

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования

«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»

Высшая школа экономики и управления

Кафедра «Финансовые технологии»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

И.А. Баев

« _____ » _____ 2019 г.

Разработка бизнес-плана по открытию кофейни

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.03.01.2019.(121-199).ВКР

Руководитель работы, доцент, к.э.н.

_____ Т.Г. Каримова

« _____ » _____ 2019 г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 403

_____ К.С. Вышегородцева

« _____ » _____ 2019 г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

Е.Ю. Куркина

« _____ » _____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Вышегородцева К.С. Разработка бизнес-плана по открытию кофейни – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-403, 72 с., 6 ил., 20 табл., библиограф. список – 47 наим., 2 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана кофейни в городе Челябинск.

В работе раскрываются теоретические основы бизнес-планирования, российские и зарубежные стандарты бизнес-процессов, а так же особенности разработки бизнес-плана в российских условиях. Разработан бизнес-план открытия кофейни, включающий в себя план маркетинга, организационный, производственный и финансовый планы, а также анализ рисков.

Во второй главе проведено маркетинговое исследование рынка общественного питания России и города Челябинск. Составлен организационно-производственный план кофейни. Определена величина необходимых инвестиций и выбраны источники финансирования. Рассчитаны текущие затраты и денежные потоки проекта. Проведен анализ экономической эффективности проекта и оценены его риски. В частности, рассчитаны такие показатели проекта, как чистый дисконтированный доход, индекс доходности, внутренняя норма доходности и дисконтированный срок окупаемости проекта, а также проведены операционный анализ и анализ чувствительности проекта.

ABSTRACT

Vyshegorodtseva K.S. Development of a business plan for the opening of a cafeconfectionery – Chelyabinsk: SUSU, HShEM-403, 72 pages, 6 drawings, 30 tables, bibliography – 47 names, 2 applications.

The final qualifying work was done to develop a business plan for a coffee shop in the city of Chelyabinsk.

The paper reveals the theoretical foundations of business planning, Russian and foreign standards of business processes, as well as features of the development of a business plan in the Russian context. A business plan to open a cafe has been developed, which includes a marketing plan, organizational, production and financial plans, as well as risk analysis.

In the second chapter, a marketing study of the catering market in Russia and the city of Chelyabinsk was conducted. Prepared organizational and production plan of the coffee house. The amount of necessary investments was determined and the sources of financing were chosen. Calculated current costs and cash flow of the project. The analysis of the economic efficiency of the project and evaluated its risks. In particular, such project indicators as net present value, profitability index, internal rate of return and discounted payback period of the project were calculated, as well as operational analysis and sensitivity analysis of the project were carried out.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	
1.1 Цели и задачи бизнес-планирования	10
1.2 Особенности бизнес-планирования в России и за рубежом	16
1.3 Показатели эффективности инвестиционного проекта	20
1.4 Анализ рынка общественного питания в г. Челябинске	23
Вывод по разделу один	26
2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПО ОТКРЫТИЮ КОФЕЙНИ	
2.1 Резюме проекта.....	28
2.2 Концепция проекта	29
2.3 Организационно–производственный план	30
2.4 Маркетинговое исследование рынка	36
2.5 Инвестиционный план	42
2.6 Финансовый план	45
2.7 Оценка экономической эффективности.....	52
2.8 Анализ рисков проекта	62
Выводы ко второму разделу.....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	67
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А	71

ВВЕДЕНИЕ

Кофейни – это одни из немногих мест, где работают все органы чувств, которые генерируют общее чувство удовлетворения. Вкус, зрение, обоняние, тактильные ощущения объединяются в оценке кушаний, обслуживания и атмосферы кофейни.

Эффективная работа кофейни зависит от нескольких факторов. Как и любая сложная система, кафе начинается с замысла его основателей и заканчивается контролем функционирования учреждения. Главную роль в этом выполняет практическая философия его владельца и/или директора. Ее раскрывает подход к ведению бизнеса, который определяет этические и моральные ценности, что реализуются в процессе функционирования предприятия. Главная идея основателей кофейни определяют его кредо, и призвана максимально удовлетворять посетителей.

Общественное питание – это отрасль национального хозяйства, которая относится к сфере услуг, и на сегодняшний день еще не достигла стадии насыщения. В настоящее время данная сфера является одной из самых перспективных отраслей экономики и связано это, в первую очередь, с ростом благосостояния граждан РФ, что способствует увеличению затрат на культурно развлекательные программы и питание вне дома. На фоне общих темпов роста сферы общественного питания, рынок становится довольно привлекательным, что делает возможным создание и открытие нового предприятия общественного питания. Для создания нового предприятия необходимо разработать детальный бизнес-план. Важность процесса бизнес-планирования на предприятии обуславливается следующими обстоятельствами. Бизнес-план планирует и организывает деятельность предприятия, рассчитывает объем инвестиций, необходимых для работы предприятия и прибыль, учитывая расходы, связанных с реализацией производимого продукта или услуги. Бизнес-план служит обоснованием привлекательности и рентабельности проекта, оценки

эффективности результатов за определенный период времени служит инструментом внутрифирменного управления.

Пренебрегая составлением бизнес-плана, предприниматель может оказаться не готовым к тем неприятностям, которые ждут его на пути реализации проекта. Именно благодаря бизнес-планированию, можно добиться уверенности, устойчивости и рыночной стабильности бизнеса.

Цель данной выпускной квалификационной работы заключается в разработке бизнес-плана нового предприятия общественного питания, то есть планировании и организации его деятельности, после которого необходимо сделать вывод о привлекательности и рентабельности данного проекта.

Задачи дипломной работы:

- изучить и проанализировать имеющуюся теоретическую базу по теме;
- провести анализ рынка общественного питания по России и в городе Челябинск;
- провести анализ конкурентов;
- описать деятельность новой компании;
- составить прогноз по плану объема продаж;
- разработать маркетинговую компанию и ее бюджет;
- составить производственный план;
- описать организационно-функциональную структуру управления;
- составить штатное расписание;
- составить финансовый план;
- оценить возможные риски

Объектом исследования является новое предприятие общественного питания, предметом – процесс планирования и организации деятельности на предприятии. В работе используются такие методы исследования, как наблюдение, посредством изучения теоретической и практической базы по теме, принцип логического и системного анализа, метод сравнительного анализа.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Цели и задачи бизнес-планирования

На сегодняшний день бизнес-планирование является традиционным процессом в управлении любым предприятием, потому что без него руководство не предпринимает какие-либо серьезные действия, а инвесторы не рискуют вкладывать свои денежные средства в проект, если им не предоставляется краткий, точный и качественно проработанный бизнес-план, где указывается вся общеэкономическая и финансовая привлекательность для инвестирования [9, С. 332].

В узком смысле бизнес-планирование – это формирование обобщенного конечного документа по определению концепции будущего бизнеса для того, чтобы привлечь инвестиций. В таком случае бизнес-план используется как второстепенный документ, который содержит в себе проект по разработке и реализации определенной доли инвестиционного проекта [1, С.14].

В более обширном понимании бизнес-планирование – это постоянный процесс проектирования экономической активности компании на ближайшие и удаленные периоды, который помогает предпринимателю точно установить, что необходимо сделать для создания предприятия, и какие ресурсы понадобятся для осуществления плана. В этом случае бизнес-план выступает в роли инструмента по управлению организацией, который, изучает внутреннюю и внешнюю сферу, путем его реализации [8, С. 19].

Цель бизнес-планирования заключается в том, чтобы установить, просчитать, понять и доказать потребность или целесообразность проведения процедур по:

- совершенствованию продукции, технологии или организации производства на действующих предприятиях;
- образованию и улучшению нового предприятия и его эффективности;

- созданию плана разработки инновационных решений [8, С. 34]. Сам бизнес-план является основным письменным документом, в котором предоставляется понятная, краткая и достоверная информация по описанию планируемого бизнеса. Он отражает процесс развития предприятия и показывает, какими методами и способами руководство планирует достигать поставленные цели [6, С. 11].

Подготовка бизнес-плана предоставляет шанс каждому начинающему бизнесмену или предпринимателю сделать шаг в сферу коммерческой, инновационной, хозяйственной, и инвестиционной деятельности. Формирование данного плана имеет потребность не только в общей экономической оценке намеченного бизнес-плана высококвалифицированными менеджерами, но и непосредственного участия бизнесменов, предпринимателей и главных руководителей организации.

Разработкой и написанием бизнес-плана может заниматься руководитель, менеджер, консалтинговая компания или привлеченные эксперты со стороны. Но для многих инвесторов существенно, чтобы именно руководитель фирмы лично занимался формированием бизнес-плана, или принимал непосредственное участие при его разработке. Если же они выясняют, что написанием бизнес-плана занимался привлеченный человек со стороны, а руководителем он был лишь подписан, то вкладчики вправе отказаться от инвестирования данного проекта [1, С. 28]

Бизнес-план может создаваться в организации, которая уже существует на рынке для того, чтобы решить появившиеся проблемы, с целью привлечения необходимых денежных средств для её устранения. Обычно такая процедура является разовой. В данном случае анализируют только те аспекты, которые напрямую влияют на устранение проблемы, не углубляясь подробно в другие. А если предприниматель только планирует начать свою деятельность, то для этого тоже нужно разработать бизнес-план, провести подробный качественный анализ экономической деятельности фирмы, рассчитать всевозможные затраты, предугадать риски, разработать маркетинговый, производственный и

организационный планы, сильные и слабые стороны бизнеса. А также нужно провести исследование рынка, на котором компания будет предлагать свои услуги, включая возможных конкурентов и потребителей [18, С. 20].

Грамотно составленный бизнес-план даёт возможность оценить долговечность проекта в условиях рыночной конкуренции, показывает, в каком направлении нужно развивать проект для его наибольшей эффективности, и используется, как инструмент по привлечению дополнительных финансовых вложений со стороны инвесторов [3, С. 41].

Исходя из целей формирования бизнес-планы могут быть:

– по привлечению внешних инвестиций. Эти планы целенаправленны на ввод инноваций на рынок в виде новых методик, изделий, или производство традиционных товаров. Реализуется на основе возведения новых предприятий или расширение нынешних компаний, путем модернизации, усовершенствования, реконструкции. В таких планах должны содержаться все основные расчеты, исследования рынка и анализ прибыли;

– по выработке стратегии развития фирмы. Предметом стратегического бизнес-плана является действующее или новое, создаваемое предприятие, а целью является проектирование стратегии по развитию данной компании;

– по планированию деятельности организации. Прежде всего этот план создается для звена руководителей данной компании. Он более детально и объективно описывает нынешнее положение и открывающиеся возможности фирмы. Также бизнес-план способствует обнаружению многих проблем, которые связаны с использованием выбранной стратегией;

– по оценки собственной перспективности проекта. Это краткий план, состояющийся примерно на 2 страницах, раскрывающий точную и честную информацию о потенциальности этого проекта. По объекту проектирования. В бизнес-плане планирование экономической деятельности происходит по нижеследующим типам:

– в целом по предприятию;

- для формирования инвестиционного мероприятия;
- для объединения компаний – с помощью этого бизнес-плана возможно провести анализ состояния дел в компании, а также в каждом ее подразделении;
- по отдельным направлениям бизнеса (бизнес-единицы)

По основным потребителям. Бизнес-план может быть составлен:

- для руководителей компании внутреннего использования в целях самоорганизации;
- для внешнего пользования, предоставляется вкладчикам, банкам, акционерам;
- областной администрации;
- партнерам по бизнесу (покупателям, спонсорам, лизингодателям и др.).

