

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-педагогический  
университет»  
Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра экономики

К защите допускаю:

Зав. Кафедрой А.Г. Мокроносов

---

« 01 » 06 2017г.

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

### **Бизнес-план создания малого предприятия**

Исполнитель:

студент группы ЗЭкП-511

\_\_\_\_\_

А. Чарыева

Руководитель:

доцент, к.э.н.

\_\_\_\_\_

Б.С. Сайфидинов

Нормоконтролер:

старший преподаватель

\_\_\_\_\_

А.А. Вершинин

Екатеринбург 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-  
педагогический университет»  
Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра экономики

Направление подготовки 38.03.01 Экономика  
Профиль - Экономика предприятий и организаций

Фамилия Чарыева

Имя Айджерен

Отчество \_\_\_\_\_

Тема выпускной квалификационной работы

Бизнес - план создания малого предприятия

(Тема утверждена распоряжением по кафедре экономики № 10 от  
«02» \_\_\_\_\_ 02 \_\_\_\_\_ 2017г.

Руководитель ВКР Б.С. Сайфидинов

Работа начата 08.05.2017г. Закончена 11.06.2017 г.

Решением кафедры экономики от 01.06. 2017г. № 9 студент допущен к защите

Зав. кафедрой экономики

А.Г.Мокронос

«01» \_\_\_\_\_ 06 \_\_\_\_\_ 2017г.

Постановление государственной аттестационной комиссии

1. Признать, что студент Чарыева А. выполнил и защитил выпускную  
квалификационную работу с оценкой

2. Присвоить Чарыевой А. квалификацию (степень) «Бакалавр».

Председатель ГАК \_\_\_\_\_

Секретарь \_\_\_\_\_

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Российский государственный профессионально-педагогический  
университет»

Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра экономики  
Направление подготовки 38.03.01 Экономика  
Профиль Экономика предприятий и организаций

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой экономики  
А.Г.Мокроносов  
(подпись)  
«12» 02 2017г.

**З А Д А Н И Е**  
на подготовку выпускной квалификационной работы

Обучающегося(ейся) группы ЗЭКП-511

Фамилия Чарыева Имя Айджерен Отчество \_\_\_\_\_

1.Тема выпускной квалификационной работы Бизнес-план создания малого предприятия

Утверждена: Протокол заседания кафедры от «02» 02 2017г. №10

2.Руководитель кандидат экономических наук, доцент, Сайфидинов Бурхонидин  
фамилия, имя, отчество полностью

3. Место преддипломной практики ООО кафе «Эдем»

4.Идентификационный код ВКР 655

5.Исходные данные к работе Нормативные документы, научная литература, статистические и финансовые отчеты предприятия

6.Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов) Теоретические и методические основы бизнес планирования, исследование рынка общественного питания, разработка бизнес плана кафе «Эдем»

7. Перечень графических и демонстрационных материалов (если есть) 16 рисунков, 11 таблиц

8. Календарный план выполнения выпускной квалификационной работы

№ п/п	Наименование этапов ВКР	Срок выполнения этапов	% выполнения ВКР	Отметка руководителя ВКР о выполнении
1	Выполнение ВКР во время преддипломной практики			
2	Защита результатов преддипломной практики			
2	Выполнение работ по разрабатываемым вопросам, их изложение в тексте ВКР 1. Введение 2. Теоретическая часть 3. Аналитическая часть. 4. Заключение			
3	Оформление пояснительной записки			
4	Выполнение чертежей и демонстрационных материалов (при наличии)			
5	Нормоконтроль			
6	Подготовка доклада к защите ВКР			

9. Консультации по работе (с указанием относящихся к ним разделов)

№ п/п	Раздел	Консультант, Ф.И.О	Задание выдал		Задание принял	
			подпись	дата	подпись	дата

Задание выдал руководитель ВКР \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Подпись \_\_\_\_\_ дата \_\_\_\_\_

Задание получил: \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Подпись обучающегося \_\_\_\_\_ дата \_\_\_\_\_

10. Все материалы выпускной квалификационной работы проанализированы.  
Считаю возможным допустить Чарыеву Айджерен к защите выпускной квалификационной работы в государственной экзаменационной комиссии.  
Руководитель \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
подпись \_\_\_\_\_ дата \_\_\_\_\_

11. Допустить Чарыеву Айджерен к защите выпускной квалификационной работы в государственной аттестационной комиссии  
Протокол заседания кафедры от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_  
подпись \_\_\_\_\_ дата \_\_\_\_\_

## Аннотация

Выпускная квалификационная работа выполнена на 76 страницах, содержит 16 рисунков, 11 таблиц, 35 источников литературы, а также 2 приложения на 4 страницах.

Ключевые слова: бизнес-планирование, рынок, тенденции развития, общественное питание, конкуренция, производство, экономическая эффективность, риски.

Объектом исследования является рынок общественного питания.

Предмет исследования – проект кафе «Эдем», специализирующегося на выпуске и продаже блюд с пониженной калорийностью.

Цель выпускной квалификационной работы: разработка бизнес-плана кафе «Эдем»

В процессе работы использована специальная и учебная литература по проблемам бизнес - планирования. Основной метод исследования – комплексный экономический анализ состояния и развития рынка общественного питания, методический подход к разработке бизнес-плана.

Результаты исследования: Обоснован бизнес-план создания и развития кафе «Эдем»

## Содержание

Введение	7
1. Теоретические и методические основы бизнес – планирования	10
1.1 Бизнес-план как основа эффективной деятельности предприятия	10
1.2 Цели, задачи и функции бизнес-планирования	20
1.3 Структура и содержание бизнес плана	27
2 Исследование рынка общественного питания	37
2.1 Состояние и развитие рынка общественного питания РФ	37
2.2 Состояние и развитие рынка общественного питания г. Екатеринбург	42
2.3 Сегментация рынка общественного питания и конкуренция	45
3. Разработка бизнес плана кафе «Эдем»	54
3.1 Характеристика предприятия	54
3.2 План производства и затрат	59
3.3 Обоснование финансовых показателей	62
Заключение	68
Список использованных источников	70
Приложения	73

## Введение

Ресторанный бизнес Екатеринбурга стал развиваться в начале 90-х годов XX века. В то время некоторые предприимчивые жители нашего города начали пробовать свои силы в ресторанном деле, поначалу используя традиции советского общепита, а затем преобразуя их с использованием западного или восточного опыта.

Мировой финансовый кризис отразился и на рынке общественного питания: россияне стали либо меньше посещать подобные заведения, либо отказываться от дорогих блюд. Отмечена также тенденция оттока посетителей из дорогих ресторанов в средний сегмент, а также фастфуд. Люди в первую очередь сокращают траты на роскошь. Поэтому, если они совсем не откажутся от посещения ресторанов, то будут делать это более экономно – сократят чек, который в среднем уже уменьшился на 20%, либо будут посещать заведения более низкого ценового сегмента.

Одна из тенденций рынка – его развитие активнее идет в регионах. Все большую долю среди открывающихся ресторанов стали занимать необычные ранее для нашей страны кофейни, пиццерии, японские суши-бары и другие заведения.

При этом Екатеринбург вышел на первое место среди российских городов по обеспеченности местами общественного питания, опередив по этому показателю даже Москву. На тысячу жителей в Екатеринбурге приходится 49,1 мест в кафе и ресторанах, между тем как в Москве — 46. На сегодняшний день в Екатеринбурге насчитывается 1,7 тысяч кафе и ресторанов, способных принять в общей сложности 132,4 тысячи посетителей.

Главная цель любого ресторана на сегодняшний день – сохранить своего клиента и благодаря этому выжить в условиях кризиса. Маркетинг

позволяет направить работу в нужное русло, говорить с посетителем на одном языке.

Актуальность данной выпускной квалификационной работы связана с тем, что бизнес-план - неотъемлемый элемент стратегического управления любой фирмой, независимо от формы собственности и направления деятельности, один из этапов деловых проектов. Без бизнес-плана не следует браться за предпринимательскую деятельность, иначе возможность получения положительного результата окажется под вопросом. Так же актуальность выбранной темы исследования определяется тем, что каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы.

Цель данной работы - разработать бизнес-план организации кафе «Эдем», определить целесообразность вложения инвестиций и рассчитать экономические показатели по данному проекту.

Задачами выпускной квалификационной работы являются:

- изучение теоретических аспектов разработки бизнес плана;
- изучение методики разработки бизнес планов;
- анализ бизнес-среды;
- разработка бизнес-плана организации кафе.

