СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3

ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНА.....6

1.1. Сущность и задачи бизнес-плана.....6

1.2. Структура, содержание и этапы разработки бизнес-плана предприятия……15

1.3. Особенности бизнес-планирования в сфере общественного питания.22

ГЛАВА 2. БИЗНЕС-ПЛАН КАФЕ БРУКЛИН.....34

2.1. Общая характеристика создаваемого предприятия.....34

2.2. Резюме проекта.....34

2.3. Организационные основы проекта.....36

ГЛАВА 3. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ И ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ И ВЫЯВЛЕНИЕ РИСКОВ ПО ПРОЕКТУ.....37

3.1. Производственный план предприятия.....37

3.2. Финансовый план предприятия.....41

3.3. Оценка рисков бизнес-плана.....47

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....51

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....53

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломной работы обусловлена тем, что каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в материальных, финансовых, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их возможного получения, а также уметь четко определить эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы. Все эти задачи помогает решить бизнес-план, который является основой предпринимательской деятельности и представляет собой всестороннее исследование различных сторон работы любой фирмы.

В данной работе главным, и ключевым, инструментом будет являться – малое предприятие. независимо от того, какой вид малого и среднего бизнеса будет выбран: тепличное хозяйство, разведение рыбы, выращивание рассады или шампиньонов, ремонтные мастерские и т. д., только качественно составленный бизнес-план в состоянии указать на положительные или отрицательные перспективы предпринимателей.

Наиболее распространенными причинами неудач в реализации проекта являются: недостаточное внимание к качеству планирования или игнорирование вообще этого процесса. Провал проекта может произойти в связи с недостатком ресурсов, нереально рассчитанных сроков, не верно сформулированной цели или ее изменения в процессе разработки проекта, а так же из-за недостаточной детальности планирования [4, с. 140].

Однако, хорошо продуманный бизнес-план поможет предпринимателю любого ранга (фермеру, подсобному цеху, сельхозпредприятию, предприятию по переработке сельхозпродукции) проанализировать свои идеи, оценить их рациональность и реалистичность, выявить слабые стороны и возможные резервы, уменьшить риск и определить наиболее оптимальные пути достижения конечной цели, а также будет способствовать установлению деловых отношений с потенциальными партнерами по бизнесу.

В работе исследуются теоретические и методические аспекты управления бизнес-планированием инновационной деятельностью предприятий. Отдельные вопросы указанной проблемы нашли отражение в работах ученых по следующим направлениям:

– разработка методов планирования деятельностью конкурентоспособных предприятий в современных экономических условиях - М.М. Алексеева, И. Ансоффа, Бухалкова М.И., А.А. Калюкина, Ж. Ламбрена, В.Н. Самочкина, О.А. Тимофеевой, Д. Хасби, О. Хотяшевой, В.Е. Хруцкого, В. Чемекова и др.;

– эффективное привлечение инвестиций реализации проектов, развития предприятий в целом - А.Я. Быстрякова, И.И. Веретенниковой, В.В. Косова, И.В. Липсица, А.М. Марголина, И.В. Сергеева, Я. Урисона и др.;

– адаптация, формирование и применение методов бизнес-планирования организаций для реализации проектов малых предприятий - И.А. Аренкова, Г.Л. Багиева, В.П. Бурова, О.В. Ефимовой, Т. Кадзума, Р. Качалова и др.

Целью работы является обоснование и разработка открытия кафе «Бруклин».

Исходя из цели исследования, в дипломной работе поставлены и решены следующие задачи:

– рассмотреть понятие, значение и задачи бизнес-плана предприятия;

– рассмотреть структуру, содержание и этапы разработки бизнес-плана;

– рассмотреть особенности бизнес-планирования в сфере общественного питания;

– составить бизнес-план кафе «Бруклин» и обосновать его эффективность.

Объектом исследования является создаваемое кафе «Бруклин». Предметом исследования является разработка бизнес-плана кафе.

Теоретической и методологической основой дипломной работы послужили научные исследования отечественных и зарубежных авторов в области методов управления инновационной деятельностью.

В ходе исследования использовались системный, структурный, функционально-стоимостной и морфологический анализ, метод экспертных оценок.

Актуальность, цель и задачи исследования определили структуру дипломной работа, которая состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРИТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНА

1.1. Сущность и задачи бизнес-плана

Понятие (сущность) бизнес-планирования вытекает из его функций, поскольку именно функции определяют круги влияния положений плана и позволяют проанализировать эффективность его реализации.

Функции бизнес-планирования:

1) выработка предпринимательской стратегии;

2) формирование комплекса шагов по реализации выбранных стратегий и по оценке эффективности их внедрения;

3) режим привлечения необходимых ресурсов (финансовых, трудовых) для воплощения стратегии.

Опираясь на перечисленные направления планирования, можно определить бизнес-план как проект осуществления хозяйственных операций в разрезе достижения стратегических целей предприятия.

Несмотря на то, что в законе не закреплена обязанность хозяйственника выполнять бизнес-планирование, есть ситуации, когда сторонние организации имеют право потребовать от предприятия бизнес-план. Отсутствие этого плана не станет причиной привлечения к ответственности, но закроет предпринимателю доступ к дополнительному финансированию. Все эти ситуации связаны со сторонним вложением капитала или других ресурсов в деятельность фирмы:

– Привлечение государственных субсидий, грантов, а также любых других имущественных или финансовых инвестиций от государства невозможно без предъявления на первоначальном этапе бизнес-плана.

– Ни один банк не даст кредит, пока не убедится, что предприниматель направит заемные деньги в соответствии с целями бизнес-планирования, и что функция кредита – увеличение оборотных средств – подкреплена эффективной программой конкретных действий со стороны предприятия-заемщика.

– Участие в совместных инвестиционных проектах, реализуемых инвестиционными фондами.

В зависимости от того, для реализации каких проектов формируется бизнес-план, в котором отражены основные цели и этапы деятельности предприятия в разрезе конкретного бизнес-планирования, разработано несколько форматов – методик составления бизнес-планов:

1) Методика по ЮНИДО. ЮНИДО – специализированное учреждение при ООН, которое занимается в том числе и вопросами статистики в таких сферах жизни общества, как экономика, промышленность, финансы и другие смежные структуры. Методика, разработанная этой структурой, предлагает свой взгляд на такие важные моменты составления бизнес-стратегии как анализ возможностей, изучение имеющихся альтернатив, технико-экономическое обоснование, основные положения решения о реализации инвестиционного проекта.

2) Методика ЕБРР больше рассчитана на предложения банкам от мелкого и среднего бизнеса на получение кредитных средств под реализацию бизнес-проектов. В этой методике основной упор делается не на стратегическое планирование, а на этапы получения, освоения и погашения кредитных ресурсов.

3) Методика BFM GROUP рассчитана на бизнес-планирование в рамках мероприятий по оздоровлению бизнеса и по его развитию. Такое планирование в основном осуществляется либо при смене хозяев предприятий, либо при существовании внешней или внутренней серьезной угрозы существованию фирмы.

Есть еще не одна эффективная методика по выявлению потенциала предпринимательской компании и путей реализации как имеющихся, так и вероятностных возможностей.

Чтобы приобщиться к культуре планового предпринимательства, бизнесмену необходимо довериться профессиональным консультантам в области бизнес-планирования и четко следовать намеченному ими плану,

скорректированному на собственное бизнес-чутье и адекватную оценку результатов каждого этапа реализации плана.

Бизнес-план организации представляет результаты предварительных технико-экономических обоснований малых, средних и крупных проектов в деловом планировании.

В основном бизнес-план предназначен для персонала организации, находящихся на управленческих должностях, а также для потенциальных инвесторов, кредиторов и партнеров. Руководство предприятия на основании бизнес-плана определяет возможные проблемы, с которыми в будущем может встретиться фирма при реализации своих намеченных целей, производит оценку конкурентоспособности и финансового положения компании, намечает пути выхода из возможных кризисов.

Бизнес-планирование не является руководящей направленностью, а обуславливается необходимостью руководителя организации в четкой детализации возможностей развития, которая представляет исполнителям перспективу в их дальнейшей деятельности, а также позволяет просчитать всевозможные риски. Бизнес-планирование считается самостоятельным видом плановой деятельности предприятия, которая в свою очередь непосредственно связана с бизнесом и предпринимательством. Добиться стабильного успеха в условиях ожесточенной конкуренции можно, только если его планировать.

Объективно оценить собственную предпринимательскую деятельность организации обеспечит бизнес-планирование, оно также является необходимым инструментом при принятии проектно-инвестиционных решений в условиях конкурентной среды на рынке и потенциалом предприятия.

Одним из заключительных этапов при стратегическом планировании является бизнес-планирование. Оно поможет определить ресурсы, которые будут необходимы для достижения намеченных целей, и установить систему сбалансированных показателей, благодаря которой можно с успехом

осуществлять дальнейшее оперативное управление и оценивать степени успешности при реализации определенной стратегии.

Исследования деятельности, которые систематически проводятся в зарубежных фирмах, показывают, что причиной их банкротства послужили допущенные просчеты при составлении бизнес-план или вовсе его отсутствие.

К сожалению, в российских организациях использование бизнес-планирования с целью формирования и обоснования решений по управленческим вопросам - это не правило, а скорее исключение. Как показывает практика, подавляющее число руководителей не владеет необходимыми знаниями в области управления, а тем более философией бизнес-планирования и к его полезности относится скептически.

В условиях быстро меняющейся внешнеэкономической среды длительность подготовки бизнес-плана в некоторой степени влияет на уменьшение его значение, так как используемые в нем положения становятся неактуальными раньше, чем начитает работать сам бизнес-план. Бизнес будет невозможен без использования детальных планов. Образовавшиеся противоречие может разрешиться посредством своевременной корректировки бизнес-плана в соответствии с его реализацией в связи с изменениями параметров происходящих во внешней и во внутренней среде.

Модификация бизнес-плана в процессе его реализации, позволяет применить его в качестве актуального системного инструмента, дающего возможность представления динамики бизнеса и обеспечение непрерывного управления предприятием посредством достижения текущих и стратегических целей. В данном случае неизменность целей сформирует у работников организации социокультуру, которая поможет сплотить коллектив и придаст ощущение стабильности, в том числе и в случае необходимости в корректировке бизнес-плана.

