.01.2019- 31.12.2019	597,9	156,2
1.01.2020- 31.12.2020	597,9	100,2
1.01.2021- 31.12.2021	597,9	37,3
Итого	1 793,7	293,7

Полный график выплат по месяцам представлен в приложении А [7].

3.4 План маркетинга

В плане маркетинга описываются методы продвижения продукта, проводится анализ конкурентов и потребителей, а также обосновывается цена продукции.

Основным методом продвижения продукции будет являться реклама в социальных сетях, будет создан сайт и мобильное приложение кофейни. Приглашения на открытие будут распространяться на различных мероприятиях города, проводимых в преддверии Нового года.

Анализ конкурентов проводится для того, чтобы знать, какие сильные и слабые стороны есть у других компаний, и на основе этой информации создать конкурентные преимущества у нового предприятия. Основными конкурентами кофейни Кантата являются располагающиеся в том же районе города и занимающие примерно такую же ценовую нишу кофейни Mimi, DaсLac, McCafe, Blueberry.

Анализ проводился оценивание конкурентов по 5-бальной шкале по таким критериям как качество, ассортимент, цена, репутация (таблица 16).

Таблица 16 – Анализ основных конкурентов

Конкурент	Mimi	DaсLac	McCafe	Blueberry	Кантата*
Критерии					
Качество	4	5	5	5	5
Ассортимент	3	4	4	4	4
Цена	5	4	3	5	4
Репутация	4	4	5	5	5
Итого	16	17	17	19	18

Для того, чтобы поставить балл по качеству представленной продукции, репутации компании использовались отзывы клиентов на официальном сайте представленных компаний. Для того, чтобы поставить оценку по ассортименту и цене использовался сайт представленных компаний.

Из анализа конкурентов можем сделать вывод, что основным конкурентом является кофейня Blueberry (19 баллов), но и другие предприятия, конечно же, тоже требуют внимания.

Ниже представлен анализ основных конкурентов в виде графика (Рис.3.2).

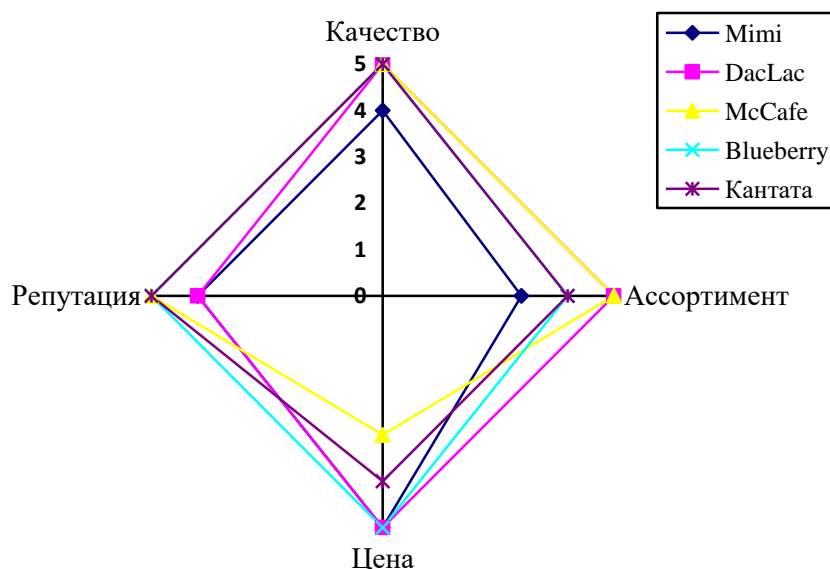


Рисунок 3.2 – Анализ основных конкурентов

Ценообразование может быть проведено разными способами. В данном случае использовался метод среднерыночной цены конкурентов.

В ходе анализа цен конкурентов выясняется среднерыночная цена продукции, на основании чего можно установить цену в новой кофейне, чтобы быть конкурентоспособными по этому показателю (таблица 17).

Таблица 17 – Определение среднерыночной цены

В руб.

	Конкуренты				Среднерыночная цена
	Mimi	DacLac	McCafe	Blueberry	
Выпечка	40,0	55,0	120,0	50,0	66,5
Кофе	100,0	130,0	140,0	120,0	122,5
Средний чек	150,0	200,0	250,0	150,0	187,5

Таким образом, определена среднерыночная цена по каждому продукту, а также средний чек. Эти показатели будут одним из факторов при определении окончательной цены. Предварительно установлены следующие цены: десерт – 60руб. за 1 шт., кофе – 130 руб. за 1 шт.

Следующим шагом является анализ покупателей, т.е. определение основного потребителя продукции. Анализируется, какого возраста основной потребитель, какого пола и др. За генеральную совокупность взяты жители и гости города Челябинска. Для проведения анализа взяты данные из интернет-источника [73, 74]. Один из самых важных моментов - это понимание образа потребителя. Это делается для того, чтобы еще на этапе зарождения предприятия понять психологию потребителя, попытаться посмотреть на все - его глазами. Для этого мы провели анкетирование потенциальных потребителей. И в процессе этого эксперимента мы определили, какие факторы для нас являются важными, а какие - второстепенными и незначительными.

Потенциальные клиенты кофейни - это люди в возрасте от 20 до 40 лет. Создаваемая кофейня ориентирована, прежде всего, на потребителей со средним уровнем достатка, испытывающих потребность в предоставлении качественных услуг данного сегмента рынка.

Можно предположить, что основной поток клиентов придется на промежуток времени с 7 до 10 утра – работники офисов (исходя из принадлежности к средней возрастной группе, большинство ответов: 30-40 лет), которые приходят завтракать, потом начинаются деловые встречи и обеды – сегодня становится модным проводить деловые встречи в тихих, не шумных кафе, во второй половине дня много студентов (на втором месте по количеству ответов возрастная группа: 20-25 лет), а вечером собираются представители разных групп (в большей степени это люди в возрасте от 25 до 30 лет). По половому признаку перевес не наблюдается, т.к. люди предпочитают холить в кофейни как минимум вдвоем (по парам или с коллегой). Подавляющее большинство респондентов – это работающие люди и студенты.

Большинство опрошенных предпочитают пить кофе с сахаром, половина оставшихся – любит кофе с молоком\сливками. Многие сказали, что пьют кофейные продукты регулярно (1 и более раз в день).

Также в ходе опроса, мы выяснили, что большинству опрошенных вовсе не принципиален сорт и марка кофе, а предпочтения в кофейных продуктах разнообразны, главным для потребителя является качественно приготовленный продукт. Сегодня потребителю важно не только качество приобретаемого продукта, но и то, насколько быстро он сможет его получить, так как у делового человека, отчасти и у студента: «время – деньги».