Объект исследования – рынок общественного питания. Предмет – проект кафе «Эдем», специализирующегося на выпуске и продаже блюд с пониженной калорийностью.

Основой решения поставленных в данной работе задач является инструментальный метод познания процессов и явлений в их взаимосвязи и развитии.



В ходе подготовки работы были использованы труды таких зарубежных ученых в области маркетинга, как И. Ансофф, П. Друкер, Ф. Котлер, М. Портер, Д. Эванс, а также работы российских ученых Уткин Э.А., Кочеткова А.И., Власова В.М., Балабанова А., Белых В.С., Бирман А. Г., Бланк И.А. Полякова О.В. и специалистов в области ресторанного бизнеса – Шарова Т., Копынин И., Кислов А. и других.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех взаимосвязанных глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе рассматривается назначение, функции, задачи бизнес-плана; этапы разработки и содержание бизнес-плана. Во 2 главе проведен анализ рынка общественного питания России, Екатеринбурга и возможных конкурентов открываемого кафе. Проведен опрос потенциальных клиентов. В 3 главе разработан бизнес-план организации кафе «Эдем». Рассчитан возможный объем выручки, прибыли.

# **1. Теоретические и методические основы бизнес – планирования**

## **1.1 Бизнес-план как основа эффективной деятельности предприятия**

Бизнес-план необходим для того, чтобы с умом подойти к созданию своего дела. И на любом рынке, независимо от деятельности организации, бизнес-план служит рабочим инструментом, применяемым в каждой сфере предпринимательства. Кроме того, бизнес-план описывает не только процесс функционирования фирмы, но еще он показывает, как учредители собираются достигать свои цели. Важнейшей из этих целей является получение прибыли.

Бизнес-план не может быть постоянным документом, т.к. он периодически обновляется, и в него постоянно вносятся коррективы, связанные как с изменениями, которые могут происходить внутри фирмы, так и с изменениями во внешней среде, в которой придется функционировать организации. Бизнес-план должен объединить макроэкономический анализ, который традиционно проводят специализированные научные организации, и внутрифирменный анализ. Его обычно составляет каждая организация самостоятельно, но иногда можно привлекать специалистов из консалтинговых фирм [23, с.21].

Так как бизнес-план это результат организационной работы и различного рода исследований, преследующих цель изучение определенного вида деятельности организации либо продукта (услуг) на конкретном рынке и в сложившихся экономических условиях, он должен базироваться на:

- всестороннем анализе коммерческой и производственно-хозяйственной деятельности, который необходим для выявления ее сильных и слабых сторон, а также конкурентных отличий;

- определенном проекте производства конкретного товара (услуги), в том числе создание нового типа изделий (услуг);

- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач [24, с. 28].

Так как бизнес-план традиционно рассматривается как стратегический документ, то необходимо соблюдать принцип сбалансированности при постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей организации.

Стратегическая работа должна быть выполнена в определенной последовательности:

На первом этапе разрабатывается концепция развития. На втором этапе составляется инвестиционная программа. На третьем этапе разрабатывается бизнес-план на среднесрочный период. И на четвертом этапе продумываются мероприятия по реализации бизнес-плана.

Для того, чтобы бизнес-план был утвержден, его необходимо обеспечить необходимыми финансовыми ресурсами. Это в значительной мере определяет характер проектов (концепций), которые изучаются при разработке бизнес-плана.

Бизнес-план часто используется для привлечения инвесторов либо кредиторов. Инвесторы должны быть осведомлены об эффективности проекта и уверены в тщательности его проработки, прежде чем рискнут некоторым капиталом. Они основательно изучают бизнес-план перед рассмотрением возможности капиталовложений.

Бизнес-план помогает решить и другие основные задачи:

-определить направления деятельности фирмы, конкретные целевые рынки и какое место занимает фирма на этих рынках;

-сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их достижения, кроме того назначить лиц, ответственных за реализацию каждой цели;

-выбрать ассортимент и определить показатели товаров, которые будут предлагаться своим потребителям;

- оценить все виды затрат по созданию и реализации товаров или услуг;

-оценить соответствие кадров организации и способов мотивации их труда достижению поставленных целей;

-разработать комплекс маркетинговых мероприятий организации по изучению рынка и потребителей, шаги стимулирования продаж, рекламе, установлению цен, выбрать каналы сбыта и т.д.;

-оценить финансовое состояние организации и соответствие ресурсов (финансовых и материальных) достижению поставленных целей;

-предусмотреть трудности и «подводные камни», которые могут помешать выполнению бизнес-плана [16, с. 22].

Каждая задача плана должна быть решена только во взаимосвязи с другими. Главная суть бизнес-плана – сконцентрировать финансовые ресурсы для того, чтобы решить стратегические задачи. Процесс составления бизнес-плана позволяет тщательно проанализировать будущее дело во всех деталях. Бизнес-план станет основой инвестиционного предложения при переговорах с будущими партнерами; он играет принципиальную роль при приглашении на работу основного персонала фирмы.

Для решения следующих задач возникает потребность в бизнес-плане:

подготовка заявки на получение кредита;

открытие нового дела и определение профиля будущей формы;

модернизация существующей фирмы;

составление проспектов эмиссии ценных бумаг частных фирм;

выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций.

Бизнес-план заставляет разрабатывать перспективы развития организации, позволяет координировать предпринимаемые усилия по достижению целей организации, устанавливает показатели деятельности для последующего контроля, заставляет руководителей точнее и конкретнее

определить свои цели и пути их достижения, делает фирму более подготовленной к возможным изменениям рыночной ситуации, наглядно демонстрирует обязанности и ответственность всех руководителей фирмы.

Бизнес-план может быть составлен один человеком или группой специалистов: менеджер, предприниматель, команда специалистов самой фирмы или специалистами консалтинговой фирмы. Идею для бизнес-плана может подать любой руководитель, который предложил выпускать новый продукт или оказывать новую услугу. Основанием для написания бизнес-плана может быть даже новая технология организации и управления производством.

Если этот руководитель хочет внедрять свою идею самостоятельно (как самостоятельный предприниматель или на основании собственной ответственности), он разработает собственный бизнес-план. Для разработки и продвижения стратегии развития более крупной фирмы необходимо разработать развернутый бизнес-план. Традиционно на стадии составления бизнес-плана определяется с потенциальными партнерами.

Для тех организаций, что выполняют свои функции на более или менее стабильном рынке, выпускающие товары (услуги) с постоянным спросом, возможна разработка бизнес-плана с целью поиска резервов снижения себестоимости либо совершенствования технологии или организации производства [16, с. 35].

Бывают ситуации, что организация не может обеспечить выпуск продукции на собственных производственных площадях или оборудовании, тогда возможны следующие пути решения этой проблемы: кооперация с другими организациями. В таком случае часть работ будет выполнена на оборудовании сторонней фирмы, но окончательная сборка и продажа будет выполнена самой организацией.

В случае, если бизнес-планом занимается группа специалистов одного предприятия, то в нее входят автор идеи, экономисты, финансисты, юристы,

технологи, конструкторы, программисты и другие профессионалы. Понадобятся знания рынка товара, кредитования, рынка труда и многого другого.

С помощью бизнес-плана можно оценить будущую ситуацию рынка и фирмы в целом. Ориентируясь на бизнес-план руководитель организации принимает решение о размере уставного капитала и о источниках его формирования. Кроме того, бизнес-план позволяет разрабатывать дивидендную политику, т.е. принимать решение о направлениях использования полученной прибыли. В частности, какая ее часть пойдет учредителям, какая на возврат кредитов, а какая может быть инвестирована в дальнейшее развитие организации. Он необходим руководству фирмы для ориентации в условиях акционерной собственности и, в определенной мере, при создании обществ. На основе бизнес-плана можно обосновать необходимость и эффективность внутрифирменных мероприятий таких как, изменение организационно-управленческой или организационно-производственной структуры, степень концентрации, специализации и централизации производства [24, с. 51].

В качестве очередного обоснования может быть переход на сотрудничество с другими фирмами на основе кооперирования. Даже внесение изменений в отдельный элемент готового продукта можно обосновать с помощью бизнес-плана, при условии кардинального улучшения потребительских свойств товара.