Различные виды бизнес-планов представлены в таблице 1.

Таблица 1.1

Виды бизнес-планов [12, с.46]

Вид бизнес-плана	Описание
Бизнес-план организации	В нем описаны перспективы ее развития на предстоящий плановый период с указанием основных бюджетных н хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиционных или других ресурсов.
Бизнес-план структурного подразделения организации	Бизнес-план структурного подразделения или центра финансовой ответственности представляет собой план развития хозяйственной деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности, централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста при были, оставляемой в распоряжении подразделения.
Бизнес-план как заявка на кредит	Данный бизнес-план предназначен для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора
Бизнес-план как заявка на грант	Бизнес-план как заявка на грант предназначен для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов на решение острых социально-экономических проблем с обоснованием прямых н косвенных выгод для общества от выделения ресурсов под заявляемый проект.
Бизнес-план инвестиционного проекта	Бизнес-план инвестиционного проекта представляет собой обоснование для потенциального инвестора стратегии освоения рынка и предполагаемых финансовых результатов. Он составляет основу для переговоров с потенциальным инвестором н партнером для выяснения степени их заинтересованности или возможной вовлеченности в проект.
Бизнес-план развития региона	Бизнес-план развития региона содержит обоснование перспектив социально-экономического развития региона н объемов финансирования соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

Существует классификация бизнес-планов, которая основывается на бизнес-линиях, ориентации на дальнейшее развитие предприятия и специального характера бизнес-планы (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

Следовательно, в системе управления организацией важное место занимает бизнес-план. Ко всему прочему, если компания стремится найти потенциальных инвесторов, она должна обладать не только строгим представлением о предлагаемом бизнесе, но и наличием необходимых аргументов для потенциальных партнеров в пользу того, что она в состоянии наладить новое производство и в дальнейшем эффективно управлять им.

Для достижения этих целей в практике мировой экономики служит выработанная форма бизнес-плана, то есть планового документа, который включает в себя многоцелевой характер: обоснование для открытия нового бизнеса, определение перспектив его развития, формирование будущих активов организации.



Рисунок 1.2 - Основания дифференциации бизнес-проектов

В настоящее время бизнес-проекты, с которыми нам приходится сталкиваться, весьма разнообразны. Можно их дифференцировать по различным основаниям. Несомненно, приведенная на рисунке 3 система дифференциации не единственная в своем роде, и еще не завершена. Но в некоторых ситуациях она может быть полезна.

Грамотно составленный бизнес-план позволит предприятию спланировать и более эффективно выстраивать свою дальнейшую деятельность.

Чтобы построить успешный бизнес, недостаточно просто иметь хорошую идею. Ее нужно воплощать в текстах, графиках, цифрах и таблицах. Для этого предназначен бизнес-план.

Бизнес-план – это бумажный либо электронный документ, оформляемый для внешних или внутренних целей. Он содержит сведения о функционировании фирмы, анализ текущих проблем и определение способов их решения. Грамотно разработанный план аргументированно и четко отвечает на вопросы, имеет ли смысл тратить силы и средства на реализацию проекта, какой степенью прибыльности будет обладать дело и окупится ли оно.

Готовый бизнес-план – это результат сложной организационной работы и различных маркетинговых исследований, сфокусированных на изучении услуги, продукта, направления деятельности либо компании в целом в сложившихся рыночных условиях. С учетом этого основу плана составляют:

1) Конкретный проект фирмы – в случае внедрения новой услуги или товара (особенности выхода на рынок, технологии);

2) Полный анализ хозяйственного, торгового и производственного сектора – с целью выявления недостатков и преимуществ, отличительных черт и особенностей;

3) Результаты изучения технических, финансовых, организационных и коммерческих механизмов, использование которых возможно при решении определенных задач.

Каждое предприятие, рассматривая, для чего нужен бизнес-план, должно проанализировать возможное применение этого документа:

1) Для предоставления сторонним организациям и лицам. Внешний бизнес-план требуется для наиболее выгодного преподнесения проекта лицам, в которых фирма заинтересована. Это могут быть деловые партнеры, инвесторы, разнообразные фонды, банковские учреждения и даже государственные органы.

2) Для решения внутренних задач фирмы. Во внутреннем плане должны отображаться не только сильные стороны и хорошие перспективы, но и описываться все недостатки, внутренние и внешние угрозы для бизнеса. Такой план используется в качестве управленческого документа, позволяющего объективно оценить деятельность фирмы или отдельного ее проекта, принять аргументированное решение о дальнейших действиях.

Создание внутреннего бизнес-плана сопровождается решением многих вопросов, что значительно упростит процесс написания внешнего. Во время составления внутреннего плана появляется возможность определить, действительно ли есть необходимость в привлечении инвестиционных средств или фирма сможет обойтись своими силами.

Изучая, для чего нужен бизнес-план, нельзя упускать из виду помощь этого документа руководителю в:

- поиске перспективных направлений бизнес-деятельности;
- выходе на новый рынок/уровень;
- определении длительных и краткосрочных целей;
- формулировании стратегии;
- выработке тактического плана;
- определении критериев, которым должны соответствовать новые услуги и товары;
- оценке коммерческих и производственных издержек;
- формировании понятия о соответствии кадрового состава поставленным на ближайшее время целям;

– разработке маркетинговой политики для утверждения своих позиций на рынке;

– оценке финансового состояния организации.

Кроме того, анализируя бизнес-план предприятия, руководитель получает возможность по-новому взглянуть на сложности, которые препятствуют развитию.

Сформулированные по результатам практического опыта сущность, цели и задачи бизнес-планирования наглядно иллюстрируют характер социально-производственных отношений, которые могут быть отрегулированы в рамках составления эффективного плана хозяйствования.

Чтобы в процессе реализации запланированных мероприятий (функционирования компании) все действия участников проекта были продуктивными и согласованными, план должен иметь четко поставленную цель.

Формулировка цели бизнес-планирования – процесс индивидуальный и часто зависит от многих внешних и внутренних факторов, в которых приходится функционировать тому или иному предприятию. Однако практически все частные цели можно объединить в главную цель бизнес-планирования – это получение информации о возможных путях освоения ресурсов в разрезе извлечения из них максимальной прибыли.

Предприниматель, который на начальном этапе имеет перечень ресурсов и должен найти ответ, как с наибольшей эффективностью их использовать, фактически имеет перед собой задачу, решение которой и будет иметь документальное выражение в виде бизнес-плана.

Наличие прослеживаемых связей между целями и задачами планирования дает возможность оценить эффективность положений плана. Основные задачи бизнес-планирования выглядят следующим образом:

– анализ профильного рынка с учетом положения фирмы-заказчика на этом рынке;

– определение основных и дополнительных целей заказчика (не

путать с целями плана);

– оценка имеющихся коммерческих активов в разрезе реализации плана;

– оценка уровня прогнозируемых затрат на запланированные мероприятия;

– выявление маркетинговых дефектов производства и предложения по их оперативному устранению;

– соответствие профессионального уровня сотрудников предприятия для реализации предложенной бизнес-стратегии и прогноз на привлечение дополнительных трудовых ресурсов;

– предложения по привлечению дополнительных ресурсов (финансовых, трудовых) на определенных стадиях реализации проекта.

Как видно из анализа основных понятий эффективного планирования хозяйственных процессов, все они направлены на то, чтобы во время составления и выполнения проекта предприниматель имел возможность самостоятельно отслеживать, насколько результативны выполняемые им в рамках этого плана действия.

В связи с этим бизнес-план является незаменимым документом: при принятии важных управленческих решений; при составлении любого рода отчетов по внедрению запланированных процедур; при направлении предложений о сотрудничестве потенциальным инвесторам. Но быть этому документу или нет – каждый предприниматель решает самостоятельно.

1.2. Структура, содержание и этапы разработки бизнес-плана предприятия

Структура бизнес-плана предприятия представляет собой описание проекта, предположительные суммы вложений, а также сроки его

осуществления. Разные бизнес-планы могут сильно отличаться между собой детализацией описания проектов и даже наличием/отсутствием некоторых разделов. Состав и структура бизнес-плана зависят от сферы, в которой находится проект, его размеров и уникальности; документ, кроме основных разделов, может включать в себя весь перечень преимуществ и подробный процесс изготовления нового продукта.

Основные функции бизнес-плана: возможность применения для разработки стратегии бизнеса; планирование (возможность оценить потенциал развития проекта, проводить контроль внутри организации); привлечение денежных средств (зачастую личного капитала не хватает для открытия нового дела, а без наличия бизнес-плана почти невозможно получить в банке кредит); привлечение потенциальных партнеров, которые могут вложить свой капитал или разработанные технологии. Следовательно, внутрифирменное и внешнее бизнес-планирование – это неотъемлемая часть стратегии любого предприятия на разных этапах его развития.

Стандарты для написания бизнес-планов предлагает организация UNIDO, которая борется за индустриальное процветание государств с переходной экономикой.

Основной список разделов, что включает в себя бизнес-план по версии ЮНИДО:

- титульный лист;
- исполнительное резюме;
- описание предприятия;
- список продукции и услуг;
- направления маркетинга;
- производственный план с основными характеристиками;
- управление и организация;
- финансовый план с анализом затрат и прогнозом доходной части;
- оценку возможных рисков;
- разного формата приложения.

В каждом индивидуальном случае структура бизнес-плана по пунктам может несколько отличаться от стандартной и иметь дополнительные разделы.

Титульный лист обязательно несет в себе следующую информацию: название проекта; полное название организации и ее адрес; информация о владельцах фирмы, номера телефонов; краткая характеристика проекта; стоимость проекта (можно также указать предположительное время, через которое проект окупится); дата составления бизнес-плана.

Исполнительное резюме представляет собой «выжимку», предельно лаконичное изложение содержания бизнес-плана. Главной его задачей является пробуждение интереса к проекту потенциального инвестора. Объём раздела составляет 1–4 страницы машинописного текста. Резюме содержит:

- описание компании и характеристику ее деятельности;
- важные моменты основных разделов, из которых состоит структура бизнес-плана предприятия;
- оценку спроса на новую продукцию;
- оценку перспектив развития проекта;
- объем необходимых инвестиций;
- контрольные сроки.

