

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(**Н И У « Б е л Г У »**)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

БИЗНЕС-ПЛАН ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАФЕ

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 05001263
Черкашиной Натальи Сергеевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Герасименко О.А.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1 Теоретико-методологические основы бизнес-планирования предприятия.....	6
1.1 Понятие бизнес-плана, его цели и функции.....	6
1.2 Структура и методология разработки бизнес-плана проекта.....	12
Глава 2 Разработка бизнес-плана организации и открытия кафе.....	26
2.1 Анализ пищевой отрасли региона и организация бизнес-плана.....	26
2.2 Организационный план и правовое обеспечение деятельности предприятия.....	40
2.3 Производственный план.....	43
2.4 Финансовый план, оценка эффективности и окупаемости бизнес-плана.....	47
Заключение.....	57
Список литературы.....	60
Приложение.....	66

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы выпускной квалификационной работы объясняется тем, что бизнес-план в наши дни имеет огромное значение в деятельности любой фирмы, потому что является объективной оценкой собственной предпринимательской деятельности фирмы. Кроме этого бизнес-план является необходимым инструментом проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и со сложившейся экономической ситуацией.

Для эффективного функционирования собственного предприятия необходимо точно знать свои потребности на перспективу во всех ресурсах: материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых. Важно предусмотреть источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе функционирования предприятия. Обширный опыт зарубежных и российских предприятий доказывает, что недооценка планирования предпринимательской деятельности или его некомпетентное осуществление приводят к огромным экономическим потерям.

Руководитель бизнеса больше думает о действиях, чем о составлении предложений и планов, однако ошибки, сделанные на стадии идей, рано или поздно остановят каждого, кто излишне доверяет интуиции. При всей важности действия и каждодневной работы успех предприятия также зависит от детального анализа последствий решений, сделанного до их окончательного принятия.

Планирование приобретает еще большее значение, если для нового проекта необходимо получить одобрение партнеров или финансовую помощь банка. В данном случае бизнес-план становится не только аналитическим документом, но и первым инструментом маркетинга, привлекающим в проект ключевые ресурсы.

Бизнес-план - это обоснование самого существования бизнеса, это карта, по которой предприниматели (бизнесмены) выбирают дорогу к процветанию,

основной документ для строительства предприятия, а также ключ, открывающий доступ к банковскому кредиту. Без жизнеспособного, полного, убедительного бизнес-плана бизнесмен как владелец вступает на путь любительства, проб и ошибок. Располагая бизнес-планом, он становится профессионалом.

Бизнес-план может повести предпринимателя к богатству, а может и вскрыть проблемы, которые он собирался игнорировать. Но вскрытые проблемы это еще не непреодолимые препятствия - это лишь повод к дополнительным исследованиям, получению новых знаний и более тщательной работе.

Объектом исследования является методологические особенности разработки бизнес-плана.

Предметом исследования выступает процесс разработки бизнес-планов для отрасли общественного питания.

Цель выпускной квалификационной работы - разработать бизнес-план кафе «У камина» и оценить его экономическую эффективность и целесообразность.

В соответствии с поставленной целью были определены **задачи**:

- исследовать сущность бизнес-плана, его цели и функции;
- изучить требования, предъявляемые к бизнес-плану;
- разработать бизнес-план предприятия, в соответствии с предъявляемыми требованиями;
- оценить экономическую эффективность разработанного бизнес-плана.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют труды отечественных и зарубежных авторов, работающих в области посвященной бизнес-планированию таких как: Андрианов Е. В., Бобкова А. Ю., Лапыгин Ю. Н., Лапыгина Ю. Н., Анциферова И.В., Бабаев Ю.А., Комисарова И.П., Баринов В. А., Бугорский В.Н., Буров В.П., Морошкин В.А., Гаджинский А.М., Горемыкин В.А., Богомоллов А.Ю., Ефимова С.А., Иванова Т.Ю., Камышанов П.И., Ковалев А.В., Привалов В. А., Ковалев В.В., Крылова

Г.Д., Липсиц И.В., Коссов В.В., Лосев В.А., Лукачева Л.И., Мильнер Б.З., Орлова Е.Р., Петров К.Н., Пивоваров К.В., Степанов И.М., Черняк В.З., Черняк А.В., Довдиенко И.В., Шеметов П.В., Шишкин С.В. и других.

Эмпирической базой исследования послужили законодательные акты РФ, приказы и постановления правительства Белгородской области, официальные статистические данные, а также информация сети Интернет, затрагивающая различные аспекты исследуемой проблематики.

В процессе работы применялись такие **методы исследования**, как группировка и сравнение, анализ и синтез, индукция и дедукция, абстрагирование и моделирование, эконометрическое моделирование, логические методы исследования.

Апробация результатов исследования состоит в том, что представленный бизнес-план, составляющий вторую часть работы, предполагается представить на рассмотрение в Белгородский областной фонд поддержки малого и среднего предпринимательства.

Практическая значимость исследования заключается в том, что по результатам конкурса по «Программе поддержки начинающих предпринимателей», проводимого Белгородским областным фондом поддержки малого и среднего предпринимательства, мы рассчитываем получить грант на развитие деятельности в размере 300 000 рублей.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

Глава 1 Теоретико-методологические основы бизнес-планирования предприятия

1.1 Понятие бизнес-плана, его цели и функции

Бизнес-план — это документ, в котором дается описание основных разделов развития организации на конкурентном рынке с учетом собственных и заемных финансовых источников, материальных и кадровых возможностей и предполагаемых рисков, возникающих в процессе реализации предпринимательских проектов [43, с. 20].

Бизнес-план помогает решать следующие основные проблемы, возникающие при создании собственного дела:

- определить конкретные направления деятельности предприятия, его целевые рынки и место на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели бизнеса, стратегию и тактику их достижения, а также определить круг лиц, ответственных за реализацию намеченного;
- зафиксировать состав и показатели товаров и услуг, которые будут предложены потребителям, оценить соответствующие производственные и торговые издержки;
- выявить соответствие имеющегося персонала предприятия и условий в мотивации его труда предъявляемым требованиям;
- определить систему маркетинговых мероприятий по исследованию рынка, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оптимизировать организующую структуру управления;
- оценить финансовое положение предприятия и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов, возможности достижения поставленных целей;
- выявить те трудности, которые способны помешать выполнению бизнес-плана, и наметить меры по их устранению [53].

Бизнес-план - это экономически обоснованный аналитический документ, показывающий реальность планируемого дела. Кроме этого, бизнес-план является многоплановым управленческим инструментом. Он предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием, независимо от его функциональной ориентации, в том числе: организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия; выявление потенциальных возможностей бизнеса, анализ сильных и слабых его сторон; формирование инвестиционных целей на планируемый период [45, с. 54]. В бизнес-плане обосновываются общие и специфические элементы функционирования предприятия в условиях рынка, выбор стратегии и тактики конкуренции, проводится оценка финансовых, материальных, трудовых ресурсов, необходимых для достижения целей предприятия.

В рыночной экономике бизнес-план является исключительно эффективным рабочим инструментом как для вновь создаваемых, так и для действующих компаний во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план побуждает тщательно изучить каждый элемент предполагаемого рискованного рыночного мероприятия. Практически всегда в этом процессе обнаружится немало слабых мест и пробелов, устранению которых нельзя не уделить внимания [54].

Бизнес-план стал принципиально новым для российской экономики документом. Основной целью его разработки выступает планирование хозяйственной деятельности предприятия на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и наличием необходимых ресурсов. К прочим целям относятся:

- определение бизнес-планом степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижение риска предпринимательской деятельности;
- конкретизация перспектив бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей;
- обеспечение внешних инвестиций [40, с. 254].

Бизнес-план учитывает не только внутренние цели предприятия, но и внешние цели лиц, заинтересованность в участии которых есть у предпринимателя. Главным образом это инвесторы. Бизнес-план является документом, позволяющим оценить целесообразность вложения денежных средств (капитал) в разрабатываемый проект. Научно обоснованный бизнес-план является количественным и качественным ориентиром, как для самого предпринимателя, так и для его партнеров и кредиторов. Многие банки не говорят об условиях кредитования без наличия бизнес-плана. Все более распространенным становится требование иностранных инвесторов представлять расчеты финансового плана с помощью лицензированных UNIDO пакетов - COMFAR и PROPSPIN. Кроме инвесторов, заинтересованными лицами могут являться потенциальные потребители и поставщики фирмы [30, с. 326].

В современной практике бизнес-план выполняет следующие функции:

- служит основой для разработки стратегии и тактики бизнеса;
- позволяет проводить формирование и реализация плановых программ для оценки потенциала развития нового направления деятельности, контролировать процессы, протекающие в рамках бизнеса;
- привлекает извне денежные средства для развития или реинжиниринга бизнеса;
- привлекает к реализации планов бизнеса партнеров, которые способны вложить в него капитал или имеющуюся у них технологию [34, с. 87].

Бизнес-планирование занимает все более существенную долю в ведении предпринимательства на современном уровне. В постоянно преобразующемся деловом мире для бизнеса открывается сейчас множество новых возможностей. Бизнес-планирование помогает не упустить их и использовать для преобразования и повышения эффективности деятельности на рынке.

В рыночной экономике предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность,

постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля [19, с. 368].

Любой бизнес-план, вне зависимости от конкретного проекта, его отраслевой направленности или иных факторов, должен отвечать стандартным требованиям.

Одним из важнейших условий бизнес-плана является полнота представления информации. Это означает, что он должен содержать все данные, которые могут быть необходимы потенциальному инвестору или деловому партнеру для принятия решения.

Однако важно, чтобы информация была не только полной, но и полезной: не следует включать в бизнес-план то, что не повлияет на принятие потенциальным инвестором (деловым партнером) положительного решения. Например, данные о среднесписочной численности работников предприятия-инициатора проекта могут быть полезными и интересными, а вот подробное описание социальной структуры персонала (сколько работает мужчин и женщин, сколько работников имеют высшее или среднее образование и т. п.) может оказаться лишним. Еще один пример: если реализация проекта подразумевает наличие у предприятия лицензий на определенные виды деятельности, то перечень этих лицензий с указанием сроков действия каждой из них необходимо включить в бизнес-план; подробно же рассматривать законодательные и нормативные акты, регламентирующие деятельность предприятия, не рекомендуется [56].

Каждый бизнес-план должен охватывать период времени, достаточный для завершения предлагаемого проекта или выхода на запланированный уровень производства, реализации, строительства и др.: никого не заинтересует проект, не представленный в бизнес-плане полностью – от начала до получения конкретного результата.

Важнейшей чертой любого бизнес-плана является реальность и достоверность его реализации. Все выводы и предложения, содержащиеся в нем, должны опираться на доказательства, подкрепленные конкретными фактами и примерами. Должна также прослеживаться аналогия между представленными в бизнес-плане данными и текущим состоянием дел либо сложившейся рыночной тенденцией. Все значительные расхождения следует прокомментировать с приведением конкретных аргументов; в противном случае бизнес-план будет выглядеть авантюрным и вызовет отрицательную реакцию у потенциального инвестора. В частности, если в течение последних нескольких лет ежегодный прирост прибыли компании составлял 5%, а согласно прогнозным показателям бизнес-плана по завершении проекта он составит 20%, следует подробно объяснить, за счет чего именно произойдет такое существенное увеличение. Например, внедрение новой технологии (необходимость финансирования которой аргументируется в представленном бизнес-плане) приведет к экономии рабочей силы на 8%, энергозатрат – на 3%, а сырья – на 2%, в то же время объем реализации продукции увеличится на 15% за счет улучшения ее потребительских свойств. Все цифры должны подтверждаться соответствующими расчетами, желательно представленными динамически, то есть в сравнении с прошлыми периодами. Отсюда вытекает еще одно требование, предъявляемое к бизнес-плану: он должен быть объективным, без преувеличений. Опытный инвестор даже после краткого знакомства с предлагаемым планом поймет, реален он или нет, и в последнем случае потеряет интерес не только к данному проекту, но и к компании как потенциальному партнеру. Необъективность и недостоверность

представленной информации может отрицательно сказаться на деловой репутации предприятия-инициатора проекта [56].

Все характерные особенности, присущие данному проекту, необходимо тщательно проанализировать и детально рассмотреть. Например, важно грамотно оценить точку безубыточности, если предполагаемый спрос на продукцию будет носить сезонный характер. Если же реализация проекта подразумевает существенную модернизацию производства и, как следствие, сокращение работников, то в бизнес-плане необходимо уделить внимание возникающим в связи с этим социальным вопросам.

Любой план должен быть комплексным, то есть включать в себя систему взаимосвязанных и согласованных мер в различных областях и направлениях деятельности субъекта хозяйствования. Кроме того, бизнес-план должен представлять возможности и направления его дальнейшего развития, то есть быть перспективным [55].

Невозможно все предусмотреть заранее: текущие обстоятельства так или иначе вносят коррективы в созданные ранее планы, поэтому бизнес-план не должен быть набором законсервированных мероприятий. Напротив, он обязан предусматривать при необходимости возможность изменений в процессе его реализации, то есть быть гибким. Разумеется, эта гибкость должна иметь разумные рамки, в противном случае бизнес-план вообще не имеет смысла.

Бизнес-план должен также быть надежным и достоверным инструментом контроля, то есть с помощью системы конкретных показателей позволять отслеживать соблюдение сроков выполнения работ, объемов производства (строительства), поставок и реализации, а также соответствие фактических показателей плановым данным.