Самым распространенным способом применения бизнес-плана является поиск инвесторов. Это могут быть кредиторы, новые акционеры или учредители, иногда и спонсоры и т.д. несомненную помощь оказывает бизнес-план при расширении дела, покупке крупного пакета акций другого предприятия, создании новых производственных структурных подразделений или открытии филиалов в других городах и странах.

Бизнес-план проекта является воплощением всех составляющих достижения успеха предприятия. Он позволяет сформулировать бизнес-идею, разработать и донести план реализации этой идеи до всех заинтересованных лиц. Очень часто бизнес-план является базовым и единственным основанием для появления третьей составляющей - финансовых средств. Реализация проекта требует создания системы управления проектами, важной частью которой также является бизнес-план.

Бизнес-идея. В самом общем виде идея - форма отражения в мыслях явлений объективной действительности, которая включает в себя обобщение опыта предшествующего развития и осознания цели дальнейшего преобразования бизнеса. Новые деловые идеи возникают в процессе выявления недостатков или возможностей улучшения удовлетворения существующих (явных) и еще не осознанных потребностей слоев населения и сфер деятельности. Не следует замыкаться только на целях, которые кажутся сегодня реальными. Реальные цели основаны на прошлом опыте, а окружающий нас мир постоянно меняется. И в первую очередь это затрагивает такую динамическую сферу, как бизнес, где можно упустить большую выгоду, если пренебречь новой идеей, кажущейся нереальной сегодня. Под перспективную идею получают кредиты, ресурсы, она является «технологическим толчком» инновационного процесса [23, с. 61].

Сама идея может быть собственной, то есть разработанной в самом предприятии, или заимствованной. Многие прибыльные предприятия имеют успех потому, что умеют генерировать чужие идеи. Менеджмент этих предприятий обладает достаточными организаторскими способностями и лучше других понимает, что эффективность может быть достигнута в результате оригинальной и хорошо проведенной в жизнь идеи.

Разработка и реализация идеи.

Разработка идеи и ее реализация осуществляется в рамках проекта. В самом общем смысле, проект - это изменение исходного состояния системы,

связанное с затратой времени и средств. В основе рассмотрения содержания проекта по процессу его формирования и реализации лежит концепция жизненного цикла проекта, которая исходит из того, что проект есть процесс, происходящий в течение конечного промежутка времени. В таком процессе можно выделить ряд последовательных по времени этапов (фаз), различающихся по видам деятельности:

1) Формирование бизнес-идеи (замысла). Это процесс поиска и отбора идеи, а также формулирования генеральной (конечной) цели проекта. На этом этапе дается количественная оценка по объемам, срокам выполнения проекта, а также размерам ожидаемой прибыли. Здесь же выявляются пути достижения конечной цели, определяются субъекты и объекты инвестиций, их формы и источники.

2) Разработка проекта. Это процесс поиска решений по достижению конечной цели проекта и формирования взаимоувязанного по времени, ресурсам и исполнителям комплекса заданий по реализации проекта. На этом этапе осуществляется сравнительный анализ различных вариантов достижения целей проекта и выбор наиболее жизнеспособного (эффективного) для реализации. Наиболее удобной и общепринятой формой представления результатов проекта является бизнес-план проекта. Это компактный документ, включающий предпосылки, условия, конкретную программу действий и определяющий финансово-экономические условия и возможные результаты проекта.

3) Реализация проекта. Реализация проекта связано с проблемой управления. Управление проектами становится отдельным направлением в развитии современного практического менеджмента («проект – менеджмент»), который представляет собой систему управления не постоянными, а временными объектами управления, то есть проектами.

Суть методологии управления проектами (Project Management) заключается в том, что ответственность за достижение желаемого результата



в срок и в рамках выделенных средств, а также соответствующими правами наделяется один человек - руководитель проекта (иногда группа менеджеров). Основная задача менеджера проекта - преодолеть все проблемы и неопределенности, возникающие на протяжении проекта [23, с. 69].

Эффективность управления возрастает, если менеджер проекта будет управлять им с помощью специальных методик и инструментов, но только в рамках бизнес-плана проекта, разработанного в тесной взаимосвязи с общим управленческим бизнес-планом. Наиболее распространенные причины неудач в реализации проекта во много связаны с недостаточным вниманием к процессу планирования или игнорированию вообще этого процесса.

Провал проектов происходит из-за недостатка ресурсов, нереальных сроков, ошибочно сформулированной цели или ее изменения в ходе проекта, недостаточно детального планирования, разобщенности проектной команды, а также возникающих конфликтов между целями проекта и интересами подразделений предприятия. Последнее подтверждает актуальность связи бизнес-плана проекта с общим управленческим бизнес-планом.

Классификация бизнес-планов проектов.

Многообразие возможных целей, решаемых на основе проекта, определяют широкий диапазон видов проектов. Они могут различаться сферой приложения (технический, организационный, экономический и т.п.), масштабом (мелкие, средние и крупные), длительностью (кратко-среднесрочные, долгосрочные), составом участников, сложностью и другими факторами.

С точки зрения методических особенностей составления бизнес-планов проектов достаточно выделить понятие инвестиционные проекты.

К инвестиционным проектам обычно относят проекты в которых главной целью является вложение средств в различные сферы деятельности с целью получения прибыли. В этой группе проектов выделяют «инновационные проекты», обеспечивающие эффективное решение

конкретной научно-технической задачи (проблемы) приводящей к инновации [23, с. 88].

Для выделения методических особенностей составления бизнес-планов различных инвестиционных проектов целесообразно разделить последние на две большие группы.

Первую группу составляют бизнес-планы крупных инвестиционных проектов, ориентированных на поиск внешних источников финансирования как на российском рынке капитала так и на зарубежном. Методика и структура такого типа бизнес-плана наиболее формализована и основана на общепризнанных методических положениях.

Вторую группу - бизнес-планы локальных инвестиционных проектов, ориентированных на решение конкретной задачи в составе общего управленческого плана предприятия.

Основная задача таких бизнес-планов - изложить конкретный план реализации проекта и дать экономическую оценку эффективности инвестирования в данный проект.

Бизнес-план представляет собой план реализации той или иной идеи, план мероприятий по осуществлению проекта, направленного на достижение вполне определенной и четко поставленной задачи.

В зависимости от масштаба проекта и вида предполагаемой деятельности, структура и детализация отдельных разделов может меняться. Но всегда бизнес-план проекта начинается с исследования рынка и заканчивается оценкой эффективности и риска инвестиций [16, с. 121].

Целевые (разовые) бизнес-планы.

В процессе управления бизнесом менеджменту приходится принимать решения, определяющие жизненно важные моменты в функционировании предприятия. Принятие таких решений возможно только на основе специально подготовленного для этих целей бизнес-плана. Написание такого

бизнес-плана является наиболее творческой задачей, так как требует от разработчика знания общих методических принципов бизнес-планирования.

Анализ практики применения данных видов бизнес-планов позволяет выделить следующие направления их использования для принятия конкретных управленческих решений:

антикризисное планирование - бизнес-планы предупреждения банкротства и выхода их кризисных ситуаций, выбора и обоснования варианта санации предприятия-банкрота;

планирование совместной деятельности - бизнес-планы организационно-финансового обоснования необходимости создания совместных производств, в том числе на условиях франчайзинга. Бизнес-план активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовать совместное планирование развития фирм, связанных кооперированием и изготовлением одного или взаимодополняющих продуктов;

планирование структурных преобразований - бизнес-планы для принятия решений при слиянии (поглощении) с другими предприятиями, при выделении (образовании) стратегических бизнес-единиц и т.п. ;

планирование разовых финансовых операций и коммерческих сделок - бизнес-планы купли-продажи предприятия (части предприятия), осуществления крупнооптовых поставок, осуществления эмиссии ценных бумаг и т.п.;

принятие других управленческих решений - заключение солидных соглашений и договоров, приглашение известного специалиста для работы на предприятии [24, с. 99].

Наиболее сложной задачей написания данных типов бизнес-планов является определение оптимальной структуры и логики изложения материала. Главным критерием здесь является решение целевой задачи управления в рамках данного бизнес-плана.

Бизнес-план призван помогать координировать деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития групп фирм, связанных с кооперированием и изготовлением одного или взаимодополняющих продуктов. В этом случае может иметь место встречный процесс.

## **1.2 Цели, задачи и функции бизнес-планирования**

Бизнес-план стал принципиально новым для российской экономики документом. Основной целью разработки выступает планирование деятельности предприятия на ближайшие 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.

