

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 «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.
_____ И.А. Баев

«___» _____ 2018 г.

Бизнес-план открытия кофейни

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
ЮУрГУ – 38.03.02.249 ВКР

Руководитель работы
д.э.н., профессор
_____ Е.В. Кучина
«___» _____ 2018 г.

Автор проекта
студент группы ЭУ-547
_____ Л.А.Киселева
«___» _____ 2018 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель кафедры
_____ Е.Ю. Куркина
«___» _____ 2018 г.

АННОТАЦИЯ

Киселева Л.А. Бизнес-план открытия кофейни. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-547, 2018, 77 с., 13 ил., 21 табл., библиограф.список – 21 наименов.

Задачей ВКР является написание бизнес-плана открытия кофейни.

Объектом исследования является кофейня, планируемая к открытию.

Предмет ВКР – способы создания бизнес-плана открытия кофейни.

Цель дипломной работы – разработка бизнес-плана по открытию кофейни.

Актуальностью работы является необходимость создания готового бизнес-плана, позволяющим понять, оправдано ли экономически создание данного типа заведения.

В первой главе описываются теоретические аспекты создания планы, указываются методические аспекты разработки и отмечаются особенности бизнес-планирования в малом бизнесе.

Во второй главе проведено исследование рынка, описана суть проекта, маркетинговая политика, проведены все необходимые расчеты, сделан вывод о целесообразности открытия кофейни, оценены возможные риски.

Результаты проведенного исследования могут повлиять на принятие управленческого решения об открытии кофейни.

ANNOTATION

Kiseleva L.A. Business-plan to starting of coffee house to Chelyabinsk. – Chelyabinsk: SUSU, EM-547, 2018, 77 pages., 13 pic., 21 tab., reference list – 21 names.

The task of WRC is to write a business plan for opening a coffee house.

The object of the study is a coffee house planned to be opened.

The subject of WRC is the ways to create a business plan for opening a coffee house.

The purpose of the thesis is the development of a business plan for the opening of a coffee shop.

The topicality of the work is the need to create a ready-made business plan that allows you to understand whether it is economically justifiable to create this type of institution.

The first chapter describes the theoretical aspects of creating plans, specifies the methodological aspects of development, and specifies the features of business planning in small businesses.

In the second chapter, market research was conducted, the essence of the project, marketing policy, all necessary calculations were made, a conclusion was made about the expediency of opening a coffee house, and possible risks were assessed.

The results of the research can influence the adoption of a management decision on the opening of a coffee shop.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	
1.1 Понятие и структура бизнес-плана	9
1.2 Методические аспекты разработки бизнес-плана	21
1.3 Особенности бизнес-планирования в малом бизнесе	28
2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ОТКРЫТИЯ КОФЕЙНИ	
2.1 Анализ рынка услуг в сфере общественного питания	33
2.1.1 Анализ конкурентов.....	33
2.2 Анализ рынка общественного питания в г. Челябинске.....	40
2.3 План маркетинга	43
2.3.1 Товарная и ценовая политика	45
2.3.2 Политика продвижения	47
2.3.3 Прогноз выручки.....	52
2.4 Организационный и инвестиционный план	54
2.4.1 Организационно-правовая форма.....	54
2.4.2 Система налогообложения	55
2.4.3 Организационная структура.....	59
2.4.4Инвестиционный план	61
2.5 Финансовый план и анализ рисков	62
2.5.1 Финансовый план	62
2.5.2 Анализ рисков	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	74

ВВЕДЕНИЕ

Институт общественного питания всегда являлся востребованным элементом в существовании человеческого общества. Сейчас, на фоне снижения доходов населения большим спросом пользуются недорогие заведения, такие как кафе, буфеты и т.д. На этом фоне идея открытия кофейни может быть правильным экономическим шагом.

Объектом ВКР является создаваемое предприятие – кофейня.

Предмет исследования выступают способы создания бизнес-плана открытия кофейни.

Целью данной дипломной работы является создание бизнес-плана по открытию кофейни.

Для выполнения цели были поставлены следующие задачи:

- 1) изучить инструмент бизнес-плана;
- 2) рассмотреть методические аспекты разработки бизнес-плана;
- 3) выделить особенности бизнес-планирования в малом бизнесе;
- 4) провести анализ рынка услуг в сфере общественного питания, включая конкурентов;
- 5) рассчитать выручку, затраты, прибыль и денежные потоки;
- 6) выбрать наиболее оптимальную организационно-правовую форму ведения бизнеса;
- 7) сделать вывод об экономической целесообразности проекта;
- 8) проанализировать риски, которые могут возникнуть в процессе ведения бизнеса.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Понятие и структура бизнес-плана

Бизнес-план – это программа деятельности и/или развития бизнеса хозяйствующего субъекта, где разрабатываются стратегия и тактика, направленные на достижение целей организации, и основанная на потребностях рынка и возможностях получения необходимых производственных ресурсов.

Бизнес-план решает главную задачу экономики в рамках конкретной организации: выбор наиболее эффективного способа распределения факторов производства с одновременным решением проблемы ограниченности ресурсов в целях максимального удовлетворения общественных потребностей.

В современной практике бизнес-план выполняет пять функций:

1) Разработка стратегии развития бизнеса. Эта функция в первую очередь необходима в период создания предприятия или при выработке новых направлений деятельности, например, полное или частичное перепрофилирование предприятия на выпуск новых видов продукции.

2) Планирование. Определяет жизнеспособность предприятия в условиях конкуренции, контролирует процесс внутри нее, т. е. производит оценку затрат, связанных с изготовлением и сбытом продукции, и прогнозирует величину прибыли.

3) Учет возможных рисков и минимизация затрат.

4) Привлечение инвестиций. Подготовка заявок для получения кредитов (через банки, инвесторов) и экономических ресурсов, технологий инвесторов и/или партнеров, которые пожелают вложить в производство собственные ресурсы или имеющуюся у них технологию.

5) Вовлечение всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана. Это создаст условия для информированности всех сотрудников о предстоящих действиях, распределит обязанности, скоординирует усилия и повысит их мотивацию по достижению цели[17].

Бизнес-план дает объективное представление о развитии организации и отвечает на основные вопросы: «Стоит ли вкладывать деньги в этот проект?» и «Принесет ли этот проект доход, которые не только окупит затраты, но и принесет прибыль?».

Бизнес-план является рабочим инструментом не только действующих, но и вновь создаваемых предприятий.

Используется он во всех сферах предпринимательской деятельности независимо от масштабов, форм собственности и организационно-правовых форм предприятий.

Прежде чем приступить к разработке бизнес-плана, необходимо определить миссию (цели) данной разработки. И уже на основании этого имеет смысл оценивать бизнес-план по различным признакам (критериям), что позволит четко организовать процесс планирования с наименьшими затратами[5].

Классификация бизнес-планов осуществляется по следующим критериям.

1) По целям разработки бизнес-планы бывают:

1.1) инвестиционные – направлены на внедрение инноваций в виде новых технологий, продуктов или выход на рынок с традиционным продуктом. Осуществляется это через новое строительство или расширение действующего предприятия либо проведения реконструкции, модернизации, технического перевооружения;

1.2) для выработки стратегии развития организации;

1.3) для планирования деятельности организации;

1.4) для финансового оздоровления действующего предприятия.

2) По объекту планирования. В бизнес-плане может планироваться деятельность следующих субъектов:

2.1) предприятия в целом (нового или действующего);

2.2) объединений (группы) предприятий;

2.3) инвестиционного проекта (направления бизнеса).

3) По конечным потребителям.

Бизнес-планы могут быть предназначены:

3.1) для внутреннего пользования самого предпринимателя или руководства фирмы (как средство самоорганизации);

3.2) банкам, инвесторам, акционерам;

3.3) региональной администрации;

3.4) бизнес-партнерам (покупателям, спонсорам, лизингодателям и др.).

4) По продолжительности решаемых задач (горизонту планирования) выделяют следующие виды бизнес-планов:

4.1) стратегические (долгосрочные), представляющие совокупность основных целей предприятия и способов их достижения на протяжении длительного периода времени;

4.2) тактические (среднесрочные), охватывающие более короткий период (начиная от 3 до 5 лет), используются для поддержки стратегических планов, содержат более точные определения действий, больше деталей и спецификаций;

4.3) оперативные (краткосрочные), представляющие собой систему бюджетирования деятельности предприятия в целом и его подразделений на ближайший финансовый год с выделением плановых заданий по обеспечению всех направлений финансово-хозяйственной деятельности организации.

5) По сложности проекта различают проекты простые, сложные и очень сложные.

6) По условиям конфиденциальности формируют бизнес-план:

6.1) официальный – предназначен для перспективных партнеров, инвесторов, спонсоров и дает понятие об общей цели;

6.2) рабочий – представляет собой повседневный рабочий документ для руководителя предприятия, команды разработчиков и консультантов. Рабочий бизнес-план должен быть особо конфиденциальным, так как обычно содержит информацию, которую не включают в официальный бизнес-план, например, капитал, направляемый в бизнес, сведения о конкурентах или маркетинговая стратегия. Информация в рабочем бизнес-плане должна быть расположена под

теми же заголовками, что и в официальном, чтобы было легко пользоваться обоими документами и вносить в них изменения.

7) По гибкости планов различают планирование:

7.1) директивное (статическое) – сверху вниз с четко заданными показателями;

7.2) индикативное – направляющее планирование с нечеткими рамками и возможностью внесения корректировок.

8) По стадии развития организации различают бизнес-планы:

8.1) для зрелой фирмы – масштабные;

8.2) на начальной стадии развития фирмы – нечеткие и небольшие.

9) По стадии развития проекта на момент составления бизнес-плана различают: идею, эскизный проект, рабочий проект, опытная партия, действующее производство.

10) По объему различают сжатые и развернутые бизнес-планы.

11) По особенностям оформления бизнес-планы бывают с приложениями и без них.

12) По подходу к разработке бизнес-план может разрабатываться:

12.1) наемной группой специалистов, а инициаторы проекта участвуют в подготовке исходных данных;

12.2) инициаторами проекта, а методические рекомендации получаются у специалистов (банкиров, юристов, аудиторов), возможных потребителей, инвесторов.

13) По используемой программе финансового моделирования: ProjectExpert, AltInvest, ТЭО-Инвест, COMFAR Expert, ИНЭК-Аналитик, расчеты на базе Excel, в т. ч. с использованием шаблонов финансовых моделей (например, FinModelExpert).

Бизнес-план представляет собой достаточно сложный документ. Его разделы должны охватывать все аспекты деятельности организации. Внешне бизнес-планы отличаются друг от друга, хотя состав их разделов по существу остается практически неизменным. Универсальной структуры бизнес-плана не существует,

его разделы могут быть представлены частично или изменены в зависимости от специфики проекта, конкретных целей и задач в таблице 1.

Таблица 1 – Структура бизнес-планов[9].

Разделы бизнес-плана		Структура бизнес-планов					
		Инвестиционных	Стратегических	Планирование деятельности		Финансового оздоровления	Бюджетирование
				Фирмы	цеха		
1.	Резюме	-	+			-	
2.	Описание предприятия и его окружение	+	+			+	
3.	Описание продукта	-	+			-	
4.	Анализ рынка, маркетинг и продажи	+	+	+		+	+
5.	Организационный план	-	+	+	+	-	-
6.	План производства	-	+	+	+	-	-
<i>n</i>	Финансовый план	-	+	+	+	-	-
8.	Экономическая и финансовая оценка эффективности	+	+	+	+	+	+
9.	Риски проекта, их минимизация и правовое обеспечение	+	+	+		+	
10.	Календарный план реализации инвестиционного проекта	+					
11.	Приложение	-	+			-	

Объем бизнес-плана составляет обычно – 20-50 страниц (без приложений). Если решаемые задачи масштабны, то число разделов бизнес-плана может достигать 16-18, а объем доходить до 80 страниц.

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа. Очень важно дать проекту емкое название, превратив его в логотип организации, который будет работать в рекламных целях на товаре, упаковке, вывеске и пр.

Если бизнес-план содержит инновационные или другие идеи, которые необходимо скрыть от конкурентов, то лучше всего составить меморандум конфиденциальности[14].

Следующая страница – содержание, которое отражает структуру готового бизнес-плана. Это номенклатура разделов или параграфов. Содержание должно быть четко пронумеровано арабскими цифрами.

Далее следует бизнес-предложение, или аннотация, объем которой не должен превышать одной страницы. Аннотация должна быть такой, чтобы за несколько минут заинтересовать в перспективности предложенного бизнеса.

Бизнес предложение может использоваться отдельно от бизнес-плана, например, для установления внешних контактов: для рассылки письменных обращений к потенциальным инвесторам, партнерам, с которыми необходимо установить связи на поставку материальных ресурсов, оборудования; в рекламных целях – приглашение на презентацию продукта и т.д.

Бизнес-предложение можно частично изменять, это зависит от целей его написания. Затем раскрываются другие разделы бизнес-плана[16].

От резюме зачастую зависит дальнейшая судьба всего проекта. Как правило, знакомство с бизнес-планом начинается с резюме и если оно не заинтересует потенциального клиента, остальные разделы бизнес-плана не будут рассматриваться. Резюме отличается от аннотации более подробным содержанием, являясь предельно сокращенной версией бизнес-плана с минимальным количеством необходимых данных, не превышающих двух-трех страниц текста. Резюме пишется в конце работы, когда остальные разделы завершены и достигнута полная ясность по всем аспектам проекта. Оно должно содержать ответы на два самых главных вопроса: каков будет результат от реализации бизнес-проекта и каков риск потери денег.

В резюме указывают:

- 1) миссию (цель), задачи, срок проекта и план действий;
- 2) сведения о фирме и команде управления;
- 3) показатели проекта (потребность в капитале, результаты, эффект);
- 4) финансирование, планы возврата заемных средств и гарантии возврата инвестиций;

5) ключевые факторы, способные повлиять на рассмотрение, возможности инвестирования.

Описание предприятия, его окружение. В данном разделе нужно дать ответ на вопрос потенциального читателя бизнес-плана: С чем я буду иметь дело? Что за предприятие? Здесь необходимо представить более полную характеристику для существующих предприятий в сокращенном варианте[4].

Описание продукта. В этом разделе необходимо ответить на вопрос: «Почему будут покупать ваш продукт?» Для ответа на него необходимо дать характеристику предлагаемого продукта, показать его полезность потребителю. В качестве характеристик продукта указывают:

- 1) функциональное назначение продукта и примеры его использования;
- 2) технологичность, универсальность продукта;
- 3) соответствие продукта принятым стандартам и требованиям к контролю его качества (надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта, прочие достоинства);
- 4) требования к гарантийному, постгарантийному обслуживанию и поддержке пользователей (потребителей);
- 5) стадия разработанности продукта в текущее время и возможности дальнейшего его развития (доработки).

Кроме характеристик самого продукта, целесообразно раскрыть:

- 1) требования по лицензированию и сертификации производства;
- 2) особенности патентно-лицензионной защиты продукта;
- 3) себестоимость единицы продукта в зависимости от объемов и способа производства (наличие эффекта от масштаба производства);
- 4) возможные технологии (способы) производства продукта;
- 5) результат последних исследований в области разработки и совершенствования продукта;
- 6) анализ продукции конкурентов, конкурентные преимущества и недостатки продукта[7].