Одно из существенных требований, предъявляемых к бизнес-плану, – он должен быть написан доступным языком с использованием принятой терминологии и четких, недвусмысленных формулировок: потенциальный партнер вряд ли будет разбираться в неконкретных определениях и изучать малопонятные показатели.

Еще одно важное требование, которое соблюдается далеко не всегда, – это компактность. Оптимальный объем стандартного бизнес-плана – не более 30 печатных листов формата А4: всю необходимую информацию вполне возможно вместить в такой объем. Потенциальный инвестор, увидев толстую папку бумаг, может сразу потерять интерес к проекту [56].

Не следует забывать о требованиях, предъявляемых к оформлению бизнес-плана. Содержащаяся в нем информация должна быть представлена удобно и понятно, чтобы читатель мог легко ориентироваться в ней. Для этого каждый раздел бизнес-плана должен иметь соответствующие выводы в конце или перечень основных положений в начале. Благодаря такому подходу потенциальный инвестор сможет быстро получить полное представление о проекте, ознакомившись с выводами каждого раздела. Все разделы бизнес-плана, а также включенные в него другие объекты (таблицы, иллюстрации, графики и т. п.) должны быть пронумерованы. Желательно сделать это в «связанном» виде [51, с. 107].

Основной текст бизнес-плана должен содержать только информацию, относящуюся к сути проекта. Все объемные элементы документа (формы бухгалтерской и финансовой отчетности, результаты исследований и т. п.) должны быть оформлены в виде приложений и расположены в конце документа.

Таковы основные требования, которым должен отвечать каждый грамотно и профессионально составленный бизнес-план, цель которого — заинтересовать инвесторов и служить реальным инструментом реализации и контроля инвестиционного проекта.

1.2 Структура и методология разработки бизнес-плана проекта

Экономическая сущность каждого бизнес-плана заключается в том, чтобы ознакомить потенциального инвестора, делового партнера и т. п. с сутью предлагаемого проекта и заинтересовать им его, поэтому бизнес-план должен

содержать ключевые элементы, на которых будет базироваться представленная информация.

В общем случае типовая структура бизнес-плана – это порядок представления содержащейся в нем информации, например, вначале следует резюме бизнес-плана, затем – представление компании-инициатора проекта, после этого – описание предлагаемого товара (работы, услуги) и т. д. Соблюдение порядка представления информации необходимо, чтобы потенциальный инвестор (деловой партнер) быстро и правильно понял суть предлагаемого проекта и принял оптимальное решение [12, с. 87].

В настоящее время нет универсальной структуры бизнес-плана или его законодательно утвержденных форм, так как они не имеют смысла: у всех реализуемых пусть даже в одной области проектов множество особенностей, обусловленных спецификой предприятия, видом деятельности, климатическими факторами и др.

Для разработки бизнес-плана используются методики или пособия, выбор которых для инициаторов проекта сейчас достаточно широк. Эта литература является, в основном, нужной и полезной, хотя и встречаются методики явно недоработанные, а некоторые с ошибками. Многих из них объединяет следующее:

- в основе методики лежит описание структуры бизнес-плана (последовательность разделов);
- в общих чертах говорится о том, как и что нужно написать в каждом разделе;
- приводятся примеры написания бизнес-плана;
- в приложении указывается структура затрат и приводятся нормативные акты;
- 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.

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

В практике бизнес-планирования используются методики: международная, национальная и локальная.

Международная методика разработана ЮНИДО - Комитетом по проблемам промышленного развития Организации Объединенных наций, и представляет собой единый подход к разработке технико-экономического обоснования и бизнес-плана проекта, что позволяет общаться со специалистами из разных стран мира.

Согласно методике ЮНИДО, бизнес-план должен состоять из одиннадцати глав:

Глава 1. Резюме;

Глава 2. Предыстория и основная идея проекта;

Глава 3. Анализ рынка и стратегия маркетинга;

Глава 4. Сырье и материалы;

Глава 5. Место осуществления, строительная площадка и экологическая оценка;

Глава 6. Инженерное проектирование и технология;

Глава 7. Организация производства и накладные расходы;

Глава 8. Людские ресурсы;

Глава 9. Планирование и сметная стоимость работ по проекту;

Глава 10. Финансовая оценка;

Глава 11. Экономический анализ издержек и прибыли.

Национальные методики бизнес-планирования разработаны в экономически развитых странах и используются при разработке бизнес-проектов внутри страны (английская, немецкая, русская и другие).

В России в 1999 году введены в действие Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов, утвержденные Министерством экономики РФ, Министерством финансов РФ, Государственным комитетом РФ по строительной, архитектурной и жилищной политике Постановлением № ВК 477 от 21.06.99, где учтена специфика экономики на современном этапе.

Анализ методических рекомендаций по разработке бизнес-планов проектов показывает, что структура и содержание разделов бизнес-плана различаются несущественно, несмотря на их разнообразие. Данный документ отражает особенности оценки эффективности инвестиционных проектов в условиях переходной российской экономики, содержит более полное и конкретизированное описание основных методов такого расчета.

Из особенностей нынешней российской экономики, не отраженных в зарубежных методических разработках и соответствующих им компьютерных программах, методические рекомендации учитывают:

- относительно высокую и переменную во времени инфляцию, динамика которой часто не совпадает с динамикой валютных курсов;
- возможность использования в проектах нескольких валют одновременно;
- неоднородность инфляции, т.е. различие по видам продукции и ресурсов темпов роста цен на них;
- 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;
- 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;

- 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;

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

- сложность и нестабильность налоговой системы;

- отличие от западной системы бухгалтерского и статистического учета.

На какой методике остановиться - американской, английской, немецкой или какой-то другой не столь принципиально. Важно, чтобы документ в итоге содержал обязательные разделы, в которых анализировались бы конкретные аспекты бизнес-плана, исходная и итоговая информация (показатели) были достоверными, обоснованными и базировались на документальных источниках и расчетах, а также, чтобы он был полностью понятен тому кругу лиц, которым он будет представлен.

Локальные методики разработки бизнес-планов проектов создаются отраслевыми инвестиционными банками и учитывают отраслевую специфику деятельности и уникальность проектов. Бизнес-план должен быть достаточно подробным, чтобы, ознакомившись с ним, потенциальный инвестор смог получить полное представление о предполагаемом бизнес-проекте и понять его цели.

Структура разделов бизнес-плана такой методики выглядит следующим образом:

Раздел 1. Резюме;

Раздел 2. Инициатор проекта;

Раздел 3. Идея предполагаемого проекта;

Раздел 4. Оценка рынка;

Раздел 5. План маркетинга;

Раздел 6. План производства;

Раздел 7. Организационный план;

Раздел 8. Инвестиционный план;

Раздел 9. Оценка риска и страхование;

Раздел 10. Финансовый план;

Раздел 11. Обеспечение;

Раздел 12. Приложение.

Сравнение и анализ структур бизнес-плана по методике ЮНИДО и локальной показывают, что различие между методиками не велико. Необходимо отметить, что в локальной методике рассматривается весь спектр вопросов, необходимых для разработки бизнес-плана и обоснования инвестиций.

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:

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

- 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);

- 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);

- 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).

Прежде чем приступить к разработке бизнес-плана инвестиционного проекта, руководитель проекта должен выполнить следующие работы:

1) проведение маркетинговых исследований с целью выбора для последующего производства продукта или услуги из уже представленных на рынке, но обладающих высоким потенциалом спроса, а также с целью исследования возможностей сбыта на рынке нового продукта или услуги;

2) оценка соответствия организационных, профессиональных и технологических возможностей предприятия требованиям производства и сбыта выбранной продукции. Выявление узких мест и путей их преодоления;

3) определение потенциальных партнеров по кооперации, основных поставщиков сырья, материалов и комплектующих, энергоносителей, а также заключение с ними предварительных соглашений об условиях поставки;

4) определение поставщиков технологического оборудования и соглашения с ними условий его поставки;

5) предварительный расчет объема инвестирования и оценка предполагаемого залога;

б) определение имен конкретных потенциальных инвесторов проекта.

Бизнес-план позволяет тем, кто знакомится с ним, понять ваш замысел и служит основой для привлечения различных ресурсов, а это обстоятельство требует, чтобы бизнес-план имел общепринятую структуру и оформление. Существуют общепринятые нормы и правила, которыми следует руководствоваться при составлении бизнес-плана, чтобы говорить с потенциальным инвестором (деловым партнером) на одном языке. Придерживаясь определенной последовательности изложения, можно быть уверенным в том, что документ будет понятным.

Стандартный бизнес-план включает в себя следующие разделы:

- обложка: название фирмы, фамилия главы фирмы, адрес, номер телефона и факса фирмы;

- резюме: краткое содержание бизнес-плана;
- описание предприятия;
- описание продукции (услуги);
- анализ рынка и существующих конкурентов;
- производственный план;
- план сбыта;
- финансовый план;
- показатели эффективности проекта [15, с. 37].

Рассмотрим более подробно содержимое каждого из перечисленных разделов бизнес-плана.

Резюме представляет собой как бы бизнес-план в миниатюре, его объем резюме в большинстве случаев не должен превышать двух-трех страниц. Резюме должно включать следующую информацию:

- наименование проекта;
- характеристика организации, обращающейся за предоставлением средств: наименование, организационно-правовая форма, форма собственности, среднесписочная численность, уставной фонд, оборот за последний год, точный почтовый адрес, телефон, банковские реквизиты (в т.ч. рублевый, валютный, депозитный счета), фамилия, имя, отчество, возраст и квалификация руководителя проекта;
- описание проекта, особо выделив, идет ли речь о начале работы «с нуля» или о расширении существующего дела;
- описание предприятия, его специфических черт, основные этапы в его развитии;
- краткие сведения о квалификации управленческого персонала, какими особенностями, применительно к настоящему проекту, обладает управленческий персонал, каковы доли их участия в капитале предприятия;
- описание ситуации на рынке (отечественном и зарубежном) и в отрасли;
- преимущество продукции или услуг предприятия, собственные ресурсы компании и ее текущее финансовое состояние;

- долгосрочные и краткосрочные цели проекта, какого роста можно ожидать, какие доходы предполагается получить, за какой период времени;
- тактический план, краткое изложение того, как будут достигаться поставленные цели;
- степень согласования проекта с федеральными, региональными и отраслевыми приоритетами;
- потребность в инвестициях, направления их использования, предполагаемые источники финансирования, как они будут погашаться;
- если заявитель является физическим лицом, то инвестор должен знать, каким имуществом он владеет;
- наличие лицензий, сертификатов, разрешений и т.д.;
- ключевые экономические показатели эффективности проекта;
- возможные риски и система страховок.

В случае необходимости (возможности) привлечения иностранных инвесторов резюме составляется как на русском, так и на английском языках. В резюме также отражается степень конфиденциальности изложенной в бизнес-плане информации [17, с. 135].

В разделе «описание предприятия» необходимо охарактеризовать предприятие, обратив внимание на его отличия от других компаний, присутствующих на рынке:

- цели и задачи на ближайший период и на перспективу;
- перечень владельцев, роль каждого в деятельности предприятия;
- события, повлиявшие на развитие предприятия;
- финансирование предприятия в прошлом и в настоящее время;
- организационная структура и кадровый состав;
- тенденции в сбыте продукции в ближайшее время и в перспективе;
- основные достижения предприятия;
- показатели финансовой эффективности предприятия за три года;
- каковы преимущества предприятия;
- какие потребности заказчиков обеспечивает предприятие;

- объем рынка продукции или услуг, предоставляемых предприятием;
- какова доля предприятия на рынке и каковы тенденции;
- каковы возможности рекламы;
- сезонность;
- как увеличить долю предприятия на рынке;
- используемые ноу-хау;
- территориальное расположение клиентов;
- основные конкуренты и их сильные стороны;
- уровень технологии;
- анализ издержек;
- с какими проблемами сталкивается предприятие;
- анализ сильных и слабых сторон предприятия;
- географическое положение предприятия;
- ближайшие транспортные магистрали [23, с. 186].

Потенциальный инвестор (деловой партнер) уже изучил, участие в каком проекте ему предлагают и кто является его инициатором (инициаторами). Теперь необходимо подробно представить товар (работу, услугу), который является предметом проекта: что он из себя представляет, для чего предназначен, какими особенностями обладает и т. п. Описанию товара (работы, услуги) в бизнес-плане посвящается следующий раздел.

Описание предлагаемого товара (работы, услуги) удобно представлять в виде ответов на перечисленные ниже вопросы.

1. Для удовлетворения каких потребностей (как текущих, так и будущих) предназначена продукция предприятия?

2. Какие конкурентные преимущества имеет продукция данной компании по сравнению с имеющимися на рынке аналогами, то есть чем она лучше имеющейся на рынке сегодня?

3. Чем данное направление (выпуск и реализация именно этой продукции, работ, услуг) привлекло предприятие-инициатора проекта?

4. Насколько перспективно выбранное направление, то есть через какое время предлагаемые предприятием товары (работы, услуги) устареют и будут нуждаться в доработке либо вообще покинут рынок?

5. Защищен ли предлагаемый товар патентами или авторскими свидетельствами либо предполагается сделать это в будущем?

6. Каковы особенности дизайна и упаковки предлагаемой продукции?

7. Как организовано послепродажное сопровождение продукции (ремонт, сервисное обслуживание и т. п.)?