В разделе «Общее описание предприятия» дают характеристику предприятию, оценивают его положение на рынке, указывают главные виды деятельности, владельцев, финансовые показатели и достижения. Для того чтобы заинтересовать инвестора, важно еще отметить преимущества компании перед конкурентами, цели и перспективы описываемого бизнеса.

Список продукции и услуг. В этом пункте предоставляется описание услуг и товаров, которые предлагает компания. Нужно указать возможности использования этих товаров/услуг, их преимущества, соответствие стандартам и привести оценку готовности их к выходу на рынок.

В разделе «Маркетинг» небходимо подробно разъяснить методы продвижения продукта на рынке. Должен быть проведен маркетинговый

анализ, где рассматриваются характеристики рынка, возможные конкуренты и потенциальные потребители продукции. Маркетинговый план обязательно включает данные о ценовой политике, направлениях и способах рекламы продукта, методах организации продаж и послепродажного обслуживания клиентов, предположительные объемы продаж.

В разделе «Производственный план» дают описание технологического процесса. Нужно перечислить источники материалов, сырья и необходимого оборудования, написать о потребностях в помещениях, источниках энергии, коммуникациях. В этом пункте также перечисляются требования к трудовым ресурсам: количество персонала, его обучение, оплата и условия труда, состав структурных подразделений и возможные изменения штата в процессе развития предприятия.

Управление и организация. В этом разделе предоставляется список главных участников предприятия и структура отношений в нем: предприниматель; партнеры; совет директоров; ключевые отделы и сотрудники; список инвесторов. Нужно показать внутренние связи участников внутри организации, обозначить их обязанности и сферы ответственности.

Финансовый раздел. Без него не обойдется схема бизнес-плана, предназначенного инвесторам. В разделе финансового планирования должен присутствовать график выполнения работ. А также финансовые ресурсы, необходимые для их своевременной реализации. Нужно указать потенциальные источники финансирования, ответственность и гарантии заемщиков, сроки погашения кредитов и схему расходов.

Желательно привести такие показатели, как: соотношение прибыли и убытков; внутреннюю норму доходности; период окупаемости; NPV (чистую приведенную стоимость); индекс рентабельности; операционный рычаг; точку безубыточности.

Оценка возможных рисков. В этом разделе оценивают наиболее вероятные риски для данного проекта и возможные последствия их

реализации. Чтобы минимизировать прогнозируемые потери в глазах инвесторов, нужно подробно описать организационные меры профилактики рисков и изложить программу страхования.

Приложения. Приложения служат доказательством, иллюстрацией и/или разъяснением сведений, указанных в бизнес-плане. Это могут быть резюме руководителей проекта, итоги проведенных маркетинговых исследований, графики, электронная презентация, фотографии и подробные характеристики продукции, договоры, контракты, лицензии, отзывы о компании.

Каждое коммерческое мероприятие должно начинаться с составления бизнес-плана. Он необходим не только инвесторам, но и бизнесмену, и его сотрудникам. Рассмотрим этапы бизнес-планирования, прохождение которых позволит составить идеальный план.

Первый этап: подготовительный. На данном этапе главной задачей является определение: целей создания документа и необходимых для этого сроков; предназначения плана; ответственных исполнителей разделов; необходимости привлечения работников из других организаций; графика работы компании; бюджета. Подготовительный этап может быть разделен на несколько шагов:

- Определение целей составления бизнес-плана.
- Подбор источников информации.
- Точное обозначение целевых читателей документа.
- Разработка общей структуры плана.

Второй этап: разработка бизнес-плана по разделам. Этот этап можно условно разделить на два шага:

- сбор необходимой информации.
- непосредственное составление бизнес-плана.

Совершенно понятно, что процесс бизнес-планирования при отсутствии сведений о состоянии рынка, потребительском спросе, данных мониторинга цен и т. п. попросту невозможен. Получить нужную информацию можно, обратившись в специализированные маркетинговые агентства. Как вариант,

возможно и самостоятельное проведение исследований. В качестве источников информации могут выступать правительственные отчеты, публикации отраслевых ассоциаций, интернет-информация, статьи в журналах научной направленности и т.п.

К выполнению второго шага рекомендуется привлекать инициаторов написания проекта (будущих его исполнителей). Таким образом предпринимателю удастся составить максимально полное и системное представление о сильных и слабых сторонах компании, ведущих направлениях ее деятельности, действительных шансах воплощения данного бизнес-плана в жизнь.

Третий этап: анализ чувствительности проекта. Целью этапа является проведение анализа устойчивости и эффективности проекта по отношению к различным внешним показателям. Процесс выполнения этих задач может быть разделен на следующие шаги:

– Расчет показателей ликвидности: индексы ликвидности, чистый оборотный капитал и т.п.

– Расчет показателей деловой активности: оборачиваемость средств по счетам дебиторов и товарно-материальных запасов, период оплаты за товар и др.

– Определение показателя рентабельности.

– Подсчет показателей финансовой устойчивости.

– Определение показателей эффективности инвестиций в зависимости от ставки дисконтирования: индекс прибыльности, период окупаемости проекта, чистый приведенный доход, внутренняя норма рентабельности и пр.

– Определение степени влияния на чистый доход различных изменчивых внешних факторов: цен реализации, объема продаж, налогов, условно-постоянных издержек, переменных издержек, суммы инвестиционных затрат, ставки дисконтирования, стоимости привлеченных средств и др.

– Расчет точки безубыточности для основных категорий услуг и товаров.

Четвертый этап: обсуждение бизнес-плана. Организация процесса бизнес-планирования на данном этапе сводится к тому, что руководители, специалисты подразделений организации, консультанты из сторонних компаний и авторы разделов документа анализируют и обобщают все отклики относительно каждого обоснованного замечания, разрабатывают аргументированное заключение. Как результат, проект бизнес-плана либо поступает на доработку и корректировку, после чего повторно проходит все вышеописанные стадии бизнес-планирования, либо, в худшем случае, ставится задача по разработке нового варианта документа. Чаще это происходит с проектами, разработанными сторонними компаниями: бизнес-планы, созданные без скрупулезного учета специфики организации, требуют доработки и уточнения.

Пятый этап: заключительный. Цель этапа – окончательная редакция бизнес-плана, его утверждение руководством организации и передача на изучение всем заинтересованным лицам и компаниям. Конечный вариант бизнес-плана, в котором он будет предоставлен инвесторам и/или банкирам, должен быть выполнен на наивысшем полиграфическом уровне. Он обязательно должен быть читабельным, иметь оглавление, удобное структурное деление на разделы и подразделы. Для доказательства и пояснения тех или иных сведений в документе должны быть приведены статистические данные, схемы, фотографии, рисунки. Важно понимать, что каждому потенциальному инвестору ежедневно подают на рассмотрение не один, а несколько бизнес-планов. Поэтому важно тщательно подойти к оформлению резюме: в нем необходимо привести максимум информации о проекте, но при этом она должна подаваться лаконично и четко.

1.3. Особенности бизнес-планирования в сфере общественного питания

Каждое коммерческое мероприятие должно начинаться с составления бизнес-плана. Он необходим не только инвесторам, но и бизнесмену, и его сотрудникам. Рассмотрим этапы бизнес-планирования, прохождение которых позволит составить идеальный план.

Первый этап: подготовительный. На данном этапе главной задачей является определение: целей создания документа и необходимых для этого сроков; предназначения плана; ответственных исполнителей разделов; необходимости привлечения работников из других организаций; графика работы компании; бюджета. Подготовительный этап может быть разделен на несколько шагов:

- Определение целей составления бизнес-плана.
- Подбор источников информации.
- Точное обозначение целевых читателей документа.
- Разработка общей структуры плана.

Второй этап: разработка бизнес-плана по разделам. Этот этап можно условно разделить на два шага:

- сбор необходимой информации.
- непосредственное составление бизнес-плана.

Совершенно понятно, что процесс бизнес-планирования при отсутствии сведений о состоянии рынка, потребительском спросе, данных мониторинга цен и т. п. попросту невозможен. Получить нужную информацию можно, обратившись в специализированные маркетинговые агентства. Как вариант, возможно и самостоятельное проведение исследований. В качестве источников информации могут выступать правительственные отчеты, публикации отраслевых ассоциаций, интернет-информация, статьи в журналах научной направленности и т.п.

К выполнению второго шага рекомендуется привлекать инициаторов написания проекта (будущих его исполнителей). Таким образом предпринимателю удастся составить максимально полное и системное представление о сильных и слабых сторонах компании, ведущих направлениях ее деятельности, действительных шансах воплощения данного бизнес-плана в жизнь.

Третий этап: анализ чувствительности проекта. Целью этапа является проведение анализа устойчивости и эффективности проекта по отношению к различным внешним показателям. Процесс выполнения этих задач может быть разделен на следующие шаги:

– Расчет показателей ликвидности: индексы ликвидности, чистый оборотный капитал и т.п.

– Расчет показателей деловой активности: оборачиваемость средств по счетам дебиторов и товарно-материальных запасов, период оплаты за товар и др.

– Определение показателя рентабельности.

– Подсчет показателей финансовой устойчивости.

– Определение показателей эффективности инвестиций в зависимости от ставки дисконтирования: индекс прибыльности, период окупаемости проекта, чистый приведенный доход, внутренняя норма рентабельности и пр.

– Определение степени влияния на чистый доход различных изменчивых внешних факторов: цен реализации, объема продаж, налогов, условно-постоянных издержек, переменных издержек, суммы инвестиционных затрат, ставки дисконтирования, стоимости привлеченных средств и др.

– Расчет точки безубыточности для основных категорий услуг и товаров.

Результаты этого анализа можно включить в финансовую часть бизнес-плана либо подать в отдельном разделе.

Четвертый этап: обсуждение бизнес-плана. Организация процесса бизнес-планирования на данном этапе сводится к тому, что руководители, специалисты подразделений организации, консультанты из сторонних компаний и авторы разделов документа анализируют и обобщают все отклики относительно каждого обоснованного замечания, разрабатывают аргументированное заключение. Как результат, проект бизнес-плана либо поступает на доработку и корректировку, после чего повторно проходит все вышеописанные стадии бизнес-планирования, либо, в худшем случае, ставится задача по разработке нового варианта документа. Чаще это происходит с проектами, разработанными сторонними компаниями: бизнес-планы, созданные без скрупулезного учета специфики организации, требуют доработки и уточнения.