Анализ рынка, маркетинг и продажи. В данном разделе необходимо дать ответы на вопросы: «Как вы достигнете намечаемых объемов продаж?» Как доведете продукцию до потребителя по каждому продукту? Один из основных принципов маркетинга – производить то, что продается, а не продавать то, что производится[12].

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что слабое знание рынка является одной из главных причин несостоятельности большого количества бизнес-проектов. Поэтому основной задачей раздела бизнес-плана является определение спроса и емкости каждого конкретного рынка по каждому продукту. Этот раздел бизнес-плана является наиболее трудным для разработки, так как сложно найти достоверные источники исследования рынка.

В данном разделе описываются три основных массива информации.

1) Характеристика рынка. При характеристике рынка раскрываются:

1.1) общая отраслевая ситуация;

1.2) производители (конкуренты в России и за рубежом) – их объемы, доли, цены, качество продукции и уровень технологии, финансовое положение, сильные и слабые стороны, возможная реакция и прогнозы;

1.3) рынки – сегменты, их объемы, цены, история, тенденции и прогнозы;

1.4) потребители (покупатели), их расположение, предпочтения, требование к качеству и мнение о продукции;

1.5) условия поставки, прогнозы и т. д.;

1.6) специфические особенности рынка, например, трудности доступа из-за традиционных особенностей культуры и др.

2) План маркетинга. Нужно раскрывать информацию по:

2.1) общей стратегии маркетинга, принятой в фирме;

2.2) тактике достижения целевых мест и доли на рынке;

2.3) соотношению спроса и предложения, которое определяет цены на продукты;

2.4) особенностям спроса на те или иные виды продукта: потребительские предпочтения, сезонные колебания и т.д.;

2.5) конкурентным преимуществам и недостаткам фирмы на рынке;

2.6) методам стимулирования роста объемов продаж;

2.7) методам и формам рекламной кампании;

2.8) связям с общественностью и формированию общественного мнения о продукте и фирме;

2.9) организации послепродажного обслуживания клиентов, сервисного и гарантийного обслуживания.

3) План сбыта (продаж). Включает в себя:

3.1) ценовую политику, методы и схемы ценообразования;

3.2) сбытовую логистику: формы организации сбыта, схему реализации продукта, условия транспортировки и складирования;

3.3) условия оплаты и политику скидок;

3.4) политику определения уровня запасов;

3.5) установление гарантийного срока[11].

Если бизнес-план масштабен и эти три массива велики, то их можно выделить в отдельные разделы бизнес-плана.

Организационный план. Данный раздел должен дать ответ на вопрос: «Есть ли команда людей, способная осуществить задуманный проект?» Команда, которая способна противостоять потенциальным трудностям и использовать преимущества рыночной экономики на благо этого проекта. Высококвалифицированный персонал – залог успеха любой коммерческой фирмы. В этом разделе указывают:

1) сведения о владельцах и основных партнерах;

2) организационно-функциональную структуру предприятия;

3) принципы отбора персонала: квалификационные требования и обязанности руководителей и основного персонала организации;

4) характеристику главных менеджеров и основного персонала, отвечающих за реализацию бизнес-плана (возраст, образование, опыт работы, квалификация);

5) штатное расписание по каждой категории промышленно-производственного персонала и потребности во временной рабочей силе; стимулирование и мотивацию персонала;

б) описание бизнес-процессов[1].

Организациям нужно обратить внимание на относительно новые способы организации труда, такие как аутсорсинг и «дистанционных» работников, прошедшие успешное апробирование за рубежом.

Производственный план. Этот раздел бизнес-плана актуален для тех предприятий, которые функционируют в сфере материального производства. Их деятельность связана в основном с производственным предпринимательством: изготовлением продукции, выполнением работы, оказанием услуг.

В плане производства нужно обязательно показать, что фирма будет производить необходимое количество товаров требуемого качества, в нужные сроки, и соответственно ответить на вопросы: «Каков объем, номенклатура и ассортимент выпускаемых продуктов? Достаточно ли средств производства для выполнения производственной программы предприятия?» В этом разделе следует продемонстрировать, что предприятие обладает или будет обладать достаточными средствами производства (основным и оборотным капиталом) и трудовыми ресурсами. Для разработки плана производства необходимо составить генеральный (общий) план, скоординировать его по всем подразделениям в целом. Составляется генеральный план на основе целого ряда частных планов.

Генеральный план можно одновременно разработать на периоды: долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный (оперативный).

В плане производства делают большую расчетную работу по определению производственных ресурсов, необходимых для выполнения производственных ресурсов, необходимых для выполнения производственной программы предприятия. В официальном бизнес-плане обычно используют итоговые

показатели и таблицы в сокращенном варианте. Иногда информацию лучше представить в виде графиков и диаграмм. Часть расчетных таблиц помещают в приложение для подтверждения достоверности расчет либо опускают; это зависит от цели планирования. Организации самостоятельно разрабатывают для себя наиболее адекватные и удобные формы представления плановой информации, так как единых форм планов не существует в отличие от бухгалтерской (финансовой) отчетности, образцы форм которой утверждаются Министерством финансов РФ.

Экономическая и финансовая оценка эффективности деятельности предприятия (проекта). На основе производственного и финансового планов можно рассчитать многие экономические и финансовые показатели. На первый план выходит критический объем производства, представляющий расчет условий достижения безубыточности.

Риски проекта, их минимизация и правовое обеспечение. В этом разделе освещаются проблемы, с которыми сможет столкнуться фирма в процессе реализации проекта, и основные методы защиты от потенциальных трудностей. Риск является неотъемлемой частью любых операций предприятия и как экономическая категория представляет собой событие, которое может произойти или не произойти.

Необходимо отметить, что не по всем видам предпринимательской деятельности с одинаковой точностью можно рассчитать потери, т.к. они могут быть:

- 1) материальными (дополнительные затраты или прямые потери имущества фирмы: оборудования, материальных ресурсов и пр.);
- 2) финансовыми (прямой денежный ущерб: штрафы, пени, неоплаченные счета из-за недобросовестности или банкротства дебиторов и пр.)[2].

Календарный план реализации инвестиционного проекта. Этот раздел в бизнес-плане позволяет убедить в реалистичности поставленной задачи по срокам выполнения и даст ответ на вопрос: «Реально ли осуществить инвестиционный проект в указанный срок?». Управление инвестиционным проектом

осуществляют при помощи календарного плана, который является итоговой формой представления информации об инвестиционном проекте. Очередность вложений инвестиций в проект наглядно демонстрирует таблица, где по горизонтали отражается время, а по вертикали – статьи инвестиционных затрат и суммы по ним.

Чтобы не перегружать бизнес-план информацией, которая носит вспомогательный характер, часть ее выносятся в приложение. При подготовке приложения следует руководствоваться основными правилами.

Приложения не являются обязательными, включать их следует только в том случае, если они завершат и дополняют общую картину.

Бизнес-план должен быть самодостаточным, многие инвесторы никогда не читают приложения, особенно при первом рассмотрении.

В плане должны быть сделаны ссылки на все приложения.

Нельзя включать в приложения информацию, которая никак не связана с бизнес-планом. Приложения должны быть короткими; весь блок приложений не должен быть больше самого бизнес-плана.

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Бизнес-план представляет собой план развития хозяйствующего субъекта, содержащий стратегию развития и тактику достижения целей с учетом потребностей рынка и возможностей получения необходимых ресурсов. Бизнес-план один из основных элементов управления в условиях рынка выполняющий ряд важных функций (разработка стратегии развития, планирование, учет возможных рисков и минимизация затрат, привлечение инвестиций, вовлечение всех сотрудников в процесс планирования). У бизнес-плана имеется множество разновидностей, которые выделяют по целям разработки, объекту планирования, конечным потребителям, горизонту планирования, сложности проекта, условиям конфиденциальности, гибкости, стадии развития организации и т.д. Разнообразие видов бизнес-плана обуславливает отсутствие единой стандартной структуры. Однако имеется типовая перечень разделов, которые могут быть представлены в бизнес-плане.

1.2 Методические аспекты разработки бизнес-плана

Для разработки бизнес-плана используются различные методики, но имеющие общие аспекты:

1) в основе методик лежат описание структуры бизнес-плана (последовательность разделов);

2) в общих чертах говорится о том, как и что нужно написать в каждом разделе;

3) приводятся примеры написания бизнес-плана;

4) в приложении указывается структура затрат и приводятся нормативные акты;

5) рассчитаны на руководителей, которые должны изучить методики и целый ряд сопутствующей литературы, собрать информацию по общей схеме и, исходя из общих рекомендаций, разработать бизнес-план

Организации самостоятельно выбирают тот или иной метод планирования, который позволит им достоверно разработать бизнес-план.

При составлении бизнес-плана могут применять метод экономического анализа, балансовый, нормативный, экономико-математический, прогнозный метод.

Метод экономического анализа позволяет расчленить экономические процессы (явления) на отдельные составные части, исследовать их содержание и взаимодействие между собой, а также влияние в целом на весь бизнес-процесс. Определяются факторы, влияющие на решение основных задач бизнес-плана, в результате чего разрабатываются мероприятия, позволяющие достичь основных целей организации.

Балансовый метод дает возможность согласовать потребности и возможности организации. Создаются балансы по материальным, трудовым, финансовым ресурсам, т. е. по всем производственным ресурсам[1].

Нормативный метод стоит на использовании норм и нормативов, с помощью которых количественно обосновывают плановые показатели. Поэтому достоверность расчетов в бизнес-плане напрямую зависит от качества разработки нормативной базы данной организации.

Экономико-математический метод базируется на применении теории вероятности, сетевого планирования, линейного программирования и других математических методов.

Прогнозный метод планирования основывается на прогнозировании. Результаты прогнозов не могут восприниматься как достоверная и гарантированная информация. Но от реалистичности прогноза исходных данных, используемых при составлении бизнес-плана, зависит дальнейшее существование бизнеса хозяйствующего субъекта.

Наиболее распространенными методиками по разработке бизнес-планов являются зарубежные методики: Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР), Мирового банка реконструкции и развития (МБРР), Международной финансовой корпорации (МФК) – структуры Мирового Валютного Фонда, а также UNIDO (разработка венской лаборатории) и др. (таблица 2).

Таблица 2 – Основные характеристики методик разработки бизнес-плана, используемых за рубежом[18]

№	Наименование	ЕБРР	МБРР	МФК	UNIDO
1.	Цель	Убедить инвестора (кредитора) в экономической эффективности предлагаемого проекта.			
2.	Структура:				
2.1	Резюме	Краткое изложение результатов всех расчетов, приведенных во всех последующих разделах бизнес-плана (объемом в 2-3 страницы).			
2.2	Описание компании	Описывается финансово-экономическое состояние на основе балансов, отчетов о прибыли и убытках за последние (как правило) шесть кварталов. Дается расшифровка того, что представляют собой внеоборотные активы предприятия, инфраструктура, кадровый состав, команда менеджеров, собственники, порядок работы на предприятии, структура самого предприятия.			

Окончание таблицы 2

№	Наименование	ЕБРР	МБРР	МФК	UNIDO
2.3	Рынок	Включает в себя подробные результаты маркетинговых исследований того сегмента рынка, на котором реализуется продукция предприятия. Здесь в обязательном порядке освещаются следующие вопросы: 1) поставщики, доля в объеме поставок, условия поставок, цены на закупаемую продукцию; 2) потребители, доля в объеме продаж, условия, цены и порядок продаж; 3) основные конкуренты, а также производители товаров-субститутов, тактика и стратегия поведения на рынке, их доли на рынке; 4) описание рынка (емкость, географическое положение, либерализм или консерватизм властей тех регионов, на которых располагается сегменты рынка); 5) выработанные маркетинговые мероприятия самого предприятия. Именно здесь объясняются причины возникновения необходимости разработки и реализации проекта.			
2.4	Проект	Техническое описание проекта, включая описание необходимого оборудования, технологических процессов и линий. Описываются производители необходимого оборудования, условия приобретения и поставки.			
2.5	Финансовый план:				
2.5.1	Финансирование проекта	Доли участия заявителя и инвестора (кредитора) в проекте.			
2.5.2	Калькуляция проектных затрат	Указывается, на что именно необходимо затратить средства по данному проекту.			
2.5.3	Доходы по проекту	Представлены все текущие поступления и затраты в процессе реализации проекта. Производится расчет валовой, операционной и чистой прибыли.			
2.5.4	Чувствительность проекта			Расчет проводится	Расчет проводится
2.5.5	Проектно-балансовая ведомость		Полная - соответствует балансу	Сокращенная	Полная - соответствует балансу
2.5.6	Расчет денежных потоков		Расчет проводится		Расчет проводится
2.5.7	Расчет внутренней нормы доходности	Расчет проводится		Расчет проводится	Расчет проводится

Различие между методиками вытекает из того, что в каждом из них считается наиболее важным. В методиках МФК, ЕБРР и UNIDO большее внимание уделяется обоснованию экономической эффективности проекта, в методике МБРР упор сделан на оценке ситуации на рынке, где действует или предполагает действовать предприятие, являющееся разработчиком проекта.

Выбор конкретной методики разработки бизнес-плана, глубина и временной горизонт его проработки, вариантность закладываемых в него решений, объем, наличие прилагаемых документов и справок зависят от многих факторов. Среди них можно отметить:

1) величину предполагаемых инвестиций по конкретному проекту и специфику потенциального инвестора (его интересы, специализацию, психологию, опыт инвестирования, национальную принадлежность);

2) является ли целью написания бизнес-плана получение банковского кредита (коммерческие банки не имеют единого подхода к разработке бизнес-планов и, почти каждый крупный банк старается разработать собственную методику, в которую закладывает свои требования);

3) разрабатывается ли бизнес-план для получения государственной поддержки в виде налоговых льгот, частичного финансирования из государственных источников, в форме гарантий Правительства по кредитам либо для преобразования государственных (арендных) предприятий (предприятие приватизируется);

4) планируется ли вложить собственные средства в создание нового или развитие уже существующего бизнеса (разрабатывается бизнес-план на основе глубоких маркетинговых исследований для внутреннего пользования, с учетом рисков, связанных с реализацией проекта и выводами о реальной эффективности планируемых инвестиций, а также разрабатывается модель проекта, которая позволит управлять проектом во время его реализации).

Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства требует формировать бизнес-планы в соответствии с рекомендациями международных стандартов ЮНИДО.

Подход к построению типового бизнес-плана, предложенный экспертами ЮНИДО, позволяет при разработке бизнес-плана не упустить существенных моментов в описании текущей или планируемой деятельности предприятия и представить результаты в виде, наиболее подходящем для восприятия как

западными, так и отечественными финансистами. Данная методика играет роль единой базы, некоего универсального языка, позволяющего общаться между собой специалистам в области инвестиционного проектирования, финансового анализа, менеджерам компаний из различных стран мира[15].

Большинство известных на данный момент программных продуктов (компьютерных систем) для бизнес-планирования опираются на методику ЮНИДО, например ProjectExpert, в основу которой положена данная методика по оценке инвестиционных проектов и методика финансового анализа, определенная международными стандартами IAS.

Организация по промышленному развитию, являясь подразделением Организации Объединенных наций, сама ведет работу как по совершенствованию и вопросам всемирного использования своей методики, так и ее реализации в форме компьютерных программ.

Подход и методология ЮНИДО изложены в «Руководстве по подготовке технико-экономических обоснований промышленных проектов».