Наблюдается достаточное количество взыскательных потребителей, которые покупая кофе, все больше обращают внимания на его качество и уровень обслуживания, а также на внешний вид и интерьер кофейен. Ответы по поводу суммы, которую респондент готов был бы потратить на чашечку кофе были на уровне средних из предложенных, но никто не ответил: «до 2000 бел. руб.», что не удивительно – такие цены на сегодняшний день «пугают своей нереальностью».

Формат нашей будущей кофейни позволит нам сократить время обслуживания клиентов, так как кофе и коктейли готовятся достаточно быстро, а также преимуществом является отсутствие необходимости организации полноценной кухни: мы ограничимся покупкой готовых тортов и пирожных, а для приготовления десертов достаточно нарезать фрукты и украсить их взбитыми сливками. Также здесь очень важен такой фактор как лояльность потребителей.

Для поддержания лояльности таких покупателей уже недостаточно иметь более низкую цену или просто улыбаться при общении с ними. В любом случае лояльность клиентов начинается с чашки хорошего эспresso и высокого уровня сервиса, скидки и другие программы вторичны.

3.5 Производственный план

Объем продаж рассчитывается как средний по предприятиям ресторанного и гостиничного бизнеса. Данные на 1 января 2017 года: оборот отрасли 11 654,90

млн.руб., количество заведений в данной отрасли 1 796 штук [10]. Прогнозные данные объема продаж по проекту представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Прогнозируемый объем продаж (валовая выручка)

Период	1.01.2019- 31.12.2019	1.01.2020- 31.12.2020	1.01.2021- 31.12.2021
Объем продаж, тыс.руб.	6 484,4	6 938,3	7 285,2

Объем продаж за 2020 и 2021 год посчитаны с учетом инфляции и того, что о предприятии будут узнавать и посещаемость будет выше. Заложен прирост 7% в 2020 году и 5% в 2021.

Затраты предприятия состоят из постоянных и переменных издержек. к постоянным издержкам относятся заработная плата, аренда, интернет, отчисления во внебюджетные фонды, сигнализация и т.д. К переменным затратам в данном проекте относятся сырье и материалы для производства продукции (пончиков и напитков).

План производства предполагает описание производственного процесса, обоснование потребности в основных и оборотных средствах, определение себестоимости, установление окончательной цены и расчет валовой выручки проекта.

Особенностью кофейни Кантата являются шоколад, изготавливаемые по фирменному рецепту. Примерный процесс производства шоколадных десертов и кофе представлен на рисунке 3.3.

На этапе приготовления шоколадного десерта в специальной машине требуется вращать барабан вручную. Кроме кофе, в меню кофейни представлен чай и холодные напитки, процесс приготовления которых аналогичен процессу приготовления кофе.

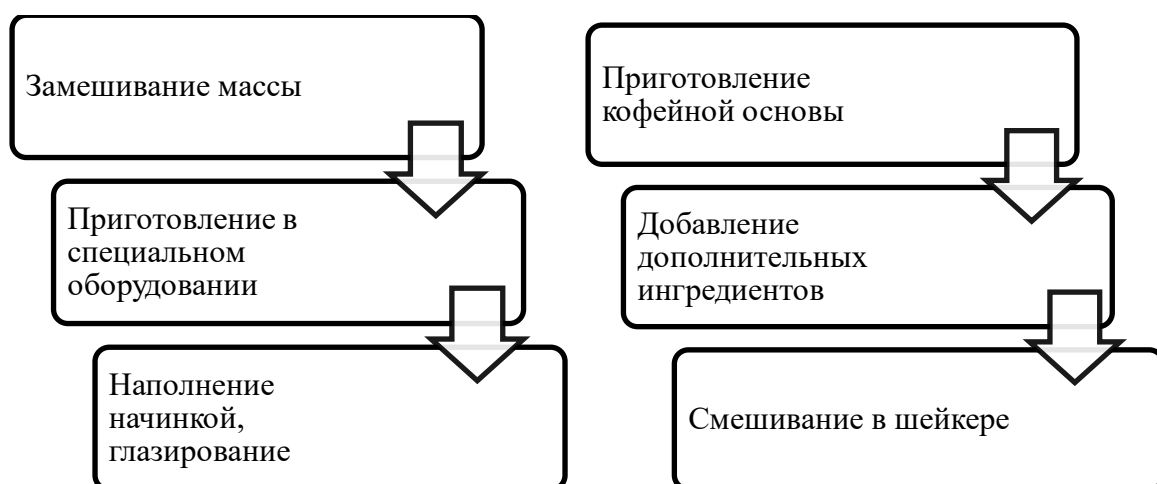


Рисунок 3.3 – Процесс приготовления шоколадных десертов и кофе

Основные средства – это средства труда, участвующие в процессе производства длительное время и сохраняющие свою вещественно – натуральную форму.

Для выполнения своих основных функций кофейне требуются основные средства, стоимость которых выше 40 тыс.руб. (кофемашина, спец.машина и кассовая система), а значит на них начисляется амортизация (таблица 18). Способ начисления – линейный [2].

Таблица 18 – Обоснование потребности в основных средствах

Наименование	Стоимость, тыс.руб.	Поставщик	Срок полезного использования, лет
Машина для шоколада	73,8	IceTechno	9
Кофемашина	72,0	IceTechno	4
POS-система	65,0	IceTechno	6

Из таблицы виден срок полезного использования и норма амортизации каждого объекта, а также, какова сумма амортизации в год по каждому основному средству, и в целом (37 тыс.руб.).

Для организации производства кроме основных средств требуются еще и оборотные средства, удельная потребность которых по каждому продукту показана в таблице. В данном проекте к оборотным средствам относятся сырье и упаковочная продукция.

Переменные затраты на единицу продукции показаны в таблице 19.

Таблица 19 – Удельные переменные затраты по продукции

Продукция	Сырье, материалы	Цена, руб.	Удельная потребность	Стоимость, руб.
Шоколад	какао-бобы	130/кг	40 гр.	5,2
	молоко	100/500 гр.	15 гр.	3,0
	начинка	84/кг	25 гр.	2,1
	упаковка	2,5	1 шт.	2,5
Итоговая потребность				12,8
Кофе	зерна	1 000 за 1 кг	20 гр.	20,0
	молоко	40/л	150 мл	6,0
	сироп	580/л	7 мл	4,0
	тара	7,6	1 шт.	7,6
Итоговая потребность				37,6

Таким образом, мы видим стоимость сырья и материалов, используемых для производства единицы плитки шоколада (12,8 руб.) и кофе (37,6 руб.).