По сроку окупаемости проекта различают несколько видов бизнес-планов:

– долгосрочные, представляют собой объединение наиболее существенных целей фирмы и методы их достижения в долгосрочной перспективе. Такие проекты предполагают срок возврата средств от 5 и более лет. Примером может являться строительство аквапарка;

– среднесрочно окупаемые (тактические) проекты – это такой вид бизнес-плана, который оказывает поддержку стратегическим планам, имеет более четкие определения действий и различных технических требований. Срок окупаемости таких проектов составляет от 2 до 5 лет;

– быстро окупаемые, представляют собой комплекс бюджетирования работы всей организации и ее звеньев на предстоящий финансовый год с распределением целевых заданий по снабжению всех направлений финансово-хозяйственной деятельности фирмы.

По масштабам вложенных средств бизнес-планы подразделяются на:

– небольшие проекты – они составляются в пределах одной фирмы и направляются в основном на совершенствование или расширение организации в краткосрочной перспективе;

- умеренные проекты – такие бизнес-планы предназначаются для технического перевооружения предприятия и выполняются поэтапно;
- большие проекты – направлены на формирование крупных производств;
- мега-проекты – это целенаправленные инвестиционные платформы, включающие в себя несколько малых проектов.

По уровню засекреченности разделяются бизнес-планы на: официальный – данный план разрабатывается для будущих возможных партнеров, инвесторов, банков, спонсоров и раскрывает главные цели фирмы и местный (для себя) – этот план является каждодневным трудовым документом для предпринимателя, руководителя компании, разработчиков или консультантов. Включает в себя такие данные, которые не могут содержаться в официальном бизнес-плане, потому что являются особо конфиденциальными, например, маркетинговая стратегия, данные о возможных конкурентах, капитал фирмы и др.

По объектам бизнеса бывают бизнес-план инвестиционного проекта - это такая концепция по выполнению миссии и способов составления реализуемого проекта выпуска товаров, осуществления работ, исходя из планируемых технико-экономических коэффициентов бизнес-план предприятия. Он может разрабатываться как на вновь создаваемой организации или на уже функционирующей. Для наглядности данные представлены на рисунке 1.1.

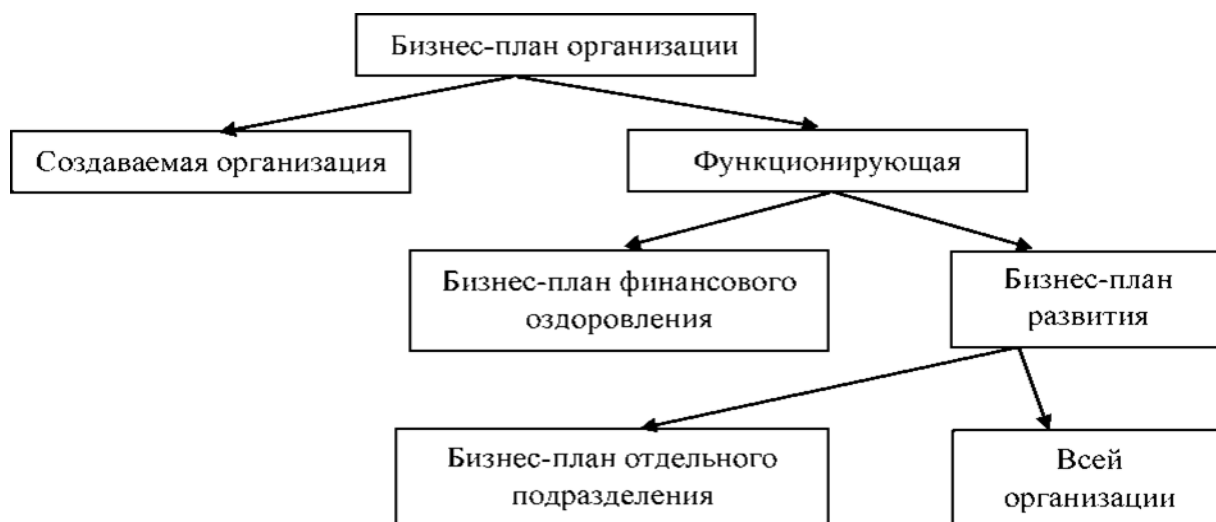


Рисунок 1.1 - Классификация бизнес-плана организации

По сроку окупаемости проекта различают бизнес-планы быстро окупаемые – это такие проекты, которые окупаются в течение 6 месяцев. Наиболее перспективные сферы бизнеса с быстрой окупаемостью -это образование, спорт, общественное питание, интернет-проекты, среднесрочно окупаемые проекты – период возврата денежных средств составляет от 6 до 17 месяцев;

- долгосрочно окупаемые проекты предполагают возврат средств от 1.5 до 15 лет.

Примером может являться строительство аквапарка. По степени риска делятся на к проектам с низкой степенью риска можно отнести разработку бизнес-плана телекомпании и пивоваренного завода, средне рискованные проекты. С точки зрения владельцев капитала, инвестиции в расширение бизнеса имеют умеренный уровень риска, с высоким уровнем риска. Самыми высоко рискованными являются стартап-проекты.

Бизнес-план решает основную проблему экономики в пределах конкретной организации: как наиболее эффективно распределить факторы производства, и одновременно решить проблемы ограниченности ресурсов с целью максимального удовлетворения общественных потребностей. Также бизнес-план дает объективное представление о развитии организации и отвечает на основные

вопросы: «Нужно ли вкладывать деньги в этот проект?», и «Как скоро предприятие окупит все затраты и начнет приносить прибыль?» [21, С. 7-8].

Таким образом, можно сказать, что бизнес-план – это не только документ, который позволяет правильно преподнести информацию о своей будущей деятельности тем, для кого он предназначен, например, банку или инвестиционной компании, но он также является инструментом для анализа в областях производства, маркетинга, финансах и продаж. Самое главное, что необходимо сделать при составлении бизнес-плана, - это определить его главные цели и задачи, на основе которых будет строиться бизнес [18, С. 31].

1.2 Особенности бизнес-планирования в России и за рубежом

Россия, долгое время находившаяся в условиях централизованной командно-административной системы управления социалистической экономикой, на первый взгляд, имеет необходимую почву для планирования бизнеса. Плановая работа не является чем-то абсолютно новым и незнакомым для большинства работников. Однако сама природа планирования в условиях плановой социалистической экономики была совершенно иной.

В условиях рынка центр тяжести в планировании переместился на само предприятие. Главную ценность для предприятий представляет уже не только план как таковой, а сам процесс планирования. А потому особенно актуально звучит высказывание экс-президента США, генерала Д. Эйзенхауэра: «План - ничто, планирование - все».

В этой связи развитие и укоренение новых организационных форм и методов планирования бизнеса на российских предприятиях становится жизненно необходимым [1].

Бизнес-планирование в России в большей степени основана на зарубежном опыте. Это объяснялось тем, что к началу 90-х годов XX века в России возникла необходимость в разработке бизнес-плана для получения финансирования,

апрактической деятельности в этой сфере не существовало. Актуальность бизнес-плана в деятельности российских предпринимателей определяется следующими основными обстоятельствами.

Нынешнее поколение предпринимателей в большинстве своем прежде не занималось бизнесом, а многие не знакомы даже с принципами организации и планирования производства. Для них это основа планомерной организованной работы.

Также изменяющиеся условия рыночной среды требуют учета различных вариантов предпринимательского поведения и подготовки запасных мер для новых хозяйственных ситуаций. Кроме того, процесс разработки бизнес-плана, включая этап обдумывания его составных элементов, позволяет глубже вникнуть во все особенности начинаемого (продолжаемого) дела и дать объективную оценку отдельных аспектов.

Готовый бизнес-план - это удобный, компактный, наглядный и выразительный документ для компаньонов, партнёров, кредиторов, поставщиков, всех тех, кому требуется обоснование предпринимательских начинаний или новых проектов.

При осуществлении управленческой деятельности бизнес-план является инструментом, помогающим предпринимателям развить навыки менеджера предприятия [3].

Влияние несовершенств российского рынка на перспективы развития бизнеса являются такой чертой, ограничивающей широкое применение прогрессивных форм планирования в российском бизнесе. К факторам, ограничивающим использование планирования в отечественных условиях, относятся: чрезмерно высокая степень неопределённости на российском рынке, обусловленная продолжающимися глобальными изменениями и коллизиями во всех сферах общественной жизни: экономической, политической, социальной, духовной и пр. (непредсказуемость таких изменений снижает масштабы и горизонты планирования и затрудняет составление плана хотя бы на три года вперёд);

–низкий уровень накопления капитала в российских экономических организациях, не позволяющий осуществлять эффективные затраты на организацию планирования;

–отсутствие эффективных юридических и этических норм, регулирующих поведение предпринимателей, отсутствие культуры отечественного рынка [2].

Зарубежная специфика бизнес-планирования включает следующие аспекты:

–Предпринимательская деятельность ассоциируется со свободой, независимостью и самореализацией;

– Руководитель подвержен сильному давлению конкуренции и постоянно находится под контролем рыночных механизмов. Его деятельность определяется тем, насколько верно он способен оценить влияние рынка;

–Зарубежный бизнес имеет особое отношение к показателю отдачи капитала. Доход в абсолютном выражении не является самым важным показателем. Однако если деньги вложены в проект - они обязательно должны приносить больший доход, чем банковский депозит [2].

Сегодня планирование бизнеса по-прежнему остаётся одной из самых «болевых точек» российского менеджмента, а система планирования – наиболее слабое звено в управлении российскими предприятиями. Это вызвано целым рядом причин. Во-первых, планирование в условиях рынка, ориентированное на удовлетворение потребностей клиентов, само по себе является достаточно сложной интеллектуальной работой, требующей создания и использования информационной базы, аналитической обработки данных, проектирования будущего, постоянной активности участников процесса планирования, их творческого подхода к оценке рыночной ситуации и возможностей потребителей. Планирование бизнеса должно опираться на системное, обобщенное, обобщение результатов исследований рынка и анализа достигнутых результатов работы с рынком. Однако стратегический маркетинг, закладывающий основу для стратегического и бизнес планирования, не стал еще сильной стороной существующих систем управления бизнесом российских предприятий. Во-

вторых, сама организация процесса планирования и его осуществление являются непростой задачей, поскольку требуют гибкого сочетания централизации и децентрализации в планировании, создания условий для участия в нем и в аналитических процессах, предшествующих и сопровождающих планирование, менеджеров и других специалистов разных подразделений (экономистов, плановиков, финансистов, производственников, маркетологов и т. д.). Все это сопровождается организационными проблемами и свидетельствует о наличии коммуникационных трудностей, связанных с процессом планирования. В-третьих, имеют место проблемы социально-культурного характера. Необходимость использования демократического стиля управления и демократических методов планирования сталкивается с препятствиями, связанными с существующими традициями управления. В-четвертых, в отличие от развитых западных стран условия становления планирования бизнеса в России имеют свою специфику. Социально-экономическая среда, правовые условия, в которых работают российские предприятия, отсутствие развитой инфраструктуры, а также необходимого информационного и аналитического обеспечения планирования российского бизнеса, часто не позволяют им непосредственно использовать зарубежные методические разработки, представленные в литературе. В них раскрываются вопросы планирования бизнеса применительно к фирмам, работающим в условиях развитой рыночной экономики. Они зачастую не соответствуют хозяйственным, экономическим, правовым и другим условиям российского бизнеса, а потому не могут быть напрямую использованы на практике.