Бизнес-план должен состоять из одиннадцати глав, подготовленных в соответствии с частью II Руководства, и в каждой из них следует дать подробный анализ и информацию в соответствии со следующими разделами:

- 1) Резюме;
- 2) Предыстория и основная идея проекта;
- 3) Анализ рынка и стратегия маркетинга;
- 4) Сырье и материалы;
- 5) Место осуществления, строительная площадка и экологическая оценка;
- 6) Инженерное проектирование и технология;
- 7) Организация производства и накладные расходы;
- 8) Людские ресурсы;
- 9) Планирование и сметная стоимость работ по проекту;
- 10) Финансовая оценка;
- 11) Экономический анализ издержек и прибыли.

При подготовке бизнес-плана необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

1) Бизнес-план должен быть структурирован, разделен на главы (разделы).

2) Бизнес-план должен быть убедительным и кратким. Излагать следует самое главное по каждому разделу плана.

3) Предоставлять бизнес-план необходимо в доступной для понимания форме. План должен быть понятен широкому кругу людей, заинтересованное лицо должно получить четкое представление о существе дела и степени своего участия.

4) Следует не перегружать бизнес-план техническими подробностями и статистическими данными. Для наглядного восприятия информации лучше использовать таблицы, схемы, диаграммы, графики, а объемную и доказательную информацию следует поместить в приложения.

5) Бизнес-план должен иметь объективную оценку. Необходимо ознакомить с ним весь коллектив и главных специалистов, которые непосредственно участвуют в разработке и выполнении бизнес-плана, чтобы избежать ошибок и недочетов.

6) Для формирования бизнес-плана необходимо использовать достоверные источники. При этом следует заметить, что значительную часть информации, требуемой для составления бизнес-плана, можно найти в открытых и общедоступных источниках:

- интернет, различная литература, деловая пресса и СМИ;
- маркетинговые и/или другие исследования;
- информация по исследуемой организации;
- статистические справочники и сборники, базы данных по промышленным ассоциациям, международным организациям.

7) В приложении к бизнес-плану необходимо представить список основных участников бизнес-проекта (бухгалтеров, юрисконсультов, банкиров, аудиторов, поставщиков и покупателей) и их контактную информацию, чтобы была возможность уточнить или подтвердить исходные данные[8].

Таким образом, с методической точки зрения бизнес-план может быть разработан с помощью различных методик, активно применяющихся в зарубежной практике. Однако адаптируя методики к российским условиям, необходимо обращать внимание на некоторые аспекты:

1) относительно высокую и переменную во времени инфляцию, динамика которой часто не совпадает с динамикой валютных курсов;

2) возможность использования в проектах нескольких валют одновременно;

3) неоднородность инфляции, т.е. различие по видам продукции и ресурсов темпов роста цен на них;

4) специфическую роль государства, заключающуюся в регулировании цен на некоторые важные для реализации многих инвестиционных проектов виды товаров и услуг, в практике оказания поддержки некоторым инвестиционным проектам при общей ограниченности бюджетных средств;

5) относительно высокую, переменную во времени и неодинаковую для различных российских и зарубежных участников проекта цену денег, что приводит к большому разбросу и динамичности индивидуальных норм дисконта, кредитных и депозитных процентных ставок;

6) отсутствие эффективных рынков, в особенности рынка ценных бумаг и недвижимости, и как следствие – существенное различие между «справедливой» и рыночной стоимостью ценных бумаг, а также между оценочной и рыночной стоимостью имущества;

7) значительную неопределенность исходной информации для оценки инвестиционных проектов и высокий риск, связанный с их реализацией;

8) сложность и нестабильность налоговой системы;

9) отличие от западной системы бухгалтерского и статистического учета.

На выбор методики оказывает влияние и отрасль деятельности хозяйствующего субъекта.

1.3 Особенности бизнес-планирования в малом бизнесе

Для любого бизнеса составление бизнес-планов помогает принять правильное решение в конкретных рыночных условиях. Для малой организации составление детально проработанного бизнес-плана является залогом успеха дальнейшей деятельности, потому что одной из основных причин слабой жизнеспособности малого бизнеса является недостаточная обоснованность стратегий их развития.

Развитие малых форм предпринимательства отвечает потребностям экономики России и тенденциям мировых экономических процессов.

Малому бизнесу отводится важная роль в хозяйстве страны в связи с тем, что малые и средние предприятия позволяют расширить сферу приложения труда, создавать возможности для реализации предпринимательской деятельности населения, приложения творческих сил, стимулировать развитие семейного бизнеса, снизить социальную напряженность и обеспечить ресурсосберегающий экономический рост.

Малый бизнес имеет ряд особенностей функционирования и управления:

- 1) гибкость и мобильность, быстрая адаптация к изменяющимся рыночным условиям;
- 2) особый креативный тип экономического поведения: инициатива, творчество, дух предпринимательства;
- 3) ограничение сферы применения малого бизнеса;
- 4) соединение в одном лице собственника и менеджера;
- 5) гибкость и адаптивность к изменяющимся условиям; – низкая возможность накопления капитала;
- 6) сложности в получении кредита[13].

На предприятиях малого бизнеса чаще всего составляют всего два типа бизнес-плана: бизнес-план для целей управления, бизнес-план для целей финансирования. Основное внимание в бизнес-плане для целей управления

уделяется четкой формулировке целей и плана по достижению поставленных целей.

Бизнес-план для целей финансирования составляется с учетом требований, предъявляемых источником финансирования. К таким требованиям относятся: высокая окупаемость бизнеса, перспективы роста бизнеса, компетенции руководства.

Бизнес-план для целей управления на предприятии малого бизнеса пишется два или три раза в год, для целей финансирования составляется по мере необходимости в дополнительном финансировании.

Рассмотрим особенности бизнес-планирования на малых предприятиях в таблице 3.

Таблица 3– Особенности бизнес-планирования в малом бизнесе

Особенность	Обоснование
Ограниченность человеческих ресурсов	Учитывается при распределении ролей и обязанностей в разделе «Организационный план»
Ограниченность финансовых ресурсов	Учитывается в разделах: «Производственный план», «План маркетинга». «Финансовый план»
Небольшое количество производимых продуктов	Учитывается при детальном описании производственного процесса в разделе «Производственный план»
Минимальное развитие системы управления	Учитывается в разделе «Организационный план»
Высокая степень риска	Ввиду особенной ограниченности в ресурсах, малый бизнес сильно подвержен риску. Особое внимание уделяется разделу «Анализ рисков»

Бизнес-планирование в малом бизнесе имеет ключевое значение для развития предприятия в связи с тем, что бизнес-план помогает предпринимателю осмыслить общее состояние дел в фирме, осуществить анализ рынка, оценить существующие и возможные проблемы, сформулировать цели, определить необходимые ресурсы.

Разделы бизнес-плана могут обновляться, в них вносятся поправки, изменения, которые могут быть связаны как с изменениями внутри фирмы, так и с изменениями во внешней среде. Хорошо проработанный бизнес-план превращается в рабочий инструмент, который контролирует деятельность и

управление малым бизнесом. Он результативно способствует осуществлению чётко поставленной производственной, маркетинговой, технической, финансовой, кадровой задачи, обнаруживает и устраняет недочеты в управлении и различные сбои в программе.

Бизнес-план – это внутренний документ фирмы, однако он используется и для приобретения или расширения контактов с партнерами: посредниками в продвижении продукции предприятия; поставщиками материалов, сырья, топлива, оборудования; спонсорами.

Бизнес-план помогает увидеть насколько прибыльно собственное дело. Его наличие способствует привлечению потенциальных спонсоров, так как внушает уверенность инвестору в том, что предприниматель нашел возможности для развития производства и предприятие имеет эффективную, реалистичную и последовательную программу осуществления целей и задач проекта.

Бизнес-план для малого бизнеса должен включать в себя следующие основные разделы [10].

1) Резюме – краткое описание проекта, бизнес-идея, оно создается для того, чтобы побудить читателя, продолжать чтение.

2) Цели и задачи создания бизнеса – дается последовательное описание целей, где главной задачей является польза от вашей деятельности. По большей части здесь описываются такие моменты как оценка конкурентов, наличие собственных средств, фондов, кадровый потенциал, маркетинговый срез.

3) Анализ рынка и продвижение товара – предполагаемые объемы продаж, пути достижения целей, сегменты целевого рынка и их анализ, способы продвижения товара на рынок.

4) План маркетинга. Здесь проводится анализ рынка для того, чтобы выяснить, востребован ли продукт, возможность потребителей приобретать товары, ценовой диапазон интересов. Также описание, как предприятие будет реализовывать продукт, стратегию рекламы, и т.п.

5) План продаж. В этом плане нужно приготовить пути привлечения новых потребителей, должны быть подвержены анализу уже имеющиеся у компании и возможные каналы продаж, определены слабые и сильные стороны этих каналов.

б) Финансовый план. Здесь отражается ожидаемый уровень дохода. В нем рассчитываются такие показатели как оборачиваемость средств, чистая прибыль, валовая прибыль, единичные и постоянные затраты.

Придерживаясь описанной структуры можно спланировать развитие бизнеса малого предприятия, наиболее полно оценить организацию, ее состояние и внешнюю среду.

К особенностям бизнес-планирования малого предприятия можно отнести то, что малые предприятия являются мобильными, в отличие от крупных предприятий. Для малого бизнеса при составлении бизнес-плана нужно учесть гораздо меньше элементов, чем при разработке плановой документации для крупной фирмы, поэтому объем бизнес-плана будет гораздо меньше, чем для крупного предприятия, и для его составления понадобится значительно меньше времени и средств.

Ограниченность финансовых средств и простая организационная структура малого предприятия способствует упрощению расчетов, вся с этим составление бизнес-плана на малом предприятии будет делом менее затратным и сам документ будет более доступным и менее формальным. На малом предприятии сложнее провести исследование и анализ рынка, так как зачастую отсутствуют квалифицированные специалисты разных направлений. Высокая конкуренция среди малых предприятий, а также ограниченность финансов, так же усложняют процесс планирования бизнеса.

Таким образом, составление бизнес-плана является важным инструментом развития малого предприятия, так как, разрабатывая бизнес план, можно оценить свои возможности, выявить сильные и слабые стороны, узнать, что потребуется для осуществления деятельности фирмы, выявить риски, которые могут возникнуть и разработать способы их предотвращения, оценить открывающиеся

перспективы, финансовую составляющую предприятия и то, какую прибыль принесет реализация бизнес-плана, также бизнес-план помогает привлечь партнеров и инвесторов.

Выводы по разделу один

В данной главе «Теоретические основы бизнес-планирования» были рассмотрены: Понятие и структура бизнес-плана, Методические аспекты разработки бизнес-плана и Особенности бизнес-планирования в малом бизнесе. Изучение проблемы позволило сделать ряд выводов.

При составлении бизнес-плана могут применять метод экономического анализа, балансовый, нормативный, экономико-математический, прогнозный метод. Наиболее распространенными методиками по разработке бизнес-планов являются зарубежные методики: Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР), Мирового банка реконструкции и развития (МБРР), Международной финансовой корпорации (МФК) – структуры Мирового Валютного Фонда, а также UNIDO (разработка венской лаборатории) и др.

Бизнес-план - это внутренний документ фирмы, однако он используется и для приобретения или расширения контактов с партнерами: посредниками в продвижении продукции предприятия; поставщиками материалов, сырья, топлива, оборудования; спонсорами.

Бизнес-план помогает увидеть насколько прибыльно собственное дело. Его наличие способствует привлечению потенциальных спонсоров, так как внушает уверенность инвестору в том, что предприниматель нашел возможности для развития производства и предприятие имеет эффективную, реалистичную и последовательную программу осуществления целей и задач проекта.

2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ОТКРЫТИЯ КОФЕЙНИ

2.1 Анализ рынка услуг в сфере общественного питания

Институт общественного питания является большой и жизненно необходимой частью существования любого города. Естественно, чем больше население города, тем больше число заведений самого различного формата. Объектом данного бизнес-плана является формат кофейни. Их число достаточно велико и пользуется спросом. Причины такого следующие:

1) рост популярности потребления данного напитка, как ароматного и вкусного напитка, пробуждающего после сна;

2) ускоряющийся темп жизни, не оставляющий у людей времени даже спокойно выпить чашку кофе дома;

3) повышение уровня осведомленности населения касательно распития кофейного напитка. Цикорий уже не котируется, доступность кофе разных сортов из различных стран стала намного выше, люди становятся более образованными в вопросах приготовления кофе;

4) желание проводить свой досуг без очень больших денежных затрат.

Ключевым элементом анализа рынка являются его потребители. Один из наиболее важных показателей предопределяющим многие другие, является уровень их доходов. Из статистического справочника взяты данные о среднедушевых доходах населения и представлены ниже на рисунке 1[19].



Рисунок 1 – Среднедушевые доходы населения

Номинально можно увидеть, что доходы населения растут из года в год, однако необходимо отметить, что номинальное значение не отражает реального положения дел. Необходимо скорректировать на величину инфляции, чтобы получить реальную картину происходящего. Данные реальных располагаемых доходов к предыдущему году в процентном выражении представлены ниже на рисунке 2.

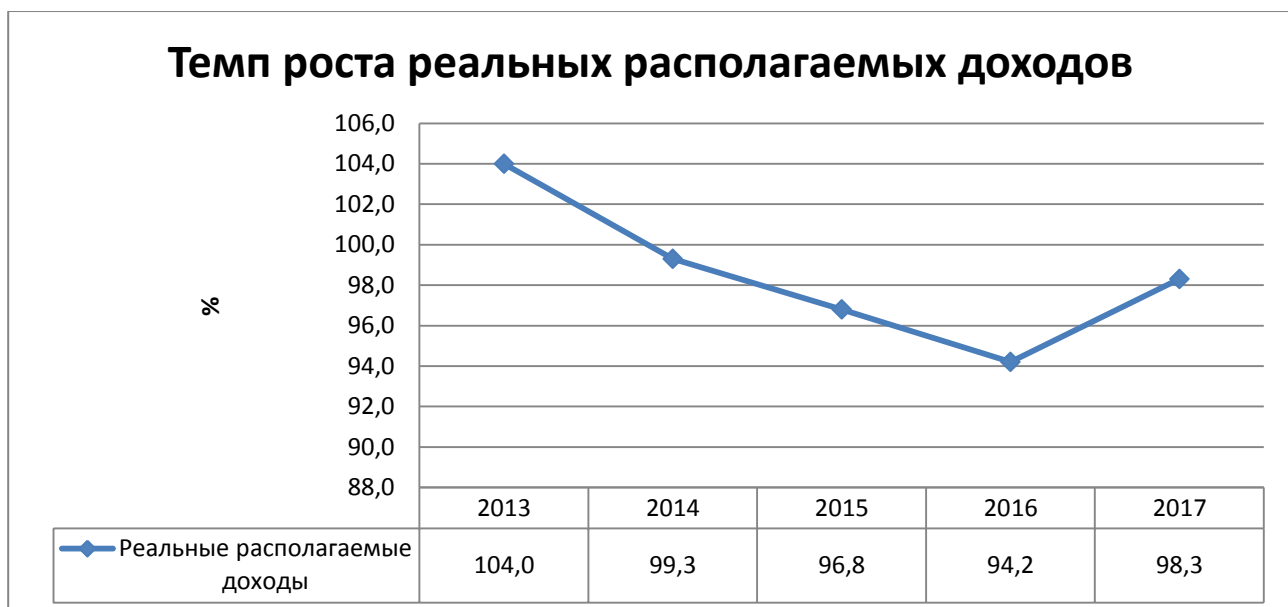


Рисунок 2 – Темп роста реальных располагаемых доходов

Здесь картина складывается совершенно противоположной. Величина инфляции такова, что начиная с 2014 года реальные доходы населения только снижались. В 2017 году падение замедлило свой темп, однако ситуация далеко не самая положительная. В условиях снижения реальных доходов население начинает экономить на потреблении товаров и услуг. Оборот общественного питания проанализирован на рисунке 3.