8. Каковы будут цена товара (работы, услуги), затраты на производство, а также размер прибыли от реализации одной единицы товара?

Подробные и аргументированные ответы на данные вопросы позволяют детально представить продукцию предприятия потенциальному инвестору (деловому партнеру).

Знание своих потребителей и конкурентов является одним из важнейших условий реализации любого бизнес-проекта. Опытный инвестор, ознакомившись с бизнес-планом, определит, владеет ли инициатор проекта данной информацией. При отрицательном ответе на этот вопрос вероятность принятия им положительного решения относительно участия в проекте невелика [21, с. 85].

Важно не просто показать партнеру владение сведениями, но и убедить его, что предлагаемые товары (работы, услуги) будут гарантированно востребованы на рынке как минимум в объеме, достаточном для покрытия затрат, погашения обязательств перед инвесторами и получения прибыли.

Производственный план должен подробным образом описывать путь, посредством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию или услуги и поставлять их потребителю. Необходимо отразить все этапы подготовительного периода в календарном плане.

Календарный план выполнения работ в рамках проекта должен включать прогноз сроков действий (мероприятий) и потребности в финансовых ресурсах для его реализации.

Описание технологического процесса должно отразить:

- обеспеченность сырьём, оборудованием, комплектующими, энергией;
- потребность и условия приобретения оборудования;
- потребность в участках земли, сооружениях и коммуникациях;
- потребность и условия поставки сырья, материалов, комплектующих, производственных услуг, контроль качества и дисциплины поставок;
- требования к источникам энергии и их доступность;
- требования к подготовке производства;
- возможности совершенствования технологии производства;
- требования к контролю качества на всех этапах производства.

План сбыта должен отражать стратегию продаж компании в различные временные периоды и показывать: цену продукции, методы ценообразования и установления гарантийного срока, схему реализации продукции (с авансом, в кредит), размеры скидок, уровень запасов, процент потерь, условия оплаты (по факту, с предоплатой, в кредит), время задержки платежа.

Особое место в продвижении товара на рынок занимает реклама. В бизнес-плане должно быть рассказано, каким образом потенциальный потребитель узнает о появлении нового товара: наружная, телевизионная реклама, реклама на радио, в СМИ, в Интернете, рекламные акции и т. д.

Важный момент, касающийся стратегии продвижения товаров (работ, услуг) на рынок, – это стимулирование сбыта продукции. Его способов сегодня существует великое множество. Среди наиболее популярных можно отметить следующие: применение систем скидок, реализация «трех товаров по цене двух», доставка товаров потребителю и т. п. [37, с. 158].

Ни одно деловое решение не должно приниматься без соответствующего финансового обоснования, которое базируется на конкретных финансовых показателях. Совокупность таких связанных между собой показателей называется финансовым планом проекта.

Основная задача финансового плана проекта – предоставление потенциальному инвестору (деловому партнеру) информации о финансовом

состоянии предприятия, а также о предлагаемом проекте в стоимостном выражении. С помощью финансового плана также оценивается способность рассматриваемого проекта обеспечить приток денежных средств как минимум в объеме, достаточном для выплат по кредитным обязательствам (проценты, погашение кредитов, дивиденды и др.) [33, с. 69].

В финансовый раздел бизнес-плана можно включать формы финансовой и бухгалтерской отчетности: баланс предприятия, отчет о прибылях и убытках и отчет о движении денежных средств [13, с. 268].

Каждый бизнес-план должен содержать расчет показателей эффективности бизнес-плана. Одним из основных показателей эффективности любого проекта является чистый дисконтированный доход (ЧДД) (NetPresentValue (NPV)). Он представляет собой накопленный дисконтированный эффект в отчетном периоде. Для расчета данного показателя используются разные методики. Он может вычисляться по следующей формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum \Phi_m \times A_m \quad (1)$$

где ЧДД – чистый дисконтированный доход; Φ_m – чистый денежный поток на m -м шаге; A_m – коэффициент дисконтирования.

Для расчета чистого дисконтированного дохода может применяться также такая формула:

$$\text{NPV} = \sum \text{NCF}_i \times (1 + r)^{-i} \quad (2)$$

где NPV – чистый дисконтированный доход; NCF_i – чистый поток денежных средств от основной и инвестиционной деятельности (характеристика потоков по видам деятельности приведена выше, в разделе «Виды денежных потоков (кеш-фло) предприятия» данной главы) в i -й период планирования; r – ставка дисконтирования [26, с. 48].

Важным показателем эффективности проекта является внутренняя норма доходности (ВНД) (InternalRateofReturn (IRR)). Этот показатель может называться также внутренней нормой дисконта или внутренней нормой

рентабельности. ВНД – это такая ставка дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход равен нулю.

При оценке эффективности проекта используется также такой показатель, как срок окупаемости инвестиций (СОИ) (PaybackPeriod (PBP)). Он представляет собой минимальный период, за пределами которого сумма накопленных дисконтированных доходов превышает размер первоначальных инвестиций. В данном случае чистый дисконтированный доход принимает положительное значение и остается положительным в дальнейшем [29, с. 242].

К показателям эффективности проекта относится также коэффициент покрытия долга (КПД) (DebtServiceCoverage (DSC)). Он рассчитывается для каждого периода планирования по следующей формуле:

$$\text{КПД} = (\text{ЧП} + \text{Ам}) / \text{ПОК} \quad (3)$$

где КПД – коэффициент покрытия долга; ЧП – чистая прибыль предприятия; Ам – сумма амортизационных отчислений; ПОК – платежи по обслуживанию кредита (уплата основного долга и процентов).

Перечисленные показатели целесообразно анализировать не только при исходных условиях, но и прогнозировать их динамику при отклонениях от нормы, в частности – оценивать с их помощью возможные риски.

Таким образом, предлагаемая компоновка бизнес-плана имеет достаточно гибкую форму, учитывающую согласование многочисленных аспектов хозяйствования. Это никоим образом не означает, что данный макет является универсальным, однако его можно рассматривать в качестве остова, вокруг которого компании могут составлять свои бизнес-планы, добавляя что-то или исключая какие-то разделы так, чтобы план соответствовал масштабам и особенностям деятельности, которой они намерены заниматься.

Глава 2 Разработка бизнес-плана организации и открытия кафе

2.1 Анализ пищевой отрасли региона и организация бизнес-плана

Если рассматривать перспективы развития рынка общественного питания, то можно увидеть, что данная сфера напрямую связана с доходами лиц, живущих в данном населенном пункте. Клиент – лицо, которое очень ценно для компаний, отвечающих за общественное питание, поскольку именно он является основной «кормушкой» и источником, дающим прибыль. Компаниям важно постоянно заботиться о привлечении новых клиентов, готовить программу лояльности, обеспечивать стимул для посещения именно их заведения. На текущий момент, многие фирмы, занимающиеся общественным питанием, начали привлекать более число инвесторов из различных областей деятельности. Объясняется это тем, что данная область весьма привлекательна в рамках роста экономики страны, качества жизни населения, а также с точки зрения источника получения постоянной прибыли в процессе существования организации и грамотным управлением ей.

Рынок общественного питания в РФ на текущий день представляет собой «смесь» различных форматов и направлений, которые рассчитаны на самые разносторонние целевые аудитории потребителей. Несмотря на то, что численность населения в РФ самая высокая среди стран Восточной Европы, количество компаний общепита, к примеру, в Польше в два раза больше, чем у нас. В странах Западной Европы, например, в Испании или Италии, данный показатель в шесть раз больше, чем в Российской Федерации.

Отличительной особенностью рынка общепита является его недостаточная наполненность. В Америке одна точка питания обслуживает 150 граждан, а в Европе в два раза больше. В России эта цифра и вовсе заоблачная – почти две тысячи человек на одну точку общепита [22, с. 148]. Таким образом, рынок общепита в Российской Федерации еще очень ненасыщенный. По прогнозам, рынок должен продолжить рост, в перспективе на него придут

новые компании, как российские, так и международные. Они станут активно прогрессировать в развитии, использовать франшизу, создавать объединенные компании. Предположительно, что к началу 2017 года, емкость рынка общепита Российской Федерации составит порядка 14,5 миллиарда долларов, не учитывая инфляцию.

Потребительский рынок Белгородской области, являясь крупной составной частью экономики области, призван обеспечивать условия для полного и своевременного удовлетворения спроса населения на потребительские товары и услуги общественного питания; качество и безопасность их предоставления, доступность товаров и услуг на всей территории области. В течение 2014-2016 годов отмечалось расширение сети организаций общественного питания различных форматов, модернизация действующих предприятий общественного питания.

В 2016 году оборот общественного питания составил 4,2 млрд. рублей, в 2015 году - 3,84 млрд. рублей, в 2014 году 3,77 млрд. рублей [10].

По объему оборота общественного питания за 2016 год Белгородская область находится на 2-ом месте среди областей Центрально-Черноземного района. В структуре оборота общественного питания крупные и средние организации в последнее время утрачивают свое значение, так в 2016 году доля в структуре оборота общественного питания крупных и средних организаций составила 43%, малых предприятий - 49%, индивидуальных предпринимателей – 8%.

В 2016 году в расчете на душу населения оборот общественного питания составил 2729 рублей, что к соответствующему периоду предыдущего года составляет 108,0%, в 2015 году, соответственно - 2507 рублей (105,0%), в 2014 году – 2470 рублей (99,8%).

Объем инвестиций, направленных на развитие общественного питания Белгородской области крупными и средними организациями в 2015 году составил 21,0 млн. рублей, и увеличился по сравнению с 2014 годом в 2,4 раза (в сопоставимых ценах).

На начало 2017 года на рынке услуг общественного питания области функционировало 2158 предприятий общественного питания, в том числе 1135 предприятий общедоступной сети, что на 71 предприятие больше чем в 2015 году. Общее количество посадочных мест всех предприятий общественного питания составило 132,3 тыс. единиц, в том числе 47,0 тыс. посадочных мест в предприятиях общедоступной сети. В среднем на 1 тысячу жителей пришлось 31 посадочное место в предприятиях общедоступной сети при нормативе - 40 посадочных мест (Согласно СНиП 2.07.01-89 «Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений» норма обеспеченности населения сельской местности посадочными местами в предприятиях общественного питания составляет 40 посадочных мест на 1 тыс. человек).

Структура предприятий общественного питания в разрезе классификации типов предприятий общественного питания по состоянию на 1 января 2016 года представлена следующим образом (рис.2.1.1):

- рестораны – 73 ед.;
- бары – 155 ед.;
- кафе – 570 ед.;
- столовые (закрытая сеть) – 1003 ед.;
- столовые (общедоступная сеть) – 35 ед.;
- закусочные – 185 ед.;
- буфеты – 58 ед.;
- кулинарии – 55 ед.;
- прочие объекты – 4 ед.

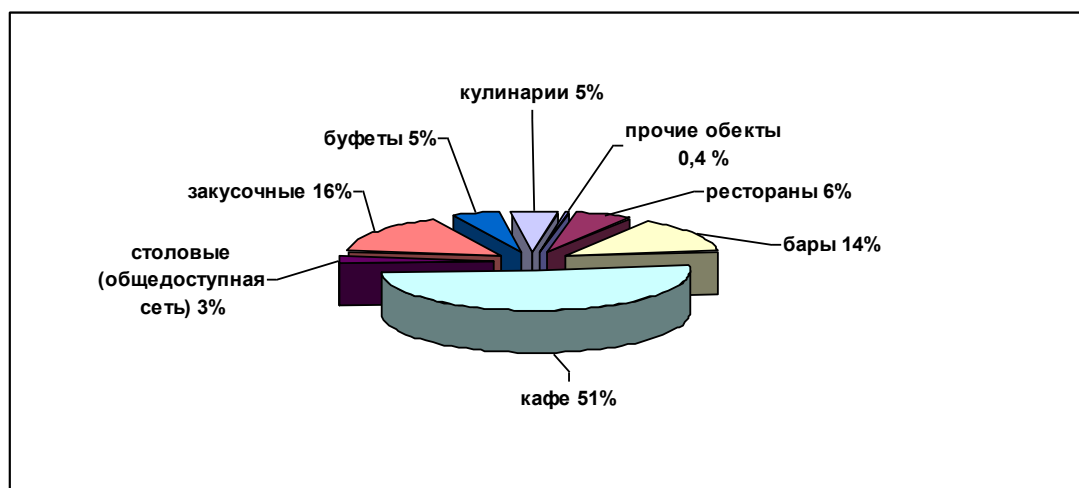


Рисунок 2.1.1 - Структура предприятий общественного питания Белгородской области в разрезе классификации типов предприятий общественного питания, ед.

В 2016 году введено в эксплуатацию около 70 предприятий общественного питания с общим количеством посадочных мест 2500.

Таким образом, анализируя сложившуюся ситуацию в представлении услуг общественного питания на потребительском рынке области, можно выделить следующие проблемы:

- неравномерное территориальное распределение предприятий общественного питания (концентрация предприятий общественного питания в основном осуществляется в центральных частях городских округов и районных поселках области и выражается в неравномерной обеспеченности живущего там населения);
- низкий уровень качества и культуры сервиса;
- слабо развит сегмент по оказанию услуг общественного питания населению с невысоким доходом,
- недостаточное количество предприятий, предлагающих продукцию средней ценовой категории, специализированных организаций диетического питания, детских и молодежных кафе и т.д.