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 в разрабатываемый проект. Научно обоснованный бизнес-план является количественным и качественным ориентиром, как для самого предпринимателя, так и для его партнеров и кредиторов.

В процессе составления бизнес-плана, как правило, достаточно широко применяются экономико-математические методы. Особое значение это имеет для учета фактора инфляции и приведения разновременных затрат, а также

для анализа чувствительности проекта к изменениям внешней среды. Правильный выбор и эффективное использование компьютерных программных продуктов позволяют значительно улучшить качество самих бизнес-планов. Кроме того, применение авторитетных, лицензированных систем укрепляет авторитет инициаторов проекта и повышает финансово-экономическую привлекательность [24, с. 145].

В настоящее время существует весьма широкий спектр специализированных программных продуктов.

Наиболее часто в нашей стране применяются следующие пакеты прикладных программ: COMFAR (Computer model for feasibility analysis and reporting) и PROPSPIN (Project profile screening and reappraisal information system), созданные при UNIDO - Организации Объединенных Наций по промышленному развитию; пакет «Альт-Инвест» фирмы «Альт» (Санкт-Петербург) и пакет «Project expert» фирмы «ПРО-ИНВЕСТ Консалтинг».

Пакет прикладных программ COMFAR существует в различных версиях, в значительной мере адаптированных к экономике конкретных стран, и переведен на русский язык. Первая версия пакета была создана еще в 1982 г., поэтому, несмотря на значительные усовершенствования, некоторые подходы к представлению данных заметно устарели. Пакет официально распространяется представительством LTNIDO, но в связи с высокой стоимостью этот программный продукт не нашел в России официальных покупателей. Однако несовершенство законодательства и недостаточное развитие цивилизованного рынка программных продуктов привело к тому, что он получил неофициальное распространение и достаточно широко применяется для оценки инвестиционных проектов.

Пакет «Альт-Инвест» реализован как вычислитель на электронных таблицах и обладает всеми достоинствами и недостатками такого подхода.

Пакет Project expert несколько отличается от вышперечисленных продуктов. Системность при решении многих проблем, учет специфики

национальных условий, мощная рекламная кампания делают весомой заявку этого программного продукта на лидерство в данной области. Пакет рекламируется как средство подготовки бизнес-планов международного образца и в определенной мере отвечает декларируемой цели.

Указанные продукты включают достаточно подробный анализ финансового состояния проекта с целью отследить основные стадии реализации как всего проекта, так и его основных этапов.

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.

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 бизнеса
- привлекает к реализации планов бизнес партнеров, которые способны вложить в него собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

Бизнес-план, являясь неотъемлемой частью системы планирования на предприятии, является ее отдельным звеном и не ограничивается каким-либо одним видом планирования.

Тщательно подготовленный и составленный план бизнеса открывает перспективу его развития, отвечая на вопрос: стоит ли вкладывать силы и средства в это дело, принесет ли оно такую прибыль, которая окупит все затраты [24, с. 164].

В зависимости от цели составления бизнес-плана разделы могут разрабатываться с той или иной степенью конкретизации. Когда в плане

требуется менее объемная проработка, часть разделов может вообще отсутствовать. Когда же план предстоит разрабатывать в полном объеме, для этого проводятся объемные маркетинговые исследования, а в сам план включаются все документы, использованные при его разработке.

Прежде чем заниматься составлением бизнес-плана, необходимо собрать всю исходную информацию.

Необходимо оценить спрос на товар (работы или услуги), который предлагается производить. Необходимо понять, что и кому будет продаваться и почему люди это покупают. Надо помнить, что люди покупают не просто продукт или услугу, они покупают совокупность определенных преимуществ, разрешая свои потребительские проблемы. Эта совокупность преимуществ включает в себя четыре элемента - характеристики самого продукта, его цену, поощрение спроса на данный продукт и место его реализации.

Данные о потенциальных размерах рынка могут обосновать те положения делового плана, которые касаются маркетинга. Они должны включать информацию о фирмах-конкурентах, о торговой наценке, о рыночных трендах и перспективах роста.

Производственная информация включает определение производственных потребностей предприятия, зависящих от того, какую продукцию оно собирается выпускать. Большую часть необходимой информации можно получить у производителей аналогичной продукции.

При сборе производственной информации необходимо обратить внимание на следующие вопросы:

- производственные операции;
- сырье и материалы;
- оборудование;
- помещения;
- накладные расходы и т.д.

Имущество фирмы - помещения, машины, оборудование, транспортные средства - может дать представление о том потенциале, которым обладает фирма в данный момент в отношении его расширения без или с привлечением дополнительных инвестиций, а также в отношении освоения новых сегментов рынка. Важно обратить внимание на сроки амортизации имущества, его износ, оценить, когда оно будет нуждаться в замене. Необходимо постоянно следить за эффективностью оборудования, его способностью производить продукцию, технологически отвечающую уровню современных требований.

Финансовая информация необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности фирмы. На основании этой информации потенциальные инвесторы будут судить о рентабельности проекта, о том, сколько денег потребуется вложить в проект, чтобы поставить его на ноги и покрыть текущие расходы начального этапа и о том, каким образом можно получить необходимые средства [16, с. 184].

Прогноз денежной наличности должен показать способность фирмы своевременно оплачивать свои счета. В нем должны быть оценены начальная денежная наличность, ожидаемые поступления и платежи с указанием объемов и сроков.

#### Особенности бизнес-планирования в малом бизнесе

Отмечая возрастающую потребность и необходимость бизнес-планирования в малых и средних предприятиях, следует более осторожно подходить к переносу основных положений планирования бизнеса, характерных для крупного бизнеса, в малые (средние) предприятия.

Система бизнес-планирования в малом бизнесе имеет свою специфику в силу следующих причин:

другие целевые задачи, решаемые в процессе бизнес-планирования. Основное внимание уделяется принятию конкретных эффективных решений на короткий промежуток времени



меньший допуск на ошибку, так как она может оказаться фатальной и привести к финансовому кризису

меньший опыт планирования и более низкий уровень готовности менеджмента к выполнению этой функции

большая зависимость от изменения внешней среды, которая менее поддается контролю и более агрессивна, а это, в свою очередь, создает большую неопределенность и непредсказуемость в будущем малом бизнесе [23, с. 5].

Преимуществом малых (средних) предприятий для реализации системы бизнес-планирования является простота внутренней среды, что делает ее более обозримой и предсказуемой. Кроме этого, легче создать особый психологический климат, позволяющий сплотить людей вокруг интересов предприятия и его целей, а сам процесс бизнес-планирования носит неформальный характер.

Помимо отмеченной специфики, особенности планирования бизнеса в малом бизнесе определяются еще и тем, на какой стадии развития находится данное предприятие. В своем развитии большинство малых предприятий проходит следующие стадии: начинающее, уцелевшее, стабильное и расширяющее предприятие.

Начинающее предприятие - еще не завершило полного доходного цикла и осваивает лишь первоначальные капитальные вложения. Круг задач, стоящих перед таким предприятием ограничен и весьма специфичен: расширение клиентской базы, переход на следующую стадию роста, практическое освоение технологии бизнеса. Это и определяет специфику планирования бизнеса. Следует большее внимание уделять стратегическим элементам планирования, при этом долгосрочные цели должны быть достаточно скромными и соответствовать имеющимся в наличии ресурсам. К разработке текущих планов следует подходить с особой тщательностью, что бы избежать ошибки, которые могут иметь весьма губительные последствия.

Уцелевшее предприятие - миновало стадию начинающей, начальные капитальные вложения освоены и начинает поступать первая прибыль. Вместе с тем, темп роста низок и бизнес требует постоянного пристального внимания. Основной задачей становится задача стабилизации. Предприятию необходимо добиться преимущества над конкурентами, донести больше информации о себе всем потенциальным клиентам. Это время тонкой доводки производимого продукта или оказываемых услуг. Наступает момент разработки полноценных бизнес-планов предприятия, позволяющих принимать обоснованные и взвешенные управленческие решения. [23, с. 7]

Стабильное предприятие - достигло, в некотором смысле критической массы, бизнес приносит стабильную прибыль. Перед стабильным предприятием возникают новые, сложные задачи, направленные на дальнейшее расширение предприятия. На данном этапе возрастает роль стратегической составляющей бизнес-планирования, расширяется участие в нем менеджеров высшего уровня управления.