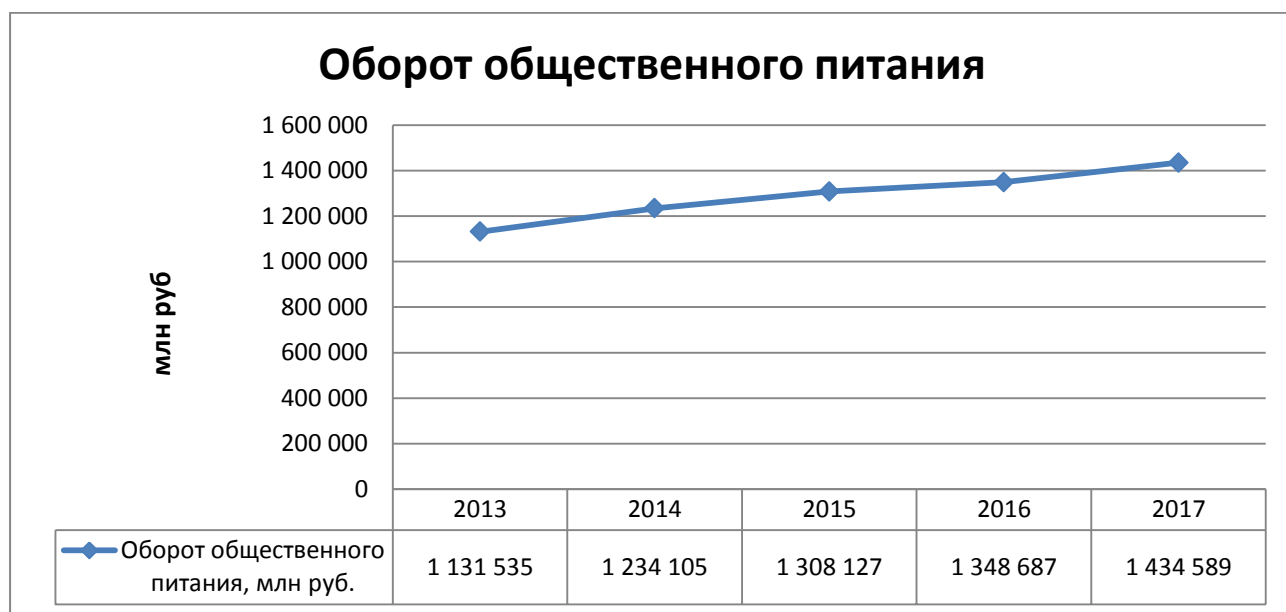


Рисунок 3 – Оборот общественного питания, млн рублей

Динамика сугубо положительна, однако, это номинальные значения, не скорректированные на величину инфляции. При подсчете установилось что отношение оборота В процентах (в сопоставимых ценах) к предыдущему году составило: в 2013 году – 104 %, в 2014 году – 101,7 %, в 2015 году – 95 %, в 2016 году – 97,1 %, в 2017 году – 103,2 %, соответственно. Т.е. в 2015 и 2016 было проседание, и только в 2017 году зафиксирован небольшой рост.

Если рассматривать соотношение, как увеличился расход на общественное питание на одного человека, то данные представлены на рисунке 4.

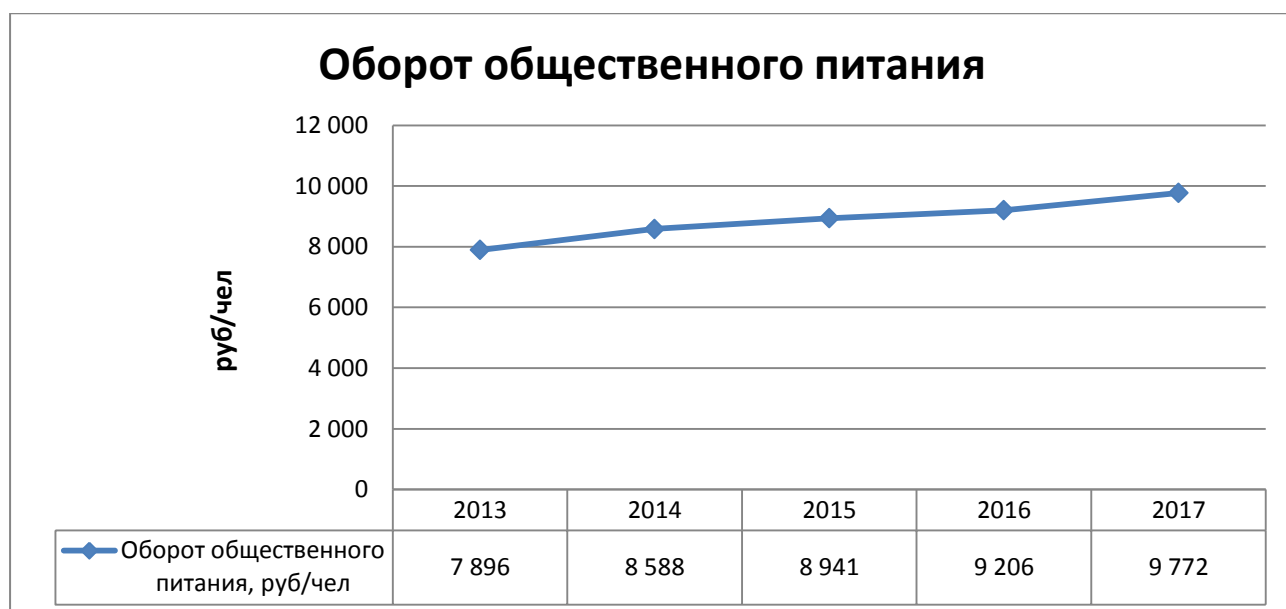


Рисунок 4 – Оборот общественного питания, рублей на человека

На графике заметно, что, несмотря на падающие доходы населения, объем денежных средств, потраченных на общественное питание, с каждым годом только возрастает. То есть, можно сделать вывод, что потребители выражают к общественному питанию высокий интерес.

2.1.1 Анализ конкурентов

Кофейня направлена на работу с широкой категорией лиц. Ключевыми потребителями являются люди, обладающие средним уровнем достатка или ниже среднего. Цель кофейни направлена на удовлетворение потребности людей в вкусном кофе и приятном времяпрепровождении вне стен родного дома.

Основные требования к кофейне следующие:

- 1) качественно приготовленные кофе и еда;
- 2) скорость и качество обслуживания;
- 3) удобный график работы заведения;
- 4) удобное местоположение.

В городе Челябинск на настоящий момент открыто 160 кофеен, однако плотность их распределения весьма неравномерна. Так, например, в микрорайоне

«Парковый», по запросу «кофейни» выдается всего три результата, причем, при детальном изучении, обнаружится, что из данных объектов два являются булочной, а третий – столовой. На рисунке 5 информация о запросах представлена графически.

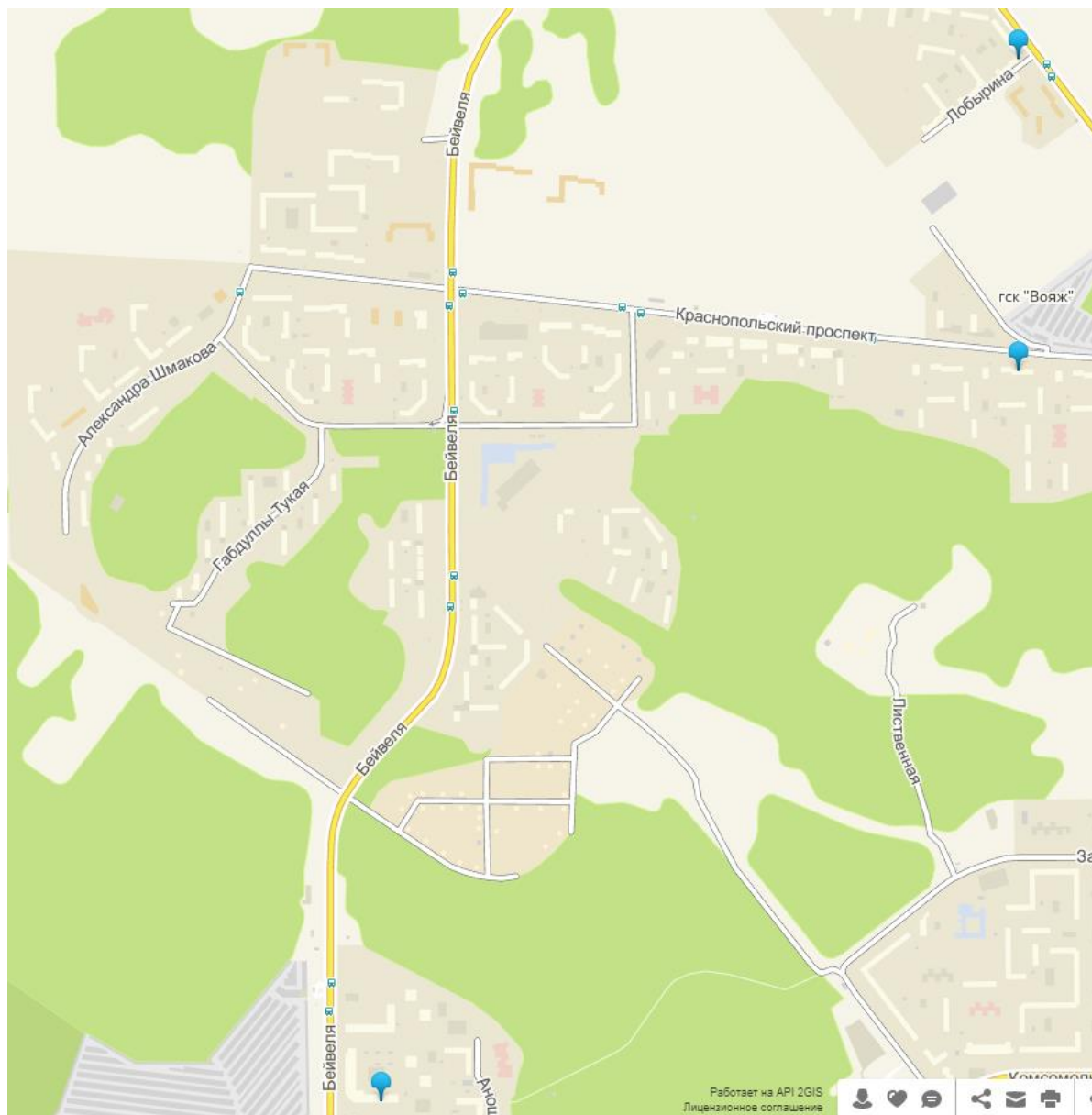


Рисунок 5 – Кофейни в районе будущего местонахождения предприятия

Итак, поблизости места размещения будущей кофейни «ГурманЪ» (пересечение Краснопольского проспекта и улицы Бейвеля) в радиусе 1,5 километров располагается 3 заведения:

- 1) Аппетит, кафетерий;

- 2) БулоШная, пекарня;
- 3) AndrewBaker, кондитерская-пекарня.

Для анализа конкурентов предложено установить следующие критерии оценки:

- 1) транспортная доступность;
- 2) время работы;
- 3) наличие сайта и его содержание;
- 4) наличие парковочных мест;
- 5) возможность оказания услуг на заказ;
- 6) средний чек.

Каждый показатель будет оценен по пятибалльной шкале. Градация будет установлена следующая:

1) транспортная доступность: расстояние от остановки. Ближе – 5 баллов, далеко – 1 балл;

2) время работы: зависит от длительности рабочего дня. Заведение работает 12 и более часов – 5 баллов, 10-12 часов – 4 балла, 8-9 часов – 3 балла, 7 часов – 2 балла, менее 7 часов – 1 балл;

3) наличие сайта и его содержание. Есть и максимальное содержание – 5 баллов, нет – 0 баллов;

4) наличие парковочных мест; есть – 5 баллов, нет – 0 баллов;

5) возможность оказания услуг на заказ; есть – 5 баллов, нет – 0 баллов;

6) средний чек. Средняя величина составляет 200 рублей.

Таблица 4 – Результаты оценки конкурентов

Заведение	1. Аппетит		2. БулоШная		3. AndrewBaker		4. кофейня "ГурманЪ"	
	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл	Значение	Балл
1. Транспортная доступность	200 м	3	50 м	5	250 м	2	150 м	4
2. Время работы	9.00-21.00	5	9.00-21.00	5	8.00-21.00	5	7.00-21.00	5

Окончание таблицы 4

Заведение	1. Аппетит		2. Булочная		3. Andrew Baker		4. кофейня "ГурманЪ"	
	3. Наличие сайта и его содержание	нет	0	нет	0	да	5	да
4. Наличие парковочных мест	нет	0	нет	0	40 мест	5	60-70 мест	5
5. Возможность оказания услуг на заказ	нет	0	да	5	да	5	да	3
6. Средний чек.	250	4	100	3	200	5	200	5
ИТОГ		12		18		27		27

Как можно заметить, что кофейня «Andrew Baker» имеет наибольший показатель. Такой же, как и наше заведение. Мы выигрываем по более близкому расположению от остановок. Если рядом с «Andrew Baker» на расстоянии 250 метров есть только одна остановка, то у кофейни «ГурманЪ» в радиусе 150 метров имеется две остановки. Однако, их возможность оказания услуги на заказ может быть гораздо больше ввиду того, что «Andrew Baker» является пекарней и изготавливает дополнительно торты, пироги и прочую продукцию. Формат кофейни не располагает подобными возможностями.

Все 3 конкурента имеют очень длинный график работы, две фирмы выполняют объекты на заказ, у всех крайне невысокий чек. Отдельно выделяется «Andrew Baker» благодаря наличию рядом парковочных мест.

Также была проведена субъективная оценка, чтобы выявить сильные и слабые стороны конкурентов. Графически информация представлена ниже на рисунке 6.