В таблице 20 показаны общие переменные затраты по годам за 2019, 2020, 2021 года.

Таблица 20 – Общие переменные затраты

Период	2019	2020	2021
Переменные затраты, тыс.руб.	1 617,8	1 848,7	1 941,3

Расчет постоянных затрат состоит из расчета каждого вида постоянных затрат. На основные средства, стоимостью более 40 тыс.руб. начисляется амортизация (таблица 21) [4]. Способ начисления – линейный.

Таблица 21 – Амортизационные отчисления

Наименование	Стоимость, тыс.руб.	Срок полезного использования, лет	Норма амортизации	Сумма амортизации в год, тыс.руб.
Машина для шоколада	73,8	9	1/9*100%	8,2
Кофемашина	72,0	4	1/4*100%	18,0
POS-система	65,0	6	1/6*100%	10,8
Итого				37,0

По данным сайта аренды и продажи недвижимости средняя цена аренды квадратного метра коммерческой недвижимости составляет 800 руб. [8]. Таким образом, помещение площадью 40 кв.м. будет обходиться в 32 тыс.руб. в месяц (384 тыс.руб. в год). Коммунальные услуги по договору аренды включены в арендную плату.

Предполагается выплата заработной платы 20 тыс.руб. в месяц. С учетом найма 4 работников, затраты на заработную плату будут составлять 80 тыс.руб. в месяц (960 тыс.руб. в год).

Кроме того в постоянные расходы входят отчисления в страховые фонды с заработной платы работников и за самого ИП. Последние состоят из постоянной части в 27 990 руб. и 1% от суммы дохода, превышающего 300 тыс.руб.

Полные постоянные затраты представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Постоянные затраты

Статья затрат	Сумма в месяц, тыс.руб.	Сумма в 2018 г., тыс.руб.	Сумма в 2019 г., тыс.руб.	Сумма в 2020 г., тыс.руб.
Заработная плата	80,0	960,0	960,0	960,0
Аренда	32,0	384,0	384,0	384,0
Отчисления от зп работников (30,2%)	24,0	288,2	288,2	288,2
Отчисления ИП	-	89,8	94,4	97,8
Сигнализация	7,5	90,0	90,0	90,0
Расчетный счет	1,0	12,0	12,0	12,0
Интернет	1,8	21,6	21,6	21,6
Амортизация	-	37,0	37,0	37,0
Проценты по кредиту	-	156,2	100,2	37,3
Итого		2 038,8	1 987,4	1 927,9

Постоянные затраты снижаются каждый год ввиду того, что уменьшаются процентные выплаты по кредиту. Кроме того изменяются отчисления ИП, т.к.

изменяется валовая выручка, с которой с превышением 300 тыс. руб. отчисляется дополнительный 1% в пенсионный фонд.

3.6 Расчет себестоимости и ценообразование

Расчет себестоимости состоит из суммирования переменных и постоянных затрат, отнесенных на нее пропорционально продукции в общем объеме продаж. Расчет полной себестоимости представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Расчет полной себестоимости продукции

Наименование	2019	2020	2021
Общие постоянные затраты	2 038,8	1 987,4	1 927,9
	Шоколад		
Удельные переменные затраты	12,8	12,8	12,8
Доля товара в общем объеме производства	30% (32 422 шт.)	30% (34 691 шт.)	30% (36 426 шт.)
Общие постоянные затраты (по доле продукции)	611,6	596,2	578,3
Удельные постоянные затраты	18,9	17,2	15,9
Итого себестоимость	31,7	30,0	28,7
	Кофе		
Удельные переменные затраты	37,6	37,6	37,6
Доля товара в общем объеме производства	70% (34 916 шт.)	70% (37 360 шт.)	70% (39 228 шт.)
Общие постоянные затраты (по доле продукции)	1 427,2	1391,2	1349,5
Удельные постоянные затраты	40,9	37,2	34,4
Итого себестоимость	78,5	74,8	72,0

Себестоимость рассчитана на каждый год, т.к. постоянные затраты меняются каждый год. В себестоимости не учтена инфляция, т.к. при данных значения она будет практически незаметна.

Для определения рыночной цены кроме расчета себестоимости нужно рассмотреть цены конкурентов на аналогичную продукцию, чтобы установить конкурентоспособную цену.

Основными конкурентами являются Фабрика Кофе, Лавка Кофе, McCafe, Blueberry. Это фирмы со схожим ценовым диапазоном и находятся примерно в одном месте, относительно того, где планируется открытие кофейни Кантата. На основании анализа цен конкурентов определена среднерыночная цена продукции (таблица 24).

Таблица 24 – определение среднерыночной цены

	Конкуренты				Среднерыночная цена
	Фабрика Кофе	Лавка Кофе	McCafe	Blueberry	
Сладости	40,0	55,0	120,0	50,0	66,5
Кофе	100,0	130,0	140,0	120,0	122,5

Таким образом, на основании расчета себестоимости и оценки средней цены по конкурентам, принято решение установить цену на плитку шоколада в 60 руб., а на кофейный напиток – 130 руб. Стоимость выбрана средняя, для того, чтобы соблюдать конкурентную способность по отношению к предприятиям с аналогичным ассортиментом. Такая установленная стоимость поможет нам получить прибыль продаж.

3.7 Расчет денежных потоков

Для расчета денежных потоков, нужно высчитать налоговые выплаты и выплаты франчайзеру.

По договору франшизы предусмотрен роялти – 6% и взнос в рекламный фонд – 2% от валовой выручки. Кроме того при УСН «доходы» предусмотрен налог в 6% со всех доходов предприятия (оборота). Таким образом, 14% от валовой выручки нужно будет отчислить франчайзеру и налоговым органам.

Согласно НК РФ при УСН можно уменьшить налоговый платеж на сумму отчислений в страховые фонды за работников и за самого индивидуального предпринимателя, но не более, чем на 50%. В таблице 25 представлены итоговые выплаты франчайзеру и в налоговые органы.

Таблица 25 – Расчет налоговых выплат и выплат франчайзеру, тыс. руб.

Период	2019	2020	2021
Валовая выручка	6 484,4	6 938,3	7 285,2
8% (франчайзер)	518,8	555,1	582,8
6% (УСН)	389,1	416,3	437,1
6% (УСН)-50%	194,6	208,2	218,6
Итого выплат	713,4	763,3	801,4

Как мы видим в таблице 25 по плану валовая выручка увеличивается, соответственно пропорционально увеличиваются выплаты.