Перспективы планирования на российском рынке можно считать положительными, так как развитие направлено на выживание и развитие деятельности. Сейчас российское планирование переживает свой «интуитивный этап» - успех в бизнесе зависит от таланта, одарённости, энергии предпринимателя. Но с появлением стабильных, зарекомендовавших себя

экономических организаций возникают предпосылки для расширения пределов внутреннего планирования [2].

В настоящее время российский бизнес входит в новую стадию своего развития, когда без стратегического видения будущего, без постановки стратегических целей и задач на несколько лет, разработки бизнес-планов и понимания того, куда и как нужно двигаться, что нужно делать уже сегодня для их достижения, невозможно успешно продвигаться вперед [1].

1.3 Показатели эффективности инвестиционного проекта

При обосновании эффективности инновационных проектов не следует ориентироваться на какой-либо один универсальный показатель. Для того чтобы определить абсолютную величину достигаемого экономического результата, следует учитывать скорость возврата вложенных средств, срок окупаемости и внутреннюю норму прибыли [15].

Чистый дисконтированный доход - Net Present Value (ЧДД, чистая дисконтированная стоимость, NPV) - разность суммы элементов возвратного потока и исходной инвестиции, приведённых (дисконтированных) к началу действия оцениваемого проекта.

Метод основан на сопоставлении величины исходной инвестиции с общей суммой дисконтированных чистых денежных поступлений, генерируемых ею (исходной инвестицией) в течение прогнозируемого срока [24].

В случае, когда проект предполагает разовую инвестицию на начальном этапе:

$$NPV = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} - IC, \quad (1.1)$$

где CF_k - доходы (сальдо от операционной деятельности) по шагам проекта;

IC - единовременные инвестиции в начале проекта;

r - ставка дисконтирования, используемая в проекте;

k - номер шага;

n - количество шагов в проекте.

Если проект предполагает не разовую инвестицию, а последовательное инвестирование финансовых ресурсов в течение n лет, то:

$$NPV = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} - \sum \frac{IC_i}{(1+i)^i}, \quad (1.2)$$

где i - прогнозируемый средний темп инфляции.

Показатель NPV отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала предприятия в случае реализации рассматриваемого проекта, причем оценка делается на момент окончания проекта, но с позиции начала проекта.

Индекс рентабельности инвестиций - Profitability Index (PI, индекс доходности) - отношение суммы дисконтированных элементов возвратного потока к исходной инвестиции.

$$PI = \sum \frac{CF_k}{(1+r)^k} / IC, \quad (1.3)$$

Индекс доходности характеризует уровень доходов на единицу затрат (на рубль затрат), т.е. эффективность вложений. Чем больше значение этого показателя, тем выше отдача каждого рубля, инвестированного в проект.

Интерпретация значений PI:

$PI > 1$ - проект прибыльный;

$PI = 1$ - проект ни прибыльный, ни убыточный;

$PI < 1$ - проект убыточный.

Данный показатель удобен при выборе одного проекта из альтернативных, имеющих одинаковый NPV . Например, если два проекта имеют одинаковые значения NPV , но разные объемы требуемых инвестиций, очевидно, что выгоднее будет тот проект, который обеспечивает большую эффективность вложений.

Внутренняя норма прибыли - Internal Rate of Return (IRR, внутренняя доходность, норма доходности) - такая ставка дисконтирования, при которой проект становится безубыточным, т.е. чистый дисконтированный доход обращается в ноль.

Рассчитывается нахождением коэффициента дисконтирования, при котором приведённая стоимость будущих денежных поступлений (доходов) равна приведённой стоимости потока затрат на проект, т. е. при которой $NPV=0$. При этом период дисконтирования должен быть привязан к сроку жизни проекта (рисунок 1.2).

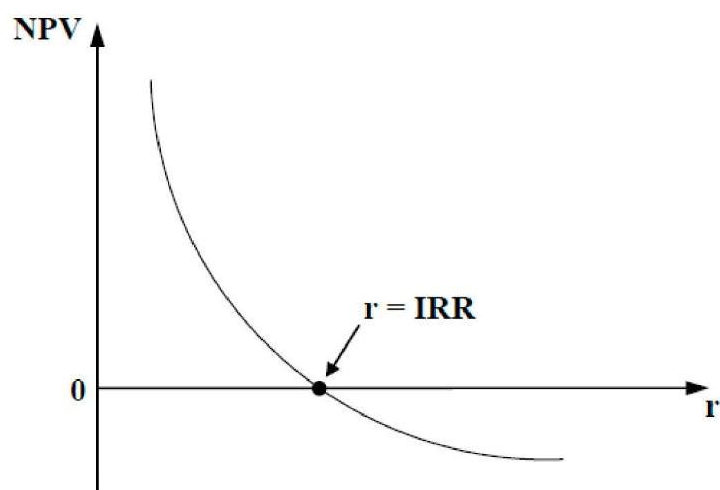


Рисунок 1.2 - Сущность показателя IRR

Алгоритм определения IRR методом интерполяции:

—выбираются два значения ставки дисконтирования и рассчитываются NPV: при одном значении NPV должно быть ниже нуля, при другом — выше нуля;

—значения ставок дисконтирования и соответствующих им NPV подставляются в следующую формулу 1.4:

$$IRR = d1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} \times (d2 - d1), \quad (1.4)$$

где d_1 — норма дисконта, при которой NPV положителен;

NPV_i — значение положительного NPV ;

d_2 — норма дисконта, при которой NPV отрицателен;

NPV_2 — значение отрицательного NPV .

Показатель IRR измеряется в процентах и означает максимально допустимый уровень затрат по финансированию проекта, при достижении которого реализация проекта не приносит прибыли, но и не даёт убытка.

Если проект полностью финансируется за счет кредитных средств, то значение IRR показывает границу банковской процентной ставки, превышение которой делает проект убыточным.

Дисконтированный срок окупаемости инвестиционных проектов (Discounted Payback Period, DPP) Число базисных периодов (срок) за которое произойдёт возмещение сделанных инвестиционных расходов с учётом фактора времени.

Интерпретация значений DPP заключается в том, что:

проект принимается, если окупаемость имеет место;

проект принимается, если срок окупаемости не превышает заранее установленной величины. Здесь целесообразно учитывать окупаемость аналогичных проектов [23].

1.4 Анализ рынка общественного питания в г. Челябинске

Данный бизнес-план предполагает открытие кофейни в г. Челябинске, основным направлением которой будет выступать удовлетворение потребностей граждан в кофейных напитках.

Для скоординированной управленческой политики необходимо представлять своего целевого покупателя, от этого зависит и уровень доходов, и развитие всей фирмы в будущем. Исходя из этого, только тогда можно спланировать такой уровень расходов, который будет гарантировать наличие прибыли.

Целевая аудитория по гендерному признаку примерно равна. Число женщин, потребляющих кофе, составляет 57 %, доля мужчин – 43 %. Это не настолько большое отличие, позволяющее говорить о четко сформированных предпочтениях между мужчинами и женщинами. Совершенно другой результат дает анализ по возрастной категории. Большую часть аудитории представляют подростки до 18 лет, и молодые люди в возрасте 18–30 лет. Доля потребителей в возрасте 30–60 лет составляет 27 %, и всего 2 % людей старше 60 лет, являются клиентами кофеен.

Графически информацию можно увидеть на рисунках 1.3 и 1.4.



Рисунок 1.3 – Распределение посетителей кофеен по полу



Рисунок 1.4 – Распределение посетителей кофеен по возрасту

Проведенный анализ позволяет по значимости разделить всех потребителей на три группы. В плане значимости первыми выступают молодые люди, достигшие совершеннолетия, имеющие стабильный источник дохода и разбирающиеся в данном продукте. Следующей по значимости группой выступают подростки до 18 лет, в третью группу входят все остальные.

Таблица 1.1 – Группы потребителей кофе

Характеристика	Группа 1	Группа 2	Группа 3
Статус	Молодежь	Подростки, дети	Старшее
Возраст	18–30	От 1 года	30 и старше
Пол			
Уровень дохода	Средний/выше среднего	Ниже среднего	Средний/выше среднего
Ключевые приоритеты	1. Качество услуг 2. Приятная атмосфера 3. Удобное местоположение 4. Цена	1. Цена 2. Приятная атмосфера 3. Качество услуг 4. Удобное местоположение	1. Удобное местоположение 2. Качество услуг 3. Цена 4. Приятная атмосфера

Окончание таблицы 1.1

Характеристика	Группа 1	Группа 2	Группа 3
Используемые средства получения информации	1.Интернет 2.Телевидение 3.Журналы 4.Баннеры 5.Радио	1.Интернет 2.Листовки 3.Баннеры 4.Журналы	1.Телевидение 2.Радио 3.Газеты 4.Журналы 5.Интернет

Изучив данную таблицу, можно выделить следующие черты идеального покупателя:

1. возраст (до 40 лет);
2. уровень доходов средний или выше среднего;
3. женщины и мужчины, но женщины чуть в большей степени.

Вывод по разделу один

Для написания успешного бизнес-плана необходимы знания по таким предметам, как инвестиции и инвестиционный анализ, а также бизнес-планирование.

В первом разделе данной главы были рассмотрены основные понятия, которые характерны для инвестиционного проектирования. Инвестиции - это денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и(или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта. На основе рассмотренного в данном разделе материала можно сделать вывод о том, что с оценкой целесообразности нужных компаниям инвестиций всегда связаны долгосрочные решения. В действии инвестиции становятся нашими невозвратными издержками, поэтому расчёты реализации инвестиционных проектов и затрат, а также оценка их

эффективности необходимы для предприятия. Также было рассмотрено понятие инвестиционного проекта, его разновидности и жизненный цикл, состоящий из трёх основных ступеней: пред инвестиционная, инвестиционная и эксплуатационная.

В следующих разделах мной были рассмотрены сущность, цели и задачи бизнес-планирования, его типы и структура. Для успешного начала функционирования бизнеса построение грамотного и эффективного бизнес-плана является неотъемлемой задачей. Такой бизнес-план должен:

- Отвечать для инвестора на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект.
- Служить источником информации для лиц, которые непосредственно занимаются реализацией данного проекта.
- Банк при принятии решения о выдаче кредита получает исчерпывающую информацию о существующем бизнесе заёмщика и его развитии после получения кредита.

Также необходимо учесть способы экономической оценки инвестиционных проектов, которые осуществляются благодаря таким показателям, как NPV, PI, IRR, DPP, ARR.

В заключительном разделе был проведён сравнительный анализ зарубежных методик бизнес-планирования и современных отечественных. В данном анализе были приведены сходства и отличия разных методик, а также выбор определённой методики по разработке бизнес-плана, время и объём его разработки, вариантность решений, закладываемых в него и др. Грамотный и полный бизнес-план должен содержать все необходимые разделы, каждый раздел при этом должен быть хорошо проанализирован и точно описан, конечная информация должна быть основана на точных расчётах, а также подкреплена достоверными документальными исходными источниками.