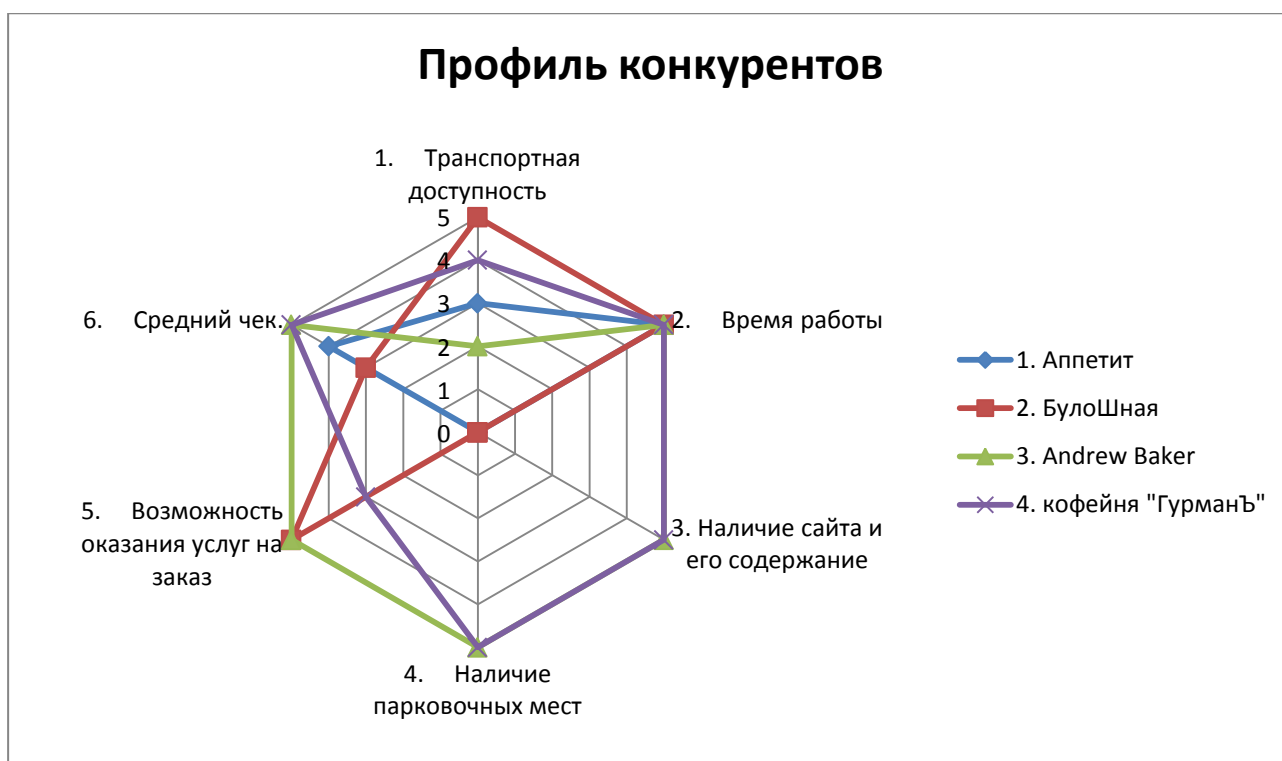


Рисунок 6 – Профиль конкурентов

Суммируя результат, можно сделать вывод, что лидером является «AndrewBaker». Из неразвитых факторов выделяется только транспортная доступность от остановки, что частично компенсируется наличием достаточно большой парковки. На втором месте, покрывая транспортную доступность и имея такое же значение по возможности оказания услуг и времени работы идет «БулоШная».

Ключевым фактором, играющим свою роль, является достаточно большая удаленность от будущего места расположения кофейни. Для преодоления расстояния в 1,5 км требуется минимум 15 минут пешком, 5 минут на общественном или личном транспорте.

2.2 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 сформировавшихся 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 7 и 8.



Рисунок 7 – Распределение посетителей кофеен по полу

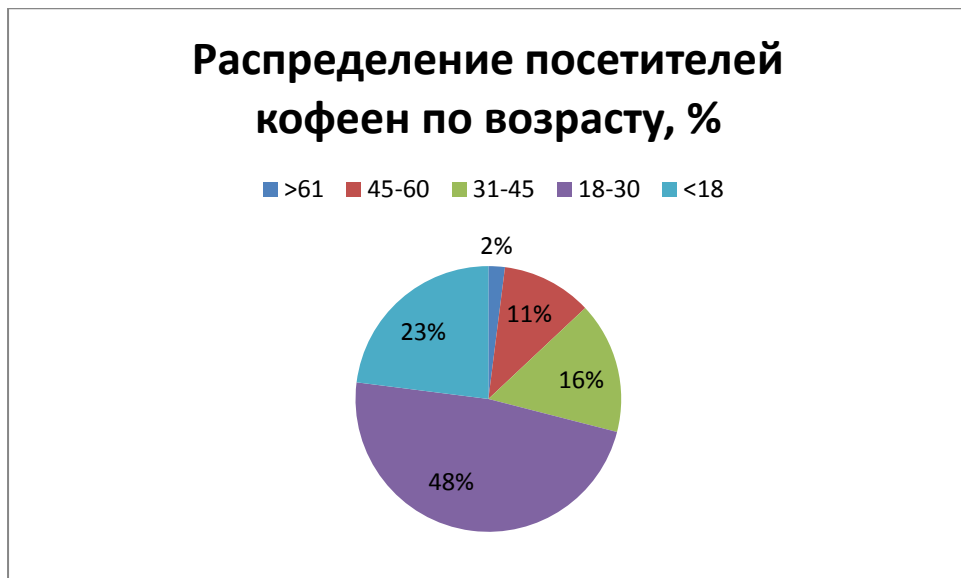


Рисунок 8 – Распределение посетителей кофеен по возрасту

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 5 – Группы потребителей кофе[15].

Характеристика	Группа 1	Группа 2	Группа 3
Статус	Молодежь	Подростки	Старшее
Возраст	18–30	До 18	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 таблицы5

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. молодой возраст (до 30 лет);
2. уровень доходов средний или выше среднего;
3. женщины и мужчины, но женщины чуть в большей степени.

2.3 План маркетинга

При планировании формата кофейни (полноценное кафе, кофе с собой и т.д.) было решено выбрать вариант кофе с собой. Однако, также предусмотрено введение небольшой стойки, поэтому посетители могут как быстро забежать и взять себе необходимый напиток, так и остановиться, чтобы полноценно отдохнуть и утолить голод. Отличительной особенностью будет являться то, что выбор меню будет ограничен, и будет продаваться в категории «бизнес-ланч», т.е. в один набор будут входить несколько блюд. Также, дополнительно к кофе будут продаваться различные десерты.

При выборе бизнес-идеи упор делался на итальянские кафе и кофейни, сформировавшиеся с учетом национальной специфики. Так, изначально, ввиду частых пожаров и неразвитости систем пожаротушения, в жилых домах кухни располагались на улице, и они использовались в порядке очереди несколькими семьями. С течением времени, на базе данных кухонь формировывались небольшие кафе, которые пользуются таким спросом, что коренным итальянцам проще утром прийти в кафе и позавтракать, чем готовить завтрак самостоятельно.

Для развития данного направления распространяется особое требование к местоположению. Кофейня должна располагаться в жилом районе с большой заселенностью недалеко от остановки общественного транспорта, чтобы обеспечить достаточную проходимость.

Кофейня будет находиться в помещении, сдаваемом в аренду, площадью 18 кв.м., имеет отдельный вход и витрину. К помещению подведены все необходимые линии коммуникации, в том числе присутствует доступ к Интернету, что на сегодня является жизненно необходимым фактором.

Местоположение было выбрано равноудаленным от всех ближайших конкурентов и располагается по адресу г. Челябинск, Краснопольский проспект, 17а. Это здание находится рядом с пересечением улиц Бейвеля и Краснопольский проспект. Эта точка по сути является центром района, на данном же перекрестке находится остановка. Рядом находится торговый центр, в который входит крупный продуктовый магазин. Все жители, не имеющие собственный автомобиль, обязательно будут проходить мимо. И они обязательно заметят новую вывеску и рекламный стенд, приглашающий посетить кофейню. Таким образом, неизбежно будут обхвачена большая часть жителей микрорайона, которая не пользуется личным автотранспортом. Графическое отображение места представлено на рисунке 9.

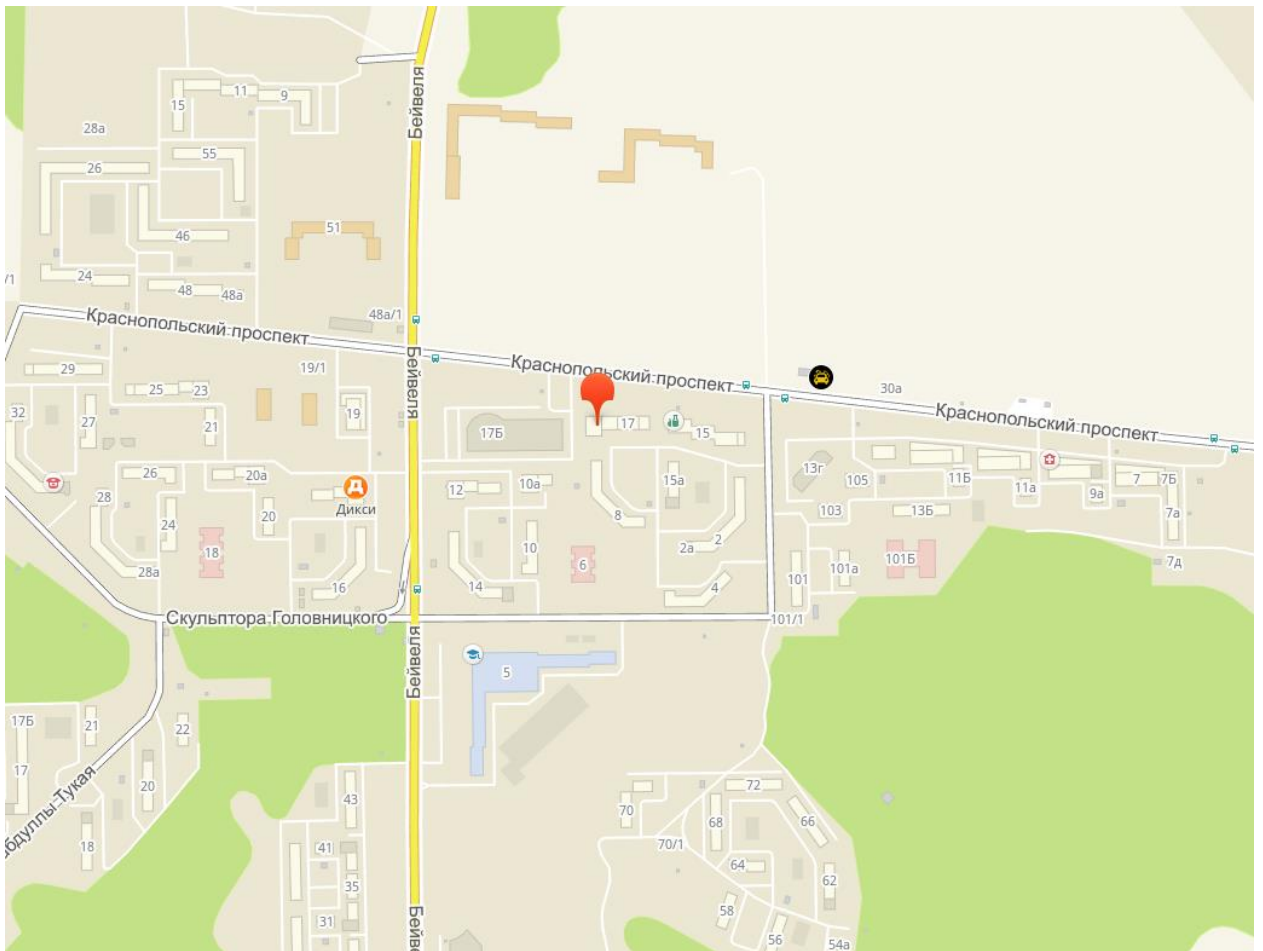


Рисунок 9 – Место расположения будущей кофейни «ГурманЪ»

2.3.1 Товарная и ценовая политика

В выбранном месте для открытия, численность дав В недавно построенных микрорайонах наполненность подобного рода заведениями является минимальной.

В среднем, в одном доме от 100 до 200 квартир. В среднем, в одной квартире живут 3-4 человека. Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что в одном доме могут проживать 300–1200 человек. В одном рамках одного квартала в среднем располагается около 10 домов, т.е. численность населения одного квартала составляет приблизительно 10 000 человек. В рамках пешей доступности в течение 5 минут располагается 4 квартала. Принимая в учет средний процент числа жителей в Челябинской области в возрасте 20–40 лет (основная целевая

аудитория) составляет 30 %. Исходя из вышесказанного, потенциальная аудитория может составить порядка 12 000 человек.

Т.к. основной упор делается для людей, чьи доходы средние или выше среднего, то цена должна быть доступной и адекватной. Качество работ будет высоким. Примерное меню с ориентировочной ценой представлено в таблице 6

Таблица 6 – Меню кофейни

		В рублях
Пункт меню	Цена	
Кофе:		67
Кофе Капучино		60
Кофе Эспрессо		55
Кофе Глясе		60
Кофе Латте		60
Кофе по-восточному		70
Кофе Американо		55
Кофе Мокко		70
Кофе ЛаттеМакиато		70
Горячий шоколад		50
Чай:		
Чай (в ассортименте)	Чайник 0,5 л - 70 рублей, 1л - 120 рублей	
Торты, пирожные:		
Чизкейк с ягодной заливкой 150г;		75
Чизкейк с фруктами 160г;		75
Торт "Ореховое удовольствие" 150г		45
Нежный бисквит с ассорти из орехов, кураги и изюма Безе "Меренга" 30г		40
Пирожное "Потата" 80г		33
Пирожное "Тартюфо" 60г.;		34
Мороженое:		
Визави, 125 г		44
Мороженое с медом и грецким орехом, 110 г		30
Мороженое, киви, десертный соус, 195 г		58
Десертные блюда:		70
Творожно - ягодный крем с горячим шоколадом, 200 г		70

Окончание таблицыб

В рублях

Пункт меню	Цена
Яблочно - банановый десерт с финиками, 140 г	70
Десерт персиковый с миндалем и ежевикой, 200 г	70

Как уже упоминалось в бизнес-идее, дополнительно, поставляется еще и завтрак. Цена завтрака единая: 150 рублей. В меню завтраков входят следующие позиции на выбор заказчика:

- 1) каша рисовая или овсяная каша на молоке;
- 2) тост с ветчиной, грибами и глазуньей;
- 3) омлет по-французски с сыром;
- 4) домашняя гранола с йогуртом.

Также, в последний час перед закрытием кофейни на всю выпечку вводится скидка 50 %, с целью избавления остатков на прилавке и необходимости утилизации продукции.

2.3.2 Политика продвижения

Т.к. кофейня открывается с нуля, то новые клиенты будут в первую очередь основными покупателями, которые должны стать гарантом успеха кофейни. Пользуясь отсутствием альтернативы на ближайший момент и в ближайшем будущем (мало кому еще прельстит данный район ввиду прямого наличия нашей кофейни как конкурента), это дает широкий простор к максимально возможному охвату посетителей. Для поддержания этой задачи будет использоваться массовая реклама.

Каналы продаж могут использоваться следующие.

№1. Канал прямых продаж

Самый распространенный и популярный канал. К тому же, ввиду специфики товара, он останется самым надежным, потому что продавать свежеприготовленный кофе по телефону пока не представляется возможным.

Плюсами данного канала являются:

- 1) целенаправленность – клиент пришел самостоятельно;
- 2) эффективность – личное воздействие самое сильное;

Минусы:

1) затратность – хоть это эффективно, но не всегда окупаемо с точки зрения среднего чека продажи на одного клиента;

2) инвестиции в обучение – без проработки сценариев и комплексной системы обучения может быть очень сложно подобрать сотрудников. Каждый бариста, помимо умения готовить кофе, должен быть опытным продавцом, способным вызвать желание у клиента купить больше.