В таблице 26 представлен расчет денежных потоков по проекту.

Таблица 26 – Расчет денежных потоков проекта, тыс. руб.

Период	2019*	2019	2020	2021
Инвестиции	1 500,0			
Валовая выручка		6 484,4	6 938,3	7 285,2
Выплаты в налоговую и франчайзеру		713,4	763,3	801,4
Постоянные затраты		2 038,8	1 987,4	1 927,9
Переменные затраты		1 617,8	1 848,7	1 941,3
Денежный поток		2 114,5	2 338,9	2 614,6

На основании рассчитанных денежных потоков оцениваются показатели эффективности, инвестиционной привлекательности проекта.

3.8 Расчет инвестиционной привлекательности простыми методами

К простым (недисконтированным) методам оценки инвестиционной привлекательности относятся следующие показатели: чистый доход (NV), норма

прибыли (ARR), недисконтированный срок окупаемости (PP) и недисконтированный индекс доходности (PI) [37].

В таблице 27 представлены результаты расчетов недисконтированных показателей оценки инвестиционной привлекательности проекта, рассчитанные по формулам (1.10), (1.2), (1.8), (1.6). Кроме того указаны нормативные значения.

Таблица 27 – Значения недисконтированных показателей

Показатель	Нормативное значение	Фактическое значение
чистый доход (NV)	$NV > 0$	5 568 тыс.руб.
норма прибыли (ARR)	$ARR > 0$	157%
недисконтированный срок окупаемости (PP)	$PP > \text{горизонта расчета}$	≈8,5 мес.
недисконтированный индекс доходности (PI)	$PI > 1$	4,7

По результатам расчетов недисконтированных показателей проект является инвестиционно привлекательным.

3.9 Расчет инвестиционной привлекательности дисконтированными методами

К дисконтированным методам оценки инвестиционной привлекательности относятся следующие.

Ставка дисконтирования определяется по формуле Фишера, т.е. суммированием минимальной доходности (8,25%), уровня инфляции (4%) и рискованной премии (15%). Для удобства расчетов округлим полученную сумму в большую сторону. Таким образом, ставка дисконтирования – 28%

Чистый дисконтированный доход (NPV) определяется сопоставлением дисконтированных инвестиций с общей суммой дисконтированных поступлений в течение расчетного периода. Показатель рассчитан по формуле (1.1).

$$NPV = 1\,652 + 1\,427,6 + 1\,246,7 - 1\,500 = 2\,826,3 \text{ тыс.руб.}$$

Дисконтированный индекс доходности (DPI) характеризует доход на единицу инвестиционных затрат. Показатель рассчитан по формуле (1.7). Дисконтированный индекс доходности данного проекта составляет 2,9.

Дисконтированный период окупаемости (DPP) – это время, необходимое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого дисконтированного денежного потока. Показатель рассчитан по формуле (1.9). Дисконтированный срок окупаемости проекта – 1 г. 1 мес.

Внутренняя норма доходности (IRR) – ставка дисконтирования, при которой проект безубыточный, $NPV=0$. Показатель рассчитан по формуле (1.3).

Рассчитывается методом подбора или графически. В таблице 28 приведен значения NPV при различных ставках IRR. Эти же значения изображены на рисунке 3.3.

Таблица 28 – Значения NPV при различных ставках IRR

IRR, %	NPV, тыс.руб.
50	1 723,9
80	844,9
100	468,8
120	189,9
140	-23,8

При ставке 140% NPV становится отрицательным.

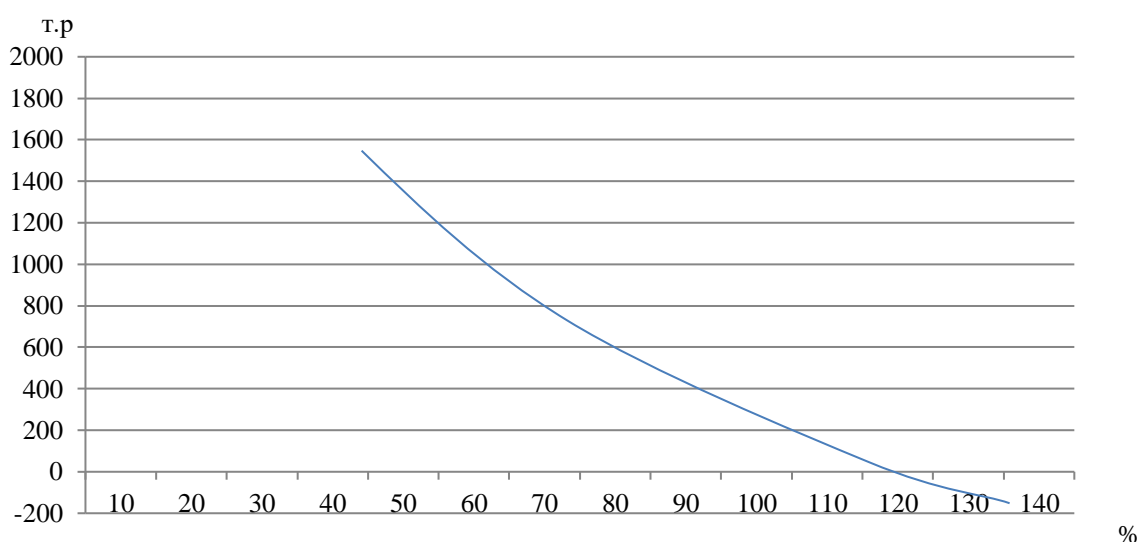


Рисунок 3.3 – Графический метод расчета IRR

Таким образом, можно предположить, что ставка, при которой $NPV=0$, равняется примерно 139%.

Чистая терминальная стоимость (NTV) – наращенные чистые доходы на конец периода. Рассчитывается по формуле (1.4).

$$NTV = 3\,464,4 + 2\,993,8 + 2\,614,6 - 3\,145,7 = 5\,927,1 \text{ тыс. руб.}$$

Модифицированная внутренняя норма прибыли (MIRR) – норма прибыли, скорректированная с учетом реинвестиций. Рассчитывается по формуле (1.5).

На данный момент средняя ставка по депозитам Сбербанка РФ находится на уровне 6,5%.

MIRR по проекту равен 70%, что выше нормы реинвестиции. Отсюда следует, что проект приемлем.

Ниже приведена сводная таблица 29 со значениями всех дисконтированных показателей и их нормативных значений.