Пятый этап: заключительный. Цель этапа – окончательная редакция бизнес-плана, его утверждение руководством организации и передача на изучение всем заинтересованным лицам и компаниям. Конечный вариант бизнес-плана, в котором он будет предоставлен инвесторам и/или банкирам, должен быть выполнен на наивысшем полиграфическом уровне. Он обязательно должен быть читабельным, иметь оглавление, удобное структурное деление на разделы и подразделы. Для доказательства и пояснения тех или иных сведений в документе должны быть приведены статистические данные, схемы, фотографии, рисунки. Важно понимать, что каждому потенциальному инвестору ежедневно подают на рассмотрение не один, а несколько бизнес-планов. Поэтому важно тщательно подойти к оформлению резюме: в нем необходимо привести максимум информации о проекте, но при этом она должна подаваться лаконично и четко.

В условиях рыночной экономики отсутствует директивное планирование, но сохраняется государственное регулирование. Субъектами планирования являются непосредственно функционирующие предприятия, а показатели планов приобретают реальное содержание. Все это касается и предприятий малого и среднего бизнеса. Количество таких предприятий

увеличивается, они активно развиваются, а для роста эффективности их бизнеса и сохранения конкурентоспособности важны современные методы управления и планирования.

Планирование может осуществляться через составление бизнес-планов. Любая хозяйственная или коммерческая деятельность, непосредственно связанная с получением прибыли, отождествляется с понятием «бизнес», поэтому такой плановый документ называется бизнес-планом. В переводе на русский язык «бизнес-план» означает «исследование возможностей». Необходимость такого планирования обусловливается тем, что бизнес-план в современных условиях является обязательным и стандартным документом производственного и коммерческого функционирования предприятий и предпринимателей в любой отрасли и в любой стране [3, с. 220].

Бизнес-план стал необходимым документом и для банков, выдающих кредиты, и для инвесторов, коммерсантов и предпринимателей, с которыми требуется организовать сотрудничество. Кредитуемый обязан обеспечить возвратность ссуды и окупаемость полученных авансом средств, а для этого нужен детальный анализ и производства и рынков сбыта продукции (услуг).

Бизнес-план представляет собой систему методично сформулированных мероприятий (экономических, технических, организационных и социальных), направляемых на достижение запланированной цели, сбалансированных по целям и ресурсам, взаимосвязанных во времени и в пространстве. Это компактный документ, который включает предпосылки, условия, конкретную программу действий, определяет финансово-экономические условия и результаты проекта.

В самом технологическом процессе бизнес-планирования предусмотрена возможность определения оптимального управленческого решения, отталкиваясь от потенциала самого предприятия и возможностей внешней среды. Бизнес-планирование в весьма большой мере необходимо малым и средним предприятиям, т.к. они функционируют в условиях наличия неопределенности и обладают меньшим допуском на совершение

ошибки. (Однако имеется мнение, что после удара внешней среды, если таковой происходит, период восстановления предприятий малого и среднего бизнеса проходит быстрее, чем у крупного) [4, с. 125].

В современных условиях при наличии конкуренции предприниматели таких предприятий не могут надеяться только на опыт и интуицию. Отказываясь от разработки бизнес-планирования при управлении предприятием, можно совершить ошибочные маневры, являющиеся причинами плохого состояния дел. Функционирование предприятий малого и среднего бизнеса в нашей стране основывается на Федеральном законе 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации», который был принят 24 июля 2007 года, где указаны критерии отнесения предприятия к малому бизнесу.

Субъектами малого и среднего бизнеса считаются юридические лица, внесённые в единый государственный реестр: потребительские кооперативы и коммерческие организации (исключаются государственные и муниципальные унитарные предприятия), а также физические лица, внесённые в единый государственный реестр индивидуальных предпринимателей и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица (индивидуальные предприниматели), крестьянские (фермерские) хозяйства, соответствующие перечисленным условиям.

Для содействия развитию малого и среднего бизнеса России Правительством РФ в 2009 году были разработаны инициативы, наиболее значимые из них, это: сохранение для высокотехнологичных предприятий ставки отчислений в Пенсионный фонд на уровне 14 % (с 2011); освобождение предприятий, внедряющие энергосберегающее оборудование, от налога на имущество на срок до трёх лет; освобождение организаций, работающих в сфере образования и здравоохранения, от уплаты налога на прибыль на срок до девяти лет, и т. д.

Предприятия малого и среднего бизнеса России имеют ограничение:

1. по статусу: доля внешнего участия в капитале не может быть более 25%,

2. по численности работников: в зависимости от средней численности работников за календарный год предприятия подразделяются на:

микропредприятия - до 15 работников;

малые предприятия - до 100 работников;

средние предприятия - до 250 работников.

3. по выручке (без учёта налога на добавленную стоимость с 2013 года):

микропредприятия - от 60 млн рублей;

малые предприятия - от 400 млн рублей;

средние предприятия - от 1 млрд рублей.

Помимо отмеченных особенностей, планирование бизнеса в малых и средних предприятиях характеризуются еще и тем, на какой ступени развития находится предприятие в настоящее время. Большинство малых и средних предприятий проходят такие формы: начинающее, уцелевшее, стабильное и расширяющее предприятие.

Рассмотрим одну из них: начинающее предприятие. Это одна из наиболее интересных форм, когда предприятие находится либо на стадии разработки идеи развития, либо имеет бизнес-план, но еще не достигло периода получения дохода и осваивает начальные инвестиционные вложения.

Задачи, стоящие перед такими предприятиями весьма характерные: расширение клиентской базы, внедрение технологии бизнеса, и т. д., что и определяет особенности при планировании бизнеса. При этом цели на долгосрочный период должны соответствовать имеющимся наличным ресурсам.

Одним из важнейших факторов успеха малых и средних предприятий является непрерывный поиск новых идей, доведение их до бизнес -проектов и непосредственно их реализация. Очень часто бизнес-план становится важным и единственным основанием для появления такой составляющей в

функционировании предприятия как финансовые средства.

Основополагающими составляющими достижения успеха предприятия являются:

- поиск конкурентоспособной идеи,
- тщательная разработка идеи и бизнес-проекта,
- поиск необходимых инвестиций;
- практическое внедрение проекта.

Бизнес-план любых проектов проявляется как воплощение суммы составляющих в достижении успеха предприятия. Он дает возможность сформулировать бизнес-идею, выработать и довести план реализации такой идеи до каждого из заинтересованных лиц.

Идея может быть как собственной, то есть разработанной самим предприятием, так и заимствованной. Иногда успешные предприятия имеют высокую эффективность потому, что умеют генерировать чужие идеи. Менеджеры таких предприятий обладают необходимыми организаторскими способностями и в определенный момент лучше других понимают, что результат может быть достигнут благодаря наличию оригинальной идеи и своевременного претворения ее в жизнь.

В обобщенном виде идея является формой отражения в планах явлений объективной действительности, которая состоит из обобщения опыта предыдущего развития и осознания целей дальнейшей реорганизации бизнеса.

Новые деловые идеи могут возникать либо при выявлении застарелых недостатков, либо при появлении новых возможностей совершенствования удовлетворения существующих (явных) или еще не осознанных потребностей (видов деятельности) разными слоями населения. Если задумываться только над теми целями, которые могут быть в настоящее время реальными, можно не заметить, что окружающий мир значительно меняется. А в бизнесе можно потерять значительную выгоду, пренебрегая такой идеей, которая кажется нереальной в настоящий момент. Именно под

такую перспективную идею можно найти инвесторов, получить кредиты, ресурсы, она может стать «технологическим толчком» инновационного процесса.

Малый и средний бизнес представлен во многих сферах деятельности АПК: молочном и мясном животноводстве, в производстве зерна и овощей и т. д., где бизнес-планирование применяется весьма широко. Однако есть отрасли, в которых применение бизнес-планирования может вывести их на более значимый уровень и позволит нашему населению с одной стороны получить доходный бизнес, а с другой - обеспечить потребителей экологически чистой продукцией [1, с. 140].

Рассмотрим отрасль пчеловодства. Из результатов опроса известно, что мед население чаще всего покупает через знакомых или на рынке, и реже всего в розничной торговле. Причиной является то, что крупные торговые сети сотрудничают с пчеловодами - частниками только в том случае, когда объемы их продукции достаточно велики (не меньше десяти бидонов, а у пчеловодов чаще всего их не больше пяти). Поэтому они должны заниматься реализацией продукции самостоятельно, в частности торговать на рынке. А главное - частникам поставлять мед в крупные торговые организации не выгодно в связи с тем, что закупочная цена меда в 3 раза меньше, чем та, которую пчеловоды запрашивают на рынке [5, с. 200]. Кроме того, торгуя на рынке, пчеловоды продают населению очень необходимую продукцию в виде воска, пыльцы, прополиса, маточного молочка, что невозможно сдавать в торговые сети из-за малого выхода этих видов пчелопродуктов.

По мнению специалистов, предпринимателю, решившему заняться пчелобизнесом, не имея опыта, нецелесообразно начинать собственный медовый бизнес с создания пасеки. Для начала можно занять позицию управленца (администратора) и заняться объединением небольших пчелохозяйств, где опытные пчеловоды отвечают за производство меда, а менеджер несет ответственность за его переработку и сбыт. По расчетам, фасовкой и реализацией собственного меда небольшим хозяйствам можно

заниматься, при наличии количества пчелосемей не менее 100, для крупных производителей оно должно превышать 1000-й барьер. В дальнейшем, обладая опытом, наибольшего эффекта можно достичь при смешанном производстве: обзавестись собственным пчелохозяйством и дополнительно закупать мед у независимых пчеловодов, предварительно заключив с ними договоры на поставку. Благодаря такой схеме можно снизить себестоимость фасованной продукции.

В настоящее время основной объем товарооборота обеспечивают пчеловоды-любители, реже эту отрасль представляют профессионалы.

Но у одних и у других, а также желающих попробовать свои силы в медовом бизнесе имеются перспективы. Эта ниша не структурирована, цены на мед постоянно растут, культура потребления на внутреннем рынке формируется.

До того, как приступить к вложению инвестиций, сначала потребуется составить бизнес план пчеловодства, учесть все нюансы организации собственного дела, предусмотреть возможные риски, рассчитать затраты и будущие доходы.