№2. Реклама

Подразумевается реклама, направленная на получение конкретных клиентов с конкретной рекламы.

Второй вид рекламы достаточно просто оценить по эффективности. Ставим на каждый вид рекламы новый номер телефона и оцениваем эффективность рекламы. Некоторые могут сказать, что у них красивый номер и рассчитывают, что видя в разных источниках этот номер, покупатель запомнит его. Остановитесь и подумайте, сколько Вы помните номеров даже тех компаний, приверженцами которых являетесь. Мир изменился, люди не помнят яркие бренды, не говоря уже о номерах телефонов[6].

Плюсы следующие:

- 1) легкая измеримость эффекта;
- 2) быстрый результат – повесил, получил или не получил дополнительные продажи.

Минусы:

1) затратность – очень часто не обоснованная и некупаемая, если мерить эффективностью;

2) поиск решения – часто нужно перепробовать много решений, чтобы найти то, которое работает;

3) низкая целенаправленность – конечно можно поставить рекламу кафе на улице, но будут охвачены только люди, проходящие мимо, этого недостаточно, Тратить средства на рекламу в крупных газетах или по телевизору для большего охвата не является целесообразным, т.к. никто не поедет в другой центр города, чтобы выпить чашку кофе.

№3. Сарафанное радио/вирусный маркетинг

Суть проста – 1 привлеченный пользователь приводит как минимум 1-го нового. Довольные потребители рассказывают о Вашем товаре. Самый эффективный канал привлечения клиентов. Самый естественный и древний способ. Но есть несколько нюансов:

1) основой вирусного распространения и “сарафанного радио” во все времена и во всех нишах является качественный продукт, который полезным образом значительно выделяется среди других продуктов, в восприятии потребителя. Продукт вызывает “wow-эффект” или хотя бы запоминается, поэтому о нем начинают рассказывать и рекомендовать знакомым в онлайн или офлайн. Выделяться можно либо делая что-то в 2-10 раз лучше (по цене, скорости, уровню сервиса и т.п.), либо если быть первым в некой категории (“первая кофейня в Парковом”);

2) для появления вирусного распространения продукт должен попасть в уже существующее сообщество с хорошими коммуникациями. Zinga выросла на Facebook, Skype и Groupon на email-списках, Viber на телефонной книге друзей, raupal на eBay[20].

Плюсы:

1) экономичность – может достаться совершенно бесплатно;

2) эффективность – люди делятся своими эмоциями, а советы от друзей и знакомых имеют самый лучший эффект.

Минусы:

1) нужно иметь действительно отличный товар и думать о каждом потребителе – потому что довольный клиент рассказывает о компании 2 людям, а недовольный 10. Поэтому если каждый 5 клиент будет недовольным – канал будет бесполезен;

2) время – самый опасный минус, многие хорошие бизнесы с хорошим товаром умирали, потому что им не хватало этого ресурса. Делать хороший товар хорошо это непросто, поэтому у хорошего бизнеса часто нет времени ждать 3-4 года пока сарафанное радио заработает.

Таким образом, для успешного существования должна проводиться активная рекламная раскрутка. На нее выделен объем трат в 120 000 рублей на весь первый год работы.

Первая часть наверняка должна быть направлена на меры при открытии. Сюда входит организация вывески, проведение мероприятия по открытию, раздача рекламных флаеров, информирующих об открытии. Учитывая крайне выгодное местоположение, очень большая доля людей, пользующихся общественным транспортом, будет осведомлена о нашем существовании.

Оставшаяся часть граждан будет привлекаться при помощи рекламы. Т.к. кофейня прежде всего ориентирована на молодых людей, то наиболее эффективной будет реклама в социальных сетях, в тематических группах, посвященных функционированию микрорайона. Также параллельно с этим необходимо можно наклеить рекламные объявления на информационные стенды около подъездов. Также возможно использовать рекламные флаеры, предоставляющие скидку на продукцию. Сложившаяся практика по подобной мере дает отдачу в размере 30–40 %.

Итак, в число проведенных мероприятий по рекламе будут входить:

1) создание вывески с логотипом является первостепенным элементом, т.к. вывеска выступает «лицом» кофейни, и она способна проработать как минимум несколько лет;

2) печать рекламных флаеров и объявлений для расклейки на стендах и раздачи прохожим;

3) раскрутка и продвижение кофейни «ГурманЪ» в социальных сетях. Для этого будут создаваться специализированные группы, печататься новости, объявляться акции и т.д.;

4) разработка сайта является важным элементом, способным привлечь внимание покупателей. На сайте будет представлена основная информация о нас как продавце, наш прайс, цены на продукцию, акции, контактные данные.

Медиа-план всех проведенных мероприятий представлен ниже в таблице 7.

Таблица 7 – Медиа-план на первый год

Мероприятие	Частота проведения	Цена услуги, руб.	Итого в год, руб.
Создание вывески	1 раз	13 000	13 000
Создание интернет-сайта	1 раз	35 000	35 000
Создание страниц в социальных сетях	1 раз	0	0
Размещение рекламы в социальных сетях	12 раз	3 000	36 000
Печать рекламных флаеров	12 раз	3 000	36 000
Итого, в год	—	—	120 000

Итого, за весь первый год уйдет 120 000 рублей, как уже отмечалось выше. За первый месяц уйдет 54 000 рублей, т.к. запускаются ключевые факторы для рекламы – вывеска и сайт. В последующие месяцы величина потраченных денежных средств составит 6000 рублей в месяц.

Если учитывать, что во второй год величина средств, потраченных на рекламу будет такой же, то потребуется 72 000 рублей.

2.3.3 Прогноз выручки

Первоначально необходимо определить то количество человек, которое в среднем будут покупать нашу продукцию. Зная среднюю стоимость, можно будет определить среднюю выручку за день, и соответственно, за месяц.

При планировании выручки за год, необходимо также учитывать сезонность бизнеса. В летние месяцы происходит падение спроса ввиду у большинства отпускного периода. И наоборот, ближе к новому году, потребность в наличии места для встречи и согреться горячими напитками высока как никогда.

Также, если планировать на два года вперед, то необходимо учитывать инфляцию, которая неизбежно поднимет уровень цен. На 2018 год ожидаемая цель по инфляции ЦБ РФ составляет 4 %. Прогноз Министерства экономического развития 4,5 %. Средний ожидаемый показатель 4,3 %.

На основании вышеобозначенных данных за каждый месяц, с учетом числа дней, делается прогноз выручки.

Таблица 8 – Объем выручки за первый месяц работы

Наименование показателя	Кофе	Десерты	Завтрак	Итого
Средняя цена, руб.	67	53	150	
Максимальное число покупок, в смену	20	20	15	
Максимальная выручка в смену, руб.	1 340	1 060	2 250	4 650
				144
Максимальная выручка в месяц, руб.	41 540	32 860	69 750	150

Аналогичные действия были проделаны за все два года работы. Сформировалась примерная картина по выручке за этот период. Результаты отражены на рисунке 10 и в таблице 9.



Рисунок 10 –Динамика выручки

Таблица 9 – Прогноз доходов на первые два года

Показатель	Шаг расчета						Итого за год	
	1	2	3	4	5	6		
Месяц	1	2	3	4	5	6	3 177 050	
Выручка, руб.	144 150	203 560	248 620	258 600	267 220	218 100		
Месяц	7	8	9	10	11	12		
Выручка, руб.	225 370	225 370	291 150	346 270	335 100	413 540		
Месяц	13	14	15	16	17	18		3 773 925
Выручка, руб.	364 250	329 000	364 250	272 250	281 325	229 500		
Месяц	19	20	21	22	23	24		
Выручка, руб.	237 150	237 150	306 750	364 250	352 500	435 550		

Таким образом, становится видно, что ожидаемый доход кофейни за первый год составит 3 177 050 рублей, а во втором 3 773 925 рублей.

2.4 Организационный и инвестиционный план

2.4.1 Организационно-правовая форма

Организационно-правовая форма хозяйствующего субъекта - признаваемая законодательством той или иной страны форма хозяйствующего субъекта, фиксирующая способ закрепления и использования имущества хозяйствующим субъектом и вытекающие из этого его правовое положение и цели деятельности.

Теперь необходимо выбрать оптимальную организационно–правовую форму для функционирования кофейни.

Можно выделить две основных формы, которые подойдут в данном случае: ООО и ИПБОЮЛ. Между ними существует ряд существенных различий. ООО – это отдельно созданное юридическое лицо, которое несет личную ответственность и отвечает исключительно своим имуществом. Уставный капитал ООО может быть разделен на доли между участниками ООО. Пропорционально размеру капитала определяется и доля при управлении. ИПБОЮЛ по своей сути, дополнительная характеристика к гражданину как к физическому лицу. Индивидуальный предприниматель отвечает по обязательствам всем своим имуществом.

Для открытия кофейни использование ИПБОЮЛ будет более разумным, т.к. объем бизнеса крайне небольшой, дополнительных участников на текущий момент не требуется, открытие и ведение отчетности ИПБОЮЛ будет обходиться дешевле.

2.4.2 Система налогообложения

Т.к. функционирование кофейни будет проходить через организацию ИПБОЮЛ, то есть возможность выбрать форму налогообложения[21].

Таблица 10 – Формы налогообложения

Налоговый режим	Условия	Объект налогообложения	Ставка налога	Учет, отчетность, уплата налога
УСН (упрощенная система) в вариантах а) Доходы б) Доходы минус расходы	ИП с доходами ниже 150 млн. руб./год и не больше 100 человек наемных работников	а) Доходы б) Разница между доходами и расходами	а) 6%, региональные власти имеют право изменить ставку до 1%; б) от 5 % до 15 % – на усмотрение региональных властей	Учет ведется в КУДиР, отчетность – одна годовая декларация. При наличии доходов ИП платит каждый квартал авансы по налогу, по итогам года – окончательный расчет.
ЕНВД (Единый налог на вмененный доход)	ИП в некоторых видах деятельности – сфера услуг и торговля, регионы имеют право расширить сферу применения или же отменить налоговый режим. Число сотрудников – не больше 100.	Вмененный доход, т.е. предполагаемый к получению бизнесменом.	От 7,5 % до 15 % – на усмотрение региональных властей.	Учет вести не нужно, отчетность ежеквартальная декларация по ЕНВД. ИП платит фиксированную сумму каждый квартал.

Окончание таблицы 10

Налоговый режим	Условия	Объект налогообложения	Ставка налога	Учет, отчетность, уплата налога
ПСН (патент)	ИП с доходами ниже 60 млн. руб./год и численность наемных работников – не больше 15 человек по всем видам деятельности ИП.	Потенциально возможный доход – определяется местным законом.	6 %, в Крыму и Севастополе может быть снижена до 0 %.	Учет ведется в книге учета доходов, декларацию сдавать не надо. ИП покупает патент на срок от 1 до 12 месяцев пределах календарного года

Для выбора оптимального режима налогообложения необходимо рассчитать все варианты и определить, в каком случае сумма налога будет наименьшей.

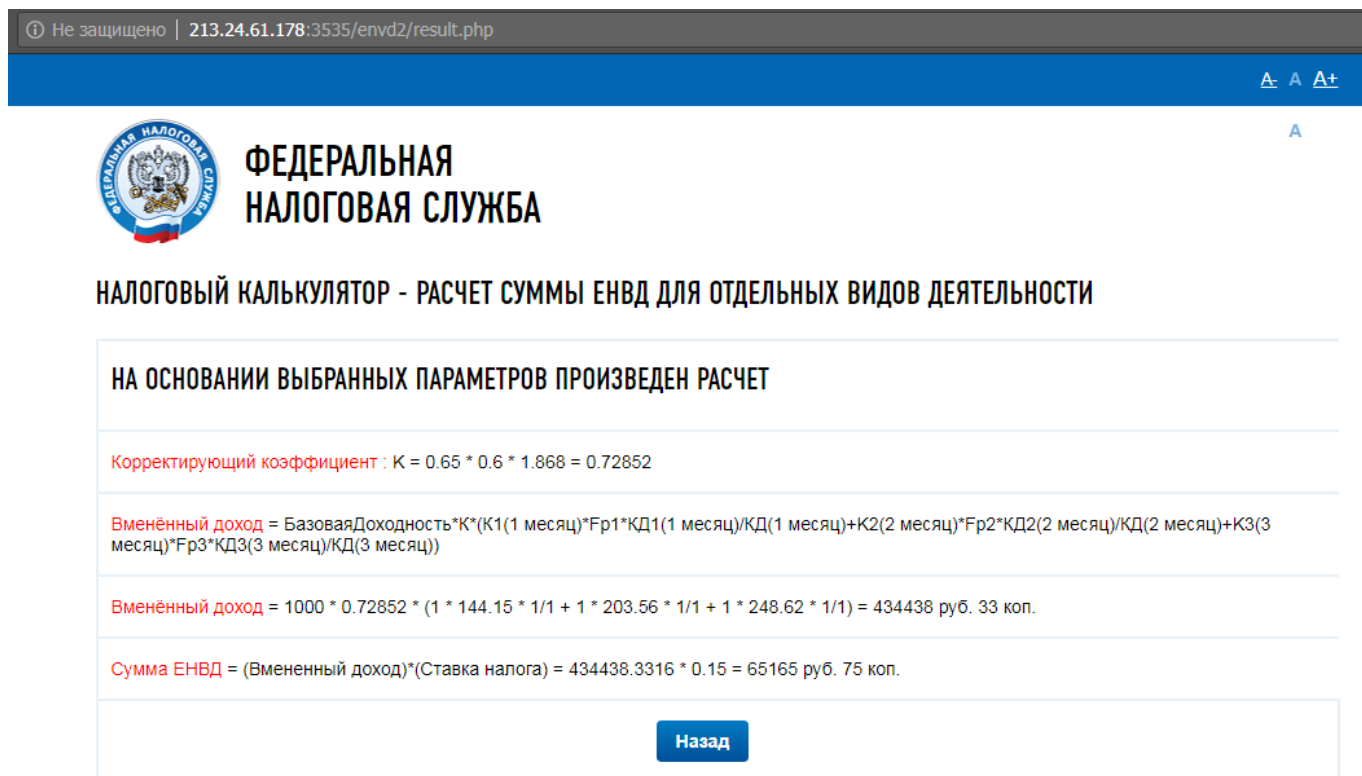
При выборе УСН есть два варианта: 6 % от доходов и 15 % от доходов за вычетом расходов. Расчеты будут представлены в сравнительной таблице ниже.

Для расчета ЕНВД был использован специальный сервис на сайте ФНС «Налоговый калькулятор - расчет суммы ЕНВД для отдельных видов деятельности». При заполнении полей в режиме онлайн, сайт автоматически выдает результат. При расчете были выбраны: период – 2018 год, город Челябинск (наш регион дает значение коэффициента-дефлятора 1,868).

При выборе кода предпринимательской деятельности был выбран 12 - оказание услуг общественного питания через объект организации общественного питания, имеющий зал обслуживания посетителей. Предполагаемый доход за 3 первых месяца работы составил 144 150 рублей, 203 560 рублей и 248 620 рублей соответственно.

Также указывались дополнительные параметры расчета: из типов заведения общедоступные столовые, закусочные, буфеты, кафетерии, кулинарии, географическая зона 4 (оставшаяся часть Курчатовского района).