В 2016 году в целях создания благоприятных условий для развития торговли и общественного питания на территории Белгородской области,

обеспечения доступности товаров и улучшения качества услуг, предоставляемых предприятиями общественного питания для населения области, правительством Белгородской области утверждена долгосрочная целевая программа «Развитие торговли и общественного питания на территории Белгородской области на 2015-2019 годы». В рамках реализации программы мы хотим открыть кафе в центре села Графовка на оживленной улице, вдоль трассы Белгород-Сумы-Курск.

Для составления плана развития кафе мы проанализировали рынок подобных заведений, расположенных в Краснояружском районе, для установления текущего уровня конкуренции и выяснении промахов и недочётов в организации бизнеса потенциальных конкурентов, для дальнейшего предотвращения их, в собственном бизнесе.

По сравнению с аналогичными организациями, наше кафе имеет ряд конкурентных преимуществ:

- 1) в Графовском сельском округе нет ни одной организации общепита, ближайшее кафе находится в 28 километрах от села, а население села и прилегающий деревень составляет примерно 2000 человек;
- 2) внутренний и внешний дизайн кафе будут создавать атмосферу непринужденности и уюта;
- 3) качество сервиса будет поддерживаться на постоянно высоком уровне;
- 4) прямые связи с фермерскими хозяйствами Белгородской области и со многими крупнооптовыми поставщиками будут позволять поддерживать низкие цены на оказываемые услуги.

Таким образом, результаты анализа показали, что в выбранном нами месте конкуренция практически отсутствует, а при ее возникновении перечисленные преимущества по соотношению «цена-качество» кафе «У камина» будет держать прочные конкурентные позиции на рынке, следовательно, мы можем смело начинать реализацию проекта, используя бизнес-план кафе.

Сегодня мало кто склонен недооценивать значение интерьера кафе в

формуле его успеха. Общеизвестно, что именно оформление оказывает колоссальное влияние на атмосферу всего заведения. При сегодняшних возможностях воплощения практически любых фантазий интерьер становится ключевым понятием концепции и одним из самых главных факторов рентабельности рожденного на свет предприятия общепита. Здесь каждая даже самая незначительная деталь имеет значение: стиль в разработке интерьера, ассортимент меню, музыка, внешний вид сотрудников, название заведения.

Выбранная нами концепция ориентирована на сохранение традиций сельского быта. Нами было выбрано фирменное название - кафе «У камина». Дизайн интерьера разработан в сельском стиле, он создает атмосферу непринужденности и уюта. Кроме этого ассортимент меню и внешний вид сотрудников будут отвечать традиционному народному стилю.



Рисунок 2.1.2 – Дизайн интерьера кафе «У камина»

Для реализации проекта мы нашли часть помещения в центре села. Так как помещение давно пустует, хозяин предоставит нам его в аренду сроком на 10 лет. Договор аренды будет предполагать выполнение в помещении ремонта в соответствии с разработанным дизайн-проектом. Здание обслуживается коммунальными службами. Есть удобный подъезд и подход к помещению.

После этого необходимо переходить к покупке и монтажу производственного оборудования. Сегодня российский рынок завален оборудованием для ресторанов и кафе самого разного качества и ценовой категории. Без хорошей подготовки разобраться в нем действительно очень сложно. Кто-то предпочитает использовать раскрученные бренды, кто-то

экономит, закупая самую дешевую продукцию. Отталкиваясь от принятой концепции, в содействии с консультантами, шеф-поварами и технологами мы выбрали необходимое нам оборудование: плиты, духовой шкаф, грили, коптильня, пароконвектомат, кофееппарат, холодильное оборудование, мойки, производственные столы, обеденные столы, стулья и посуда.

Последующим шагом нашего бизнес-плана будет разработка меню. В первую очередь обратим внимание на то, чтобы предоставить посетителям максимально широкий выбор. Тогда каждый потенциальный клиент смог бы удовлетворить собственные гастрономические пристрастия именно в нашем заведении. Для этого меню должно быть разносторонним и разнообразным.

Вид деятельности: деятельность ресторанов и кафе.

Общественное питание сегодня представляет собой совокупность предприятий, призванных наиболее полно удовлетворять спросы населения, улучшать качество выпускаемой продукции, повышать культуру обслуживания.

В настоящее время деятельность, связанная с организацией общественного питания, является одной из перспективных и приоритетных. Множество людей экономят своё время, питаясь в кафе. Именно поэтому идея как открыть собственное кафе – это отличная возможность начать свой бизнес.

Мы планируем организовать кафе ориентированное на посетителей со средним уровнем достатка, со средней вместимостью около 40 посадочных мест. Основой услуг данного кафе будет кухня смешанного типа. Согласно плану, в кафе будут доступны блюда европейской и русской кухни. Оптимальный режим работы данного кафе с 12.00 до 02.00.

Кафе будет располагаться в центре села Графовка на оживленной улице, вдоль трассы Белгород-Сумы-Курск. Основными клиентами будут жители Графовского сельского округа и близлежащих сел решившие отдохнуть после тяжелого рабочего дня и заодно вкусно поесть. В выходные дни основную массу посетителей будут представлять студенты, приехавшие с города. Так как

в селе нет места для проведения досуга молодежи, мы планируем организовывать тематические встречи с развлекательной программой, конкурсами. Так же кафе будет специализироваться на проведении торжественных вечеров, банкетов, свадеб, детских праздников.

Для реализации проекта необходимы инвестиции в размере 1 050 000 руб., в том числе заемные средства — 200 тыс. руб., собственный капитал — 550 тыс. руб. и сумма гранта — 300 тыс. руб.

Уютный интерьер, приветливый персонал и быстрота обслуживания лягут в основу тактики по привлечению клиентов.

Основные финансово-экономические показатели:

Прибыль = среднемесячная выручка – себестоимость (постоянные расходы)

Прибыль = 200 000 - 163 444 = 36 556 руб.

Рентабельность = (прибыль/себестоимость) * 100 %

Рентабельность = (36 556 / 163 444) * 100 % = 22%

Срок окупаемости = инвестиции/денежный приток (прибыль) * 100

Срок окупаемости = (1 213 445 / 36 556) = 34 месяца.

Нами планируется организация кафе ориентированное на посетителей со средним уровнем достатка, со средней вместимостью около 40 посадочных мест.

Кафе будет располагаться в центре села Графовка на оживленной улице, вдоль трассы Белгород-Сумы-Курск. Основными клиентами будут жители Графовского сельского округа и близлежащих сел решившие отдохнуть после тяжелого рабочего дня и заодно вкусно поесть. В выходные дни основную массу посетителей будут представлять студенты, приехавшие с города. Так как в селе нет места, где бы встречалась молодежь, проводила досуг, мы планируем организовывать тематические встречи с развлекательной программой, конкурсами (интеллектуально-психологическая игра «мафия», осенний бал, новогодний карнавал). Так же кафе будет специализироваться на проведении торжественных вечеров, банкетов, свадеб, детских праздников.

Выбранная нами идея кафе ориентирована на сохранение традиций сельского быта. Интерьер кафе «У камина» разработан в сельском стиле, он создает атмосферу домашней теплоты и уюта.

При открытии кафе важно правильно оборудовать кухню не только качественным тепловым, холодильным и прочим оборудованием, но и надежной кухонной посудой, которая будет отвечать требованиям кухни и соответствовать уровню ресторана. А посуда, которая подается на стол клиенту – это визитная карточка появившегося на свет заведения.

Для нашего кафе мы решили закупить посуду фабрики «Борисовская керамика», которая полностью отражает общую стилистику заведения. Это не просто посуда или элементы декора, это вещи которые хранят тепло и уют. Продукция фабрики широко известна как в Белгороде и Белгородской области, так и за ее пределами. Отличительной чертой Борисовской керамики являются: качество, долговечность и экологичность производства.



Рисунок 2.1.3 – Посуда фабрики «Борисовская керамика»

Основой услуг данного кафе будет кухня смешанного типа. Согласно плану, в кафе будут доступны блюда европейской и русской кухни.

Уже налажены прямые контакты с фермерскими хозяйствами Белгородской области и со многими крупнооптовыми поставщиками, которые позволяют поддерживать низкие цены на оказываемые услуги. Кроме этого при производстве продукции будут использоваться продукты собственного

подсобного хозяйства, а также продукты местного населения (овощи, фрукты, рыба, мясо), предварительно прошедшие сертификацию.

Оптимальный режим работы данного кафе с 12.00 до 02.00.

В перспективе данный проект призван решить ряд социальных проблем села, среди которых можно отметить следующие:

- 1) занятость сельского населения путем создание нескольких новых рабочих мест для квалифицированных работников;
- 2) удовлетворение потребностей посетителей в качественных и дешевых продуктах, доступном и недорогом отдыхе;
- 3) удовлетворение все возрастающих требований посетителей к качеству обслуживания;
- 4) развитие социальной инфраструктуры;
- 5) повышение культурно-образовательного уровня сельского населения, в первую очередь молодежи.

Услуги предприятий общественного питания, как любой товар, должны соответствовать определенным критериям, основными из которых является удовлетворение физиологических и культурных потребностей потребителей, их вкусов, создание атмосферы непринужденности и уюта в местах реализации и потребления пищи, направленных на привлечение как можно большего количества потенциальных потребителей.

В настоящее время миссия предприятий общественного питания заключается в удовлетворении индивидуальных, персонифицированных потребностей населения не только в услугах по организации питания, но и по организации досуга населения. Посещаемость предприятий общественного питания напрямую зависит от номенклатуры и качества предоставляемых услуг. От качества услуг зависят и доход государства, и прибыль предприятия питания, и комфорт, и безопасность, и благо потребителей. Связь здесь прямая и очевидная: качественные услуги привлекают внимание, вызывают желание чаще пользоваться ими.

Кафе «У камина» будет заниматься реализацией покупных товаров и

продукции собственного приготовления. Мы разработали примерное меню кафе. В ассортимент будут входить первые блюда, вторые блюда (холодные и горячие закуски), напитки, мучные и кондитерские изделия. Также планируется предоставление услуги «товары на вынос».

Ценовая политика бизнес плана кафе должна быть минимальна в самом начале, это привлечет все больше и больше людей. А главное, люди, которые у вас поели, расскажут другим, что у вас можно хорошо и не дорого перекусить. В дальнейшем месяцев через 6 можно привести цены к среднему знаменателю по району, что повысит вашу прибыль, а люди уже не будут замечать этой разницы в ценах, потому что они всегда будут думать, что у вас можно поесть хорошо и не дорого.

Цена на услуги кафе должна включать:

- стоимость сырья (продуктов для приготовления пищи и пр.), текущие расходы на производство, реализацию и продвижение услуг, прибыль;
- косвенные налоги по отдельным видам услуг (НДС, акцизы, таможенные пошлины и пр.);
- наценка - надбавка к базовой цене товара, необходимая для покрытия издержек и получения средней прибыли предприятиями торговли.

Примерная калькуляция цен на готовые блюда кафе «У камина» представлена в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 - Калькуляция цен готовых блюд

Название	Себестоимость	Наценка, %	Себестоимость с наценкой	Цена для продажи
Салаты:				
«Из капусты и огурца»	112,75	210%	139,53	140,00
Цезарь	120,38	145%	149,93	150,00
Мясной	123,67	110%	149,71	150,00
Селедка под шубой	114,90	165%	139,49	140,00
Полянка	118,22	150%	145,55	150,00
«Салат из тунца»	129,15	100%	158,30	160,00
Мимоза с семгой	114,84	150%	137,10	140,00
Супы:				
Солянка сборная мясная	128,71	150%	171,78	170,00
Борщ классический	119,86	150%	149,65	150,00

Продолжение таблицы 2.1.1

Уха из семги	122,71	150%	156,78	150,00
Куриный бульон со шпинатом	115,19	150%	137,98	140,00
Суп-Крем овощной с сухариками	117,34	150%	143,35	150,00
Суп-Крем грибной	118,25	150%	145,63	150,00
Суп-Крем со шпинатом	123,73	150%	159,33	160,00
Горячие блюда:				
Семга на пару с польским соусом, рис с овощами	153,40	90%	101,46	100,00
Бефстроганов из говядины, картофель по-деревенски	131,50	180%	188,20	190,00
Филе куриное с соусом карри, овощи на пару	133,40	170%	190,18	190,00
Филе морского окуня телупии с овощным рагу	144,18	130%	101,61	100,00
Свинина под соусом «бешамель»	170,50	150%	176,25	170,00
Шашлычок из свинины	110	100%	220,00	220,00
Пасты:				
Карбонара с беконом	126,43	180%	174,00	180,00
Пенне со сливочным соусом и копченой семгой	128,59	180%	180,05	180,00
Пенне с классическим томатным соусом	122,47	180%	162,92	170,00
Пенне с курицей и грибами	125,99	180%	172,77	180,00
Десерты:				
Сырники с джемом	117,38	190%	150,40	150,00
Блинчики	118,53	350%	138,39	140,00
Штрудель яблочный с ванильным кремом	80,75	200%	156,25	160,00
Блинчики с творогом	110,59	350%	147,66	150,00
Торт Творожный	113,79	260%	149,64	150,00
Торт Сметанный	119,71	200%	159,13	160,00

Как мы видим, наценка по всем видам блюд в среднем составляет 175%.

Стоимость стандартного пакета услуг кафе зависит от следующих факторов:

-место расположения - наибольшим спросом пользуются кафе, расположенные в центре населенных пунктов вблизи от транспортных узлов (железнодорожных станций, вокзалов, автобусных остановок и т.д.).