2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПО ОТКРЫТИЮ КОФЕЙНИ

2.1 Резюме проекта

Бизнес-идея проекта заключается в создании семейной и уютной кофейни формата casual dining с демократичными ценами и быстрым обслуживанием, где посетителям предлагаются вкусные итальянские десерты, а для детей проводятся детские мастер-классы. Целью данного бизнес-плана является: планирование деятельности кофейни и вывод о привлекательности проекта. Организационно-правовая форма предприятия ИП с налоговой системой УСН.

Основные характеристики проекта:

- создания кофейни с нуля;
- кухня: французская, итальянская;
- местоположение – г. Челябинск, Центральный район, ул. Цвиллинга, 25, 4 этаж, ТРК «Куба»;
- общая площадь кофейни равна 80 кв. м., площадь зала - 60 кв. м.;
- кафе casual dining несетевого формата на 30 посадочных мест;
- целевая аудитория – семьи с детьми, жители и гости города в возрасте от 18 до 45 лет со средним и высоким уровнем доходов; - средний чек составит 350 руб.;
- способы продвижения - интернет, договора о взаимной рекламе в заведениях, оказывающих услуги населению в Челябинске в соответствующем ценовом сегменте, а также реклама через социальные сети, сайт;
- штат компании – 8 человек;
- итальянская кухня, отсутствующая у конкурентов, расположенных по близости на данной улице, проведение детских мастер-классов, высокое качество блюд и обслуживание

Начало реализации проекта планируется в августе 2019 года. Срок проведения всех отделочных и ремонтных работ - 3 месяца. Предполагаемая дата открытия 1 ноября 2019 года.

Конкурентным преимуществом кофейни станет интерьер, выполненный в теплых, мягких цветах, с использованием дерева и древесных оттенков, а также кирпичной кладки. Кроме того, гостей могут заинтересовать демократичные цены (средний чек 350 рублей), высокое качество обслуживания и система бонусов для постоянных клиентов.

Гостевой зал сможет вместить до 30 посетителей одновременно, общая площадь вместе со складскими помещениями и комнатой для персонала – 80 м².

2.2 Концепция проекта

Целью проекта является открытие кофейни в центральном районе города Челябинск, с уютной обстановкой, оформленной в современном итальянском стиле, в котором предоставляется высокое качество обслуживания и широкий ассортимент блюд, приготовленных по старинным традиционным рецептам Италии. В этой кофейне будет комфортно посетителям любого возраста. Это место отлично подойдет для семейного или делового обеда, романтического ужина и веселого дня рождения как детского, так и взрослого. Также в кофейне будут периодически проводиться детские мастер-классы. Гости смогут приготовить пиццу вместе с поваром, а также различные кулинарные блюда, сладости и поделки своими руками.

Время работы кофейни с 10:00 до 21:00 – будние дни, с 10:00 до 21:00 – выходные. Площадь составляет 80м², из них под кухню выделено 20м², на зал, соответственно, 60м². Семейный ТРЦ активного отдыха «Куба», включающий в себя такие заведения как самообслуживания, фаст-фуд «Lucky smile», суши-бар «Асаби» японской кухни, ресторан быстрого обслуживания «Subway», направление стрит-фуд, кафе «Уральские пельмени». Проанализировав основных конкурентов, можно сделать вывод, что, в данном торговом центре еще не заполнена ниша кофейни и ни в одном ресторане и кафе не предусмотрено проведение мастер-классов, а также отсутствует обслуживание посетителей на

высшем уровне, поэтому открытие нашей кофейни не далеко от этого центра является актуальным. Так же, будут предоставляться подарочные сертификаты на суммы 300, 500, 1000 рублей. Для именинников (при предъявлении паспорта) будет действовать скидка 10%. При покупке изделий свыше 500 рублей потребителю будет вручена карта постоянного покупателя со скидкой 5%.

Возле барной стойки будут находиться рекламные листы с подробным описанием каждого изделия (которые можно будет взять с собой).

Будет действовать самая популярная акция, которая проводится во многих заведениях - акция «Шестой лимонад/смузи в подарок». Суть акции: при покупке 5 стаканчиков лимонада/смузи, шестой - достаётся в подарок. Цель акции: сделать клиента постоянным покупателем. Срок проведения акции не ограничен. Организация сбыта в «Макарон» будет проходить непосредственно в самой кофейне.

2.3 Организационно–производственный план

Разработка производственной программы кофейни «Макарон» осуществляется в следующем порядке: определяют количество потребителей, общее количество блюд и количество блюд по группам в ассортименте. Определим количество потребителей в будние дни. Данные представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Определение количества посетителей для кофейни «Макарон» на 30 мест за день в рабочие дни

№п/п	Часы работы кофейни	Оборачиваемость одного места	Средний % загрузки	Количество посетителей
1	10:00-11:00	1	10	3
2	11:00-12:00	1	20	6
3	12:00-13:00	1	60	18
4	13:00-14:00	1	60	18
5	14:00-15:00	1	40	12
6	15:00-16:00	1	20	6
7	16:00-17:00	1	30	9
8	17:00-18:00	1	80	24
9	18:00-19:00	0,5	100	15
10	19:00-20:00	0,5	100	15
11	20:00-21:00	0,5	80	12
Итого	11			138

Анализ таблицы 2.1 показал, что средний расчёт посетителей в день с учётом времени работы кофейни, оборачиваемости места за 1 час и среднего процента загрузки зала, составит 138 человек. Далее определим количество посетителей и оборачиваемость мест в выходные дни. Расчеты представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Определение количества посетителей для кофейни «Макарон» на 30 мест за день в рабочие дни

№п/п	Часы работы кофейни	Оборачиваемость одного места	Средний % загрузки	Количество посетителей
1	10:00-11:00	2	10	6
2	11:00-12:00	1,5	20	9
3	12:00-13:00	1,5	20	9
4	13:00-14:00	1	30	9
5	14:00-15:00	1	50	15
6	15:00-16:00	1,5	60	27
7	16:00-17:00	1	60	18
8	17:00-18:00	1	60	18
9	18:00-19:00	0,5	80	12
10	19:00-20:00	0,5	100	15
11	20:00-21:00	0,5	80	12
Итого	11 часов			150

Анализ таблицы 2.2 показал, что средний расчёт посетителей в выходной день с учётом времени работы кофейни, оборачиваемости места за 1 час и среднего процента загрузки зала, составит 150 человек.

Для определения времени осуществления мероприятий, направленных на достижение целей проекта, и для установления взаимосвязей между ними по временному параметру с учётом наиболее рискованных событий, составляется календарный план проекта. Календарное планирование заключается в создании и последующем уточнении расписания, которое учитывает состав работ, риски, ограничения. В таблице 2.3 представлен календарный план проведения предварительных работ, необходимых для открытия кафе.

Таблица 2.3 - Календарный план работ

Наименование этапа	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц
Регистрация (ИП)					
Поиск помещения под кофейню					
Заключение договора аренды помещения					
Заказ дизайн-проекта заведения					
Оплата оборудования, инвентаря, мебели, посуды (аванс 50 %)					
Согласование проекта помещения с РосПотребНадзором, с пожарной службой					
Ремонт и подготовка помещения кофейни (освещение, заказ вывески, декорирование)					
Разработка блюд и составление меню					
Поиск и набор персонала					
Окончательная оплата оборудования, посуды, инвентаря, мебели					
Монтаж и установка оборудования					
Проведение рекламной компании					
Обучение персонала					
Заключение договоров с поставщиками и на вывоз ТБО					
Расстановка мебели					
Уведомление РосПотребНадзора о начале деятельности предприятия					
Начало деятельности					

Так же, для полноценного функционирования кофейни потребуются следующие специалисты:

1. Официанты. Они непосредственно займутся обслуживанием клиентов, а так же поддержанием чистоты в зале. Всего в штате планируется четверо

официантов. Предполагается по 2 работника на смену (график 2/2), один из будет являться ответственным за смену;

2. Повара – осуществляет полный контроль над соблюдением санитарных норм и технологией приготовления пищи, качеством сырья, полуфабрикатов и готовой продукции – должен знать все санитарные правила для предприятий общественного питания; руководит всеми процессами на кухне; осуществляет закупку необходимых продуктов;

3. Управляющий – организует и контролирует работы всех отделов компании: кухни, бара, закупок, бухгалтерии, официантов, занимается поиском сотрудников, составляет регламент работы, проводит собрания, формирует систему финансовых поощрений, проводит инструктажи по технике безопасности.

4. Бухгалтер – руководит ведением бухгалтерского учета и составлением отчетности на предприятии; формирует учетную политику с разработкой мероприятий по ее реализации; обеспечивает составление расчетов по зарплате, начислений и перечислений налогов и сборов в бюджеты разных уровней, платежей в банковские учреждения. Организационная структура представлена на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Организационная структура кофейни «Макарон»

Т.к. кофейня настроена на посетителей, собирающихся на завтрак, и гостей, возвращающихся домой после рабочего дня, то установлено время работы

кофейни с 10:00 до 21.00. Т.к. в России нормальной продолжительностью рабочей недели считается 40 часов на человека, в один день будет работать две смены. При таком расчете идеальное среднее время работы каждого официанта составит 160 часов за месяц. Однако, т.к. вторая смена будет меньше 8 часов. Для обеспечения такого режима работы оптимальное количество будет 8 человека.

Всего кофейня будет работать 300 часов, то есть по два работника работают через день. А управляющий и бухгалтер работают каждый день по 8 часов. В таблице 2.4 представлен формирование фонда оплаты труда.

Таблица 2.4 – Формирование фонда оплаты труда

Должность	Количество, шт	З/плата, руб/мес на 1 сотрудника	Зарплата итого (руб)
Управляющий	1	40 000	40 000
Повар	2	25 000	50 000
Официант	4	22 000	88 000
Бухгалтер	1	20 000	20 000
Общий фонд оплаты труда			198 000
Страховые взносы			59 796

Таким образом, общий объем фонда оплаты труда составит 198 000 рублей в месяц.

Для ведения всей отчетности необходимо использовать труд бухгалтера, чтобы освободить предпринимателя от такой деятельности. Также дополнительным плюсом является то, что для официантов предусмотрены чаевые. Которые напрямую зависят от их качества работы, что является мотивацией для официантов и хорошим плюсом для кофейни.

Снабжение кофейни будет осуществляться за счет предприятий поставщиков или специализированными организациями, что избавляет от необходимости держать в штате водителя-экспедитора и иметь свой автотранспорт.

2.4 Маркетинговое исследование рынка

Маркетинг начинается с создания бренда предприятия. Это и фирменный стиль, и концепция внутренней коммуникации. Маркетинг включает в себя название предприятия, логотип, внутренний дизайн, а также оформление визиток, вывески и меню. Иначе говоря, это создание общей концепции, в рамках которой проводятся все рекламные кампании кафе.

Выбор ценовой стратегии напрямую зависит от конкурентов. Так как кондитерская располагается в районе, где не имеет по своей специализации конкурентов, то можно выбрать стратегию среднерыночных цен - выпуск новых товаров по среднеотраслевой цене. Маркетинговая цель – использование существующего положения. Покупатель - сегмент целевого рынка со средним доходом.