Расширяющееся предприятие - успешно миновавшее все стадии роста и превратившееся в постоянно обновляющееся, неуклонно расширяющееся предприятие. Перед менеджментом встают новые сверхзадачи: выход на новые рынки, постоянная диверсификация бизнеса и т.п. На этой стадии возрастает роль бизнес-планов проектов, разрабатываемых в тесной взаимосвязи с управленческим бизнес-планом. Возникает необходимость разработки специальных бизнес-планов для обоснования управленческих решений связанных с привлечением новых партнеров, слияния и других задач. Именно для этого этапа развития предприятия характерно использование всех типов бизнес-планов, составляющих систему формального планирования бизнеса.

### 1.3 Структура и содержание бизнес плана

Традиционно бизнес-план состоит из следующих разделов:

- 1) Резюме.
- 2) Описание отрасли и компании.
- 3) Описание товаров и услуг.
- 4) Маркетинговый план.
- 5) Управление и организация.
- 6) Финансовый план.
- 7) Гарантии и риски компании.
- 8) Оценка эффективности проекта.

Составление обоснованного бизнес-плана на осуществление инновационного проекта является весьма важным показателем не только высокой эффективности будущего предприятия, но и настоящего профессионализма его менеджеров и создателей. В современных условиях бизнес-план служит для производителей надежным инструментом хозяйствования, а для инвесторов - основным ориентиром при кредитовании и финансировании предстоящего проекта. Объем и степень конкретизации любого бизнес-плана определяются его назначением, сферой деятельности, масштабом производства, суммой требуемых кредитов, репутацией фирмы и т.д. Новое и дорогостоящее предприятие предусматривает разработку подробного бизнес-плана, действующие высокорентабельные фирмы могут составлять краткие бизнес-предложения.

Все бизнес-планы, как правило, разрабатываются с конкретной предпринимательской целью и на определенный срок действия проекта. При необходимости их содержание может дополняться или корректироваться. На крупные проекты, кроме сводного бизнес-плана, могут создаваться локальные бизнес-предложения. Разработчики делового плана в зависимости от его целевого назначения и круга специалистов или инвесторов, на которых

он рассчитан, определяют содержание и концепцию построения бизнес-плана, а также систему и методику расчета важнейших технико-экономических показателей [24, с. 38].

Как показывает проведенный анализ содержания типовых бизнес-планов, разработка основных плановых показателей не представляет большого затруднения для отечественных экономистов-менеджеров. Их состав и порядок расчета ничем не отличаются от ранее рассмотренных показателей внутрифирменного социально-экономического плана. Поэтому кажется необходимым раскрыть важнейшие особенности составления бизнес-планов в современном российском предпринимательстве и, в частности, таких новых для нас разделов, как резюме, описание продукта, выбор конкретной стратегии, план маркетинга и др.

Резюме - это сжатый обзор делового предложения, предназначенный привлечь внимание инвесторов к разрабатываемому бизнес-проекту и получить необходимые кредиты для его практической реализации. В нем должны быть показаны необходимость его финансирования, а также планируемая эффективность и практическая реализуемость. Резюме составляется на основе уже готового бизнес-плана. Обычно из каждого раздела выбираются самые существенные инновационные предложения и наиболее важные расчетные показатели. Работа над подготовкой резюме, как показывает опыт развития российского предпринимательства, является чрезвычайно важной и ответственной, поскольку если оно не произведет благоприятного впечатления на будущих инвесторов и кредиторов о содержании бизнес-плана, то трудно будет рассчитывать в дальнейшем на получение денежных средств. Структура резюме может состоять из трех основных частей:

- введение, в котором обосновывается главная цель предлагаемого проекта, раскрываются сущность и новизна предложения, показываются его

созидательность, конкурентоспособность и социально-экономическая значимость;

- основное содержание, где в сжатой форме излагаются основные преимущества нового проекта и приводятся важнейшие технико-экономические результаты - прогноз спроса, объем предложения, стоимость проекта, издержки производства, доход фирмы, источники финансирования;

- заключение, в котором обобщаются конечные результаты деятельности предприятия, отражаются предполагаемые методы хозяйствования, оценивается профессионализм управленческой команды и т.д.

Объем резюме должен быть не более двух страниц, но еще лучше, одна страница. Поэтому оно должно очень кратко и достаточно полно отразить все наиболее значимые социально-экономические результаты бизнес-проекта. Резюме служит ключевой частью всякого бизнес-плана и должно привлекать внимание специалистов не количеством, а качеством итоговой информации. Резюме может дать ответы потенциальным инвесторам на вопросы: «Что они могут получить при успешной реализации этого проекта?» и «Какой риск их ожидает?». Текст данного раздела должен быть понятен любому специалисту, приветствуется простота, лаконичность изложения, минимум специальных терминов [23, с. 85].

После краткого содержания бизнес-плана традиционно приводятся информация об организации. Цель этого раздела – сообщить инвесторам необходимую информацию о выпускаемом товаре (услуге) и его рынке сбыта. Раздел описывает сферу бизнеса и товар, который организация собирается предложить потребителям, специфику отрасли и конъюнктуру рынка для производимого товара.

Описание продукта или вида деятельности заключается в том, чтобы наиболее подробно и полно представить в бизнес-плане основные характеристики будущей продукции, товаров и услуг, предлагаемых к

поставке на соответствующий рынок. В данном разделе необходимо дать общее представление о товаре и раскрыть его конкурентоспособность, показать динамику спроса, расширение рынка продаж, возможность совершенствования, сокращения издержек и т.д. При описании любого товара необходимо ответить на следующие общие вопросы.

Какие потребности призван удовлетворять планируемый к производству новый товар?

В чем особенность или уникальность данного товара и почему потребители должны отдавать ему предпочтение перед другими товарами-конкурентами?

Какими патентами защищен предлагаемый к производству продукт и доведен ли он до товарного вида?

В этом разделе бизнес-плана центральным является описание вида деятельности фирмы. Любой бизнес предполагает занятие несколькими видами предпринимательской деятельности. Поэтому очень важно выбрать тот вид, от которого полностью зависит также содержание планово-управленческой деятельности. В особенности это важно для вновь открываемых фирм и предприятий, при создании которых в бизнес-плане следует дать ответы о содержании их основной деятельности, а также о наличии опыта и профессиональной подготовки менеджеров всех уровней управления. Отсутствие опыта и экономических знаний в организации бизнеса является одной из основных причин неудач наших предпринимателей. Поэтому, как учит мировой рынок, лучше вначале получить требуемые профессиональные знания и умения в экономических академиях или университетах за чужой счет, чем в дальнейшем расплачиваться за возможные ошибки из собственного кармана. Этот принцип может быть взят на вооружение всеми будущими менеджерами и студентами [17. С. 101].

Выбор конкурентной стратегии должен, как отмечалось, начинаться с приобретения высокого уровня профессионализма. Рынок в основном признает только лидеров в своей деятельности. Главными признаками конкуренции служат преимущества данного товара перед другими, например качество и срок службы продукта, эксплуатационные и эстетические характеристики, действующие цены и методы послепродажного обслуживания и т.п. Все это необходимо отразить в бизнес-плане и прежде всего выбранную конкурентную стратегию, которая может быть основана на преимуществе в издержках, создании или дифференциации продукта с уникальными свойствами, а также фокусировании товара на одном из сегментов действующего рынка. После выбора конкурентной стратегии следует рассмотреть возможные ответные действия конкурентов. Сравнительный анализ планируемой деятельности фирмы и основных конкурентов можно провести по таким факторам, как реклама продукции, размещение фирмы, характеристика продукта, уровень цен, имидж фирмы и др.

Маркетинговый план предназначен для создания эффективного рынка сбыта предлагаемого товара. Он необходим как часть бизнес-плана не только для организации внутренней деятельности фирмы, но и установления деловых контактов с внешними партнерами и инвесторами. В рыночных отношениях для достижения высоких результатов недостаточно просто произвести требуемый товар, а необходимо завоевать доверие покупателей, обеспечить его продажу и получить запланированную прибыль. Маркетинговый раздел бизнес-плана дает ответы на следующие вопросы:

Каковы основные характеристики различных групп покупателей на том внутреннем и внешнем рынке, на который предприятие ориентируется? Каковы здесь сегменты рынка и на какой из них фирме следует рассчитывать?

На какую долю в данном сегменте рынка может претендовать предприятие? Каким образом фирма намерена занять свою позицию на внутреннем рынке?

Каков уровень действующих там рыночных цен? И на какой чистый доход может рассчитывать предприятие как при стабильных ценах, так и при их снижении?