-качество оказываемых услуг - чем качественнее кафе отвечает нормативным, архитектурно-планировочным и санитарно-гигиеническим требованиям, тем стоимость пакета услуг будет выше.

-квалификация персонала - стоимость услуг кафе, которые

предоставляются подготовленным и опытным персоналом, обычно выше. Персонал кафе должен уделять особое внимание качественному обслуживанию гостей. Чем лучше персонал понимает нужды и желания клиента, тем больше удовлетворения от посещения кафе получает клиент, и, следовательно, больше денег он может затратить на оплату предоставленных услуг.

Маркетинговый план - важнейшая часть плана компании, это документ, в котором сформулирован план маркетинга услуг.

Перед бизнесом ставится задача - выйти на высокие показатели рентабельности и обеспечить компании широкую известность. основополагающими принципами работы компании являются: качество во всем и ориентированность на корпоративный потребительский сегмент со средним доходом.

Чтобы добиться успеха в своей области: расширить ассортимент предлагаемых продуктов и услуг, привлечь клиентов, кафе необходимо создать положительный имидж, который будет основываться на соотношении цены и качества продукции. Для этого не обязательно проводить рекламную акцию на радио или телевидении, можно ограничиться рекламными щитами и распространением объявлений в ближайшие организации, интернет. Планируется яркое внешнее оформление с запоминающейся вывеской. Внутренний дизайн кафе разработан в сельском стиле, он создает атмосферу непринужденности и уюта. Кроме этого ассортимент меню и внешний вид сотрудников будут отвечать традиционному народному стилю.

Так же необходимо выяснить желания и потребности клиентов. Для этого мы провели маркетинговое исследование. Опросу подлежало 30 человек: мужчины и женщины в возрасте от 20 до 55 лет со среднемесячной заработной платой 10 000 руб.

В результате анкетирования выяснено, что 80% населения с удовольствием посещали бы кафе примерно 2 раза в неделю. Средняя сумма заказа составляла бы 150-250 рублей. Примерно 60% предпочли бы отмечать дни рождения и другие праздники в кафе. Предполагаемый ассортимент

респонденты считают хорошим. Разработана система лояльности потребителей. Постоянным клиентам будут предоставляться скидки.

Для раскрутки существующего проекта разработан план рекламной кампании (табл.2.1.2).

Таблица 2.1.2 - Источники рекламы для раскрутки кафе «У камина»

Вид рекламы	Источники
Радио	Рекламные сообщения на радио
Телевидение	Рекламные ролики
СМИ	Для обеспечения заинтересованности прессы разработан план по привлечению интернет-ресурсов, занимающихся освещением этого рынка. Информацию, статьи и комментарии о проекте на своих страницах разместить в тематических изданиях
Адресная рассылка	500 адресов офисов
Перетяжки	На южном и северном направлении
Факс-рассылка	500 адресов ближайших офисов
Телефонный маркетинг	Опрос и приглашение по телефону по партнерским программам с предприятиями региона
Флаеры	Бутики, выставки, клубы
Специальные мероприятия	Тематические дни

Проанализируем сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы со стороны внешней окружающей среды вероятные при работе кафе (табл.2.1.3).

Таблица 2.1.3 - SWOT – анализ кафе «У камина»

	Возможности	Угрозы
	1. Завоевать значительный сегмент рынка, позиционирование на рынке 2. Вытеснить конкурентов	1. Ненадёжность подрядчиков 2. Неплатежеспособность клиентов
Сильные стороны 1. Широкий перечень предоставляемых услуг 2. Универсальность фирмы	1. Возможность стать лидером на данном рынке услуг 2. Контролировать рынок данных услуг	1. Неисполнение услуг, потеря репутации 2. Все затраты фирме придётся покрывать за своё счёт
Слабые стороны 1. Вероятность появления альтернативных услуг 2. Вероятность непредвиденных затрат; 3. Трудности с набором кадров	1. Повысить качество предоставляемых услуг 2. Поиск подрядчиков в других городах	1. Разработать систему штрафов и наказаний 2. Снижает конкурентоспособность фирмы 3. Может привести фирму к разорению

Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании, является SWOT-анализ.

Таким образом, насколько фирма максимально сможет выдержать возможные угрозы, настолько ее возможности будут максимально достигнуты, и за счет этого, кафе «У камина» получит положительный экономический эффект.

2.2 Организационный план и правовое обеспечение деятельности предприятия

Для организации деятельности кафе нужно зарегистрироваться в качестве Индивидуального предпринимателя. Для этого необходимо подготовить пакет документов (заявление на регистрацию ИП (форма Р21001) – Приложение 1, квитанция на оплату госпошлины – Приложение 2, заявление о переходе на ЕНВД – Приложение 3).

Индивидуальные предприниматели - физические лица, зарегистрированные в установленном порядке и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица (ст.11, п.2 НК РФ). Именно то, что индивидуальный предприниматель является физическим лицом, позволяет ему иметь гораздо меньше документальной волокиты по сравнению с юридическим лицом.

У индивидуального предпринимателя:

- нет юридического адреса;
- упрощенная система бухгалтерского учета и отчетности;
- как правило, нет обособленных подразделений.

В данном случае ИП занимает должность директора и бухгалтера, он руководит производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью кафе в соответствии с действующим законодательством, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, а также

финансово-хозяйственные результаты своей деятельности. Обеспечивает соблюдение законности в деятельности предприятия и осуществлении его хозяйственно-экономических связей.

Директор обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и кредиторами, включая учреждения банка, а также хозяйственных и трудовых договоров (контрактов) и бизнес-планов. Выполняет кадровую работу, а также работу по созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдению требований законодательства об охране окружающей среды. Защищает имущественные интересы предприятия в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.

Сотрудники кафе осуществляют свои функции в соответствии с законодательством и трудовым договором. Они готовят еду, принимают и обслуживают гостей кафе, поэтому к состоянию их здоровья предъявляются высокие требования (они имеют санитарные книжки). Все работники имеют базовые знания и навыки по оказанию первой доврачебной помощи, заболевшему или пострадавшему клиенту, по приемам пожаротушения и эвакуации людей при чрезвычайных ситуациях.

Для организации кафе необходима регистрация предпринимательской деятельности в налоговой инспекции по месту нахождения жилого помещения, предназначенного под кафе. Для занятия хозяйством кафе целесообразно получить статус индивидуального предпринимателя без образования юридического лица, так как нет необходимости иметь обособленный баланс, расчетный счет, главного бухгалтера, кассира. Создание общества с ограниченной ответственностью, акционерного общества и т.п., для занятия предпринимательской деятельностью по организации кафе не эффективно из-за малых объемов дохода, необходимости вести налоговую отчетность.

ИП несет юридическую ответственность перед налоговой инспекцией за финансовые результаты своей деятельности и регулярно предоставлять

отчетность по доходам и уплате налогов, а также нести ответственность за противопожарные и санитарные условия.

Индивидуальный предприниматель не может и не должен платить себе зарплату. Все деньги физического лица являются его собственностью, и он волен распоряжаться ими по своему усмотрению. Но, несмотря на значительные послабления, в регулировании деятельности индивидуального предпринимательства, все же, есть один существенный недостаток. Индивидуальный предприниматель отвечает по обязательствам всем своим личным имуществом. Это означает, что при неблагоприятном стечении обстоятельств, он может потерять машину, квартиру, и прочее имущество.

Сервис на предприятии общественного питания в большинстве случаев обеспечивается за счет квалифицированного персонала. На качество сервиса могут влиять следующие факторы: правильный поиск, подбор, обучение, мотивация персонала, размер заработной платы, созданная коллективом атмосфера, работа в команде, условия труда. Кроме этого, подбирая персонал, нужно обращать внимание не только на профессиональные навыки, но и на обаяние, отношение людей к работе и клиентам.

Оборудование и характер работы обуславливает следующие квалификационные требования к работникам, которые представлены в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 - Квалификационные требования к работникам кафе общественного питания

Должность	Образование	Качества	Опыт работы
Официант, бармен	Среднее специальное или курсы	честность, порядочность, добросовестность, хорошее знание компьютера, кассового аппарата, умение общаться с людьми.	от 6 мес.
Повар	Среднее специальное, высшее	честность, порядочность, добросовестность, умение вкусно и быстро готовить.	обязателен, не менее 5 лет

В начале нашей деятельности из персонала нам понадобятся 2 работника: бармен и повар. В дальнейшем мы планируем создать еще как минимум 3

рабочих места. Среднемесячная заработная плата будет составлять 12 000 рублей.

Особое внимание мы уделим подбору повара, так как повара действительно высокого уровня готовят качественную и вкусную еду. Для такой категории персонала, как официанты, подойдут люди и со средним образованием. Сотрудников будем принимать на конкурсной основе, с учетом личных качеств и опыта работы.

К персоналу кафе всех типов и классов будем предъявлять следующие общие требования:

- знание основ технологии и организации производства продукции общественного питания, основ рационального питания для организованных контингентов питающихся, в том числе лечебно-профилактического и диетического питания, правил и техники обслуживания потребителей;

- соблюдение должностных инструкций, тарифно-квалификационных характеристик и правил внутреннего трудового распорядка предприятия;

- соблюдение требований санитарии, правил личной гигиены и гигиены на рабочем месте;

- знание и соблюдение мер пожарной и электробезопасности;

- соблюдение культуры и этики общения с коллегами по работе и потребителями;

- знание рациональной организации труда на рабочем месте и умение четко планировать работу.

У каждого человека, работающего в нашем кафе, должна быть форменная одежда, которая символизирует наше кафе и его стиль.

2.3 Производственный план

Рассчитаем и представим единовременные затраты, необходимые для реализации проекта в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 - Единовременные затраты

Наименование	Единицы измерения	Количество	Цена за единицу	Сумма
<i>Ремонт помещения:</i>				
- напольная плитка*	м. кв.	120	350	42 000
- потолок навесной*	м. кв.	120	500	60 000
- отделка стен*	м. кв.	132	600	79 200
- двери металлические	шт.	2	12 000	24 000
- двери межкомнатные	шт.	3	8 000	24 000
- отопление				80 000
- сантехника				30 000
<i>Оборудование кухни:</i>				
- водонагреватель	шт.	1	12 000	12 000
- вытяжка	шт.	2	6 150	12 300
- рабочие столы	шт.	2	12 000	24 000
- холодильник	шт.	2	20 000	40 000
- морозильная камера	шт.	1	28 000	28 000
- раковины	шт.	3	5 000	15 000
- коптильня	шт.	1	10 000	10 000
- кофеаппарат	шт.	1	30 000	30 000
- духовой шкаф	шт.	1	30 000	30 000
- гриль	шт.	1	35 000	35 000
- микроволновая печь*	шт.	1	8 000	8 000
- посуда				60 000
<i>Оборудование зала:</i>				
- столы*	шт.	10	7 000	70 000
- стулья*	шт.	40	1 100	44 000
- вешалки	шт.	5	700	3 500
- барная стойка	шт.	1	15 000	15 000
- камин	шт.	1	30 000	30 000
- светильники	шт.	14	1 000	14 000
- телевизор	шт.	1	20 000	30 000
- декор				20 000
Итого:				870 000

* - финансируется за счет гранта

Перечень необходимых основных средств представлен в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2 - Покупка основных средств

Наименование	Единицы измерения	Количество	Цена за единицу	Сумма
- электропечь	шт.	1	40 000	40 000
- кондиционер	шт.	1	40 000	40 000
- пароконвектомат	шт.	1	60 000	60 000
- музыкальный центр	шт.	1	40 000	40 000
Итого:				180 000

Срок полезного использования электропечи составляет 3 года (36 месяцев). Следовательно, ежемесячная сумма амортизации составит:
 $40\,000/36 = 1\,111$ руб.

Срок полезного использования кондиционера составляет 6 лет (72 месяца). Следовательно, ежемесячная сумма амортизации составит: $40\,000/72 = 556$ руб.

Срок полезного использования пароконвектомата составляет 5 лет (60 месяцев). Следовательно, ежемесячная сумма амортизации составит:
 $60\,000/60 = 1\,000$ руб.

Срок полезного использования музыкального центра составляет 8 лет (96 месяцев). Следовательно, ежемесячная сумма амортизации составит:
 $40\,000/96 = 417$ руб.

Общая сумма амортизации в месяц составит: $1\,111+556+1\,000+417 = 3\,084$ руб.

Для реализации бизнес-плана нам необходимо взять кредит в сумме 200 000 руб. Мы ознакомились с условиями кредитования в различных банках и выбрали банк с наиболее выгодными для нас условиями. Ставка по кредиту составляет 10% годовых, кредит взят на 2 года. Следовательно, сумма процентов к выплате в год составит: $200\,000*10\% = 20\,000$ руб.

Таким образом, в течении 2 лет, мы ежемесячно должны будем выплачивать: $(200\,000 + (20\,000*2))/24 = 10\,000$ руб.

Страховые взносы на работника мы начисляем на основании расчета по начисленным и уплаченным страховым взносам на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством и по обязательному социальному страхованию от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, а также по расходам на выплату страхового обеспечения и расчета по начисленным и уплаченным страховым взносам на обязательное пенсионное страхование в Пенсионный фонд Российской Федерации, страховым взносам на обязательное медицинское страхование плательщиками страховых взносов, производящими

выплаты и иные вознаграждения физическим лицам. Оплата коммунальных услуг, транспортные расходы и расходы на обслуживание кредита подтверждаются квитанциями. Оплата заработной платы производится на основании расчетно-платежной ведомости. Налоговые отчисления, в части касающейся ЕНВД, регистрируются в налоговой декларации по единому налогу на вмененный доход для отдельных видов деятельности.