В настоящее время на территории Челябинска существует около 276 кофеен и около 40 из них располагаются в Центральном районе. По территориальному признаку главными конкурентами будут являться те кофейни, которые находятся рядом или непосредственно на самой улице цвилинга. Основные конкуренты в ТРК «Куба» представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Анализ конкурентоспособности по ТРК «Куба»

Показатель сравнения	Наименование			
	Макарон	Основные конкуренты		
		Кафе «Уральские пельмени»	Суши-бар «Асаби»	«Subway»
Услуги	Wi-Fi, бизнес-ланч, детская комната	Wi-Fi, бизнес-ланч, доставка	Wi-Fi, банкеты, детский уголок, бизнес-ланч	Wi-Fi, бизнес-ланч.
Средний чек	350	600	700	200
Детские мастер-классы	+	-	-	-
Кухня	Французкая, итальянская	Европейская, русская	Японская	Европейская
Цена/Качество	5	4,5	5	3
Репутация	1	4	5	4
Интерьер	4	4	5	2
Уровень обслуживания	5	4,5	4	2
Квалификация персонала	4	4,5	5	3
Скидочные карты	+	-	-	-
Наличие сайта и страниц в соц. сетях	+	+	+	-
Рекламная компания	4,5	4	5	3
Число посадочных мест	30	40	50	30

Проведя опрос, вопросы приведены в приложении А, среди населения в соц. сетях, можно выделить основные конкурентные преимущества кофейни, перед ресторанами, находящимся в ТРЦ «Куба» – это отличное соотношение цены и

качества продукции, высокий и профессиональный уровень обслуживания и новейшее оборудование., отсутствующая у всех остальных конкурентов .

Маркетинг в кофейне включает в себя все мероприятия, которые направлены на привлечение клиентов. В него входит и создание концепции кафе, и проработка интерьерных решений, и планирование рекламных мероприятий. Реклама о новых акциях/десертах будет распространяться в кафе «Макарон» через интернет путём публикации информации на страничке в социальной сети «Одноклассники», «В контакте» и «Instagram». На сегодня такая реклама наиболее актуальна и ее цели направлены на: поддержание коммуникации со своими клиентами; создание on-line клиентской базы; повысить узнаваемость производимых товаров и услуг.

Лучшей рекламой для кофейни «Макарон» будет - сарафанное радио. Довольные посетители с большой долей вероятности поделятся информацией о заведении со своими друзьями или, например, выложат фотографии в социальные сети.

Перед открытием кофейни «Макарон» в городе Челябинск будут проведены мероприятия, которые направлены на привлечение потенциальных потребителей. За неделю до открытия будет создана страница «Макарон» в социальной сети, где подробно будет описано место и время открытия кофейни. Так же будет запущена реклама на ТВ/радио, и осуществлена раздача листовок.

Данные по проведению маркетинговых мероприятий для открытия кофейни представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Маркетинговый план для открытия кофейни

Мероприятия	Стоимость одного заказа	Количество заказов	Затраты 1 месяца руб.
Размещение рекламы в интернете: «В контакте» «Instagram»	1 день-250 (2 поста)	60 постов в месяц	15 000
Размещение рекламы на ТВ (СТС) (доска объявления)	1 день - 750 руб. (15 выходов в сутки)	5 дней (75 выходов)	3 750

Окончание таблицы 2.6

Мероприятия	Стоимость одного заказа	Количество заказов	Затраты 1 месяца руб.
Размещение рекламы на ТВ (СТС) (ролик, 120 сек.)	1 сек. - 60 руб. (19 выходов в сутки)	3 дня (57 выходов)	21 600
Размещение рекламы на радио «Dfm» (30 сек.)	1 сек. - 36 руб. (12 выходов в сутки)	5 дней (60 выходов)	5 400
Печать визиток	1 шт. = 2 руб.	1000 шт.	2 000
Печать листовок	1 шт. А5 = 5 руб	1000 шт.	5 000
Печать меню кофейни	1 меню = 250 руб.	30 шт.	7 500
Изготовление вывески «Макарон» Буквы объёмные без подсветки, монтаж: 20% от стоимости вывески	за 1 см высоты 45 руб.	1 шт.	19 850
ИТОГО			80 100

Из таблицы 2.6 видно, что затраты маркетинга на первоначальном этапе составят 80 100 рублей. Заказ печати визиток, листовок, карт, меню будет оформлен через «Типографию». Заказ и монтаж вывески будет оформлен через Рекламное агентство «Алекс» в городе Челябинск.

Местоположение было выбрано по адресу г. Челябинск, Цвиллинга, 25. Это здание находится рядом с пересечением улиц Карла Маркса и Каммуны. Эта точка по сути является центром района, на данном же перекрестке находится остановка. В торговом центре «Куба» на 4м этаже, где непосредственно будет располагаться кофейня «Макарон», находится множество развлечений такие как, боулинг, детская комната, контактный зоопарк, соответственно проходимость с детьми большая и после посещения развлекательных комнат, посетителям захочется перекусить, выпить чашечку кофе. Все посетители будут проходить мимо. И они обязательно заметят новую вывеску и рекламный стенд, приглашающий посетить кофейню. Таким образом, неизбежно будут обхвачена большая часть посетителей ТРК «Куба. Графическое отображение места представлено на рисунке 2.4.

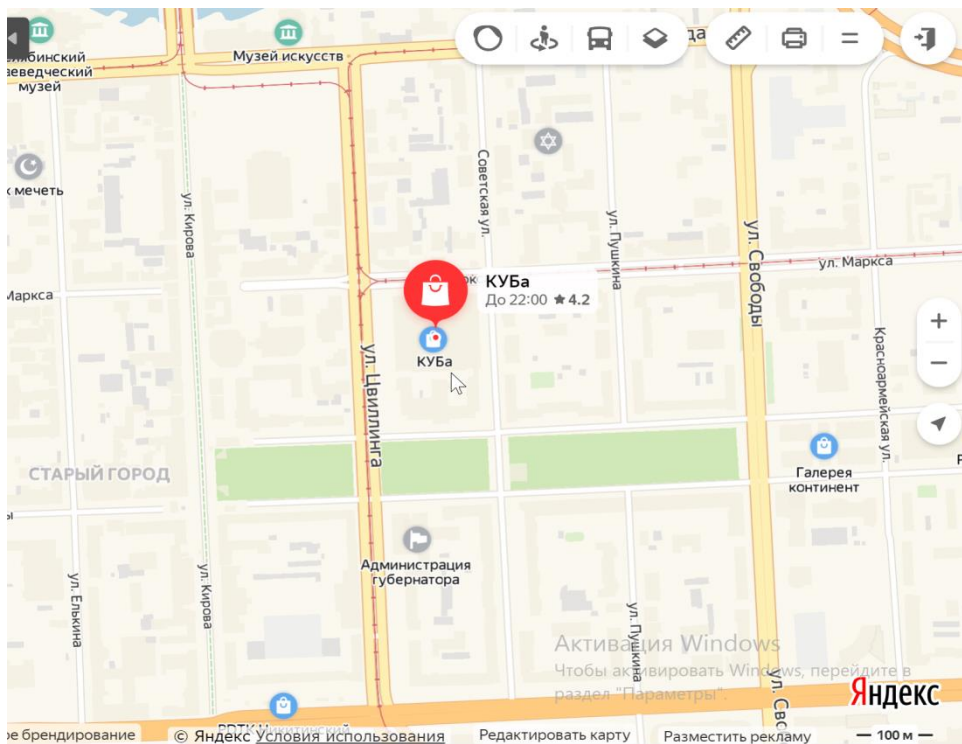


Рисунок 2.4 - Место расположения будущей кофейни «Макарон»

Так как кофейня будет располагаться в ТРК «Куба» на 4 этаже, на рисунке представлена планировка всех заведений и в том числе помещение под кофейню «Макарон». Помещение выделено зеленым цветом на рисунке 2.5.

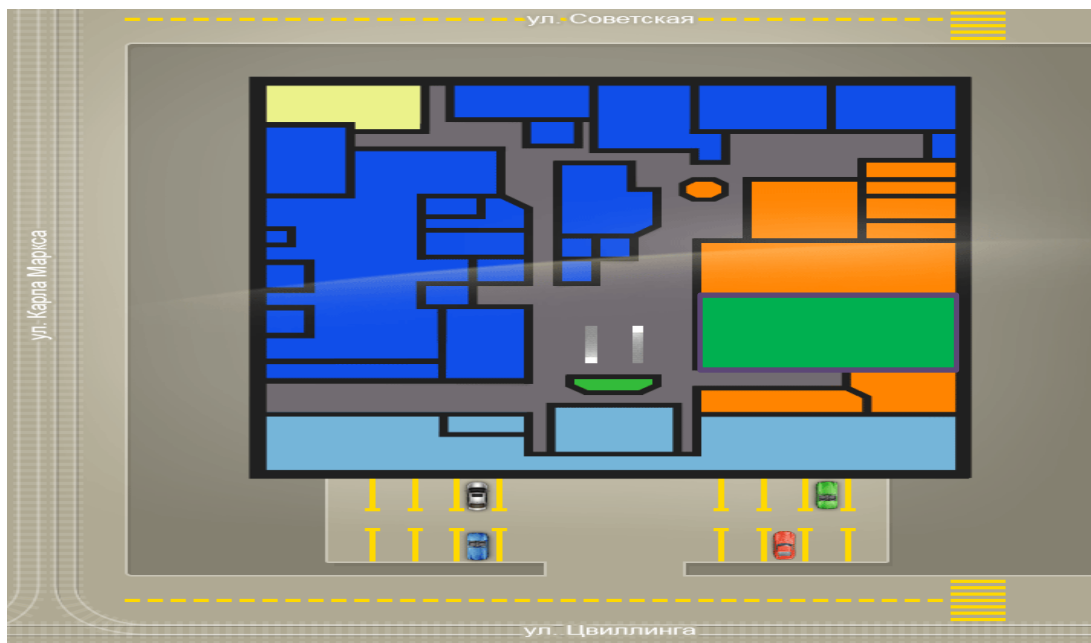


Рисунок 2.5- Планировка 4го этажа в ТРК «Куба»

SWOT-анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке, это сжатый анализ маркетинговой информации, на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии.

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов.

По имеющимся данным конкурентного анализа разработан SWOT-анализ предприятия, планируемого к открытию. В данном SWOT-анализе рассмотрены сильные и слабые стороны организации, угрозы и возможности, с которыми предстоит столкнуться при открытии кофейни. Данные представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – SWOT-анализ

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Высокое качество блюд и обслуживание	Новое заведение, недостаточная известность бренда
Современное оборудование	Отсутствует доставка по адресу
Проведение детских мастер-классов	Ограниченная рекламная компания
Концептуальный интерьер	Отсутствие алкоголя в продаже
Наличие парковки	Неузнаваемый бренд
Расположение в центре города	
Возможности (O)	Угрозы (T)
Высокая доля детей, подростков и молодежи в структуре населения	Высокая конкуренция
Высокий спрос на продукцию кофеен	Смена предпочтений и вкусов у потребителя;
Увеличение доли рынка	Ухудшение экономического положения населения
Растущий рынок и всё большая популяризация кофеен в РФ	Снижение покупательской способности
Расположение в центре	Повышение цен на кофе и продукты

Самой сильной стороной проекта является концептуальный интерьер, позволяющий создавать то общее пространство, то разделенные зоны, что отсутствует в других заведениях. Также сильной стороной является отсутствие необходимости в длительном приготовлении блюд, что значительно сократит время обслуживания клиента без снижения качества блюд, тем самым привлечение большего количества клиентов.