Результат расчета отражен ниже на рисунке 11.



The screenshot shows the website of the Federal Tax Service of Russia. The page title is "НАЛОГОВЫЙ КАЛЬКУЛЯТОР - РАСЧЕТ СУММЫ ЕНВД ДЛЯ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ". The main heading is "НА ОСНОВАНИИ ВЫБРАННЫХ ПАРАМЕТРОВ ПРОИЗВЕДЕН РАСЧЕТ". The calculation steps are as follows:

- Корректирующий коэффициент : $K = 0.65 * 0.6 * 1.868 = 0.72852$
- Вменённый доход = БазоваяДоходность* $K*(K1(1 \text{ месяц}) * Fr1 * KD1(1 \text{ месяц}) / KD(1 \text{ месяц}) + K2(2 \text{ месяц}) * Fr2 * KD2(2 \text{ месяц}) / KD(2 \text{ месяц}) + K3(3 \text{ месяц}) * Fr3 * KD3(3 \text{ месяц}) / KD(3 \text{ месяц}))$
- Вменённый доход = $1000 * 0.72852 * (1 * 144.15 * 1/1 + 1 * 203.56 * 1/1 + 1 * 248.62 * 1/1) = 434438 \text{ руб. } 33 \text{ коп.}$
- Сумма ЕНВД = (Вмененный доход)*(Ставка налога) = $434438.3316 * 0.15 = 65165 \text{ руб. } 75 \text{ коп.}$

There is a "Назад" button at the bottom of the calculation area.

Рисунок 11 – Расчет ЕНВД

Сумма налога составила 65 165,75 рублей. Но налог является ежеквартальным, поэтому общая сумма налога составит 260 663 рубля за год.

Патентная система налогообложения в нашем случае рассчитывается как 6% от предполагаемого дохода.

Также дополнительно стоит учитывать, что индивидуальный предприниматель также оплачивает за самого себя взносы в Пенсионный Фонд и ФОМС. Величина взносов в ФОМС в 2018 году фиксированная: 5840 рублей. Сумма взносов в Пенсионный Фонд состоит из двух частей. Первая величина фиксированная, составляет 26 545 рублей. Если доходы индивидуального предпринимателя превышают 300 000 рублей, то он дополнительно платит 1% от разницы его

годовых доходов и 300 000 рублей. В нашем случае 1 % будет составлять 28 770 рублей, таким образом, общая сумма взносов составит 61 156 рублей соответственно.

Суммируя полученные выше данные, можно высчитать сумму отчислений, который будет платить предприниматель. Это отражено в таблице 11.

Таблица 11 – Сумма налогов и отчислений предпринимателя

Схема налогообложения	УСН (доходы)	УСН (доходы - расходы)	ЕНВД	ПСН
Условия	6% от годового дохода	15% от (доходы-расходы)	15 % от вмененного дохода, платится ежеквартально	6% от потенциально возможного дохода
Доходы	3 177 050	3 177 050		3 177 050
Расходы	2 286 292	2 286 292		
Налоговая база	3 177 050	890 758		3 177 050
Ставка налога	6%	15%	15%	6%
Сумма налога	190 623	133 614	260 663	190 623
Пенсионные отчисления индивидуального предпринимателя	61 156	61 156	61 156	61 156
Итоговая сумма налогов и отчислений	251 779	194 769	321 819	251 779

Исходя из данных, отраженных выше, становится ясно, что наиболее выгодной будет упрощенная система налогообложения по методу доходы минус расходы (15 %). Уплачиваемая величина налогов и взносов за год будет составлять 194 769 рублей.

2.4.3 Организационная структура

Организационная структура выглядит следующим образом:

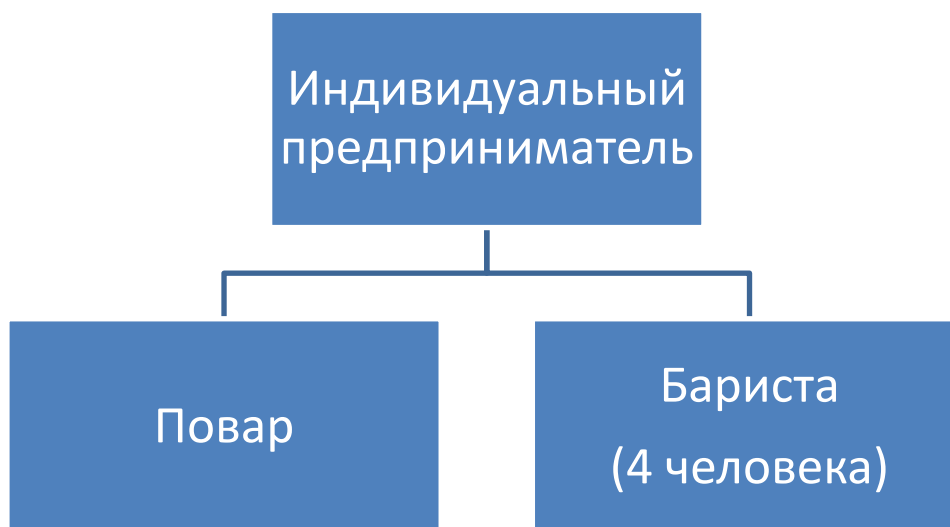


Рисунок 12 – Организационная структура

В работе руководителем будет сам индивидуальный предприниматель. Основным сотрудником является бариста, человек, который готовит посетителям напитки, продает продукцию, поддерживает в чистоте заведение. Т.к. кофейня настроена на обслуживание самых ранних посетителей, собирающихся на работу, и гостей, возвращающихся домой после рабочего дня, то установлено время работы кофейни с 7.00 до 21.00. Т.к. в России нормальной продолжительностью рабочего дня считается 8 часов, то в один день будет работать две смены, с целью недопущения трудовой дискриминации. Однако, т.к. вторая смена будет меньше 8 часов, то график работы будет скользящим. Для обеспечения такого режима работы оптимальное количество будет 4 человека. При таком расчете идеальное среднее время работы каждого баристы составит 108 часов за месяц.

С целью упрощения расходов, работникам устанавливается единая расценка за отработанное время – 150 рублей/час. Это сумма чистой заработной платы после вычета НДФЛ 13 %. Соответственно, зарплата в трудовом договоре будет составлять 172,41 рублей/час. Т.к. все сотрудники работают официально, то на указанную заработную плату дополнительно начисляются социальные

отчисления в Пенсионный фонд, Фонд обязательного медицинского страхования и Фонд социального страхования в размере 30,9 %. Учитывая, что в 1 рабочем дне 14 рабочих часов, в месяце 31 день, общий объем оплаты труда со всеми вышеуказанными взносами, суммарный объем ФОТ в месяц должен будет составить 97 949,31 рублей/месяц.

Помимо этого, также будут дополнительно привлекаться повар. В его обязанности будет входить к началу каждой смены готовить десерты, готовые завтраки и привозить их в кофейню перед открытием. Заработная плата установлена в 28 000 рублей/месяц. Данные указаны до вычета до НДФЛ. После вычета заработная плата составит 24 360 рублей соответственно. Величина страховых взносов составит 8 652 рубля в месяц.

При расчете заработной платы за второй год, она также будет индексироваться на величину инфляции, рассчитанную в 4,3 %.

Таблица 12 – Заработная плата персонала за первый год

Должность	Количество, шт	З/плата, руб/мес	Страховые отчисления	ИТОГО
Повар	1	28 000	8 652	36 652
Бариста	4	74 828	23 122	97 949
ИТОГО за месяц		102 828	31 774	134 601
ИТОГО за год		1 233 931	381 285	1 615 216

Таблица 13 – Заработная плата персонала за второй год

Должность	Количество, шт	З/плата, руб/мес	Страховые отчисления	ИТОГО
Повар	1	29 204	9 024	38 228
Бариста	4	78 045	24 116	102 161
ИТОГО за месяц		107 249	33 140	140 389
ИТОГО за год		1 286 990	397 680	1 684 670

Таким образом, общий объем оплаты труда вместе со страховыми отчислениями составит в первый год 1 615 216 рублей в год или 134 601 рублей в месяц. Во второй год затраты составят 1 684 670 рублей в год или 140 389 рублей в месяц соответственно.

Для ведения всей отчетности необходимо использовать труд бухгалтера, чтобы освободить предпринимателя от такой деятельности. Однако, при таком объеме работы целесообразность найма полноценного работника ставится под вопросом. При минимальной установленной государством зарплате в 11 163 рубля, дополнительно идут страховые взносы во внебюджетные фонды в сумме 3 449,37 рублей, в итоге стоимость найма дополнительного работника обойдется в 14 612,37 руб.

Гораздо разумнее может быть обращение к фирмам, оказывающим бухгалтерские услуги на аутсорсинге. Юридическая фирма «Контраст», расположенная в г. Челябинске готова оказывать подобные услуги за 6 500 рублей в месяц. Использование данной схемы будет более выгодным.

2.4.4 Инвестиционный план

Для оценки экономической эффективности необходимо иметь все сведения о затратной части.

По адресу: г. Челябинск, Краснопольский проспект, д. 17, будет располагаться кофейня «ГурманЪ». Берется в аренду помещение площадью 18 кв.м. В данном помещении организуется входная группа, также в помещении присутствуют барная стойка с необходимым оборудованием для готовки и кофе, стеклянная витрина, также оборудовано несколько столов для посетителей. Учет расходов, необходимых для открытия, представлен ниже в таблице 14.

Таблица 14 – Затраты на открытие

Инвестиции в оборудование			
	Количество	Цена за шт. (руб.)	Итого цена (руб.)
Кофемашина	1	85 000,00	85 000,00
Кофемолка	1	60 000,00	60 000,00
Миксер барный	1	10 000,00	10 000,00
Темпер	2	500,00	1 000,00
Средства для чистки кофемашины	1	1 000,00	1 000,00
Молочник	3	500,00	1 500,00
Барный инвентарь			15 000,00
Посуда и столовые приборы			30 000,00
Оборудование для зала			
Витрина кондитерская вертикальная	1	22 000,00	22 000,00
Барная стойка	1	20 000,00	20 000,00
Мебель посадочная	1	30 000,00	30 000,00
Кассовый аппарат	1	32 000,00	32 000,00
Компьютеры	1	12 500,00	12 500,00
Прочие элементы интерьера			20 000,00
ИТОГО			340 000,00

Затраты на открытие составят 340 000 руб. Данные затраты будут оплачены первоначальным взносом из собственных денежных средств.

2.5 Финансовый план и анализ рисков

2.5.1 Финансовый план

Для составления финансового плана необходимо учесть доходы и затраты на обслуживание всего бизнеса.

Берется в аренду помещение площадью 18 кв.м. Стоимость арендной платы составляет 7 900 руб./месяц. Дополнительно уплачиваются коммунальные расходы в виде электричества и водоснабжения. Все вместе они формируют графу затрат «аренда». Величина коммунальных расходов относится к постоянным затратам, хотя их величина тоже является регулируемой величиной. Закрепляется следующий норматив использования на месяц: 400 квт*ч электричества и по 5 м3 горячей и холодной воды.

Таблица 15 – Ежемесячные коммунальные расходы

			В рублях
	Расход, ед	Стоимость	ИТОГО
Э/э	400	2,12	848,00
Хол.вода	5	39,26	196,30
Гор.вода	5	95,83	479,15
		ИТОГО	1 523,45

Также, устанавливаются ежемесячные лимиты на продукты, используемые для варки кофе и приготовления десертов с завтраками: 30 000 рублей/месяц.

Заработная плата посчитана в таблицах 12 и 13.

Рекламные траты посчитаны в таблице 7.

Прочие затраты в нашем случае принимаются как 6 500 рублей, затрачиваемые на аутсорсинг бухгалтерских услуг.

Таблица 16 – Месячная норма расходов

Затраты	Сумма, руб.	Доля в общей сумме, %
Материальные затраты	30 000	12,8%
Заработная плата	102 828	43,8%
Страховые взносы	31 774	13,5%
Аренда	9 423	4,0%
Реклама	54 000	23,0%
Прочие затраты	6 500	2,8%
Итого	234 524	100%

Из таблицы видно, что самыми большими тратами будут являться заработная плата (43,8 %) и реклама (23 %). Заработная плата для кофейни будет являться основной статьей. Величина рекламы имеет такое большое значение только в первый месяц, потому что сюда входит создание вывески и сайта.

Таблица 17 – Месячная норма расходов

В рублях

Месяц	Материальные затраты	Заработная плата	Страховые взносы	Аренда	Реклама	Прочие затраты	Итого
1	30 000	102 828	31 774	9 423	54 000	6 500	234 524
2	30 000	102 828	31 774	9 423	6 000	6 500	186 524
3	30 000	102 828	31 774	9 423	6 000	6 500	186 524
4	30 000	102 828	31 774	9 423	6 000	6 500	186 524
5	30 000	102 828	31 774	9 423	6 000	6 500	186 524
6	30 000	102 828	31 774	9 423	6 000	6 500	186 524
7	30 000	102 828	31 774	9 423	6 000	6 500	186 524
8	30 000	102 828	31 774	9 423	6 000	6 500	186 524
9	30 000	102 828	31 774	9 423	6 000	6 500	186 524
10	30 000	102 828	31 774	9 423	6 000	6 500	186 524
11	30 000	102 828	31 774	9 423	6 000	6 500	186 524
12	30 000	102 828	31 774	9 423	6 000	6 500	186 524
ИТОГО	360 000	1 233 931	381 285	113 076	120 000	78 000	2 286 292

Общая сумма затрат за первый год составит 2 286 292 рубля.

Теперь необходимо рассчитать экономическую эффективность проекта за два года.

При установленной годовой ставке дисконтирования в 25 %, (в месячном выражении 0,31 %), чистый дисконтированный доход становится положительным уже на 10 месяце. Это говорит об экономической целесообразности ведения данного бизнеса.

Рассчитаем индекс доходности. Он определяется соотношением денежных поступлений и величиной инвестиций. За 2 года значение денежных поступлений составило 1 976 683 рубля, величина инвестиций 340 000 рублей. Соотношение 5,81. Проект выгоден.

Также дополнительно рассчитывается внутренняя норма доходности, это такая ставка дисконтирования, при которой проект будет безубыточен. Т.к. сроки окупаемости составляют менее одного года, то достаточно будет рассчитать внутреннюю норму доходности исходя из одного года.

Она рассчитывается из формулы:

$$\sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = 0,$$

где CF – денежные поступления;

IRR – внутренняя норма доходности.

В нашем случае внутренняя норма составляет 161,99 %.

2.5.2 Анализ рисков

На данный тип бизнес-плана приходятся как внешние, так и внутренние факторы риска. Первые связаны с состоянием рыночной среды, общим уровнем цен, наличием тех или иных тенденций в потреблении. Внутренние риски связаны с организацией работы внутри кофейни.

К внешним рискам необходимо отнести:

1. Риск повышения цен на импортное сырье. Качество импортного кофе не сравнимо с отечественными аналогами, поэтому повышение курса доллара может серьезно сказаться на уменьшении прибыли компании;

2. Риск снижения покупательной способности населения. В этом случае вам придется либо снижать цены, либо переходить на аудиторию с более высокими доходами;

3. Риск повышения конкуренции. Снизить риск позволяет наличие уникального торгового предложения, а также прочих конкурентных преимуществ;

4. Риск изменения тенденций и отказ от употребления кофейных напитков. Этот риск минимален. Однако, даже в этом случае вы всегда можете сосредоточить внимание на приготовлении алкогольных напитков.