Расчет ЕНВД основан на значениях базовой доходности и физического показателя, скорректированных на коэффициенты.

$$НБ = (\PhiЗ_1\text{месяц} + \PhiЗ_2\text{месяц} + \PhiЗ_3\text{месяц}) * БД * К1 * К2 \quad (4)$$

где: НБ – налоговая база;

ΦЗ – физический показатель;

БД – базовая доходность;

К1, К2 – корректирующие коэффициенты.

После произведенных начислений остается лишь умножить налогооблагаемую базу на ставку этого налога – 15%.

В нашем случае, сумма налога составит:

Налоговая база по ЕНВД (квартал) = $(100\text{площадь торгового зала} + 100\text{площадь торгового зала} + 100\text{площадь торгового зала}) * 1800\text{базовая доходность} * 1,4942\text{коэффициент} * 0,13\text{коэффициент} = 104\ 893\text{руб.}$

Сумма налога по ЕНВД (квартал) = $104\ 893\text{налоговая база} * 15\%\text{ставка налога} = 15\ 734\text{руб.}$

Вычеты = $72\ 000\text{заработная плата двух работников за квартал} * 27,1\%\text{налоговые отчисления с заработной платы работников} + 4\ 302\text{налоговые отчисления ИП} = 23\ 814\text{руб.}$

Сумму налога по ЕНВД мы можем уменьшить на сумму налоговых отчислений, но не более чем на 50% от суммы ЕНВД.

$$\text{ЕНВД к уплате (квартал)} = 15\ 734 - 7\ 867 (15\ 734/2) = 7\ 867\text{руб.}$$

Помимо единовременного затрат мы также будем осуществлять ежемесячные вложения (табл.2.3.3).

Средняя цена блюда 150 рублей днем и утром, и 250 рублей вечером. Даже при слабой загрузке (в день на 1 место – 1 человек) и средней ценой 200

рублей, выручка получается: $200 * 40 = 8\,000$ рублей в день.

Таблица 2.3.4 - Ежемесячные затраты

Наименование	Цена за единицу	Количество	Сумма за месяц	За год
Коммунальные платежи:				
- электроэнергия			8 000	96 000
- вода			800	9 600
Заработная плата работников	12 000	2	24 000	288 000
Налоговые отчисления:				
-страховые взносы на работников			6 504	78 048
-страховые взносы на ИП			1 434	17 208
- ЕНВД			2 623	31 476
Расходы кухни			100 000	1 200 000
Обслуживание кредита			10 000	120 000
Амортизация			3 084	37 008
Прочие расходы			7 000	36 000
Итого:			163 445	1 961 328

Доходы кафе будут формироваться от продажи наших блюд (табл.2.3.5).

Таблица 2.3.5 - Выручка от реализации

Наименование услуг	Единицы измерения	Количество услуг	Цена реализации за единицу (руб.)	Сумма за 1 месяц	За 12 месяцев
Обслуживание клиентов	чел.	1000	200-00	200 000	2 400 000

Если в месяце примерно 25 рабочих дней, то среднемесячная выручка получается: $25 * 8\,000 = 200\,000$ рублей.

2.4 Финансовый план, оценка эффективности и окупаемости бизнес-плана

Достоверная система данных, отражающая ожидаемые финансовые результаты деятельности фирмы называется финансовым планом. Прогноз финансовых результатов призван ответить на главные вопросы, волнующие менеджера. Именно из этого раздела инвестор узнает о прибыли, на которую он

может рассчитывать, а заимодавец — о способности потенциального заемщика обслужить долг.

Конечно, всякий финансовый анализ будущего характеризуется неопределенностью, поэтому возможны несколько сценариев, свидетельствующих о предложениях в отношении будущего и позволяющих лучше понять перспективы фирмы. Для того, чтобы бизнес-план был действенным инструментом планирования, а также документом, способным привлечь внимание потенциальных инвесторов и кредиторов, его содержание должно соответствовать реально складывающейся обстановке.

Рассмотрим прогнозируемые финансово-экономические показатели кафе «У камина» (табл.2.4.1).

Таблица 2.4.1 - Основные финансово-экономические показатели

№ п/п	Наименование	Сумма (руб.)
1.	Сумма гранта	300 000
2.	Собственные средства	550 000
3.	Заемные средства	200 000
4.	Выручка от реализации	200 000
5.	Расходы на закупку основных средств	180 000
6.	Единовременные затраты	870 000
7.	Расходы кухни	100 000
8.	Затраты на оплату труда работников	24 000
9.	Коммунальные услуги	8 800
10.	Налоги	10 561
11.	Обслуживание кредита	10 000
12.	Прочие расходы (амортизация, транспорт, реклама и др.)	10 084
13.	Итого расходы (сумма стр.5 –стр.12)	1 213 445

Рассчитаем прибыль и рентабельность с учетом того, что мы будем обслуживать кредит:

$$\text{Прибыль} = \text{среднемесячная выручка} - \text{постоянные расходы} \quad (5)$$

$$\text{Прибыль} = 200\,000 - 163\,445 = 36\,555 \text{ руб.}$$

$$\text{Рентабельность} = (\text{прибыль}/\text{себестоимость}) * 100 \% \quad (6)$$

$$\text{Рентабельность} = (36\,555 / 163\,445) * 100 \% = 22\%$$

$$\text{Срок окупаемости} = \text{инвестиции}/\text{денежный приток (прибыль)} * 100 \quad (7)$$

Окупаемости подлежит сумма – 1 213 445 руб.

Рассчитаем сумму, которую мы сможем окупить в течение двух лет, пока будем обслуживать кредит:

$$36\,555 * 24 = 877\,320 \text{ руб.}$$

После того, как мы выплатим кредит, нам останется окупить сумму:

$$1\,213\,445 - 877\,320 = 336\,125 \text{ руб.}$$

После выплаты кредита сумма ежемесячных затрат уменьшится на сумму, которую мы тратили на обслуживание кредита (10 000), и составит – 153 445 руб. Среднемесячная прибыль, в свою очередь увеличится и составит – 46 555 руб.

Срок окупаемости оставшейся суммы: $336\,125 / 46\,555 = 7$ месяцев.

Таким образом, срок окупаемости проекта составит $= 24 + 7 = 31$ месяц.

Прибыль и рентабельность, после выплаты кредита, составят:

$$\text{Прибыль} = 200\,000 - 153\,445 = 46\,555 \text{ руб.}$$

$$\text{Рентабельность} = (46\,555 / 153\,445) * 100 \% = 30\%$$

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) - это изучение экономической выгоды, анализ и расчет экономических показателей проекта. Задачей составления ТЭО является оценка затрат на проект и его результатов, анализ срока окупаемости проекта.

ТЭО необходимо предпринимателю для понимания того, что стоит ждать от проекта и инвестору, для понимания сроков окупаемости вложенных денег. ТЭО может разрабатываться как группой специалистов (в сложных проектах), так и самостоятельно предпринимателем [36, с. 206].

Эффективность разрабатываемого проекта предприятием зависит от оценки ряда финансовых показателей.

Оборачиваемость оборотных средств (табл.2.4.2) характеризуется рядом взаимосвязанных показателей длительностью одного оборота в днях, количеством оборотов за определенный период (коэффициент оборачиваемости), суммой занятых на предприятии оборотных средств на единицу продукции (коэффициент загрузки).

Таблица 2.4.2 – Прогноз оборачиваемости оборотных средств

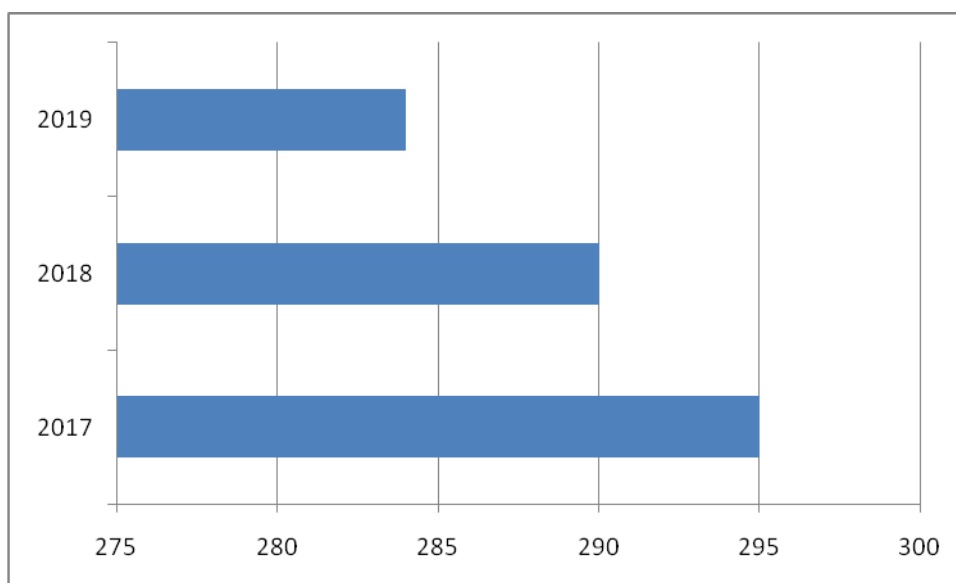
Показатель	2017	2018	2019
Объем продаж	2 400 000	2 600 000	2 800 000
Оборотный капитал	1 961 340	2 100 000	2 200 000
Коэффициент загрузки оборотных средств	0,82	0,81	0,76
Коэффициент оборачиваемости оборотного капитала	1,22	1,24	1,27
Продолжительность оборота оборотного капитала	295	290	284

Длительность одного оборота оборотных средств (рис.3.2.4) исчисляется по формуле:

$$1 \text{ оборот} = 360 / K_0 \quad (8)$$

где K_0 - коэффициент оборачиваемости оборотного капитала.

Уменьшение длительности одного оборота свидетельствует об улучшении использования оборотных средств.

**Рисунок 2.4.1 - Длительность одного оборота оборотных средств**

Количество оборотов за определенный период (рис.3.2.5), или коэффициент оборачиваемости оборотных средств (K_0), исчисляется по формуле:

$$K_0 = SAL / A \quad (9)$$

где SAL - объем продаж;

A - оборотный капитал в среднем в год.

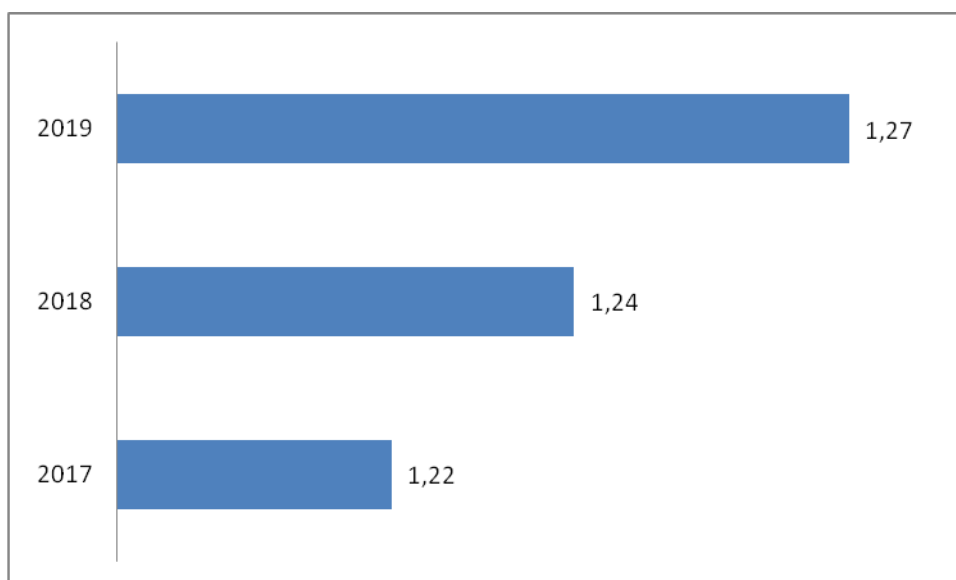


Рисунок 2.4.2 - Коэффициент оборачиваемости оборотных средств

Чем выше коэффициент оборачиваемости, тем лучше используются оборотные средства.

Коэффициент загрузки средств в обороте (K_3), обратный коэффициенту оборачиваемости (рис.2.4.2), определяется по формуле:

$$K_3 = A / SAL \quad (10)$$

где SAL - объем продаж;

A - оборотный капитал в среднем в год.