Таким образом, без бизнес-планирования начинать (или продолжать) заниматься производством и реализацией меда весьма рисковано, т. к. капиталовложения необходимы значительные. Если заранее не предусмотреть стратегию своего бизнеса, то в итоге можно разориться. Но если правильно продумать бизнес план, то можно получить довольно устойчивый доход. Для начала нужно определиться, на какой объем вложений рассчитывает начинающий (или продолжающий бизнес) пчеловод, т. к. от этого будет зависеть, насколько быстро окупиться бизнес. Необходимо пройти отраслевое обучение (на курсах и у опытных пчеловодов).

Далее ставится цель бизнес проекта - производство экологически чистых продуктов пчеловодства на основе разведения пчелосемей. Предпринимательская деятельность будет направлена на удовлетворение

потребительского спроса населения. Основной вид деятельности: разведение пчелосемей и получение продуктов пчеловодства.

Маркетинговый план подразумевает исследование рынка. Он, как правило, является малонасыщенным в любом районе. Изучается состояние производства продукции у возможных конкурентов и потребность потенциальных покупателей. Сбыт продукции планируется осуществлять путем реализации на торговых точках районных центров или в ближайших городах, а также физическим и юридическим лицам.

Преимуществом мёдопродуктов является отсутствие сильной конкуренции и высокое качество продукции.

Разрабатывая организационный план, необходимо предусмотреть регистрацию деятельности в налоговых органах, например в качестве крестьянского (фермерского) хозяйства; указать форму собственности - частная, и собственника - Иванов Иван Иванович. Предусмотреть наем работников (даже если только сезонных). Все, что подлежит финансовой оценке, представить в таблице в денежном выражении на весь период внедрения проекта.

В Производственном плане необходимо учесть в соответствии с полученными знаниями приобретение всех составляющих для технологического процесса, приобрести паспорт пасеки, застраховать пчелосемьи, приобрести оборудование, инвентарь и ветеринарные препараты, подробно описать технологию производства. Необходимо определить площади угодий, где пчёлы будут собирать нектар, если нет диких насаждений медоносов - разработать схему посевов таких растений, учитывая их нектаропродуктивность. Затем, нужно выделить место для пасеки, определить период вывоза пчёл на кочевки, километраж, количество пчелосемей.

Технологическую деятельность можно разделить на этапы:

- приобретение улей и приобретение пчелосемей;
- уход за пчелосемьями;

- реализация полученной продукции: меда, пчелиного яда, пыльцы, прополиса, воска.

Расчет финансового плана следует представить в таблицах «План доходов и расходов» и «План движения денежных средств». Общая стоимость проекта будет состоять из личных средств и, если это будет решено, из субсидии, предоставляемой центром занятости населения [2, с. 110].

Налогообложение доходов крестьянского хозяйства по производству и реализации сельскохозяйственной продукции будет состоять из единого сельскохозяйственного налога (ЕСХН) в соответствии Системой налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей (единый сельскохозяйственный налог). Глава крестьянского хозяйства уплачивает страховые взносы на обязательное пенсионное страхование как за себя, так и за членов крестьянского хозяйства в виде фиксированного платежа, являющихся застрахованными лицами.

При расчете доходов используется примерный план развития хозяйства по годам и динамика цен на продукцию. Не исключено, что в первый год может быть получен отрицательный баланс, т. к. на этот период будут приходиться основные затраты.

Добротно составленный финансовый план, подробно учитывающий все возможные статьи доходов и расходов, позволит получить реальный срок окупаемости проекта, что является критерием для начала внедрения проекта или отказа от него.

Кроме того, инвесторы и кредиторы придают большое значение оценке рисков, чувствительности проекта к изменяющимся условиям среды. Поэтому при разработке бизнес-плана целесообразно указать состав возможных рисков и какие потери при их наступлении могут произойти, по каким видам рисков и на какую сумму следует застраховать имущество предприятия [1, с. 221].

Таким образом, независимо от того, какой вид малого и среднего

бизнеса будет выбран: тепличное хозяйство, разведение рыбы, выращивание рассады или шампиньонов, ремонтные мастерские и т. д., только качественно составленный бизнес-план в состоянии указать на положительные или отрицательные перспективы предпринимателей.

Наиболее распространенными причинами неудач в реализации проекта являются: недостаточное внимание к качеству планирования или

игнорирование вообще этого процесса. Провал проекта может произойти в связи с недостатком ресурсов, нереально рассчитанных сроков, не верно сформулированной цели или ее изменения в процессе разработки проекта, а так же из-за недостаточной детальности планирования [4, с. 140].

Однако, хорошо продуманный бизнес-план поможет предпринимателю любого ранга (фермеру, подсобному цеху, сельхозпредприятию, предприятию по переработке сельхозпродукции) проанализировать свои идеи, оценить их рациональность и реалистичность, выявить слабые стороны и возможные резервы, уменьшить риск и определить наиболее оптимальные пути достижения конечной цели, а также будет способствовать установлению деловых отношений с потенциальными партнерами по бизнесу.

Таким образом, автор пришел к выводу, что бизнес-план является презентацией проекта для инвесторов, банкиров и сотрудников других учреждений, у которых бизнесмен может искать поддержки.

ГЛАВА 2. БИЗНЕС-ПЛАН КАФЕ БРУКЛИН

2.1 Общая характеристика создаваемого предприятия

Целью проекта является создание ресторана в центре г. Москвы с приятной обстановкой, позволяющей почувствовать себя в самом сердце Италии в любое время года, в котором оказывают качественные услуги в сфере общественного питания жителям и гостям столицы на коммерческой основе. Название ресторана - «Бруклин».

Блюда итальянской кухни не только признаны в мире как одни из лучших, но сегодня это еще и особо модная тенденция. Кулинарные шедевры со знакомыми названиями или различные варианты пасты предложат практически в любом фаст-фуде. Однако почувствовать эстетику страны и приблизиться к пониманию философии ее национальной кухни можно, только посетив настоящий итальянский ресторан. В меню ресторана представлены традиционные блюда всех регионов Италии, приготовленные по старинным рецептам.

Кафе «Бруклин» прекрасно подойдет для делового обеда, романтичного свидания, веселого семейного праздника и детского дня рождения.

2.2 Резюме проекта

Основные характеристики проекта:

- Создания ресторана с нуля
- Местоположение – Москва, центр;
- Общая площадь ресторана равна 350 кв. м., площадь зала - 200 кв. м.;
- Ресторан casual dining несетевого формата на 60 посадочных мест;
- Целевая аудитория – жители и гости Москвы в возрасте от 25 до 55 лет со средним и высоким уровнем доходов;
- Средний чек без алкоголя в утренние часы составит 500 руб., в

дневное время – 900 рублей, в вечернее время – 1500 рублей; чек на алкоголь - 1000 руб.;

– Конкурентные преимущества (отличительные особенности) – классический итальянский ресторан, интерьер которого выполнен оригинально, необычно. Благодаря чему, гости этого заведения будут чувствовать себя в самом сердце Италии, меню будет состоять из широкого выбора классических блюд итальянской кухни высокого качества, а также раздел для вегетарианцев.

– Способы продвижения – интернет (сайты с ресторанными рейтингами), радио, договора о взаимной рекламе в заведениях, оказывающих услуги населению в столичном регионе в соответствующем ценовом сегменте.

– Штат компании – 26 человек;

– Инвестиции в проект – 27 000 тыс. руб.;

– Финансирование проекта - 37% собственных средств;

– Окупаемость проекта – 3 квартала (9 месяцев);

– Рентабельность продаж - 25% в первом полугодии 2019 года;

– Чистая прибыль проекта - 15 639,2 тыс. руб. в первом полугодии 2012 года;

– Пропускная способность в день - 200 человек.

– Режим работы: вс-чт с 7.00 до 24.00; пт – сб с 8.00 до 2.00.

– Максимальная загрузка предполагается с 16 до 24 часа и составит 60%.

Принцип работы ресторана: с понедельника по пятницу с 7.00 до 10.00 клиентам предлагается завтрак, с 11:00 до 16:00 - бизнес-ланч; блюда по основному меню предлагаются в любые рабочие часы.

Сезонность – проект рассчитан на более высокую посещаемость в холодное время года.

Начало реализации проекта планируется в июле 2017 года. Срок проведения всех отделочных и ремонтных работ – 3 месяца. Открытие

ресторана планируется в октябре 2017 года.

2.3 Организационные основы проекта

В качестве организационно-правовой формы бизнеса выбрано ИП. Управленческие функции возложены на предпринимателя. В его обязанности, помимо руководства, войдет участие в процессе сыроварения, а также сотрудничество с поставщиками и оптовыми клиентами. Для работы в цехе сыроварни дополнительно понадобятся два человека. Фирменный магазин потребует найма еще 3 сотрудников. Также потребуется собственный бухгалтер. Таким образом в штат сыроварни войдут 7 человек (штатное расписание представлено в таблице 2.1). Для доставки сырья из ферм также потребуются услуги наемного водителя-экспедитора.

Таблица 2.1

Штатное расписание и фонд оплаты труда

	Должность	Оклад, руб.	Кол-во, чел.	ФОТ, руб.
Административный				
1	Бухгалтер	20 000	1	20 000
Производственный				
2	Рабочий	32 000	2	64 000
Торговый				
3	Официант	22 000	3	66 000
			Итого:	150 000
			Социальные отчисления:	45 000
			Итого с отчислениями:	195 000

ГЛАВА 3. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ И ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ И ВЫЯВЛЕНИЕ РИСКОВ ПО ПРОЕКТУ.

3.1 Производственный план предприятия

Помещение для данного проекта будет сниматься в аренду. По данным сайта агентства ресторанной недвижимости стоимость аренды за 1 кв. м. в центре Москвы в среднем 35 000-50 000 рублей в год.

Средняя стоимость дизайн-проекта находится в диапазоне 500 – 1 500 рублей за 1 кв. м. Средний разброс цен на технологические проекты составляет порядка 150-200 рублей за 1 кв. м. общей площади помещения.

Приготовление блюд, предлагаемых рестораном, будет осуществляться непосредственно в самом ресторане, поэтому для реализации данного процесса необходимо предусмотреть все необходимое оборудование. В приложении 1 представлены расчеты затрат на оборудование для кухни. Все данные о стоимости оборудования заимствованы с официального сайта компании Кухнин, поставщика профессионального кухонного оборудования для предприятий общественного питания, столовых, ресторанов, кафе, баров, а также холодильного оборудования для предприятий торговли, магазинов, супермаркетов.