Какие каналы распределения товаров будет использовать предприятие? Каковы будут издержки сбыта при различных вариантах организации продаж?

Как предприятие будет планировать послепродажное обслуживание покупателей? Будет ли применяться гарантированная система сервиса?

Каждый предприниматель или менеджер должен уметь составлять план маркетинга в бизнес-проекте, который служит базой для последующих разделов бизнес-плана.

Производственный план необходим в тех бизнес-проектах, которые предусматривают организацию производства новых конкурентоспособных товаров и услуг. Для российских предпринимателей составление плана производства является самым сложным видом не только планово-экономической, но и организационно-управленческой деятельности. Низкая платежеспособность многих предприятий, нестабильность новых рыночных связей, ненадежность заказчиков и поставщиков, а также невыгодность долгосрочных кредитов предполагают необходимость особенно тщательной разработки данного раздела бизнес-плана, поскольку конечная цена даже отдельных неточностей может оказаться для производителя непосильной. В этом разделе необходимо описать основные производственные процессы, дать логистическую схему материальных потоков, состав необходимого технологического оборудования, перечень потребных материальных ресурсов и г.д. Если в бизнес-проекте планируется создать не производственное предприятие, а сервисное или торговое, то данный раздел



можно назвать торговым планом и описать в нем процедуру закупок партий товаров, систему контроля за уровнем товарных запасов и схему расположения складских помещений. В производственном разделе бизнес-проекта необходимо дать ответы на следующие вопросы:

Где будут производиться товары - на действующем или вновь создаваемом предприятии?

Какие потребуются производственные мощности и как обеспечить их развитие?

На каких условиях и у кого будут закупаться требуемые производственные ресурсы?

С какими фирмами предполагается производственная кооперация предприятия и какие будут дополнительные издержки?

Какие могут быть ограничения объемов поставки ресурсов, производства и продажи продукции? [22, с. 78].

Производственный план разрабатывается обычно на несколько лет и в дальнейшем может изменяться.

Финансовый план является заключительным разделом бизнес-проекта. Как и любой финансовый план, он включает три плановых документа: план доходов и расходов, прогноз движения наличности и баланс предприятия. Финансовый план представляет особую ценность для потенциальных инвесторов, поскольку в нем обосновывается потребность нового предприятия в необходимых инвестициях, и на этом основании можно судить о том, насколько предлагаемый бизнес-проект вообще приемлем как с экономической, так и с инвестиционной позиции. При составлении этого раздела особое внимание должно отводиться расчетам планируемых доходов и расходов, выбору оптимальных экономических решений, определению безубыточности проекта и другим финансовым показателям.

Финансовый план аккумулирует в себе все материальные вложения, описанные в остальных разделах. В этом разделе указываются график

поступлений и платежей, денежные потоки, ведется расчет доходов, затрат, прогнозируется прибыль, выплаты в бюджеты всех уровней и во внебюджетные фонды. Дается оценка окупаемости вложенных средств. Традиционно первый год дается в помесячной разбивке, второй год в поквартальной, а третий и последующие – год целиком. При прогнозе должны предусматриваться источники финансирования покрытия производственных издержек.

Представляется форма денежных потоков. Для нового проекта прогноз денежных потоков намного более важен, чем прогноз прибылей. График безубыточности показывает уровень продаж, необходимый для покрытия всех затрат (постоянных и переменных). Уровень продаж, при котором покрываются все расходы, является уровнем безубыточности проекта.

Финансовый план — самая интересная часть бизнес-плана с практической точки зрения. Он показывает, какие финансовые ресурсы потребуются для реализации бизнес-плана и в какие периоды времени, а также достигнутый финансовый результат при заданных исходных данных и верности выводов маркетингового исследования. В финансовом плане приводятся или рассчитываются все денежные потоки страховщика: затраты, выручка от реализации, налоги и прибыль. При необходимости внешних заимствований приводятся расчеты окупаемости с учетом инфляции [27, с. 184].

В разделе анализа рисков дают описание возможных рисков проекта и их характеристику, а также описываются меры по их минимизации.

Приведем необходимые рекомендации по обоснованию самоокупаемости или безубыточности предлагаемых в бизнес-плане инноваций. Под точкой самоокупаемости в современном бизнесе понимается такое состояние фирмы, когда разность между расходами и доходами оказывается равной нулю, т.е. предприятие еще не получает прибыли, но и не несет убытки [67. С. 134].

Таким образом, точка самоокупаемости характеризует равновесие совокупных доходов и расходов и позволяет определить такой объем выпуска каждого вида продукции, при достижении которого доходы будут превышать расходы.

В общем виде точку безубыточности или самоокупаемости можно определить по формуле (1):

$$A_6 = \frac{\text{ПИ}}{\text{Ц} - \text{ПерИ}}, \quad (1)$$

Где  $A_6$  - объем выпуска безубыточной продукции, шт.;

ПИ - совокупные постоянные издержки, руб./год;

Ц - цена изделия, руб./шт.;

ПерИ - удельные переменные издержки, руб./шт.

Наибольшая трудность при расчете точки самоокупаемости состоит в установлении величины постоянных и переменных затрат. К первым можно отнести затраты на амортизацию оборудования, зарплату административного персонала, арендную плату и другие издержки, ко вторым - расходы на покупку сырья и материалов, зарплату производственных рабочих и т.п.

Точка безубыточности показывает границы эффективности будущего бизнес-проекта. При разработке бизнес-плана точка безубыточности рассчитывается по всем видам планируемых товаров. Кроме того, рекомендуется определять по каждому виду выпускаемой продукции несколько точек безубыточности при различных значениях планируемых рыночных цен и доходов [19, с. 102].

Основные финансовые результаты бизнес-плана предприятия: выручка, издержки, прибыль от реализации и чистая прибыль с поквартальной или ежемесячной разбивкой показателей.

Общим показателем эффективности бизнес-проектов, кроме полученной прибыли, может также быть его чистая дисконтированная стоимость, рассчитанная за весь период действия с учетом первоначальных

инвестиций. Если ее величина является положительной, то это может быть критерием эффективности предлагаемого на действующем рынке инновационного бизнес-проекта, что подтверждает необходимость его реализации в установленные плановые сроки.

Все разделы бизнес-плана должны соотноситься между собой. Разработка каждого последующего раздела может привести к корректировке предыдущих.

Следует отметить, что каждый руководитель должен составлять бизнес-план в зависимости от особенностей развития его фирмы и, исходя из личной оценки достаточности представляемого материала, чтобы убедить инвестора в целесообразности вложения денег именно в данный проект. Одно из главных требований - это анализ сильных и слабых сторон бизнеса, который обеспечивает объективность аргументов проектировщика бизнес-плана.

Каждый раздел бизнес-плана имеет экономическую оценку предлагаемых мероприятий, что обосновывает объективность показателей финансового плана.

## **2 Исследование рынка общественного питания**

### **2.1 Состояние и развитие рынка общественного питания РФ**

История развития ресторанного бизнеса своими корнями уходит в далекое прошлое. Основоположником ресторанного бизнеса в России можно считать Ивана IV Грозного. Он, дабы не процветало на Руси пьянство, запретил продажу спиртных напитков. С этого момента все спиртное разрешалось продавать только в царевых кабаках и эти кабаки приносили немалую прибыль.

В середине 19 века кабаки переименовали в питейные дома, и они перестали быть только прерогативой государства. В это время многие питейные дома наряду с выпивкой стали продавать горячие блюда, закуски, пироги и чай.

Позже, питейные дома сменили трактиры, основной целью которых было обеспечение людей напитками и едой. Трактиры получали все большую известность и популярность. Рестораны в это время можно было по пальцам сосчитать, и рассчитаны они были на избранную элиту.

В конце XIX века, стали появляться всевозможные чайные, кофейные, харчевни, в это же время появляются и первые не элитные рестораны.

В начале XX века рестораны в Санкт-Петербурге и Москве понемногу начинают вытеснять трактиры. В связи с ростом количества ресторанов начинается их классификация. Появляются рестораны различных категорий, а так же развиваются загородные рестораны. Открытые в это время рестораны принадлежат в основном немцам и французам.

После революции, большинство ресторанов закрыли, посчитав, что сейчас не время для веселья. Свое дальнейшее развитие рестораны получили уже в начале 50-х годов и вплоть до 70-х годов процветали, переживая значительные трудности в 80-х годах, в период всеобщего дефицита [4].