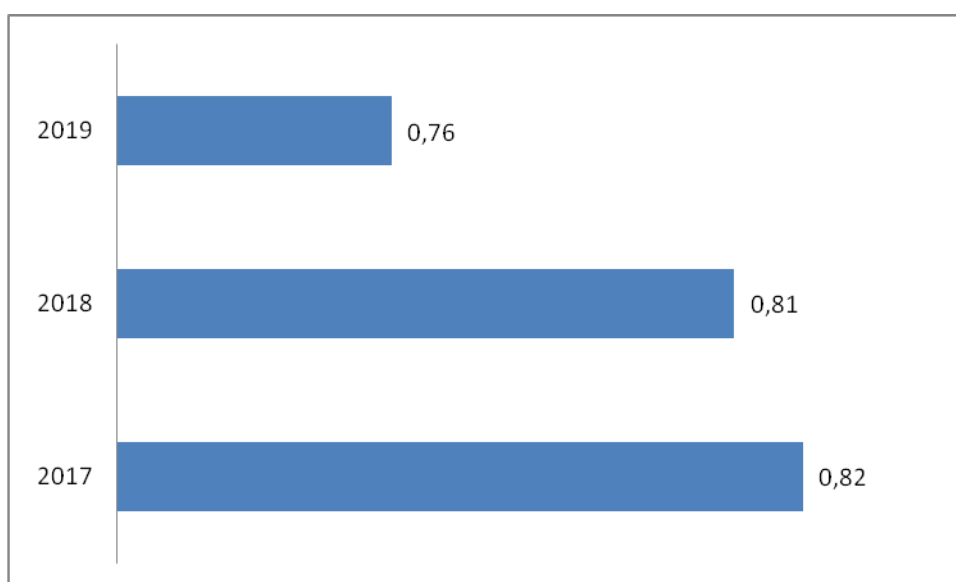


Рисунок 2.4.3 - Коэффициент загрузки оборотных средств

Этот показатель характеризует величину оборотных средств, приходящихся на единицу (1 руб.) реализованной продукции. Показатели

оборачиваемости оборотных средств могут рассчитываться по всем оборотным средствам, участвующим в обороте, и по отдельным элементам. Изменение оборачиваемости средств выявляется путем сопоставления фактических показателей с плановыми или показателями предшествующего периода. В результате сравнения показателей оборачиваемости оборотных средств выявляется ее ускорение или замедление. При ускорении оборачиваемости оборотных средств из оборота высвобождаются материальные ресурсы и источники их образования, при замедлении - в оборот вовлекаются дополнительные средства. Ускорение оборачиваемости оборотных средств и высвобождение в результате этого оборотных средств в любой форме позволяют предприятию направить их по своему усмотрению на развитие предпринимательской деятельности и обойтись без привлечения дополнительных финансовых ресурсов. Таким образом, оборотные активы занимают большой удельный вес в общей валюте баланса. Это наиболее мобильная часть капитала, от состояния и рационального использования которого во многом зависят результаты хозяйственной деятельности и финансовое состояние предприятия [45, с. 346].

Рентабельность является индикатором ценовой политики компании, её способности контролировать издержки. Различия в конкурентных стратегиях и продуктовых линейках вызывают значительное разнообразие значений рентабельности продаж в различных компаниях. Часто используется для оценки операционной эффективности компаний. Рентабельность продаж - это отношение чистой прибыли к выручке (табл.2.4.3).

Таблица 2.4.3 - Рентабельность продаж

Показатель	2017	2018	2019
Объем продаж	2 400 000	2 600 000	2 800 000
Оборотный капитал (затраты)	1 961 340	2 100 000	2 200 000
Прибыль	438 660	500 000	600 000
Рентабельность продаж	22	24	27

В 2017 году в среднем на 1 рубль вложенных активов должно приходиться 22 копейки чистой прибыли, в 2018 году - 24 копейки, а в 2019

году планируется увеличить ее до 27 копеек на 1 рубль вложенных средств (рис.2.4.2).

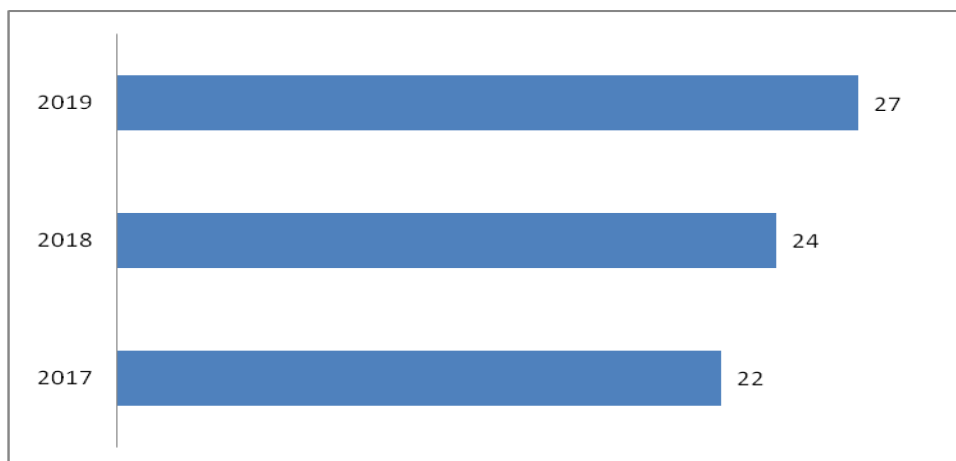


Рисунок 2.4.4 - Рентабельность продаж

Анализ с помощью эффекта операционного рычага (табл.2.4.4). Главной целью предпринимательской деятельности является прибыль предприятия. Она служит критерием эффективности деятельности предприятия и основным внутренним источником формирования его финансовых ресурсов. Формирование и управление прибылью является основой бизнеса.

Операционный анализ позволяет выявить зависимость прибыли от издержек, цен, объема реализации, а также определять оптимальные пропорции между постоянными и переменными издержками производства, степень предпринимательского риска. В операционном анализе используют различные методы: операционного рычага; анализа безубыточности (порога рентабельности); запаса финансовой прочности.

Операционный рычаг позволяет определить, как сильно изменяется прибыль при тех или иных изменениях объема реализации. Действие операционного рычага состоит в том, что любое изменение выручки от реализации приводит к еще более интенсивному (сильному) изменению прибыли.

Сила воздействия операционного рычага (эффект операционного левериджа) рассчитывается по формуле:

$$COP = \text{Валовая маржа} / \text{прибыль} \quad (11)$$

где COP - Эффект операционного рычага [23, с. 206].

Таблица 2.4.4 - Анализ с помощью эффекта операционного рычага

Показатель	2017	2018	2019
Объем продаж	2 400 000	2 600 000	2 800 000
Постоянные затраты	1 961 340	2 100 000	2 200 000
Переменные затраты	По договоренности	По договоренности	По договоренности
Прибыль	438 660	500 000	600 000
Валовая маржа	438 660	500 000	600 000
Коэффициент валовой маржи	0,18	0,19	0,22
Порог рентабельности	1 089 633	1 105 263	1 000 000
Запас финансовой прочности	1 310 367	1 494 737	1 800 000
Эффект операционного рычага	1	1	1
Запас финансовой прочности, (%)	1	1	1

Маржа валовая - разность между выручкой от реализации продукции и переменными затратами. Валовая маржа - это расчетный показатель, сам по себе он не характеризует финансового состояния предприятия или какого-либо аспекта его деятельности, но используется в расчетах ряда показателей [13, с. 174].

Сила воздействия операционного рычага показывает степень предпринимательского риска. Чем больше сила операционного рычага, тем больше предпринимательский риск. Однако, в нашем случае переменные затраты отсутствуют, а валовая маржа равна прибыли от реализации, следовательно - сила воздействия операционного рычага равна 1.

Перейдем к следующему показателю, который вытекает из операционного анализа, - порогу рентабельности (или точки безубыточности). Анализ безубыточности проводят с целью определения объема производства, при котором обеспечивается покрытие расходов предприятия. Также анализ безубыточности проводится с целью выявления оптимального для предприятия объема производства и темпов его развития, что важно для обеспечения платежеспособности и безубыточности предприятия. Порог рентабельности (рис.2.4.5) рассчитывается как отношение постоянных затрат к коэффициенту валовой маржи:

$$K_{\text{валовой маржи}} = \text{Валовая маржа} / \text{Выручка от реализации} \quad (12)$$

Отсюда:

$$\text{Порог рентабельности} = \text{Постоянные расходы} / K_{\text{валовой маржи}} \quad (13)$$

В нашем случае точка безубыточности или порог рентабельности составляет 1 089 633 рублей (2017 г.). Для покрытия всех издержек предприятие должно реализовать услуг на сумму не менее 1 089 633 рублей. К 2019 году этот показатель должен снизиться до 1 000 000 рублей.

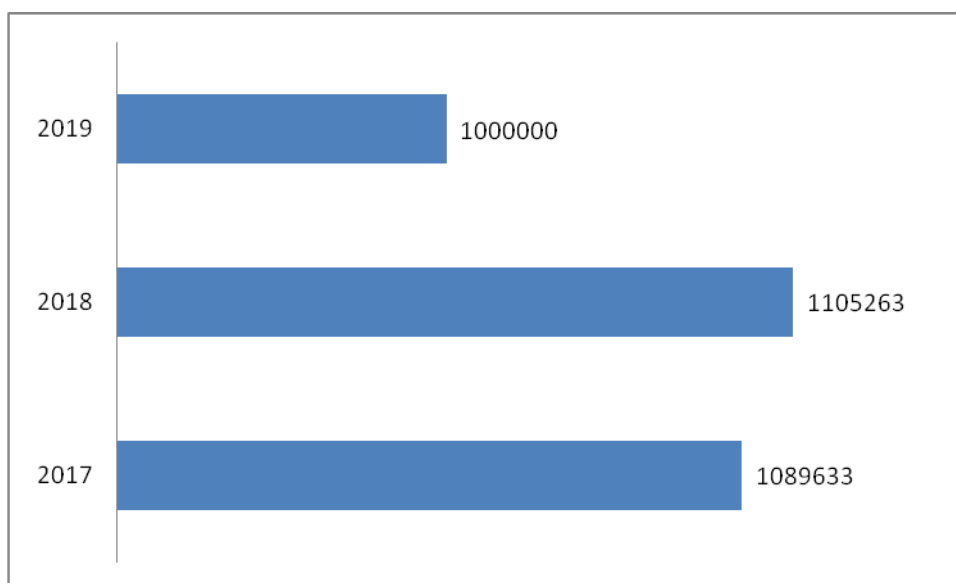


Рисунок 2.4.5 - Порог рентабельности

После того, как предприятие достигло порога рентабельности, обеспечивающего покрытие постоянных расходов, любое увеличение объема производства (услуг) будет обеспечивать рост прибыли [35, с. 293].

Следующий показатель - запас финансовой прочности:

Запас финансовой прочности = выручка от реализации - порог рентабельности.

Размер финансовой прочности показывает, что у предприятия есть запас финансовой устойчивости, а значит, и прибыль. Но чем ниже разница между выручкой и порогом рентабельности, тем больше риск получить убытки. Разница между достигнутой выручкой и порогом рентабельности составит запас финансовой прочности предприятия. В нашем случае запас финансовой прочности в 2017 году должен составить 1 310 367 рублей. Это означает, что наше предприятие могло бы выдержать снижение выручки почти вдвое без

серьезной угрозы для его финансового положения (рис.2.4.6). Запас финансовой прочности показывает, насколько предприятие может снизить выручку от реализации своей продукции, обеспечивая при этом финансовую устойчивость предприятия.

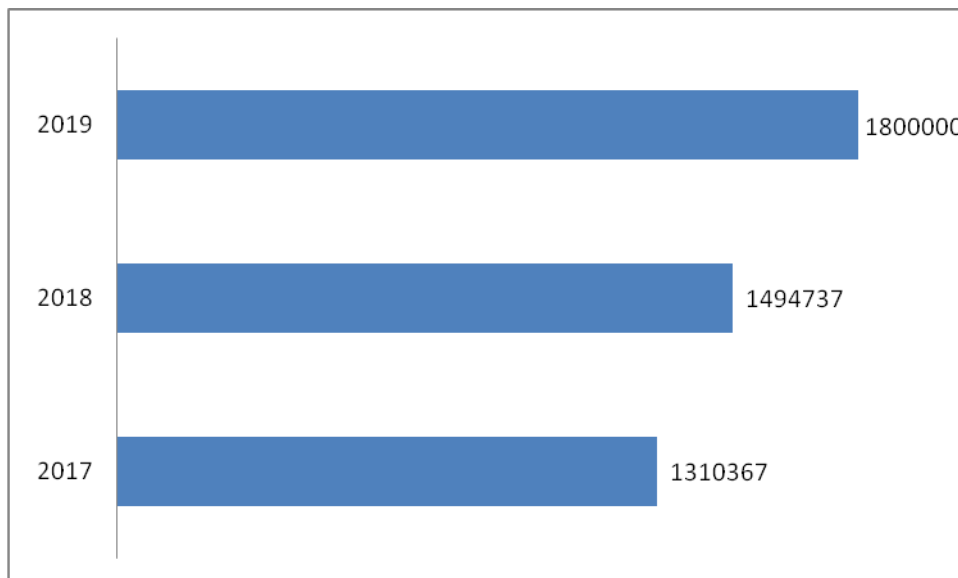


Рисунок 2.4.6 - Запас финансовой прочности

Между величиной запаса финансовой прочности и силой воздействия операционного рычага существует обратная зависимость: чем ниже сила операционного рычага, тем выше запас финансовой прочности [35, с.304]. Эту зависимость можно выразить формулой:

$$\text{Запас финансовой прочности} = 1/\text{Сила операционного рычага} \quad (14)$$

Так как в нашем примере сила операционного рычага составляет 1, то запас финансовой прочности также будет равен 1.

Таким образом, можно сделать вывод, что производственный и финансовый планы, а также проект в целом являются эффективными и экономически целесообразными.