Таблица 29 – Значения дисконтированных показателей

Показатель	Нормативное значение	Фактическое значение
Чистый дисконтированный доход (NPV), т.р	$NPV > 0$	2 826,3
Дисконтированный индекс доходности (DPI)	$DPI > 1$	2,9
Дисконтированный период окупаемости (DPP), лет	$DPP < T$	1,1
Внутренняя норма доходности (IRR), %	$IRR > r$	139
Чистая терминальная стоимость (NTV)	$NTV > 0$	5 927,1
Модифицированная внутренняя норма прибыли (MIRR), %	$MIRR > R$	70

По таблице можно сделать вывод, что все показатели входят в норму, т.е. имеют нормированные показатели, затем рассмотрим интегральные показатели проекта.

Таблица 30 – Интегральные показатели проекта

Показатель	Нормативное значение	Фактическое значение
Недисконтированный срок окупаемости (PP), мес.	$PP < T$	8,5
Индекс доходности (PI)	$PI > 1$	2,5
Дисконтированный период окупаемости (DPP), мес.	$PP < DPP < T$	14,3
Чистый дисконтированный доход (NPV), т.р	$NPV > 0$	2 209
Внутренняя норма доходности (IRR), %	$IRR > r$	≈86

По результатам расчетов можно сделать следующие выводы:

- недисконтированный срок окупаемости примерно 8,5 месяца, дисконтированный больше – 1 год 1 месяца;
- PI больше 1 показывает, что с 1 рубля вложенных инвестиций, проект приносит 2,5 рубля;
- NPV показывает превышение дисконтированных денежных потоков над инвестициями на 2 209 тыс. руб.;
- IRR превышает ставку дисконтирования, показывает, что у проекта есть запас прочности.

Таким образом, все показатели (простые и дисконтированные) подходят под свои нормативное значение, и можно сделать вывод, что проект инвестиционно привлекателен и может быть принят.

3.10 Анализ рисков проекта

Риск – это ситуация неопределенности последствий принятия решений, которая может привести к различным альтернативным результатам. Анализ рисков включает анализ безубыточности проекта и анализ чувствительности.

Точка безубыточности ($Q_{кр}$) – это такой объем производимой продукции (услуг), который является для предприятия критическим. Он не приносит

прибыль, но и отсутствуют убытки. Точка безубыточности может быть найдена по формулам (1.11) и (1.12).

В данном проекте точка безубыточности в натуральном выражении рассчитывается по среднему чеку (190 руб.) и на 2018 год будет равняться 14 604 шт., в стоимостном выражении – 2 716,6. Графически точка безубыточности на 2019 год показана на рисунке 3.4. В таблице 2.17 видны расчеты на последующие 3 года, заметим, что точка безубыточности от года к году уменьшается, что является хорошим сигналом к тому, что проект сможет иметь запасы, если произойдут сбои в работе. Разница в точке безубыточности за 3 года составила 794 штуки или 88,3 тыс.руб.

Таблица 2.17 – Точка безубыточности проекта

Период	2019	2020	2021
Q _{кр} , шт.	14 604	14 236	13 810
Q _{кр} , тыс.руб.	2 716,6	2 709,3	2 628,3

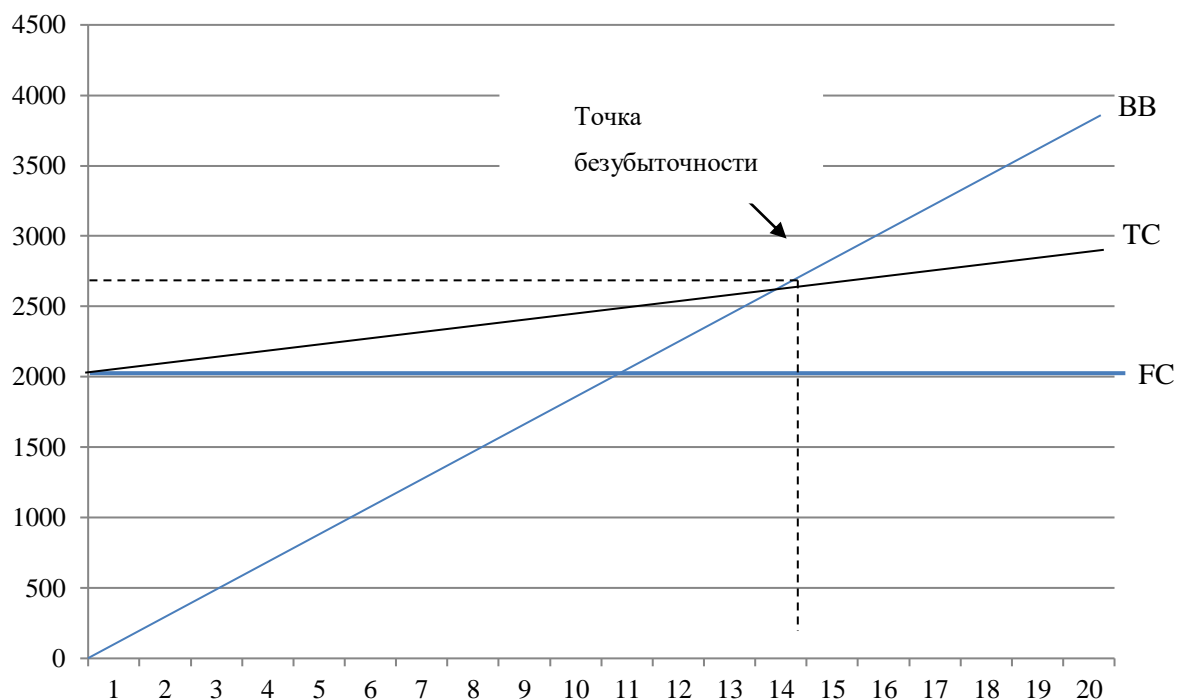


Рисунок 3.4 – Точка безубыточности на 2019 год

Анализ чувствительности заключается в оценке влияния изменения входных данных проекта на его конечные характеристики, в данном случае на NPV. В таблице 31 представлен анализ чувствительности к изменению уровня валовой выручки.

Таблица 31 – Анализ чувствительности к изменению выручки

Изменение, %	NPV, тыс.руб.
+20	5 383,0
-20	272,0

В таблицах 32 и 33 показан анализ чувствительности к изменению уровня общих постоянных и переменных затрат соответственно, затем все показатели отмечены на графике.

Таблица 32 – Анализ чувствительности к изменению общих постоянных затрат

Изменение, %	NPV, тыс.руб.
+20	2 083,0
-20	3 573,0

В таблице 32 показан анализ чувствительности к изменению общих постоянных затрат, при изменении %. Разница составляет 1490 тыс.руб при изменении в 40%. Так же этот анализ будет изображен на рисунке (3.5).