Крах Советского Союза и перестройка, способствовали появлению первых негосударственных ресторанов. С этого момента, пошло более динамичное развитие ресторанного бизнеса. Это развитие слишком стремительное, оно опережает по темпам развития многие другие отрасли, и то, что еще вчера казалось рестораторам излишеством, завтра окажется ключевым условием присутствия. Началась серьезная битва за потребителя, и каждое заведение.

В наше время ресторанный бизнес переживает очень интересную стадию. Именно сейчас, когда большинство ресторанов продает только блюда и напитки (да и то не всегда успешно), у рестораторов появилась реальная возможность приобрести своих клиентов в качестве приверженцев.

Сегодня по всей России насчитывается более 30 000 предприятий общественного питания. Потенциал рынка в России велик: так, если в США одна точка питания приходится на 150 человек, в Европе - на 300, то в России - на 2 000 человек.

Любопытный факт: на посещение ресторанов, баров, кафе и прочих заведений общественного питания российское население тратит 3-3,5% своих потребительских расходов. Красноречивым выглядит такое сравнение - на образование россиянами в среднем расходуется менее 2% средств, на здравоохранение - до 2,5%, на услуги связи 3-4%.

В кризис наиболее стабильным оказалось положение сетевых игроков. Сети кафе и закусочных снижения выручки не заметили, а у одиночных оно составило 23. Это объясняется несколькими причинами: крупные компании охотнее кредитуют, у них есть возможность «продавливать» поставщиков, добиваясь более низких закупочных цен. Добавим сюда известность брендов и более профессиональный, по сравнению с независимыми компаниями, менеджмент.

Наиболее популярным типом заведений общественного питания у жителей крупнейших городов России является кафе. Чаше других посещаются также пиццерии, кофейни, пивные рестораны и бары.

Рынок общественного питания наших дней можно представить в формате нижеприведенной классификации:

- 1) Ресторанные дома в виде мультиформата;
- 2) Компании, занимающиеся кейтерингом;
- 3) Компании, оказывающие кейтеринговые корпоративные услуги, а также занимающиеся управлением непрофильными активами;
- 4) Независимые компании общественного питания, сформированные в том числе в виде семейного бизнеса;
- 5) «ФастФуд» или точки быстрого обслуживания;
- 6) Компании, оказывающие услуги по обслуживанию лиц демократичного формата;
- 7) Сетевые компании сферы общественного питания ВИП-сегмента;
- 8) Компании, оказывающие услуги в социальном сегменте;
- 9) Точки, оказывающие услуги в области общепита в рамках компаний, относящихся к продуктовым ритейлам;
- 10) Точки уличного питания;
- 11) Точки питания на транспорте;
- 12) Компании, оказывающие услуги по обслуживанию населения в непрофильных коммерческих организациях;
- 13) Точки, обеспечивающие питание в отелях и санаторно-курортных зонах;
- 14) Компании, отвечающие за производство готовой продукции.

Структура общественного питания России выглядит следующим образом (рис. 1).

За последние семь лет поменялись основные игроки рынка, как в количественном, так и в качественном составе. Было ожидаемым, что

прекратится текучка кадров, компании, которые были «лже»-профессионалами, ушли с рынка, уступив места более профессиональным и успешным компаниям.

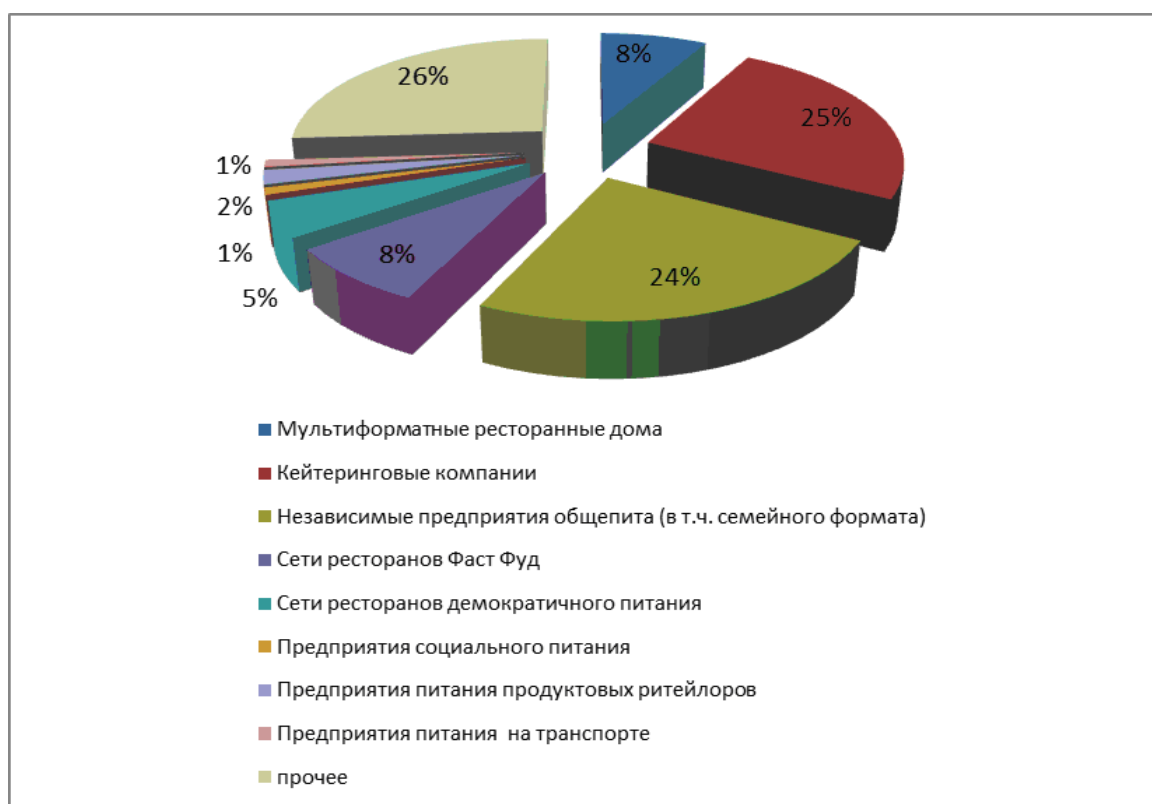


Рисунок 1 – Общая структура рынка общественного питания в России, %

Моно форматные сети общественного питания такие как «Теремок», «Рубли» и «Крошка-Картошка», в условиях кризиса были в более выгодном положении, нежели их конкуренты по стритфуду, находящиеся в арендованных точках.

Россия традиционно считается «чайной» страной. По уровню потребления кофе на душу населения наша страна занимает лишь 31-е место в мире. Если в Финляндии, занимающей лидирующую позицию, житель в среднем потребляет в год 9,7 кг кофейных зерен, то в России лишь 0,8 кг. Поэтому эксперты считают, что рынок кофе в России — один из самых перспективных. Его ежегодный рост составляет 12-15%, при этом культура потребления кофе в России еще только развивается. Сегодня кофейни являются популярным местом питания для россиян. По оценке экспертов,



регулярно кофейни и кафе-кондитерские посещают 60% россиян. Ненасыщенность рынка общественного питания позволяет экспертам говорить о потенциальном успехе любых ресторанных проектов.

По данным Росстата, до начала кризиса рынок в среднем ежегодно рос на 12-15%, однако в 2015 г. оборот общественного питания России показал отрицательный темп прироста [34]. Эксперты отмечают, что рынок почувствовал воздействие кризиса практически моментально: темпы прироста оборота общественного питания стали стремительно снижаться, что объясняется негативными ожиданиями россиян, поскольку их доходы к тому времени успели существенным образом снизиться. Поэтому в 2015 г. вместо привычного роста последовало снижение оборота рынка общественного питания (рис. 2).