К внутренним рискам относят:

1. Риск быстрого износа оборудования. Этот риск достаточно высок, в простое производства недопустимы, поэтому для снижения риска вам необходимо знать инженера, к которому можно обратиться в случае неожиданной поломки;

2. Риск некачественного обслуживания клиентов. Снижается за счет продуманной системы наказания и введения штрафов;

3. Риск ввести в меню блюда, которые не пользуются популярностью. Для того чтобы нивелировать риск, нужно включить в обязанность повара регулярный мониторинг спроса на те или иные блюда.

Основные виды рисков и способы их преодоления представлены ниже в таблице 18.

Таблица 18 – Виды рисков и способы их преодоления

Возможные риски	Влияние на ожидаемую прибыль	Меры по снижению влияния риска
1. Экономические риски связаны с неплатежеспособностью потребителя, неустойчивостью спроса, снижения цен конкурентами.	Уменьшение дохода	Постоянная работа с клиентами, совершенствование товара, гибкая ценовая политика, повышение качественных параметров продукции
2. Увеличение цен на материалы	Увеличение затрат	Заключение долгосрочных договоров на покупку материалов, установление в контракте фиксированных цен на длительное время
3. Производственный риск	Снижение доходности	Четкое календарное планирование работ, лучшая организация проводимых работ
4. Финансовый риск	Снижение дохода	Основная мера по снижению риска заключается в разработке инвестиционно-финансовой стратегии, целью которой является попадание в зону прибыльного функционирования.

Для количественной оценки рисков было решено провести анализ чувствительности рынка. Он по сути определяет устойчивость проекта к возможным изменениям экономической ситуации и внутренних показателей проекта[3].

В качестве ключевых факторов, оказывающих влияние на проект, было решено выбрать

1. Изменение ставки дисконтирования;
2. Изменение выручки;
3. Изменение заработной платы сотрудников и взносов в социальные фонды как самой большой части затрат.

Данные анализа отражены в таблицах 19, 20, 21 и на рисунке 13.

Таблица 19 – Анализ чувствительности по изменению ставки дисконтирования

Изменение	NPV до изменения, руб.	NPV после изменения, руб.	Изменение NPV, %
Снижение на 15 %	1 544 337	1 557 854	0,88
Снижение на 10 %	1 544 337	1 553 335	0,58
Снижение на 5 %	1 544 337	1 548 830	0,29
Рост на 5 %	1 544 337	1 539 856	-0,29
Рост на 10 %	1 544 337	1 535 389	-0,58
Рост на 15 %	1 544 337	1 530 934	-0,87

Таблица 20 – Анализ чувствительности по изменению выручки

Изменение	NPV до изменения, руб.	NPV после изменения, руб.	Изменение NPV, %
Снижение на 15 %	1 544 337	691 003	-55,26
Снижение на 10 %	1 544 337	975 448	-36,84
Снижение на 5 %	1 544 337	1 259 892	-18,42
Рост на 5 %	1 544 337	1 828 781	18,42
Рост на 10 %	1 544 337	2 113 225	36,84
Рост на 15 %	1 544 337	2 397 670	55,26

Таблица 21 – Анализ чувствительности по изменению заработной платы

Изменение	NPV до изменения, руб.	NPV после изменения, руб.	Изменение NPV, %
Снижение на 15 %	1 544 337	1 951 961	26,39
Снижение на 10 %	1 544 337	1 816 086	17,60
Снижение на 5 %	1 544 337	1 680 211	8,80
Рост на 5 %	1 544 337	1 408 462	-8,80
Рост на 10 %	1 544 337	1 272 587	-17,60
Рост на 15 %	1 544 337	1 136 713	-26,39

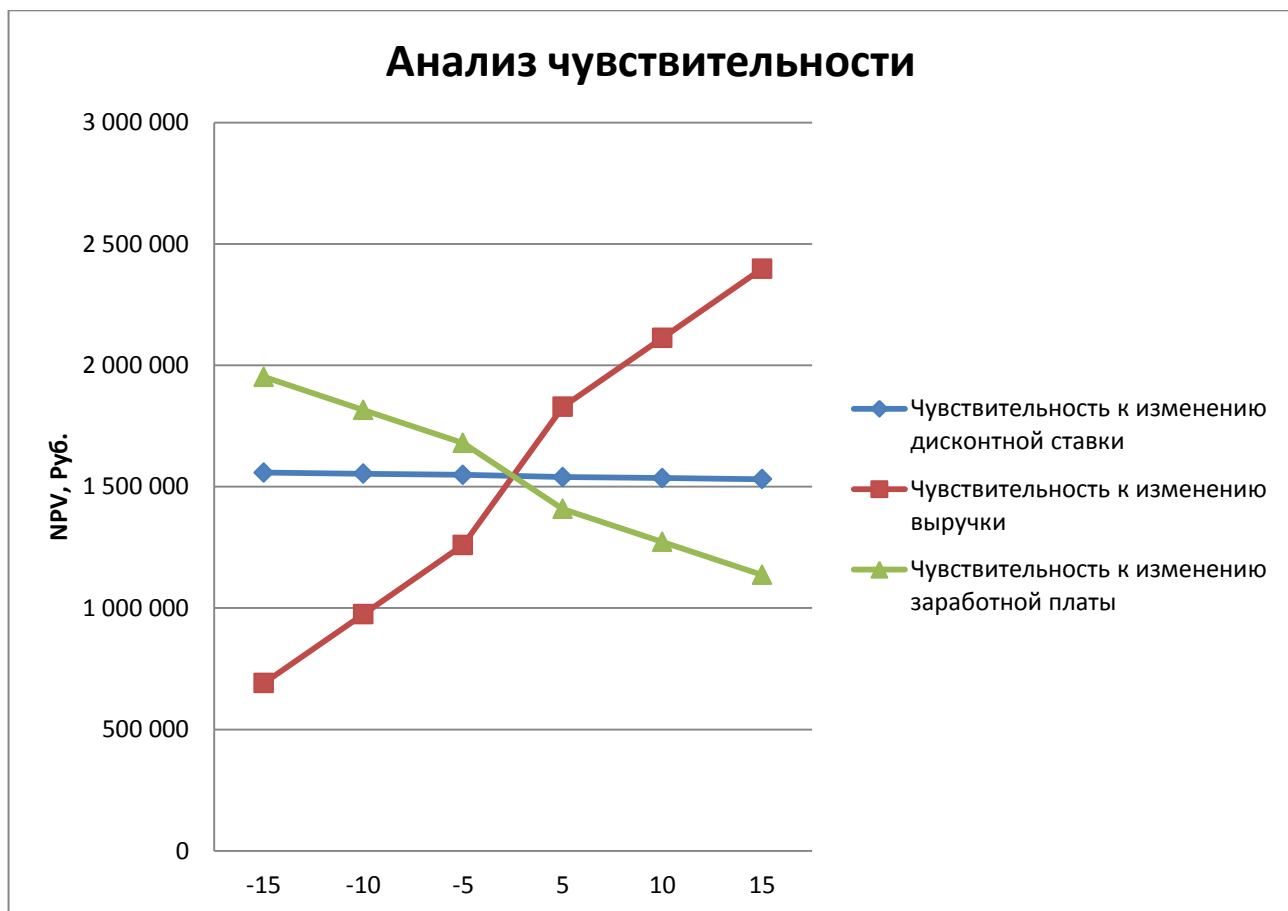


Рисунок 13 – Анализ чувствительности

Данные анализа показывают, что NPV наиболее зависим от изменения выручки, разница составляет более 50 % от плана при изменении всего на 15 %. При снижении объема выручки на 30 %, значение NPV будет отрицательным. Изменение заработной платы как ключевого элемента затрат меняет величину NPV в средней степени. Изменение дисконтной ставки практически никак не влияет на величину NPV.

Выводы по разделу два

В данной главе был разработан бизнес-план открытия кофейни «ГурманЪ» в микрорайоне «Парковый» города Челябинска. Полученные результаты можно интерпретировать следующим образом.

Кофейня продает кофе, десерты и готовые завтраки населению. Целевую аудиторию составляют молодые люди до 30 лет, со средним уровнем дохода или выше среднего. Кофейня будет располагаться на арендованном помещении г. Челябинск, Краснопольский проспект, 17а. Это здание находится рядом с пересечением улиц Бейвеля и Краснопольский проспект. Эта точка по сути является центром района, на данном же перекрестке находится остановка. Рядом находится торговый центр, в который входит крупный продуктовый магазин.

Политика продвижения включает в себя создание вывески, интернет-сайта, группы в социальных сетях, таргетированную рекламу, рекламные флаеры и объявления.

Была выбрана организационно-правовая форма индивидуального предпринимателя без образования юридического лица. Из систем налогообложения выбрана упрощенная схема по принципу доходы – расходы. Штат состоит из 4 барист, готовящих кофе и обслуживающих покупателей, а также одного повара, который готовит десерты, готовые завтраки и приносит их в кофейню. Дополнительно на аутсорсинг привлекается бухгалтер для ведения отчетности.

Для открытия кофейни требуются инвестиции в размере 340 000 рублей, которые являются собственными денежными средствами. Показатели эффективности следующие: NPV – 1 570 660 рублей, PI – 5,81, IRR – 161,99 %. Данные показывают, что такой проект экономически эффективен.

Анализ чувствительности показал, что у проекта есть высокая чувствительность к изменению объема выручки. Степень зависимости от заработной платы как ключевого фактора тоже достаточно сильна. Дисконтная ставка не влияет практически никаким образом.

С учетом вышесказанного, можно подвести вывод, что реализация данного проекта будет целесообразным и обоснованным решением.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, необходимо подвести итоги о проделанной работе.

Были выполнены следующие задачи:

- 1) был изучен инструмент бизнес-плана;
- 2) были рассмотрены методические аспекты разработки бизнес-плана;
- 3) были выделены особенности бизнес-планирования в малом бизнесе;
- 4) проведен анализ рынка услуг в сфере общественного питания, включая конкурентов;
- 5) рассчитаны выручка, затраты, прибыль и денежные потоки;
- 6) выбрана наиболее оптимальная организационно-правовая форма ведения бизнеса;
- 7) сделаны вывод об экономической целесообразности проекта;
- 8) проанализированы риски, которые могут возникнуть в процессе ведения бизнеса.

При написании бизнес-плана открытия кофейни «ГурманЪ» были сделаны следующие разделы: анализ рынка, план маркетинга, организационный и инвестиционный план, финансовый план и анализ рисков.

Анализ рынка показал, что в г. Челябинск не до конца исчерпан потенциал загруженности кофейнями, есть еще множество возможностей, и есть районы, где данные заведения практически отсутствуют.

Кофейня будет располагаться на арендованном помещении г. Челябинск, Краснопольский проспект, 17а.

Была выбрана организационно-правовая форма индивидуального предпринимателя без образования юридического лица. Из систем налогообложения выбрана упрощенная схема по принципу доходы – расходы.

Для открытия кофейни требуются инвестиции в размере 340 000 рублей, которые являются собственными денежными средствами. Показатели

эффективности положительные: NPV – 1 570 660 рублей, PI – 5,81, IRR – 161,99 %. Проект окупается за 10 месяцев.

Анализ чувствительности показал, что у проекта есть высокая чувствительность к изменению объема выручки. Степень зависимости от заработной платы как ключевого фактора тоже достаточно сильна. Дисконтная ставка не влияет практически никаким образом.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что поставленная цель – создание бизнес-плана по открытию кофейни, была достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Борисова, О.В. Ключевые направления типизации бизнес-планов на современном этапе развития экономики/ О.В. Борисова // Концепт Концепт. – 2015. – № 11. – С. 126-130.
- 2 Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта. Учебное пособие / Т.С. Бронникова. – М.:Альфа-М, 2012. – 244 с.
- 3 Грачева, М.В. Риск-менеджмент инвестиционного проекта: учебник для студентов вузов/ М.В. Грачева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 544 с.
- 4 Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии. Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2013. – 432 с.
- 5 Журавлёва, Т.А. Бизнес-планирование в развитии малого предпринимательства / Т.А. Журавлёва, К.А. Пец, Е.А. Жихарева // Сборник: Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации Сборник статей X Международной научно-практической конференции. – 2017. – С. 211-213.
- 6 Игонина, Л.Л. Инвестиции. Учеб. Пособие / Л.Л. Игонина. – М.: Юристъ, 2012. – 480 с.
- 7 Кайгородцева, Т.Ф. Инвестиционный проект: понятие, классификация, этапы разработки / Т.Ф. Кайгородцева. – 9-е изд., перераб. И доп. – М.: Издательство Юрайт, 2014 – 857 с.
- 8 Кильдеева, Р.А. Составление бизнес-плана предприятия. Теория и практика: учебное пособие/ Р.А. Кильдеева. – Петропавловск-Камчатский: Изд-во КамчатГТУ, 2005. – 150 с.
- 9 Коршунова, Е.М. Бизнес-план инвестиционного проекта: учеб. Пособие / Е.М. Коршунова, Н.А. Малинина, К.В. Малинина. – СПб.: Изд-во СПбГАСУ, 2011. – 135 с.
- 10 Мотина, С.И. Особенности бизнес планирования на малом предприятии / С.И. Мотина, К.В. Сычева, Л.А. Цветкова //Сборник: Современные проблемы и

перспективы развития агропромышленного комплекса региона сборник трудов научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов экономического факультета Новосибирского ГАУ. Новосибирский государственный аграрный университет. – 2017. – С. 319-321.

11 Пелих, А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес / А.С. Пелих. - М.: Ось-89, 2014. – 112 с.

12 Попов, А.И. Бизнес-план инновационного проекта: метод. Разраб. / А.И. Попов. – Тамбов: Изд-во гос. Тех. Ун-та, 2009. – 16с.

13 Проничев, Д.О. Особенности бизнес-планирования в малом бизнесе // Д.О. Проничев Сборник: Молодёжь третьего тысячелетия. Сборник научных статей. – 2016. – С. 207-209.

14 Романова, М.В. Бизнес-планирование: учебное пособие / М.В. Романова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 240 с.

15 Соловьева, И.А. Инвестиции и инвестиционный анализ: учебное пособие для практических занятий/ И.А. Соловьева. – Челябинск. Издательский центр ЮУрГУ. – 2013, – 48с.

16 Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие /Н.Д. Стрекалова.– Спб.: Питер, 2017. – 352 с.

17 Торосян, Е.К. Бизнес-планирование: учебное пособие / Е.К. Торосян, Л.П. Сажнева, А.В. Варзунов. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 90 с.

18 Фомина, Ю.А. Выбор методики бизнес-планирования для предпринимательского проекта / Ю.А. Фомина, Е.И. Еременко // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2017. – № 1 (57). – С. 141-151.

19 Росстат. «Российский статистический ежегодник». – http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1135087342078

20 Налогообложение индивидуальных предпринимателей. – <https://www.regberry.ru/nalogooblozhenie/nalogooblozhenie-dlya-ip-v-2016-godu>

21 Типы каналов продаж. – <http://biznesmodeli.ru/19-kanalov-prodazh-i-sposobov-privlech-klientov-konspekt-knigi-tractiontrekshn/>