Далее в приложении 3 и 4 приведен расчет стоимости необходимых столовых приборов и посуды. Данный набор рассчитан с учетом приборов, используемых при приготовлении блюд, а также для сервировки столов в зале из расчета 60 персон. Данные о стоимости посуды и столовых приборов были использованы с официального сайта Pizza Group, компании специализирующейся на продаже посуды и кухонной утвари, а также Food Service, проекта, целью которого является комплексное оснащение кафе, баров, ресторанов и домашней кухни всем необходимым.

Для ремонта / отделки помещения зала для гостей ресторана, а также закупки мебели и оборудования в зале и вспомогательных помещениях

(санузел, гардероб) выделяется 6 000 000 рублей. Эта сумма согласована с консалтинговым агентством в сфере ресторанного бизнеса.

С 1 января 2010 года единый социальный налог отменён, вместо него необходимо уплачивать страховые взносы в ПФР, ФСС, федеральный и территориальные ФОМСы. С 1 января 2011 года были увеличены ставки отчислений в Пенсионный фонд (26%), Фонд обязательного медицинского страхования (2,1% в ФФОМС и 3% в ТФОМС), то есть общая нагрузка составит 34%. В ресторане будет работать:

- директор, который будет организовывать всю работу предприятия;
- администратор, который будет контролировать качество услуг, оказываемых клиентам, работу персонала, следить за порядком и состоянием помещения, а также осуществляет операции по отражению на кассовом аппарате всех полученных от покупателей денежных сумм;
- бухгалтер, осуществляющий учет средств предприятия и хозяйственных операций с материальными и денежными ресурсами;
- главный повар, контролирующий качество приготовления блюд, поставку необходимых продуктов, а также разработку новых видов блюд; механизации и автоматизации производственных процессов;
- 3 повара, занимающиеся приготовлением блюд;
- 2 бармена, работающие по графику 2/2;
- 10 официантов, работающих по графику 2/2;
- 1 уборщица, убирающая основное помещение;
- 1 рабочая на кухне, следящая за порядком в рабочей зоне;
- 2 помощника на кухне, ассистирующие поваров
- 2 охранника, работающие по графику 2/2.

Найм сотрудников будет проводиться на конкурсной основе, с учетом личных качеств и опыта работы. Зарплата выплачивается 20 числа (аванс 50%) и 5 числа (оклад за вычетом аванса, то есть оставшиеся 50%) каждого месяца.

При такой небольшой численности специалистов необходимость

обеспечения их взаимозаменяемости в период отпусков, болезней и командировок очевидна. С этой целью необходимо порядок такого замещения четко оговорить приказом по предприятию. С учетом того, что концепция ресторана предполагает сезонную высокую посещаемость в холодное время года и менее активную посещаемость в летнее время, то с сотрудниками будет оговариваться условие выхода в отпуск в летнее время.

Затраты на коммунальные платежи рассчитаны согласно тарифам г. Москвы в среднем будут составлять 90 000 рублей в месяц.

Другая важная составляющая ресторанного бизнеса — автоматизация системы контроля и учета. Существуют несколько фирм, поставляющих программное обеспечение по контролю и учету. Наиболее «продвинутый», хотя и самый дорогой продукт, — R-Keeper. Минимальная конфигурация обойдется в 300 000 рублей. Более дешевой альтернативой может быть система «Ресторан 2000». Есть решения и на базе «1С» и других привычных многим систем.

Хозяйственные расходы - это расходы на поддержание ресторана в хорошем состоянии, такие как стирка скатертей и униформы, различные средства для уборки, технические средства и предметы декора.

Программа реализации продукции предполагает, что реализация блюд будет осуществляться с 300% наценкой (стандартная наценка на продукты в ресторане). Средний чек с учетом алкогольных напитков:

- в утренние часы (с 7.00 до 11.00) составит 500 руб. / чел.,
- в дневное время (с 11.00 до 16.00) 900 руб. / чел.,
- в вечерние часы (после 16.00) 2500 руб. / чел.

Загрузка с разбивкой по тем же временным периодам предполагается следующая:

- в утренние часы (с 7.00 до 11.00) 20 человек,
- в дневное время (с 11.00 до 16.00) 50 человек,
- в вечерние часы (после 16.00) 130 человек.

Определим динамику посещаемости ресторана.

Таблица 3.1

Динамика посещаемости ресторана

Время суток	7.00-11.00	11.00-16.00	16.00-24.00
Средний чек, рублей	500	900	2 500
Количество посетителей, человек	20	50	130

Получим, что в день выручка ресторана составит 380 000 рублей. В месяц ресторан будет приносить 11 400 000 рублей выручки.

Себестоимость продуктов и напитков соответственно составит 3 800 000 рублей в месяц. На этапе раскрутки заведения затраты на продукты и напитки также будут ниже стандартных, в октябре они составят 50%, в ноябре – 70%, в декабре – 90%. Итак, сведем статьи затрат в таблицу.

Таблица 3.2

Единовременные платежи

№ п/п	Наименование статьи	Сумма, руб.
1.	Оформление необходимой документации	100 000
2.	Дизайн-проект	400 000
3.	Кухонное оборудование	1 416 000
4.	Ремонт помещения, мебель и прочее оборудование	6 000 000
5.	Посуда и инвентарь	581 200
6.	Программное обеспечение по контролю и учету	400 000
7.	Итого:	8 897 200

Что касается ежемесячных платежей, то некоторые из статей затрат будут осуществляться не с начала реализации проекта, а ближе к открытию ресторана. Сначала представим эти статьи в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Ежемесячные платежи

№ п/п	Наименование статьи	Сумма, руб. / месяц
1.	Аренда помещения	1 300 000
2.	Себестоимость продуктов и напитков	3800 000
3.	Зарплата сотрудников	943 600
4.	Страховые взносы	245 300
5.	Коммунальные платежи	90 000
6.	Реклама	150 000
7.	Хозяйственные расходы	30 000
8.	Итого	6 558 900

Далее рассмотрим во временном промежутке динамику отнесения расходов в первом полугодии.

Таблица 3.4

Динамика расходов

Статья затрат / месяц	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Аренда помещения	1 300 000	1 300 000	1 300 000	1 300 000	1 300 000	1 300 000
Себестоимость продуктов и напитков	-	-	-	1 900 000	2 660 000	3 420 000
Зарплата сотрудников	90 400	90 400	943 600	943 600	943 600	943 600
Страховые взносы	23 500	23 500	245 300	245 300	245 300	245 300
Коммунальные платежи	30 000	60 000	90 000	90 000	90 000	90 000
Реклама	-	-	150 000	150 000	150 000	150 000
Хозяйственные расходы	-	-	-	30 000	30 000	30 000
Итого:	1 443 900	1 473 900	2 728 900	4 658 900	5 418 900	6 178 900

Расходы на производство в среднем составят 6 558 900 рублей в месяц в 2014 году, где переменные затраты составляют 3 800 000 рублей в месяц, а постоянные – 2 758 900 рублей.

3.2. Финансовый план предприятия

Система учета:

Финансовый год предприятия начинается в январе.

Валюта проекта: рубли (руб.)

Основные уплачиваемые налоги представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Основные уплачиваемые налоги по проекту

Наименование	База	Период	Ставка
Налог на прибыль	Прибыль	Месяц	20%
НДС	Добавленная стоимость	Месяц	18%
Налог на имущество	Стоимость имущества	Согласно установленному графику платежей	2,2 %
Подходный налог	Фонд оплаты труда	Месяц	13%
Социальные выплаты	Фонд оплаты труда	Месяц	30%

Прогнозируемая структура доходов.

Прогноз продаж 2017-2018 годов основан на:

- анализе спроса потребителей;
- анализе рынка предоставления услуг предприятий общественного питания;
- на общих выводах о состоянии рынка общественного питания.

При составлении программы реализации услуг предприятия будет рассматриваться самый низкий порог рентабельности приобретения сыра. Рассмотрим план объемов производства и полной реализации продукции.

Таблица 3.6

План объемов предоставления услуг расчетного периода

Период	Наименование вида услуги	Объем производства и реализации в	Цена	Выручка от реализации (руб.)
1-12 месяц инвестирован	Производство сыра	От 21 т	От 860 руб./кг	18060000 рублей
13 - 36 месяц функционирования	Производство сыра	От 23 т	От 1006 руб./кг	23138000 рублей

При сохранении тенденций развития данного рынка, а именно прирост объемов производства и потребления в размере от 10 до 20 % в год, предприятие достигнет роста объемов реализации от 15,66 млн. рублей в год.

Учитывая данные роста объемов продаж, произведен расчет дисконтированных потоков выручки, выплаты кредита, расходов на деятельность предприятия.

Данные по расходам предприятия представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Расходы проекта (в руб.)

Наименование статьи расходов	Стоимость				
	Кол-во (шг	в месяц	в год	Единовременная	Итого расходы в год
Покупка помещения, аренда земли	От 150	118750	1425000	1425000	1425000
Покупка оборудования	10			1185470	1185470
Приобретение компьютерного оборудования	1			140000	140000
Постоянные затраты на покупку сырья		600000	7200000	1200000	1200000
Постоянные затраты на рекламу	12	100000	1200000	100000	1200000
Зарплата	12	657085	7885020		7885020
- в т.ч. налоги	12	197585	2371020		2371020
Непредвиденные расходы				405047	405047
Итого:		1475835	1771002	4455517	

Поскольку предприятие преследует цель преодолеть барьеры вхождения на рынок, то приобретать необходимо высококачественное оборудование, которое и составляет основную расходную часть проекта. Также при анализе расходов учтена специфика производства предприятия. К приобретению запланированы промышленное оборудование, линия по производству сыра и т.п.

Также на предприятии предусматривается привлечение высококвалифицированной рабочей силы, для чего будет применена система найма. Конкурс на вакантные места будет установлен для специалистов общего и обслуживающего отрасль характера, поскольку работа на данном предприятии будет являться престижной в связи с достойной оплатой.

Претенденты будут отбираться в течение месяца.

Все расходы предприятия, представленные в таблице 9 окупятся в течение двух лет.