Таблица 33 – Анализ чувствительности к изменению общих переменных затрат

Изменение, %	NPV, тыс.руб.
+20	2 193,0
-20	3 492,0

Графически анализ чувствительности выглядит следующим образом (рисунок 3.5).

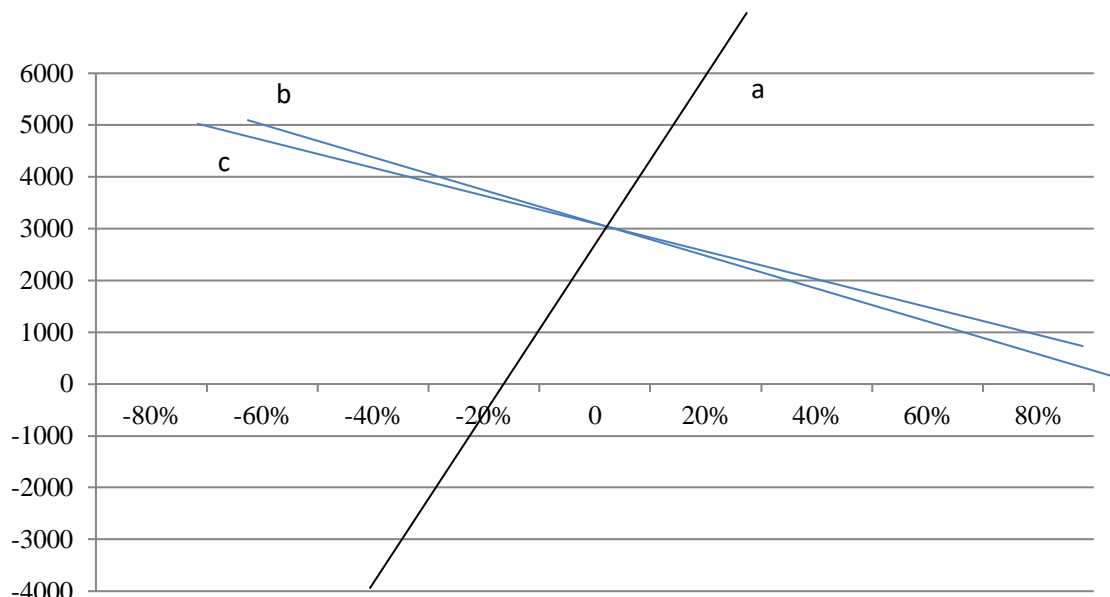


Рисунок 3.5 – Анализ чувствительности проекта

На рисунке линия а – чувствительность к изменению валовой выручки, b – чувствительность к изменению постоянных затрат, с – чувствительность к изменению переменных затрат. Как видно, наиболее чувствителен проект к изменению валовой выручки. К изменению постоянных и переменных затрат проект мало чувствителен.

Оценка рисков является одним из важных мероприятий составления бизнес – плана. Описательный метод оценки рисков предполагает описание рисков различных категорий: экономические, политические, социальные, технологические, природные и др., определение вероятности реализации риска и предположительные последствия. Некоторые возможные риски проекта приведены в таблице 34

Таблица 34 – Риски проекта

Риск	Вероятность	Последствия
Снижение доходов населения	низкая	Снижение спроса, снижение выручки и прибыли
Природные бедствия	низкая	Физическое уничтожение
Высокая инфляция	средняя	Повышение цен, снижение спроса
Увеличение ставки налога	средняя	Увеличение налоговой нагрузки
Изменение предпочтений потребителей	низкая	Снижение спроса
Политическая напряженность	средняя	Уход с российского рынка иностранных компаний

Это лишь малая часть возможных рисков, стоит учитывать возможность изменения любых показателей экономики, законодательства, политической ситуации и т.д.

Выводы по разделу три

В третьем разделе был написан бизнес – план проекта, включающий резюме, организационный план, план маркетинга, план производства, финансовый план. Кроме того, проведен анализ безубыточности и чувствительности проекта и анализ рисков.

Продолжительность подготовительного этапа до открытия кофейни занимает 65 дней. Итоговая общая потребность в финансировании проекта составляет 1 450 тыс.руб. Планируется взять кредит в банке на 3 года.

На основе анализа конкурентов был выявлен главный конкурент – Blueberry. Кроме того, была определена рыночная цена по конкурентам (66,5 руб. за десерт и 122,5 за кофе) и составлен портрет потребителя продукции.. Стоимость сырья и материалов, используемых для производства единицы десерта составляет 12,8 руб., а кофе – 37,6 руб..На основании полной себестоимости и среднерыночных цен были установлены окончательная цена на десерт (60 руб.) и средняя цена на кофе (130 руб.).

Отчет о финансовых результатах показывает положительную динамику чистой прибыли, а отчет о движении денежных средств – положительное сальдо потоков каждый год.

Проект имеет достаточно большой запас финансовой прочности (> 50 %). Проект наиболее чувствителен к изменению валовой выручки, что может произойти вследствие изменения цены и спроса, которые необходимо контролировать.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью работы являлась разработка бизнес – плана проекта открытия кофейни Кантата в г.Челябинске. Задачи работы: кратко описать объект исследования; провести анализ внешней и внутренней среды; разработать бизнес – план открытия кофейни.

В первом разделе работы была дана краткая характеристика отрасли общественного питания, а так же кратко описан объект исследования, условия реализации проекта. В ходе работы был сделан вывод, что общественного питания является перспективным направлением для работы. Аналогов сети кофеен Кантата в Челябинске практически нет. Открытие предполагается по франшизе, предполагающей взаимовыгодные условия сотрудничества. Так же рассмотрели теоретические основы планирования деятельности предприятий, весомую роль бизнес-плана в системе планирования деятельности предприятий, затем рассмотрели оценку потенциальных рисков проекта.

Во втором разделе работы был проведен анализ внешней и внутренней среды предприятия, а так же SWOT – анализ с формированием проблемных полей. В ходе анализа были выявлены возможности и угрозы внешней среды предприятия, сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия, сформирован рейтинг мероприятий, важнейшим из которых является проведение активной рекламной кампании.

В третьем разделе был написан бизнес – план проекта, включающий резюме, организационный план, план маркетинга, план производства, финансовый план. Кроме того, проведен анализ безубыточности и чувствительности проекта и анализ рисков.

Продолжительность подготовительного этапа до открытия кофейни занимает 65 дней. Итоговая общая потребность в финансировании проекта составляет 1 450 тыс.руб. Планируется взять кредит в банке на 3 года.