Главную возможность нам предоставляет внешняя среда. Она заключается в удобном месторасположении, в котором проживает целевая аудитория и при этом отсутствуют аналогичные заведения-конкуренты.

Самой слабой стороной является недостаточная известность бренда, так как планируемое к открытию предприятия является новым. Главной угрозой является высокая конкуренция на рынке.

Согласно проведенному SWOT-анализу, бизнес, планируемый к реализации, имеет больше сильных сторон, чем слабых. Также, количество возможностей превышает количество внешних угроз. Обобщение имеющихся сильных сторон и возможностей позволяет сделать вывод, что планируемое к открытию предприятие имеет хороший потенциал и высокую долю вероятности успешной реализации проекта. Таким образом, результаты SWOT-анализа подтверждают предварительную целесообразность реализации проекта.

2.5 Инвестиционный план

Отталкиваясь от амбиций кофейни, необходимо составить полный список затрат, который необходим для реализации проекта.

Весь список инвестиционных затрат представлен и разделен отдельно по категориям в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Затраты на приобретение оборудования

Инвестиции в оборудование			
	Количество	Цена за шт. (руб.)	Итого цена (руб.)
Кофемашина	1	120000	120 000
Миксер барный	2	10 000	20 000
Фронтальная посудомоечная машина	2	54 210	102 540
Морозильный ларь	1	60 000	60 000
Микроволновая печь	1	20 000	20 000
Плита	1	65 000	65 000
Мойка	1	15 000	15 000
Жарочный шкаф	1	60 173	60 173
Разделочный стол	1	18 000	18 000
Холодильный шкаф Carboma R1400K	2	39610	79 220
Оборудование для зала			
Витрина кондитерская вертикальная	1	22 000	22 000
Барные стулья	6	5 000	30 000
Барная стойка	2	20 000	40 000
Стол	6	25 000	150 000
Стулья	24	7 000	168 000
Кассовый аппарат	1	32 000	32 000
Компьютеры	1	12 500	12 500
Картины	6	8 700	52 200
Установка основного освещения и точечных светильников	5	20 000	100 000
Двери	2	40 000	80 000
Зеркало 970x620	2	1 700	3 400
Прочие элементы интерьера			215 320
ИТОГО			1 465 353

Инвестиционные затраты на оборудование и инвентарь составят 1 465 353 руб. Данные затраты будут оплачены первоначальным взносом из собственных денежных средств.

Далее необходимо посчитать в каком объеме понадобится инвентарь, расчеты представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Затраты на инвентарь

Наименование	Количество	Цена за шт. (руб.)	Итого цена (руб.)
Ложка чайная	60	80	4 800
Ложка десертная	60	140	8 400
Вилка столовая	120	140	16 800
Вилка десертная	60	100	6 000
Нож столовый	60	100	6 000
Нож десертный	120	180	21 600
Перечница	60	90	5 400
Солонка	10	78	780
Салфетница	10	85	850
Сахарница	10	240	2 400
Чайник	30	550	16 500
Чашка чайная	90	120	10 800
Чашка кофейная и блюдце	90	200	18 000
Бокал для воды	90	110	9 900
Молочник	20	200	4 000
Итого	890	2413	132 230

Затраты на инвентарь составят 132 230 руб. Некоторые элементы требуется купить в два раза больше, в случае большого количество посетителей. Инвестиционные затраты на оборудование и инвентарь составят 1 597 583 руб. В таблице 2.10 представлены перечень единовременных затрат.

Таблица 2.10 – Единовременные затраты

Статья затрат	Единовременные затраты, руб.
Установка и подключение вентиляции	120 000
Подключение водопровода и канализации	70 000
Установка дополнительных розеток и подключение кухонного оборудования	70 000
Ремонт и декорирование помещения	100 000
Оборудование и инвентарь	1 597 583
Дизайн помещения	50 000
Услуги юридическая фирмы по регистрации ИП и получению разрешительных документов	18 000
Реклама при открытии	80 100
Средства противопожарной безопасности	18 000
Итого	2 123 683

По данным расчета в таблице 2.10 видно, что общая стоимость единовременных затрат работы предприятия составит 2 123 683 рублей.

Затраты на ремонт включают следующее:

- Затраты на возведения перегородки;
- Установка межкомнатных дверей;
- Установка освещения и точечных светильников;
- Установка стеклянной двери на главный вход;
- Прочие затраты

В таблице 2.11 представлены постоянные затраты.

Таблица 2.11 – Постоянные затраты

Статья затрат	Затраты руб/мес.
Постоянные затраты	
Реклама	35 000
Аренда и коммунальные платежи	120 000
Фонд оплаты труда	198 000
Страховые взносы	59 796
Прочие расходы	50 000
Итого	462 796

В статью затрат «Реклама» входит

- Раздача листовок на территории ТРК «Куба»;
- Реклама в VK и инстаграм (посты, розыгрыши по репостам);
- Сайт (меню, акции, новинки)

В таблице 2.12 предоставлена информация по наценке на каждую отдельную группу блюд, и проведен расчет средней цены готового блюда из каждой укрупненной группы. Расчет цены реализации производится путем сложения себестоимость блюда и наценки на него.

Таблица 2.12 — Определение наценки и расчет средней цены готового блюда

Вид продукции	Себестоимость, руб.	Наценка на продукцию		Цена готового блюда, руб.
		%	руб.	
Мороженое	36,00	150	54,00	90
Макароны	26,00	150	39,00	65
Эклер	44,80	150	67,20	112
Капкейк	20,00	150	30,00	50
Панкейки	76,00	150	114,00	190
Сендвич	68,00	150	102,00	170
Круассан	48,00	150	72,00	120
Пирожки в ассортименте	20,00	150	30,00	50

Окончание таблицы 2.12

Вид продукции	Себестоимость, руб.	Наценка на продукцию		Цена готового блюда, руб.
		%	руб.	
Чай	68,00	150	102,00	170
Кофе	60,00	150	90,00	150
Какао	40,00	150	60,00	100
Смузи	100 00	150	150,00	250
Лимонады	100,00	150	150,00	250
Вода	40,00	150	60,00	100
Соки пакетированные	36,00	150	54,00	90
Милкшейки	88,00	150	140,00	220

Было принято решение первоначально установить наценку в размере 150 % на реализуемую продукцию. Закупка выпечки производится у специализированных пекарен.

Далее, на основе выбранной наценки и стоимости среднего чека можем рассчитать себестоимость среднего чека.

Себестоимость среднего чека + 150% = стоимость среднего чека

Себестоимость среднего чека=140 рублей.

В таблице 2.13 Представлена планируемая посещаемость и выручка.

Таблица 2.13 — Планируемая посещаемость и выручка

Шаг расчета, мес.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Средний чек	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Количество посетителей	3 000	3 200	3 400	3 600	3 800	4 000	4 200	4 400	4 600	4 800	5 000	5 200
Выручка, руб.	1050000	1120000	1190000	1260000	1330000	1400000	1470000	1540000	1610000	1680000	1750000	1820000

В таблице 2.14 представлены расчеты себестоимости закупаемой продукции.

48

Таблица 2.14 — Расчет себестоимости закупаемой продукции

Шаг расчета, мес.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Себестоимость среднего чека	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140
Число посетителей в месяц	3 000	3 200	3 400	3 600	3 800	4 000	4 200	4 400	4 600	4 800	5 000	5 200
Себестоимость закупаемой продукции руб/мес	420 000	448 000	476 000	504 000	532 000	560 000	588 000	616 000	644 000	672 000	700 000	728 000

2.6 Финансовый план

Финансовое планирование — это планирование всех денежных потоков, доходов и расходов предприятия для обеспечения его развития. Цель финансового планирования сбалансированное движение финансовых ресурсов предприятия, оптимальное сочетание прибыльности и ликвидности компании [1].

Текущие затраты проекта представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15 — Текущие затраты проекта

В рублях

Шаг расчета, мес.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Сырье и материалы	420000	448000	476000	504000	532 000	560 000	588 000	616 000	644 000	672 000	700 000	728 000
Заработная плата	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000
Затраты на рекламу, руб.(сайт, инстаграм, листовки)	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Страховые взносы в государственные внебюджетные фонды (30,2%)	59 796	59 796	59 796	59 796	59 796	59 796	59 796	59 796	59 796	59 796	59 796	59 796
Аренда и коммунальные услуги	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000
Прочие затраты	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
1% в ПФР от выручки -300 000 руб.	7 500	11 200	11 900	12 600	13 300	14 000	14 700	15 400	16 100	16 800	17 500	18 200
Взносы ИП	3 019	3 019	3 019	3 019	3 019	3 019	3 019	3 019	3 019	3 019	3 019	3 019
Итого:	893315	925015	953715	982415	1011115	1039815	1068515	1097215	1125915	1154615	1183315	1212015

Текущие расходы компании складываются из сырья и материалов, аренды, заработной платы, затрат на маркетинг и связь, а также налоговых отчислений.

В финансовом плане отражаются планируемые конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности. Он охватывает товарно-материальные ценности, финансовые потоки всех структурных подразделений, их взаимосвязь и взаимозависимость.

Финансовый план является завершающим, синтезирующим и отражающим в стоимостном выражении планируемые результаты деятельности фирмы.

На основе прогноза выручки, инвестиционного плана и плана текущих затрат, составим план денежных потоков за первый год по месяцам в таблице 2.16.