Бесспорно, наиболее ответственный этап формирования и воплощения в жизнь первоначальной идеи – написание финансовой части проекта, где нужно подвести общий итог инвестиций в бизнес, а также определить примерный объем выручки. Для открытия мини-производства калькуляция стартовых вложений будет состоять из таких позиций:

- регистрация и получение документов – 50 000;
- приобретение участка с подведенными к нему коммуникациями – 1 200 000;
- строительство цеха – 1 600 000;
- покупка линии сыроварения и другого оборудования – 5 000 000;
- закупка первой партии сырья – 50 000;
- накладные и сопутствующие затраты – 200 000.

Начать свое дело можно, имея около 8 100 000 рублей. Безусловно, это очень серьезные вложения, но всегда есть возможность найти инвестора, попробовать получить участок бесплатно у государства (согласно Земельному кодексу РФ) или оформить ссуду на развитие бизнеса. Кроме того, помещение и участок можно арендовать, это уменьшит стартовые вложения до 6 500 000 рублей. Стоит помнить, что даже взяв землю с уже имеющимся на ней цехом в аренду, придется переоборудовать помещения так, как того требует закон.

Чтобы объективно оценить окупаемость производства и его рентабельность потребуется рассчитать количество текущих расходов на функционирование предприятия и прикинуть размер выручки. Итак, перечень ежегодных вложений в дело получится таким:

- оплата потребления теплоэнергии, электропитания и воды – 228 000;
- выплаты окладов персоналу – 1 572 000;

- оплата поставок сырья – 600 000;
- налоговые издержки (КФХ, 6%) – 280 000;
- транспортные и другие расходы – 210 000.

Общая сумма этой статьи затрат составит 2 890 000 рублей. Когда речь идет об аренде, к ежегодным расходам нужно прибавить еще 240 000 р. Это увеличит цифру до 3 130 000 р. Реализуя продукцию в рестораны и кафе, потенциальный доход может составить около 4 500 000 рублей. Размер прибыли будет примерно 1 610 000 р., если участок в собственности и 1 370 000 рублей, если участок арендуется. Так, можно полностью выйти на самоокупаемость через четыре года работы, приобретя землю в собственность или за пять лет, арендуя ее. Само собой, эта деятельность подразумевает внушительные накопления и проведение серьезной работы. Однако высокие показатели рентабельности проекта и стабильно высокий спрос потребителей на подобный товар могут нивелировать эти нюансы. Экономическая эффективность проекта представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Экономическая эффективность проекта создания сыроварни

Ставка дисконтирования (r-год), %	15
Ставка дисконтирования (r-мес), %	1,171
Срок окупаемости (PP), мес.	5
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес.	5
Чистая приведенная стоимость (NPV), руб.	4 047 311
Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR), %	11,90
Внутренняя норма прибыли (IRR), %	20,19
Индекс доходности (PI)	4,82

Показатели, представленные в таблице позволяют утверждать об эффективности проекта. Срок окупаемости проекта составляет 5 месяцев, дисконтированный срок окупаемости равен ему. Показатель NPV (Чистая приведенная стоимость) составляет 4 047 311, что значительно превышает уровень стартовых инвестиций. Индекс доходности превышает 1, а внутренняя норма доходности (IRR) превышает ставку дисконтирования, что также говорит об инвестиционной привлекательности проекта.

Преимущество проекта заключается в небольшом уровне стартовых вложений. Инвестиции в проект составят всего 840 тыс. рублей. Проект будет реализован за собственные средства инвестора. Инвестиционные затраты проекта сведены в таблицу приложения №1.

3.3. Оценка рисков бизнес-плана

Риск — это сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятного события. Для оценки риска проекта использовалась методика постадийной оценки риска. В данной методике под риском понимается опасность того, что цели, поставленные в проекте, могут быть не достигнуты полностью или частично. Был составлен перечень первичных рисков и соответствующая система оценок:

0 - риск несущественный;

25 - риск, скорее всего, не реализуется;

50 - о наступлении события ничего определенного сказать нельзя; 75 - риск, скорее всего, проявится;

100 - очень большая вероятность реализации риска.

Виды рисков рассматриваются в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Виды рисков

Вид риска	Отрицательное влияние на
Финансово-экономические риски	
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
Появление альтернативного	Снижение спроса
Снижение цен конкурентами	Снижение цен
Увеличение производства у	Падение продаж или снижение цен
Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
Платежеспособность потребителей	Падение продаж
Социальные риски	
Трудности с набором квалифицированных работников	Увеличение затрат на комплектование
Отношение местных властей	Дополнительные затраты на выполнение их требований
Недостаточный уровень зарплаты	Текучесть кадров, снижение
Социальная инфраструктура	Рост непроизводственных затрат
Технические риски	
Нестабильность качества сырья	Уменьшение объемов производства, увеличение расхода сырья, снижение
Постепенный износ оборудования	Увеличение затрат на ремонт
Экологические риски	
Складирование отходов	Затраты на вывоз и утилизацию
Строительная стадия	
Непредвиденные затраты, в том числе из-за инфляции	Необходимость заемных средств
Несвоевременная поставка оборудования	Увеличение сроков изготовления

Для получения оценки рисков используется процедура взвешивания. Процедура определения веса, с которыми каждый риск входит в общий риск проекта, проводится согласно следующим правилам:

- все риски могут быть ранжированы по степени важности (расставлены по приоритетам);
- риски первого приоритета имеют больший вес, чем риски второго, и т.д.;

- все риски с одним и тем же приоритетом имеют равные веса;

- сумма весов равна единице, веса являются числами положительными, в диапазоне от 0 до 1.

Таблица 3.10

Оценка рисков реализации проекта

№	Виды рисков	Оценка	Вес, Wi	Результат B
1	Получение некачественных тканей	60	0,23	13,8
2	Неисправность оборудования	85	0,08	6,8
3	Нестабильность производства жалюзи по	60	0,09	5,4
4	Неудовлетворенность потребителей качеством	30	0,3	9
5	Выход из строя оборудования	70	0,1	7
6	Снижение объемов реализации (уменьшение клиентов)	50	0,2	10
Суммарный риск проекта			1	52

Как показывает таблица, суммарный риск проекта составляет 52 балла и может быть охарактеризован как средний.

В качестве условий предотвращения рисков могут быть рекомендованы мероприятия, представленные в таблице приложения №2.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Чтобы построить успешный бизнес, недостаточно просто иметь хорошую идею. Ее нужно воплощать в текстах, графиках, цифрах и таблицах. Для этого предназначен бизнес-план.

Бизнес-план – это бумажный либо электронный документ, оформляемый для внешних или внутренних целей. Он содержит сведения о функционировании фирмы, анализ текущих проблем и определение способов их решения. Грамотно разработанный план аргументированно и четко отвечает на вопросы, имеет ли смысл тратить силы и средства на реализацию проекта, какой степенью прибыльности будет обладать дело и окупится ли оно.

Готовый бизнес-план – это результат сложной организационной работы и различных маркетинговых исследований, сфокусированных на изучении услуги, продукта, направления деятельности либо компании в целом в сложившихся рыночных условиях.

В настоящее время предприятия малого и среднего бизнеса испытывают острую потребность в разработке бизнес-планов в силу необходимости планирования своей деятельности, привлечения инвесторов, партнеров и максимального учета возможных рисков.

Без бизнес-планирования, без постановки стратегических целей и задач на несколько лет вперед и понимания того, куда и как нужно двигаться, что нужно делать сегодня невозможно успешно продвигаться вперед даже в малом бизнесе.

В дипломном проекте предлагается разработка бизнес-плана по открытию кафе «Бруклин» в Москве, обладающей уникальной технической базой. Главной целью проектируемого предприятия является проникновение на рынок и последующее расширение рыночной доли. Главной стратегией предприятия должна стать комплексная стратегия по предоставлению взаимодополняемых услуг высокого качества.

На данный момент перед предпринимателем стоят следующие основные цели:

- ежегодный рост размера чистой прибыль и постепенное достижение уровня максимально возможной прибыльности;
- обеспечение и благосостояние рабочих;
- завоевание положительной репутации на рынке путем оказания качественных услуг;
- постоянное повышение производительности труда.

В ходе исследования был сделан вывод об эффективности и высокой рентабельности ресторанного бизнеса при его грамотной реализации. Так, по проекту предприятия питания, рассмотренному в настоящей работе, через 2 года после начала реализации проекта NPV составляет 39 991 300 рублей, IRR равен 42%, индекс прибыльности (PI) находится на уровне 3,16, а проект начнет окупаться уже через 3 квартала.

Разработка данного бизнес-плана показала, что открытие нового кафе на рынке г. Москвы является весьма прибыльным делом, и реализация проекта по открытию является экономически целесообразным делом так как полученные показатели экономической эффективности проекта свидетельствуют о том, что данный бизнес-план можно считать эффективным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Триада, 2012.- 298с.

2 Деркач А. А., Зазыкин В. Г., Маркова А. К. Психология развития профессионала: учебное пособие. М.:Наука, 2012. - 569 с.

3 Лапуста М.Г., Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство.- М:Инфра-М, 2012.202 с.

4 Кибанова А.Я.. Управление персоналом организации: учебник/Под ред. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 212 с.

5 Горемыкин В. А. Бизнес план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнесплана (2-е изд.) - М.: «Ось-89», 2013. - 186 с.

6 Кравченко А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение. -М.: Наука, 2014. -.- 166 с.

7 Кобзева В.В., Колесников Ю.А. Карьера: суть, планирование, мотивация//Управление персоналом. -2016. -№1. - 133 с.

8 Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб.: «Питер», 2014. - 153 с.

9 Пястолов С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Учебник/С.М. Пястолов. - М.: Академия, 2013. - 336 с.

10 Иванцевич, Дж. М., Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом /Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. - М.: Дело, 2012. - 177 с.

11 Комаров, М.А. Менеджмент / М.А. Комаров. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 197 с.

12 Стрекалова Н. Д. Бизнес - планирование: учебное пособие (+CD с учебными материалами). - Спб.: Питер, 2014. - 352 с.

13 Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации: Учебник. — М.: Инфра-М, 2011.

14 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2013. - 270 с.

15 Ушаков И. И. Бизнес - план. - СПб.: «Питер», 2013. - 224 с.