На основе анализа конкурентов был выявлен главный конкурент – Blueberry. Кроме того, была определена рыночная цена по конкурентам (66,5 руб. за десерт и 122,5 за кофе) и составлен портрет потребителя продукции.. Стоимость сырья и материалов, используемых для производства единицы десерта составляет 12,8 руб., а кофе – 37,6 руб.. На основании полной себестоимости и среднерыночных цен были установлены окончательная цена на десерт (60 руб.) и средняя цена на кофе (130 руб.).

Отчет о финансовых результатах показывает положительную динамику чистой прибыли, а отчет о движении денежных средств – положительное сальдо потоков каждый год.

Проект имеет достаточно большой запас финансовой прочности (> 50 %). Проект наиболее чувствителен к изменению валовой выручки, что может произойти вследствие изменения цены и спроса, которые необходимо контролировать.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрютинa, М.С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебно-практическое пособие / М.С. Абрютинa. – М.: Дело и сервис, 2014. – 256 с.
2. Ахинов, Г. А. Экономика общественного сектора: учебник / Г. А. Ахинов, И. Н. Мысляева. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 331 с.
3. Баканов, М. И. Теория анализа хозяйственной деятельности: учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – 4-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2013. – 248с.
4. Баринoв, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринoв. – М.: Форум, 2013. – 256 с.
5. Барноглыц, С.Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий и объединений / С.Б. Барноглыц. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 427 с.
6. Беломестнов, В.Г. Управление инвестиционными процессами: учебное пособие / В.Г. Беломестнов. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2013. – 172 с.
7. Белоусов, В.И. Инвестиции: учебное пособие. / В.И. Белоусов, Л.Н.Юшина – Воронеж: Издательство «Истоки», 2014. – 250 с.
8. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 215 с.
9. Бизнес-план. Методические материалы. – доп. изд., /Под. ред. Н.А. Колесниковой, А. Д. Миронова. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 85 с.
10. Бочаров, В.В. Инвестиции: учебник / В.В.Бочаров. – С-Пб: Питер, 2014. – 288 с.
11. Бринк, И. Ю. Бизнес-план предприятия. Теория и практика. Для студентов вузов / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. – Москва: Огни, 2015. – 384 с.
12. Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: учебное пособие / Т.С. Бронникова. – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2014. – 224 с.

13. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
14. Ван Хорн, Дж. К. Основы управления финансами / гл. ред. серии Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 322 с.
15. Виноградова, М.В. Бизнес-планирование: учебное пособие / М.В. Виноградова. – М.: Дашков и К, 2013. – 280 с.
16. Волков, А.С. Бизнес-планирование: учебное пособие / А.С. Волков. – М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. – 81 с.
17. Волков, О.И. Экономика предприятия: курс лекций / О.И. Волков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 356 с.
18. Воронцовский, А.В. Управление рисками: учебное пособие / А.В. Воронцовский. – С-Пб.: Изд-во СПбГУ, 2014. – 206 с.
19. Гвен, Моран Бизнес-план / Моран Гвен. – М.: АСТ, 2015. – 133 с.
20. Головань, С.И. Бизнес-планирование: Учебное пособие / С.И. Головань. – Ростов-на-Дону; Феникс, 2014. – 128 с.
21. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 248 с.
22. Горемыкин, В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. – М.: Ось-89, 2014. – 592 с.
23. ГОСТ 31985-2013 «Услуги общественного питания. Термины и определения». – М.: Стандартинформ, 2013. – 15 с.
24. ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования». – М.: Стандартинформ, 2014. – 16 с.
25. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник. 2-е изд. / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2016. – 432 с.

26. Зелль, Аксель Бизнес-план. Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов / Аксель Зелль. – М.: Ось-89, 2014. – 240 с.
27. Карсетская, Е.В. Упрощенка 6% / Е.В. Карсетская. – М.: АйСи Групп, 2015. – 144 с.
28. Кац, Р. Б. Франчайзинг. Построение предприятия, бухгалтерский учет, правовые аспекты / Р.Б. Кац. – РОСБУХ, 2012. – 136 с.
29. Кейлер, В.А. Экономика предприятия. Курс лекций / В.А. Кейлер. – Москва-Новосибирск:, 2015. – 250 с.
30. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: – Финансы и статистика, 2012. – 432 с.
31. Когденко, В. Г. Экономический анализ: учеб. пособие / В. Г. Когденко. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 392 с.
32. Коссов, В.В. Бизнес-план: обоснование решений: Уч. Пособие / В.В. Коссов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ГУ ВГИЭ, 2014. – 435 с.
33. Крылов, Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия: учебное пособие / Э.И. Крылов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 384 с.
34. Куницына, Н.Н. Бизнес-планирование: учебное пособие / Н.Н. Куницына. – М.: Магистр, 2013. – 383 с.
35. Лопарева, А.М. Бизнес-планирование: учебно-методический комплекс / А.М. Лопарева. – М.: Форум, 2011. – 176 с.
36. Майорова, Т.В. Инвестиционная деятельность: учебное пособие / Т.В.Майорова. – К.: Центр учебной литературы, 2014. – 376 с.
37. Мелкумов, Я.С. Экономическая оценка эффективности инвестиций и финансирование инвестиционных проектов / Я.С.Мелкумов. – М.: ДИС, 2014. – 318 с.
38. Морозова, Т.В. Малые предприятия: налогообложение, учет и отчетность. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО Юстицинформ, 2013. – 260 с.

39. Морошкин, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 256 с.
40. Николаева, Т.П. Финансы предприятий: учебно–методический комплекс. / Т.П. Николаева. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2013. – 274 с.
41. Новиков, С. Бизнес-план или как повысить доходность вашего предприятия / ред. Б. Плешков, С. Новиков, В. Шустов. – М.: Анкил, 2016. – 989 с.
42. Организация и управление малым бизнесом: Учебник / Под ред. Лесника А.Л., Мацицкого И.П., Чернышева А.В.: «Интел универсал», 2015. – 280 с.
43. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: Методика составления и анализ типовых ошибок: учебник / Е.Р. Орлова. – М.: Омега-Л, 2013. – 168 с.
44. Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник. 2-е изд., пер. и доп. / П.И. Орлова. – М.: Дашков и К, 2016. – 288 с.
45. Павлова, Л.Н. Финансы предприятий: учебник. / Л.Н. Павлова. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 213 с.
46. Пелих, А. С Бизнес-План, или Как организовать собственный бизнес / А.С. Пелих. – М.: Ось-89, 2014. – 881 с.
47. Перчикова, Н.И. Менеджмент: учебник. / Н.И. Перчикова. – 2-е изд., перераб. и доп.– М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013с – 505 с.
48. Планирование на предприятии: учебник. / под ред. А.И. Ильина. – Мн.: Новое знание, 2014. – 430 с.
49. Попадюк, Т.Г. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. проф., В.Я. Горфинкеля – М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 296 с.
50. Постановление Правительства РФ от 01.01.2002 N 1 (ред. от 06.07.2015) «О Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы».
51. Романова, М.В. Бизнес-планирование: учебное пособие / М.В. Романова. – М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2015. – 240 с.
52. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 2– е изд., перераб. и доп. / Г.В. Савицкая. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 2013. – 324 с.