Заключение

В ходе написания выпускной квалификационной работы, были получены выводы о том, что бизнес-план позволяет сориентировать хозяйственную деятельность фирмы в соответствии с потребностями покупателей и возможностями получить ресурсы, определить конкретные ее виды, рынки сбыта. На основании бизнес плана, организации предоставляется возможность в получении заемных средств или инвестиций, исходя из того, насколько будет доходным, с точки зрения бизнес-плана проект и насколько он может заинтересовать инвестора или кредитора.

Таким образом, бизнес-план – это документ, описывающий все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирующий все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяющее способы решения этих проблем.

Практика планирования создает важные преимущества, которые проясняют окружающие проблемы, улучшают координацию действий в организации, способствуют более рациональному распределению ресурсов.

Планирование бизнеса обеспечивает немало выгод:

- побуждает тщательно изучить перспективы развития бизнеса;
- заставляет точно определить цели бизнеса и пути их достижения;
- позволяет обеспечить четкую координацию всех усилий по достижению поставленных целей;
- определяет ключевые показатели бизнеса, необходимые для последующей оценки и контроля результатов;
- делает предприятие намного более подготовленным к внезапным изменениям рыночной ситуации.

В 2016 году в целях создания благоприятных условий для развития торговли и общественного питания на территории Белгородской области, обеспечения доступности товаров и улучшения качества услуг, предоставляемых предприятиями общественного питания для населения

области, правительством Белгородской области утверждена долгосрочная целевая программа «Развитие торговли и общественного питания на территории Белгородской области на 2015-2019 годы».

Потребительский рынок Белгородской области, являясь крупной составной частью экономики области, призван обеспечивать условия для полного и своевременного удовлетворения спроса населения на потребительские товары и услуги общественного питания; качество и безопасность их предоставления, доступность товаров и услуг на всей территории области. Множество людей экономят своё время, питаясь в кафе. Именно поэтому идея как открыть собственное кафе – это отличная возможность начать свой бизнес.

Планируется организовать кафе в центре села Графовка на оживленной улице, вдоль трассы Белгород-Сумы-Курск. Выбранная нами концепция ориентирована на сохранение традиций сельского быта. Нами было выбрано фирменное название - кафе «У камина». Дизайн интерьера разработан в сельском стиле, он создает атмосферу непринужденности и уюта. Кроме этого ассортимент меню и внешний вид сотрудников будут отвечать традиционному народному стилю.

Кафе ориентировано на посетителей со средним уровнем достатка, со средней вместимостью около 40 посадочных мест. Основой услуг данного кафе будет кухня смешанного типа. Согласно плану, в кафе будут доступны блюда европейской и русской кухни. Оптимальный режим работы данного кафе с 12.00 до 02.00.

Основными клиентами будут жители Графовского сельского округа и близлежащих сел решившие отдохнуть после тяжелого рабочего дня и заодно вкусно поесть. В выходные дни основную массу посетителей будут представлять студенты, приехавшие с города. Так как в селе нет места для проведения досуга молодежи, мы планируем организовывать тематические встречи с развлекательной программой, конкурсами. Так же кафе будет специализироваться на проведении торжественных вечеров, банкетов, свадеб,

детских праздников.

Для реализации проекта необходимы инвестиции в размере 1 050 000 руб., в том числе заемные средства - 200 тыс. руб., собственный капитал - 550 тыс. руб. и сумма гранта - 300 тыс. руб.

Уютный интерьер, приветливый персонал и быстрота обслуживания лягут в основу тактики по привлечению клиентов.

Характеристика основных финансово-экономических показателей обосновывает целесообразность данного бизнес-плана: среднемесячная прибыль кафе составит около 37 000 руб., рентабельность деятельности – 22 %, срок окупаемости проекта составит 34 месяца.

Таким образом, по результатам расчета и анализа экономических показателей проекта, можно сделать вывод, что бизнес-план является экономически рентабельным и целесообразным.

Список литературы

1. Российская федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (части 1 и 2). - М.:Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство ЭКМОС, 2005. -228 с.

2. Российская федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая): принят ГД ФС РФ от 18.12.2006г. №230-ФЗ (ред. от 08.12.2011) // <http://www.consultant.ru/popular/gkrf4/>

3. Российская федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая): принят ГД ФС РФ от 31.07.1998г. №146-ФЗ (ред. от 03.12.2012)// <http://www.consultant.ru/popular/nalog1/>

4. Российская федерация. Законы. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая): принят ГД ФС РФ от 05.08.2000г. №117-ФЗ (ред. от 25.12.2012) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2013)// <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=162660;fld=134;dst=4294967295;rnd=0.6822135457558282;from=161268-0>

5. Российская федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации: принят ГД ФС РФ от 30.12.2001г. №197-ФЗ (ред. от 03.12.2012) (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.01.2013)// <http://www.consultant.ru/popular/tkrf/>

6. Российская федерация. Законы. Об обязательном пенсионном страховании в Российской Федерации: федеральный закон принят ГД РФ от 30.11.2001г. №167-ФЗ, (с изм., внесенными Определениями Конституционного Суда РФ от 02.11.2006 №492-О) // <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=131677;fld=134;dst=4294967295;rnd=0.8814572994597256;from=133401-0>

7. Российская федерация. Законы. О страховых тарифах на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний на 2013 год и на плановый период 2014 и 2015

годов: федеральный закон принят ГД ФС РФ от 28.11.2012г.№228-ФЗ
[/http://fss.ru/ru/fund/for_enterprises_and_organisation/66644/index.shtml](http://fss.ru/ru/fund/for_enterprises_and_organisation/66644/index.shtml)

8. Российская федерация. Законы. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей: федеральный закон принят ГД РФ от 13.07.2001г. №129-ФЗ, (с изм., внесенными ФЗ от 27.10.2008 №175-ФЗ) // <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=140278;fld=134;dst=4294967295;rnd=0.2958100107498467;from=132811-0>

9. Российская федерация. Правительство. Об утверждении долгосрочной целевой программы «Развитие торговли и общественного питания на территории Белгородской области на 2012-2016 годы»: постановление правительства Белгородской области от 27.10.2011г.// [old.belregion.ru>docs/dcp_torg_i_obscepit.doc](http://old.belregion.ru/docs/dcp_torg_i_obscepit.doc)

10. Российская федерация. Правительство. Социально-экономическое положение белгородской области в 2013 году: Комплексный доклад Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области от 30.01.14г. [/http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/belg/resources/868af08042d42dbe9a07ff553db9bdfa/0401.pdf](http://belg.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/belg/resources/868af08042d42dbe9a07ff553db9bdfa/0401.pdf)

11. Российская федерация. Министерство финансов. Положение по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации»: приказ Минфина РФ от 06.07.1999г. № 43н (в ред. Приказов Минфина РФ от 18.09.2006 №115н, от 08.11.2010 №142н)// <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=10797>

12. Андрианов, Е. В. Сборник бизнес-планов реальных организаций [Текст] /Е.В. Андрианов, А.Ю. Бобкова, Ю.Н. Лапыгина. – М.: Омега-Л, 2009. – 426 с.

13. Анциферова, И.В. Бухгалтерский финансовый учёт [Текст] /И.В. Анциферова. – М.: Перспектива, 2008.– 358с.

14. Бабаев, Ю.А. Бухгалтерский учёт [Текст] /Ю.А. Бабаев, И.П. Комисарова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.– 528с.

15. Баринов, В.А. Бизнес-планирование [Текст] / В.А. Баринов. – М.: Форум, Инфра-М, 2007. – 256с.
16. Бугорский, В.Н. Сетевая экономика и проектирование информационных систем [Текст] / В.Н. Бугорский, Р.В. Соколов. – М.: Питер, 2007. – 432с.
17. Буров, В.П. Бизнес-планирование [Текст] / В.П. Буров, В.А. Морошкин. – М.: Омега-Л, 2006. – 312с.
18. Гаджинский, А.М. Логистика [Текст] / А.М. Гаджинский. – М.: Дашков и К, 2009. – 283с.
19. Горемыкин, В.А. Бизнес-план. Методика разработки 45 реальных образцов бизнес-плана [Текст] / В.А. Горемыкин, А.Ю. Богомолов. – М.: Ось-89, 2007. – 864с.
20. Григорьев, М.Н. Логистика [Текст] / М.Н. Григорьев. – М.: Гардарики, 2007. – 197с.
21. Ефимова, С.А. Маркетинговое планирование [Текст] / С.А. Ефимова. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 196с.
22. Жильцов, Е.Н. Экономика социальных отраслей сферы услуг [Текст] / Е. Н. Жильцов. – М.: ТЕИС, 2007. – 234с.
23. Иванова, Т.Ю. Теория организации [Текст] / Т.Ю. Иванова. – М.: Кнорус, 2006. – 342с.
24. Камышанов, П.И. Бухгалтерский финансовый учёт [Текст] / П.И. Камышанов. – М.: Омега-Л, 2006. – 590с.
25. Ковалев, А.В. Анализ финансового состояния предприятия [Текст] / А.В. Ковалев, В.М. Привалов. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2008. – 450с.
26. Ковалев, В.В. Методы оценки инвестиционных проектов [Текст] / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 144с.
27. Кондраков, Н.П. План и корреспонденция счетов бухгалтерского учета [Текст] / Н.П. Кондраков. – М.: Проспект, 2009. – 304с.
28. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский учёт [Текст] / Н.П. Кондраков. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 717с.

29. Котлер, Ф. И. Основы маркетинга [Текст] / Ф.И. Котлер. – М.: «Ростинтэр», 2006. – 704с.
30. Кочергина, Т.Е. Внешнеэкономическая деятельность [Текст] / Т.Е. Кочергина. – Ростов н/д Феникс, 2006. – 512с.
31. Крылова, Г.Д. Маркетинг [Текст] / Г.Д. Крылова. – М.: ТК Велби; Проспект, 2010. – 263с.
32. Кутер, М.И. Теория бухгалтерского учёта [Текст] / М.И. Кутер. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 592с.
33. Липсиц, И.В. Инвестиционный проект: методы подготовки и анализа [Текст] / И.В. Липсиц, В.В. Коссов. – М.: БЕК, 2008. – 203с.
34. Лосев, В.А. Как составить бизнес-план: Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей [Текст] / В.А. Лосев. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 512с.
35. Лугачев, М.И. Экономическая информатика. Введение в экономический анализ информационных систем [Текст] / М.И. Лугачев. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 432с.
36. Лукачева, Л.И. Управленческие решения [Текст] / Л.И. Лукачева. – М.: Омега-Л, 2008. – 418с.
37. Мазур, И.И. Управление качеством [Текст] / И.И. Мазур. – М.: Омега-Л, 2006. – 363с.
38. Маршев, В.И. История управленческой мысли [Текст] / В.И. Маршев. – М.: Инфра-М, 2007. – 627с.
39. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст] / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 294с.
40. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании. Оптимизация бизнес-процессов [Текст] / Е.Р. Орлова. – М.: Омега-Л, 2008. – 683с.
41. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / В.Н. Парахина. – М.: КНОРУС, 2007. – 362с.

42. Петров, К.Н. Как разработать бизнес-план. Практическое пособие с примерами и шаблонами [Текст] / К.Н. Петров.– М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 336с.
43. Пивоваров, К.В. Бизнес–планирование [Текст] / К.В. Пивоваров. – М.: Дашков и К, 2008. – 412с.
44. Салимова, Т.А. Управление качеством [Текст] / Т.А. Салимова. – М.: Омега-Л, 2008. – 258с.
45. Степанов, И.М. Бизнес-планы. Полное справочное руководство [Текст] / И.М. Степанов. – М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2008. – 322с.
46. Тумасян, Р.З. Бухгалтерский учёт [Текст] / Р.З. Тумасян. – М.:Омега-Л, 2006.– 795с.
47. Черняк, В.З. Бизнес-планирование [Текст] / В.З. Черняк, И.В. Довдиенко. – М.: РДЛ, 2008.– 272с.
48. Швецкая, В.М. Бухгалтерский учёт [Текст] / В.М. Швецкая, А.П. Бархатов, В.В. Бурцев. – М.:Дашков и К., 2009. – 404с.
49. Шеметов, П.В. Теория организации [Текст] / П.В. Шеметов. – М.: Омега-Л, 2006. – 362с.
50. Шишкин, С.В. Экономика социальной сферы [Текст] / С.В. Шишкин. – М.: Омега-Л, 2006. – 286с.
51. Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов [Текст] / Сост. В.М. Попов. – Л.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 203с.
52. Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности [Текст] / Сост.Р. Абрамс. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2008. – 382с.
53. Официальный сайт ООО «Торговый дом «Ньюмакс»» [Электронный ресурс]. – Электрон.дан. – Режим доступа: <http://www.planinvestora.info/> – Загл. с экрана.
54. Официальный сайт НОУ ДО «Коломенский компьютерный центр дополнительного образования» [Электронный ресурс]. – Электрон.дан. – Режим доступа: <http://www.compcentr.ru/ur/tems01.html> – Загл. с экрана.

55. Информационный портал для начинающих предпринимателей «Свой бизнес, свое дело» [Электронный ресурс]. – Электрон.дан. – Режим доступа: <http://www.businessdelo.ru/plan.html> – Загл. с экрана.

56. Официальный сайт компании «Бизнес-инсайт» [Электронный ресурс]. – Электрон.дан. – Режим доступа: <http://b-insight.ru/index.php/articles/39-business-planning/73-business-plan-requirements> – Загл. с экрана.

ПРИЛОЖЕНИЯ