16 Романова М. В. Бизнес - планирование: учебное пособие. - М.: ИД «Форум»: ИНФРА-М, 2013. - 240 с.

17 Черняк В. З. Бизнес - планирование: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / [В. З. Черняк и др.]; под ред.В. З. Черняка, Г. Г. Чараева. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: "ЮНИТИ-ДАНА", 2010. – 591 с.

18 Касьянова Г.Ю. Единый налог на вмененный доход. Гл.26.3 НК РФ: практическое применение с учетом последних изменений / Под. Ред. М.: «АБАК», 2010. - 176 с.

19 Градова А.П.Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. - М.: Дело, 2011. - 215 с.

20 Гончаренко Л. П. Риск - менеджмент: учебное пособие / Л. П. Гончаренко, С. А. Филин; под ред. д-ра техн. наук, проф., засл. деят. науки РФ Е. А. Олейникова. - 3-е изд., стер. - М.: КНОРУС, 2010. - 216 с.

21 Попова В.М. Финансовый бизнес план. Под ред. В.М. Попова. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 246 с.

22 Ляпунова С.И. Бизнес-планирование. Под ред. В.М. Попова и С.И. Ляпунова. - М.: Финансы и статистика, 2012; - 218 с.

23 Пелих А. С. Бизнес - план или как организовать собственный бизнес. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: "Ось-89", 2014. - 112с.

24 Анурин В., Муромкина И., Евтушенко Е. Маркетинговые исследования потребительского рынка. - СПб.: "Питер", 2014. - 207 с.

25 Артеменко В.Г. Финансовый анализ / В.Г. Артеменко, М.В. Беллендир. - М.: ДИС, 2013. - 220 с.

26 Баканов М.И. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник/ М.И. Баканов, А.Д. Шеремет - М.; Финансы и статистика, 2012. - 315 с.

27 Боумэн, К. Основы стратегического менеджмента. / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. - 210 с.

28 Галенко В. П. Бизнес - планирование условиях открытой экономики: учеб. пособие для студ. высш. учебн. заведений / В. П. Галенко, Г. П. Самарина, О. А. Страхова. - 2-е изд., стер. - М.: Издательский центр "Академия", 2012. - 288 с.

29 Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник/И.Н. Герчикова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. - 374 с.

30 Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. / Пер. с англ. Изд. 4-е дп. и перераб. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2010. -167 с.

31 Жариков, А.Н. Управление современной организацией/А.Н. Жариков. - М.: ФАИР- ПРЕСС, 2013. - 230 с.

32 Заширин, А.С. Теоретические основы управления/А.С. Заширин.- Самара, 2010. -360 с.

33 Касьянова Г. Ю. Индивидуальный предприниматель: налогообложение и учет / Под ред. Г. Ю. Касьяновой (9-е изд., перераб. и доп.). - М.: "АБАК", 2010. - 256 с.

34 Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика/В.В.Ковалев. - М.: ТК Велби, 2014. - с. 297.

35 Лапыгин Ю. Н. Бизнес - план: стратегии и тактика развития компаний: практ. пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. - М.: Издательство "Омега-Л", 2013. - 350 с.

36 Налоговый кодекс Российской Федерации. Части перва и вторая. - М.: Проспект, КноРус, 2010. - 736 с.

37 Николайчук Н. Е. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис. - СПб.: "Питер", 2015. - 608 с.

38 Петухова С. В. Бизнес - планирование: как обосновать бизнес - проект / С. В. Петухова. - 2-е изд., стер. - М.: "Омега-Л", 2013. - 191 с.

39 Ронова Г.Н. Финансовый менеджмент: Учебно-методический комплекс. - М.: Изд. центр ЕАОИ., 2014. - 170 с.

40 Сергеев, П.В. Менеджмент: Вопросы и ответы/П.В. Сергеев. - М.,

2012. - 151 с.

41 Суслова Ю. А. Индивидуальный предприниматель: пошаговый самоучитель / Ю. А. Суслова. - М.: "Эксмо", 2010. - 432 с.

42 Терентьев, В.К. Истины управления: взгляд на основы менеджмента/В.К. Терентьев. - М.: Сентябрь, 2013. - 110 с.

43 Колчина Н.В. Финансы организаций (предприятий): Учебник для вузов/ Н.В. Колчина.; Под ред. Проф. Н.В. Колчиной. - 3-е изд., перераб. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014..368 с.

44 Генкин Б.М. Эффективность труда и качество жизни. - СПб., 2014. - 112с.

45 Иванцевич, Дж. М., Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом /Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов. - М.: Дело, 2015. - 177 с.

46 Яновая, С.С. Управление трудовыми ресурсами /С.С. Яновая. - М.: ЮНИТИ, 2014. -1610 с.

47 Захаров, М.И. Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие /М.И. Захаров. - М.: ПРИОР, 2013 - 186 с.

48 Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н.Новгород.: НИМБ, 2010. - 189 с.

49 Грязнов В.П. Экономика предприятия. Учебное пособие. - М.: Юнити, 2010. - 441с.

50 Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. — Второе изд. — М.: Финпресс, 2012. - 315 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ №1

Инвестиционные затраты проекта

№	НАИМЕНОВАНИЕ	СУММА, руб.
Недвижимость		
1	Ремонт помещения цеха и магазина	200 000
Оборудование		
2	Комплект производственного оборудования	200 000
3	Торговое оборудование	150 000
Нематериальные активы		
4	Разработка рецептуры	20 000
5	Обучение работников	20 000
6	Прочие расходы	50 000
Оборотные средства		
7	Оборотные средства	100 000
8	Товарное наполнение магазина	100 000
	Итого:	840 000
	Собственные средства:	840 000

ПРИЛОЖЕНИЕ №2

Мероприятия по снижению рисков

№	Виды риска	Меры, снижающие риск
1	Получение некачественных тканей	Предусмотрена ответственность поставщика за поставку некачественных тканей
2	Неисправность оборудования	Соблюдение правил эксплуатации, техники безопасности и охраны труда.
3	Нестабильность производства жалюзи по дилерскому договору	Предусмотрение четких сроков по договору и в случае не выполненя возмещение пени.
4	Неудовлетворенность потребителей качеством продукции	Постоянный контроль за качеством продукции
5	Выход из строя оборудования	Своевременный технический осмотр и ремонт оборудования, недопущение простоев оборудования и рабочих, соблюдение правил эксплуатации, техники безопасности иохраны
6	Снижение объемов реализации (уменьшение клиентов)	Проведение акций, стимулирующих привлечениеклиентов. Расширение ассортимента. Своевременная реклама.

ПРИЛОЖЕНИЕ №3

Коммерческое комплексное предложение компании Pizza Group.

Наименование	Цена за шт.	Количество	Сумм
Салатник «Day» 300 мл	30	65	195(
Кофейная пара «Day» 140 мл	33	65	214
Блюдо овальное широкое «Day» 220 мл	73	65	474
Чайник заварочный «Day» 250 мл	88	65	572(
Кружка «Day» 300 мл	88	65	572(
Салфетница «Day» 120 мм	92	35	322(
Соусник «Day» 120 мл	128	65	832(
Ложка кофейная «Bazis»	7.8	65	507
Вилка столовая «Bazis»	13	65	845
Ложка столовая «Bazis»	13	65	845
Нож столовый «Bazis»	39	65	253
ИТОГ:			3655

ПРИЛОЖЕНИЕ №4

Коммерческое комплексное предложение от компании Food Service.

Наименование	Производитель	Цена	Количество, шт.	Сумма
Овощной и мясной цех				
Овощерезка La romagnola 2000RK	FIMAR (Италия)	49 000р.	1	49 000р.
Мясорубка 12/S	FIMAR (Италия)	26 700р.	1	26 700р.
Ванна моечная двухсекционная ВСМ 2/430	Атеси (Москва)	8 500р.	1	8 500р.
Стол производственный с бортом СР-3/1500/600	Атеси (Москва)	5 500р.	2	11 000р.
Ванна-рукомойник ВРК-400	Атеси (Москва)	4 000р.	1	4 000р.
Горячий цех				
Плита 4-конфорочная с духовым шкафом ЭП-4ЖШ	Чувашторгтехника (Abat) (Чебоксары, Россия)	49 930р.	1	49 930р.
Пароконвектомат ПКА 6-1/1 ВМ	Чувашторгтехника (Abat) (Чебоксары, Россия)	146 700р.	1	146 700р.
Фритюрница FT88 FIMAR	FIMAR (Италия)	15 900р.	1	15 900р.
Ванна моечная двухсекционная ВСМ 2/430	Атеси (Москва)	8 500р.	1	8 500р.
Стол производственный с бортом СР-3/1500/600	Атеси (Москва)	5 500р.	3	16 500р.
Шкаф холодильный POLAIR CM110-S	Polair (Москва, Россия)	41 000р.	1	41 000р.
Моечное отделение				
Фронтальная посудомоечная машина АМІКА 60X	Amika (Великобритания)	74 700р.	1	74 700р.
Ванна моечная двухсекционная ВСМ 2/430	Атеси (Москва)	8 500р.	1	8 500р.
Стеллаж СТК-1500/400	Атеси (Москва)	9 200р.	1	9 200р.
Водоумягчитель KD12	Nuova Simonelli (Италия)	9 100р.	1	9 100р.
Бар				
Кофемашина Nuova Simonelli Oscar Black	Nuova Simonelli (Италия)	33 700р.	1	33 700р.
Ледогенератор SIMAG SDN 20	Simag (Италия)	39 900р.	1	39 900р.
Соковыжималка Verma CE2083L	Verma (Италия)	57 900р.	1	57 900р.
Склад				
Холодильный шкаф POLAIR CM105-S	Polair (Москва, Россия)	29 900р.	1	29 900р.
Весы напольные CKE-60-4050	Cas (Южная корея)	8 290р.	1	8 290р.
Стеллаж СТК-1500/400	Атеси (Москва)	8 900р.	1	8 900р.
Морозильный ларь Эко-1 МЛК-800	Эко-1 (Россия)	29 100р.	1	29 100р.
Зал				
Стол «Степ» мод. СТ6-01	Дебют-Мебель (Россия)	4 416р.	10	44 160р.
Стул «Нео» мод. СМ 7/1-03	Дебют-Мебель (Россия)	973р.	40	38 920р.
Итого:				770 000р.