53. Сатаев, А.М. Азбука бизнес-планирования. Учебное пособие / А.М. Сатаев. – М.: Юриспруденция, 2013. – 128 с.
54. Секерин, В. Д. Оценка инвестиций: Монография / В. Д. Секерин, А. Е. Горохова. – М. : АРГАМАК-МЕДИА, 2013. – 152 с.
55. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами: учебное пособие для вузов. / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 275 с.
56. Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план: управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик. – М.: Ось-89, 2014. – 128 с.
57. СТО ЮУрГУ 21-2008 Стандарт организации. Система управления качеством образовательных процессов. Курсовая и выпускная квалификационная работа. Требования к содержанию и оформлению/ составители: Т.И. Парубочная, Н.В. Сырейщикова, А.Е. Шевелев, Е.В. Шевелева. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 55 с.
58. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
59. Уткин, Э. А. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело / Э.А. Уткин, А.И. Кочетков. – М.: ТАНДЕМ, Экмос, 2016. – 176 с.
60. Ушаков, И. И. Бизнес-план / И.И. Ушаков. – М.: Питер, 2017. – 224 с.
61. Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. N 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (с изменениями и дополнениями).
62. Худякова, Т.А. Инвестиции и инвестиционный анализ: учебное пособие / Т.А. Худякова, А.В. Шмидт. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 73 с.
63. Черняк В. З, Бизнес-планирование: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 152 с.

64. Экономика общественного сектора: учебник для вузов; допущено УМО по образованию в области экономики / ред.: Л. И. Якобсон, М. Г. Колосицына. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 558 с.
65. Экономика предприятия: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 499 с.
66. Экономический анализ деятельности предприятий: учебное пособие для вузов / отв. ред. С.М. Пястолов. – М.: Академический Проект, 2012. – 173 с.
67. Эргардт, О.И. Комплексный экономический анализ: учебное пособие / О.И. Эргардт. – Барнаул: Изд-во Алт. гос. ун-та, 2013. – 309 с.
68. Ягудин, С. Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг / С.Ю. Ягудин. – Питер, 2011. – 256 с.
69. Анализ рынка кофе в России 2015-2016 [Электронный ресурс] / https://koloro.ru/blog/issledovaniya/analiz_rynka_kofe_rossii_2015-2016.html. – (Дата обращения: 20.04.18).
70. Анализ рынка общественного питания в России [Электронный ресурс] / <http://marketing.rbc.ru/research/562950001098810.shtml>. – (Дата обращения: 21.04.18).
71. Исследование рынка кофе 2016-2017 гг.: Euromonitor International [Электронный ресурс] / <http://www.euromonitor.com/coffee>. – (Дата обращения: 03.05.2018).
72. Исследование рынка кофе 2016: International Coffee Organization. [Электронный ресурс] / http://www.ico.org/monthly_coffee_trade_stats.asp. – (Дата обращения: 03.05.2018).
73. Исследование рынка кофеен в России: NPD Group [Электронный ресурс] / <http://restorator.chef.ru/kofe>. – (Дата обращения: 29.04.2018).
74. Исследование рынка кофеен 2017: Global Reach Consulting (GRC) [Электронный ресурс] / http://marketing.rbc.ru/news_research.shtml. – (Дата обращения: 29.04.2018).

75. Новости валютного рынка. Минфин прогнозирует инфляцию в 2018 году на уровне 4% [Электронный ресурс] / <http://svodka-plus.ru/prognosi/article/5409>. – (Дата обращения: 22.05.2018).

76. Обзор рынка кофеен в России и за рубежом [Электронный ресурс] / http://www.marketing.spb.ru/mr/food/coffee_review.htm. – (Дата обращения: 10.05.2018).

77. Первые кофейни: история появления [Электронный ресурс] / <http://www.coffeeburg.ru/kogda-otkrilas-pervaya-kofeinya/>. – (Дата обращения: 18.05.2018).

78. Российский сетевой рынок общественного питания 2016 [Электронный ресурс] / http://alfabank.rbc.ru/media/research/file/Общепит_спецверсия.pdf. – (Дата обращения: 03.06.2018).

79. Статистика: ставка рефинансирования Центрального банка Российской Федерации [Электронный ресурс] / <https://www.cbr.ru/>. – (Дата обращения: 02.05.2018).

80. Федеральная служба государственной статистики. Динамика оборота общественного питания [Электронный ресурс] / http://moscow.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/moscow/ru/statstics/enterpises/trade. – (Дата обращения: 29.05.2018).

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Качественная оценка факторов внешней среды

Таблица А.1 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия	Пояснения
Налоговая политика	+	Имеется ряд налоговых льгот,(ведение бух.учета в упрощенной форме)
Свобода информации и независимость СМИ	+	свобода размещения информации о предприятии в СМИ
Темпы роста экономики	-	Нестабильная экономика напрямую сказывается на предприятии
Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда	+	На рынке труда появляется дешевая рабочая сила
Уровень располагаемых доходов населения	-	Напрямую влияет на прибыль предприятия
Отношения к импортным товарам и услугам	-	Т.к товар из-за границы, не всегда хорошо сказывается на национальном отношении
Отношения к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию	+	На предприятии предусмотрен карьерный рост
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	-	Высокие требования к производству(больше затрат)
Образ жизни и привычки потребителей	+	Стремление общества к натуральной продукции
Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	+	Упрощенный доступ к информации о компании
Доступ к новейшим технологиям	+	Возможность использовать новые технологии
Наличие постоянных потребителей.	-	Обеспечение стабильного спроса
Надежные поставщики.	+	Отсутствие перебоев с поставками и стихийного повышения цен
Высокий уровень конкуренции.	-	Необходимость постоянно применять меры для повышения своей конкурентоспособности.
Воздействие товаров заменителей низкое.	+	Низкая вероятность оттягивания спроса в сторону товаров субститутов
Низкие входные барьеры в отрасль	-	Высокая вероятность появления новых конкурентов