Таблица 2.16 — Денежные потоки проекта по месяцам

В рублях

Шаг расчета, мес.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Операционная деятельность		167 204	209 204	251 204	293 204	335 204	377 204	419 204	461 204	503 204	545 204	587 204	629 204
Выручка от продаж		1050000	1120000	1190000	1260000	1330000	1400000	1470000	1540000	1610000	1680000	1750000	1820000
Сырье и материалы		420 000	448 000	476 000	504 000	532 000	560 000	588 000	616 000	644 000	672 000	700 000	728 000
Заработная плата		198 000	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000	198 000
Затраты на рекламу, руб.(сайт, инстаграм, листовки)		35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Страховые взносы в государственные внебюджетные фонды		59 796	59 796	59 796	59 796	59 796	59 796	59 796	59 796	59 796	59 796	59 796	59 796
Аренда и коммунальные услуги		120 000	120 000	120000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120 000	120000	120 000	120 000
Прочие затраты		50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000

Продолжение таблицы 2.16

В рублях

Шаг расчета, мес.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Налог УСН													
1% в пфр с выручки, превышающей 300 000		7 500	11 200	11 900	12 600	13 300	14 000	14 700	15 400	16 100	16 800	17 500	18 200
Взносы ИП		3 019	3 019	3 019	3 019	3 019	3 019	3 019	3 019	3 019	3 019	3 019	3 019
Расчет минимального налога		10 500	11 200	11 900	12 600	13 300	14 000	14 700	15 400	16 100	16 800	17 500	18 200
Вычет по инвестиционным расходам		164 632	164 632	164632	164632	164632	164632	164632	164632	164632	164632	164 632	164632
Налоговая база по УСН		-4 928	33 372	74 672	115972	157272	198572	239872	281172	322472	363772	405 072	446372
Налог УСН (15%)		-3 758	1 987	8 182	14 377	20 572	26 767	32 962	39 157	45 352	51 547	57 742	63 937
Налог к уплате		10 500	11 200	11 900	14 377	20 572	26 767	32 962	39 157	45 352	51 547	57 742	63 937
Операционный денежный поток с учётом налогов		146185	183 785	224385	263208	298313	333418	368523	403628	438733	473838	508 943	544048

Окончание таблицы 2.16

В рублях

Шаг расчета, мес.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Инвестиционная деятельность													
Инвестиции в основной капитал	0												
Первоначальные инвестиции	-2 123 683												
Оборотный капитал	-540 000												
Поток от инвестиционной деятельности	-2 663 683												
Финансовая деятельность													
Поток от финансовой деятельности													
Суммарный денежный поток	0	146185	183785	224385	263208	298313	333418	368523	403628	438733	473838	508943	544048

По результатам данных таблицы 2.16 к уплате был принят расчетный планируемый налог так как он превышает минимальный налог. Были рассчитаны данные на отчисления 1% в пфр с выручки, превышающей 300 000 рублей. Так же в таблице рассчитана планируемая чистая прибыль от деятельности проекта.

Таблица 2.17 — Денежные потоки проекта за второй год

В рублях					
Шаг расчета	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
Операционная деятельность					
Выручка от продаж	5 733 000	6 019 650	6 320 000	6 637 000	24 709 650
Сырье и материалы	2 293 200	2 407 860	2 528 000	2 654 800	9 883 860
Заработная плата	642 000	642 000	642 000	642 000	2 568 000
Затраты на рекламу, руб.(сайт, инстаграм, листовки)	105 000	105 000	105 000	105 000	420 000
Страховые взносы в государственные внебюджетные фонды	193 884	193 884	193 884	193 884	775 536
Аренда и коммунальные услуги	360 000	360 000	360 000	360 000	1 440 000
Прочие затраты	150 000	150 000	150 000	150 000	600 000
Денежный поток от операционной деятельности	1 988 916	2 160 906	2 341 116	2 531 316	9 022 254
Налог УСН					
1% в пфр с выручки, превышающей 300 000	54 330	60 197	63 200	66 370	244 097
Взносы ИП	9 057	9 057	9 057	9 057	36 228
Расчет минимального налога	57 330	60 197	63 200	66 370	247 097
Вычет по инвестиционным расходам	0	0	0	0	0
Налоговая база по УСН	1 934 586	2 100 710	2 277 916	2 464 946	8 778 158
Налог УСН (15%)	281 131	306 049	332 630	360 685	1 280 496
Налог к уплате	-27 191	281 131	306 049	332 630	892 619

Окончание таблицы 2.17

В рублях

Шаг расчета	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
Чистая прибыль(кэш-фло)	1 952 720	1 810 522	1 962 810	2 123 259	7 849 310
Инвестиционная деятельность					
Инвестиции в основной капитал	0	0	0	0	0
Первоначальные инвестиции	0	0	0	0	0
Оборотный капитал	0	0	0	0	0
Поток от инвестиционной деятельности	0	0	0	0	0
Финансовая деятельность					
Поток от финансовой деятельности	0	0	0	0	0
Чистый денежный поток	1 952 720	1 810 522	1 962 810	2 123 259	7 849 310

В таблице 2.17 рассчитаны данные аналогичные таблице 2.16 но для второго года работы и с поквартальным шагом.

2.7 Оценка экономической эффективности

При обосновании эффективности инновационных проектов не следует ориентироваться на какой-либо один универсальный показатель. Для того чтобы определить абсолютную величину достигаемого экономического результата, следует учитывать скорость возврата вложенных средств, срок окупаемости и внутреннюю норму прибыли.

Чистый дисконтированный доход — сумма предполагаемого потока платежей, приведенная к текущей (на настоящий момент времени) стоимости.

Индекс доходности проекта — отношение приведенных доходов, ожидаемых от инвестиций, к сумме инвестированного капитала.

Внутренняя норма доходности — это процентная ставка, при которой чистая приведённая стоимость (NPV) равна 0. Результаты представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Оценка экономической эффективности проекта

Шаг расчета	0	1	2	3	4	5	6
Ставка дисконтирования, %		0,8333	0,8333	0,8333	0,8333	0,8333	0,8333
Коэффициент дисконтирования		0,99173	0,98360	0,97560	0,9677	0,96	0,9523
Сальдо от операционной деятельности по шагам проекта, руб.		146 185	180 772	218 912	254 717	286 380	317 541
Сальдо от операционной деятельности накопленным итогом, руб.		146 185	326 957	545 869	800 587	1 086 967	1 404 508
Сальдо от операционной деятельности дисконтированное накопленным итогом с учетом первоначальных инвестиций и оборотного капитала, руб.	-2663683	-2 517 498	-2 336 726	-2 117 814	-1 863096	-1 576 716	-1 259 175
NPV проекта, руб.							
PI							
IRR, %							
DPP, мес.							

Окончание таблицы 2.18

Шаг расчета	7	8	9	10	11	12	2 год проекта
Ставка дисконтирования, %	0,8333	0,8333	0,8333	0,8333	0,8333	0,8333	0,8333
Коэффициент дисконтирования	0,9448	0,9375	0,9302	0,9230	0,9160	0,909	0,8333
Сальдо от операционной деятельности по шагам проекта, руб.	348 211	378 401	408124	437389	466207	494 589	7849310
Сальдо от операционной деятельности накопленным итогом, руб.	1 752 719	2 131 120	2 539 244	2 976633	3 442840	3 937 429	11 786 739
Сальдо от операционной деятельности дисконтированное накопленным итогом с учетом первоначальных инвестиций и оборотного капитала, руб.	-910 964	-532 563	-124 439	312 950	779 157	1 273 746	9 123 056
NPV проекта, руб.	1 157 951						7539716
PI	0,43						2,83
IRR, %	47,82						167%
DPP, мес.	9,5						-

Как видно из таблицы 2.18, чистый дисконтированный доход от реализации проекта положителен, что подтверждает его экономическую эффективность. При этом инвестиции в проект окупятся на девятый месяц его реализации. Внутренняя норма доходности проекта составила 36,6% - при аналогичной ставке дисконтирования.

Для оценки рисков инвестиционного проекта необходимо выполнить его операционный анализ. Операционный анализ включает в себя порога рентабельности и запаса финансовой прочности по всем шагам проекта.

Все результаты представлены в таблице 2.19.

Таблица 2.19 — Показатели операционного анализа проекта

Шаг расчета	1 год	2 год
Выручка, млн. руб.	17 220 000	24 709 650
Порог рентабельности, руб.	13 585 837	10 541 146
Запас финансовой прочности, руб.	26,75%	134,41%

Как видно из таблицы 2.19, за исключением первого квартала первого года, проект имеет достаточно хороший запас финансовой прочности. Это объясняется тем, что в первом квартале поток клиентов ниже прогнозируемого, это связано с тем, что кофейня только открылась и, пока еще недостаточно популярное заведение, соответственно поток клиентов не большой. К концу года запас финансовой прочности значительно увеличивается.

Следующим шагом будет анализ чувствительности проекта. Он показывает, то как влияет изменение какого либо отдельного параметра на общий результат проекта но с условием того , что остальные параметры остаются неизменными.

Поочерёдно изменяя величину среднего чека и потока гостей на 5% и 10%, рассчитаем новые показатели выручки и чистой прибыли за весь срок реализации проекта. Затем оценим влияние параметров на главный, или базовый, показатель эффективности инвестиционных решений, т. е. на чистую текущую стоимость проекта (NPV), а также на индекс доходности (PI). Результаты расчетов занесём в таблицу 2.20.

Таблица 2.20 — Анализ чувствительности проекта

Показатели	Базовый вариант	Изменение цены (в % от базовой)		
		-5%	- 10%	- 15%
Выручка	17 220 000	16 359 000	15 498 000	14 637 000
Изменение выручки, % к базовой	0	5	10	15
Чистая прибыль	4 189 007	3 326 007	2 465 007	1 604 007
Изменение чистой прибыли, руб.	0	-863 990	-1 724 990	-2 585 990
Изменение чистой прибыли, в % к базовой	0	-20,62	-41,17	-61,72

Как видно из таблицы 2.20, проект довольно чувствителен к изменению среднего чека и потока клиентов, причем оба параметра оказывают на проект почти равнозначное влияние.

В целом, учитывая, что при расчете базовых показателей использовался довольно пессимистичный прогноз продаж, результаты анализа чувствительности можно признать удовлетворительными.

2.8 Анализ рисков проекта

Как бы точно ни рассчитывал предприниматель предстоящие изменения рыночной среды, невозможно абсолютно верно предугадать то, что случится в будущем. Во всем мире постоянно происходят изменения. Поэтому одной из первостепенных задач любого руководителя является максимальное сохранение предприятия от воздействия рисков. Чтобы выполнить эту задачу, необходимо знать всю информацию о рисках, окружающих бизнес.

Риски для кофейни:

— Риск изменение законодательства (как-то обезопасить себя невозможно, но стоит помнить, что всегда могут оказать помощь юристы).

— Риск роста конкуренции (важно работать с клиентской базой, пополнять ее, предлагать своим постоянным клиентам скидки, акции, бонусы).

— Риск роста себестоимости (связан он будет с ростом цен на сырье и арендную плату, обезопасить себя можно, заключив долгосрочные договоры на аренду помещения и поставку сырья).

— Риск задержки поставок (обезопасить себя можно, заключив договор с поставщиками).

— Технологические риски (поломка оборудования, как-то обезопасить себя невозможно, но стоит помнить, что всегда могут оказать помощь специалисты в данной области).

— Риск уменьшения числа посетителей в сравнении с планируемым (устраняется путем расширения маркетинговой стратегии, увеличением предлагаемого ассортимента).

— Финансовый риск (нужно разработать финансовую стратегию, целью которой является попадание в зону прибыльного функционирования).

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.

В таблице 2.21 представлены основные риски, с которыми может столкнуться предприятие, оценена вероятность появления рисков и предложены меры по сокращению потерь от рисков.

Таблица 2.21— Анализ и оценка рисков

№	Риск	Вероятность	Меры по сокращению потерь
1	Задержка времени на разработку технического проекта и дизайн-проекта кофейни	Средняя	Обращение в специализированное архитектурно-строительное бюро, имеющее большой опыт в реализации подобных проектов
2	Затягивание сроков ремонта помещения	Высокая	При составлении договора по ремонту помещения необходимо уделить особое внимание срокам окончания работ
3	Неудобная организация внутренних площадей кофейни	Низкая	Дизайн кафе необходимо поручить специалисту в области дизайна
4	Недостаточное количество посетителей	Высокая	Проведение маркетингового исследования по вопросу потребностей потребителей, спроса и емкости рынка
5	Нехватка мощностей в арендуемом помещении	Низкая	Увеличение инвестиционных расходов на расширение мощностей
6	Появление новых конкурентов	Высокая	Четкое формулирование концепции кофейни, активная рекламная кампания, дифференция производимого продукта и услуг.
7	Рост стоимости сырья	Средняя	Заключение договоров с надежными поставщиками, установление доверительных и взаимовыгодных отношений
8	Увеличение ФОТ	Низкая	Установление постоянной ставки для сотрудников, предполагающей бонусы и премии за хорошую работу

Окончание таблицы 2.21

№	Риск	Вероятность	Меры по сокращению потерь
9	Рост стоимости оборудования	Высокая	Закупка и оплата оборудования сразу же на первой стадии реализации проекта, избегая повышения стоимости цен
10	Снижение платежеспособности потребителей	Низкая	Постоянный мониторинг потребительского спроса, подстраивание под платежеспособность потребителя

Анализируя таблицу 2.21, можно сделать вывод, что к наиболее вероятным рискам будут относиться такие, как затягивание сроков ремонта помещения, недостаточное количество посетителей кофейни, появление новых конкурентов в ТРЦ и рост стоимости сырья.

Выводы по второму разделу

В заключение можно подвести итог, что вышеперечисленные мероприятия для кофейни «Макарон» смогут принести дополнительную прибыль и дадут успешные результаты.

Бизнес-план является важным и необходимым документом для любого предприятия. Уже сейчас большинство предпринимателей стали осознавать необходимость планирования текущей и будущей деятельности, поскольку это позволит увеличить эффективность бизнеса и значительно снизить его риски.

Разработка бизнес-плана даст возможность трезво оценить предприятие, выявить его слабые и сильные стороны, определить, что потребуется для осуществления его деятельности, оценить открывающиеся перспективы, предвидеть возможные трудности, не дать им перерасти в серьезную проблему, докопаться до причин затруднений, а значит, найти пути их устранения.

Финансово-экономический анализ проекта по организации кафе «Макарон» позволяет заключить, что данный бизнес-план можно реализовать с высоким уровнем эффективности. Если кафе будет удовлетворять качественные и эмоциональные запросы клиентов, это позволит рассчитывать на постоянное их посещение, что повлечет увеличение прибыли заведения.

При наличии необходимых для реализации проекта инвестиций, умелом руководстве, правильно подобранном персоналом и расположении кафе, и некоторых других факторов, которые в полном объеме рассмотрены в описании проекта, организация кофейни «Макарон» представляет собой доходное предприятие, имеющее высокие перспективы для дальнейшего развития. Таким образом, кофейня считается экономически выгодным и целесообразным проектом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе, на примере кофейни, были подробно изучены основные аспекты бизнес планирования, методики составления бизнес-плана. Также освоен комплекс базовых методик маркетинга, изучены и отработаны на практике основные навыки обращения с инструментами бизнес-планирования, инвестирования и проведения анализа различных экономических показателей.

Также, в работе было проведено исследование рынка общественного питания города Челябинск, оценили потенциал рынка, который, непосредственно, помог принять решение о целесообразности открытия кофейни. Был проведен анализ потенциальных конкурентов, были определены ключевые факторы успеха и таблица важности показателей, которые, в свою очередь, помогли нам выбрать наиболее важные показатели для достойной конкуренции и направленность развития кофейни. Был составлен перечень всех необходимых инвестиций и выбран, среди всех вариантов, оптимальный источник финансирования.

В финансовом плане отражаются конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности. Он охватывает товарно-материальные ценности, финансовые потоки всех структурных подразделений, их взаимосвязь и взаимозависимость.

Финансовый план является завершающим синтезирующим и отражающим в стоимостном выражении результаты деятельности фирмы. Информационной базой для составления финансового плана является главным образом, бухгалтерская документация.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. М.: Форум, 2013. - 256 с.
- 2 Батраева, Э. А. Экономика предприятия общественного питания: учебник и практикум для СПО / Э. А. Батраева. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 390 с.
- 3 Бердина, М. Ю, Торосян Е. К. Бизнес-план и маркетинг-план: практикум: учебное пособие. - М.: Изд. дом Академии Естествознания, 2015. - 86 с.
- 4 Близкий, Р.С., Бедрачук И.А., Лебединская Ю.С. Бизнес-планирование: Учебное пособие. - Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. - 151 с.
- 5 Борисова, А. В. Расчеты при проектировании предприятий общественного питания: учеб. пособие / А.В. Борисова. - Самара: Самар. гос. техн. ун-т, 2015. - 196 с.
- 6 Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2012. - 224 с.
- 7 Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 512 с.
- 8 Горфинкель В.Я., Попадюк Т.Г. Бизнес-планирование. -М.: Инфра-М, 2015. 296 с.
- 9 Грузинов, В.П, Грибов В.Д., Кузьменко В.А. Экономика организации (предприятия): учебник / Грузинов В.П, Грибов В.Д., Кузьменко В.А., - 10-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2016 - 416 с.
- 10 Юлдашева, О.У. Бизнес-план в системе планирования предприятия. - М.: КНОРУС, 2012. - 234 с.
- 11 Черняк, В.З., Чараев Г.Г. Бизнес-планирование: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 591с.

- 12 Чараева, М. В., Лапицкая, Г. М., Крашенникова Н. В. Инвестиционное бизнес-планирование: Учебное пособие. - М.: Альфа-М., 2013. - 176 с.
- 13 ГОСТ Р 31984-2012 «Услуги общественного питания. Общие требования», 2015. - 16 с.
- 14 Коршунова, Е.М., Малинина, Н.А. Бизнес-план инвестиционного проекта. - СПб: Питер, 2012. - 135 с.
- 15 Досужева, Е.Е. Основные принципы реализации инвестиционного проекта / Е.Е. Досужева, Ю.В. Кириллов / Интернет-журнал «Науковедение». - 2014.- № 1. - С. 9-32.
- 16 Лосев, В.И. Как составить бизнес-план: Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей: Пер. с англ. / В. Лосев. - М.: Вильямс, 2013. - 208 с.
- 17 Минко И.С. Технологии бизнес-планирования. Учебное пособие. СПб: СПбГУНиПТ, 2008. 145 с.
- 18 Орлова П. И. Бизнес-планирование: Учебник. - М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
- 19 Семиглазов В.А., Бизнес-планирование: Учебное пособие. Томск: ЦПП ТУСУР, 2014. - 89 с.
- 20 Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. - СПб: Питер, 2013. - 352 с.
- 21 Торосян, Е.К., Сажнева Л.П., Варзунова А.В., Бизнес-планирование, СПб, Университет ИТМО, 2015. - 91 с.
- 22 Фридман, А. М. Экономика предприятия общественного питания: Учебник для бакалавров. — М.: Дашков и Ко, 2014. — 464 с.
- 23 Афонасова, М.А. Бизнес-планирование. Учебное пособие. / М. А. Афонасова. - Томск : Эль Контент, 2012. — 108 с.
- 24 Досужева, Е.Е. Основные принципы реализации инвестиционного проекта / Е.Е. Досужева, Ю.В. Кириллов / Интернет-журнал «Науковедение». - 2014. - № 1. - С. 9-32.

- 26 Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2012. – 224 с.
- 27 Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2016. – 512 с.
- 28 Золин, В. П. Технологическое оборудование предприятий общественного питания: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования — 12-е изд., стер. — М.: Академия, 2014. — 320 с.
- 29 Коршунова, Е.М., Малинина Н.А. Бизнес-план инвестиционного проекта. – СПб: Питер, 2012. – 135 с.
- 30 Орлова, П. И. Бизнес-планирование: Учебник. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 288 с.
- 31 Центральный банк Российской Федерации. – 2018. Режим доступа: <http://www.cbr.ru>
- 33 Соловьева, И.А. Инвестиции и инвестиционный анализ: учебное пособие для практических занятий/ И.А. Соловьева. – Челябинск. Издательский центр ЮУрГУ. – 2013, – 48с.
- 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 Планирование на предприятии: учебник. / под ред. А.И. Ильина. – Мн.: Новое знание, 2014. – 430 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.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

АНАЛИЗ ЗАВЕДЕНИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ ЧЕЛЯБИНСКА

Таблица А.1 — Пример анкеты для опроса

Оценить по 5ти бальной шкале

Критерии	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 балла
На сколько важен интерьер кофейни?		+			
Оцените место расположения кофейни				+	
Оцените важность наличия скидочных карт				+	
Намерены ли вы посетить нашу кофейню? Да/Нет					
Насколько часто посещаете заведения?		+			+
Какая кухня предпочтительнее?					
Устраивает ли средний чек 350 рублей?					+

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица Б.1–Меню кофейни

В рублях

Наименование продукции	Цена
Мороженное «Бабл-гам» 50гр-1 шарик	90
Мороженное «Крем-брюле» 50гр-1 шарик	90
Мороженное «Клубничное» 50гр-1 шарик	90
Мороженное «Дорблю» 50гр-1 шарик	90
Мороженное «Соленая карамель» 50гр-1 шарик	90
Макарон фисташковый 1 шт.	65
Макарон клубничный 1 шт.	65
Макарон шоколадный 1 шт.	65
Макарон «Лепестки розы» 1 шт.	65
Макарон «Лайм-базилик» 1 шт.	65
Макарон «Ананас» 1 шт.	65
Макарон лимонный 1 шт.	65
Макарон «Ваниль» 1 шт.	65
Макарон «Шоколад-фундук» 1 шт.	65
Макарон «Кофе» 1 шт.	65
Макарон ваниль и клубника 1 шт.	65
Макарон малиновый 1 шт.	65
Макарон «Мята» 1 шт.	65
Эклер с малиновым ганашем 1 шт.	112
Эклер с шоколадным ганашем 1 шт.	112
Эклер с соленой карамелью 1 шт.	112
Капкейк шоколадный 200гр	50
Капкейк ванильный 200гр	50
Панкейк с ягодным сиропом и свежими ягодами	190
Панкейки политые черничным йогуртом	190
Панкейки классические	170
Сендвич с лососем и сыром	170
Сендвич с курицей	170
Сендвич с тунцом	170
Круассан классический	120
Пирог с творогом	120
Круассан с кремом	120
Пирог с вишней	120

Окончание таблицы Б.1–Меню кофейни

В рублях

Наименование продукции	Цена
Чай с ягодами облепихи	170
Чай с ягодами смородины	170
Чай «Английский» черный	170
Чай «Молочный улун»	170
Чай зеленый	170
Чай жасминовый	170
Чай шоколадно-имбирный	170
Эспрессо	70
Капучино	110
Мокачино	120
Ореховый раф	160
Карамельный раф	160
Латте	150
Ванильный латте	150
Банановый латте	150
Шоколад горячий с маршмеллоу	110
Какао с молоком и маршмеллоу	90
Смузи «Кофейно- шоколадный»	250
Смузи «Бананово- клубничный»	250
Смузи манговый с базиликом	250
Смузи грушево-шоколадный	250
Лимонад кокосовый с личи	180
Лимонад мандариновый с киви	210
Лимонад арбузно-виноградный	216
Лимонад апельсиновый с гранатом	190
Вода негазированная «BonAqua»	100
Вода газирования«BonAqua»	100
Сок абрикосовый	90
Сок апельсиновый	90
Сок яблочный	90
Милкшейк ванильный	250
Милкшейк шоколадный	250