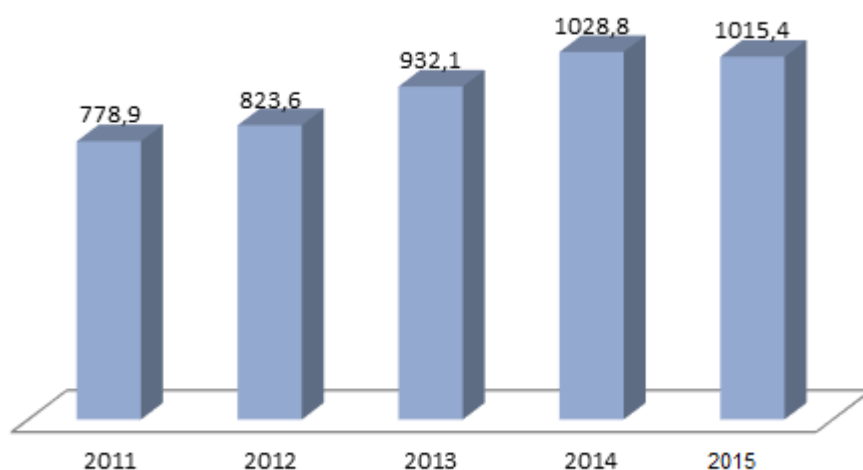


Рисунок 2 – Динамика рынка общественного питания России, млрд. руб.

В ближайшие 4-5 лет планируется прирост 12-13% ежегодно, и к 2017 году объем оборотов общепита должен приблизиться к 2 трлн. руб.

По данным агентства РБК.research, 67,3% россиян одной из основных причин питания «вне дома» называют возможность провести время с друзьями, коллегами или родственниками [33]. Для 33,5% респондентов

заведения общепита – это место, куда они ходят обедать, для 27,4% рестораны и кафе позволяют сэкономить время, поскольку им не нужно готовить дома. Однако, многие посетители заведений общественного питания по-прежнему приходят туда только для того, чтобы отметить какое-либо событие. Это говорит о том, что Россия пока еще проигрывает в уровне развития рынка общественного питания странам Западной Европы, а также США и Канады, что связано с пока еще низким уровнем развития ресторанного рынка, а также недостаточно неразвитой культурой питания вне дома.

Таким образом, недостаточная развитость рынка кафе и наличие спроса со стороны населения, является условием перспективности открытия бизнеса именно в этом сегменте.

## **2.2 Состояние и развитие рынка общественного питания г. Екатеринбурга**

Екатеринбург относится к одному из лидирующих городов России по обороту общественного питания, занимая третье место после Москвы и Санкт-Петербурга. По данным екатеринбургского комитета по развитию товарного рынка, уровень обеспеченности города предприятиями общественного питания составляет 70% - по этому показателю столица Урала опережает Москву и Новосибирск, уступая 1-е место только Санкт-Петербургу.

По данным Министерства экономического развития Свердловской области в Екатеринбурге сосредоточена большая часть предприятий с высоким уровнем сервиса. 148 ресторанов, 170 баров, 438 единиц кафе, 200 закусочных и огромная сеть предприятий быстрого питания. Оборот общественного питания в 2016 году сложился в сумме 48,8 млрд. рублей, что в сопоставимых ценах на 5,3% выше уровня 2015 года.

Если рынок быстрого питания свободен в Екатеринбурге примерно на 30%, то рынок ресторанов класса люкс насыщен еще меньше, так как представлены далеко не все основные кухни мира.

Но основной задачей общественного питания является обеспечение потребителей качественной продукцией. Качественные товары могут повлиять не только на увеличение прибыли фирмы, но и на рост экономики в целом. Качественная продукция для предпринимателя - это ключ к успеху и прибыли.

Сегодня на рынке общественного питания города получили развитие и пользуются популярностью «авторские» рестораны и предприятия специализирующиеся на определенной кухне. Практически представлен весь спектр национальных кухонь — стран ближнего и дальнего зарубежья: украинская, белорусская, кавказская, а так же немецкая, итальянская, мексиканская, индийская, китайская, японская, паназиатская. Неизменно пользуется популярностью широкий спектр ресторанов, представляющих русскую и европейские кухни.

Так как на рынке общественного питания в настоящее время недостаточное количество ресторанов с чеком до 1 тысячи рублей, эта ниша заполняется за счет открытия демократичных заведений — кафе, кофеен и ресторанов фаст-фуд. Именно поэтому на рынке происходит постепенный перенос инвестиционной активности из сегмента дорогих ресторанов в сегмент ресторанов и кафе средней ценовой категории, а также фаст-фудов.

В рамках реализации стратегического проекта «Кухня на любой вкус» с января по сентябрь 2015 года в Екатеринбурге за счет нового строительства было введено в эксплуатацию 58 объектов общественного питания на 3870 посадочных мест. Еще 120 предприятий на 5430 мест открылось после реконструкции и капитального ремонта.

Вновь открываемые предприятия общественного питания оснащены современным технологическим оборудованием, автоматизированными системами управления и оказывают широкий спектр дополнительных услуг.

По данным на 1 октября 2016 года в Екатеринбурге работает 1975 объектов общественного питания на 148,75 тысячи посадочных мест, в том числе 1264 объекта общедоступной сети. Обеспеченность местами предприятий общепита составляет 104,1 на одну тысячу жителей. По российским нормам на тысячу жителей должно приходиться 40 посадочных мест в объектах общепита.

По данным комитета по товарному рынку Администрации города Екатеринбурга: 46 % от всех предприятий общепита, расположенных внутри ТЦ Екатеринбурга, составляют фудкорты (точки быстрого питания в торгово-развлекательных центрах). Второе место по популярности в ТЦ занимают кафе и кофейни - 22 %. Самыми востребованными заведениями в городе, по данным комитета, являются предприятия быстрого обслуживания. Основные посетители недорогих заведений с чеком от 80 до 500 руб. - молодые люди, которые хотят не только поесть, но и развлечься, пообщаться с друзьями [35].

Элитных ресторанов в Екатеринбурге, по оценкам участников рынка, около 30. В их числе - «Троекуровъ», «Дольче Вита», «КЭФ», «Фигаро», «Ля Ронд», «Халиф». Средний чек в этих заведениях - 2000-3000 руб. Клиентура премиум-сегмента растет главным образом за счет столичных и иностранных бизнес-туристов.

Оборот предприятий общественного питания в Екатеринбурге в 2014 году составил 26 млрд. руб. Об этом на пресс-конференции сообщила председатель комитета по товарному рынку администрации города Елена Чернышева [35].

В 2017 году прогнозируется, что рост оборота предприятий общепита в связи с непростой экономической обстановкой может снизиться с 7% до 3%.

В 2015 г. в городе открылось 4 новых ресторана, 25 баров и 21 кафе. При этом на сегодняшний день 60% предприятий общественного питания в Екатеринбурге входят в федеральные или мировые сети.

Лидер рынка – сеть кофеен «Шоколадница» – располагает 247 точками, из которых как минимум 200 приходится на Москву и Московскую область. По данным сайта компании в Санкт-Петербурге открыто 25 кофеен, в Екатеринбурге – 5, в Уфе – 4, в Нижнем Новгороде, Казани и Новосибирске – по 3, в Калининграде и Ростове-на-Дону – по 2.

Самой крупной региональной сетью кофеен можно признать «Кофе Хауз», из 221 точек которой 110 размещены в Санкт-Петербурге, Новосибирске, Казани и Екатеринбурге. Российский и Екатеринбургский рынок кофеен становится все более цивилизованным, и по уровню своего развития постепенно приближается к американскому или европейскому рынкам. Отставание будет преодолено, когда посещение заведений общественного питания станет для россиян абсолютно рядовым событием.

### **2.3 Сегментация рынка общественного питания и конкуренция**

Сегментировать рынок общественного питания можно по разным критериям: география, возраст, социальное положение, уровень дохода, представление о самом себе, пол, размер и этап развития семьи, статус пользователя и другие.

Наиболее интересными для предприятий кафе являются критерии: возраст, пол и уровень доходов. С этих точек зрения можно выделить следующие сегменты:

- девушки с низким уровнем дохода;
- девушки со средним уровнем дохода;
- девушки из очень обеспеченных семей;
- женщины с низким уровнем дохода;

- женщины со средним уровнем дохода;
- богатые женщины;
- юноши с низким уровнем дохода;
- юноши со средним уровнем дохода;
- юноши из очень обеспеченных семей;
- мужчины с низким уровнем дохода;
- мужчины со средним уровнем дохода;
- богатые мужчины.

Целевым сегментом станут девушки и женщины с низким и средним уровнем дохода. Охарактеризовать эти сегменты можно следующим: возрастная категория от 13 до 45 лет. Они стремятся получить от еды удовольствие, но при этом сохранить фигуру. Для них прием пищи это не просто потребление, чаще всего он сопровождается общением (реальным или виртуальным). Такие потребители чаще всего являются постоянными клиентами понравившегося заведения, лояльно к нему относятся. Наличие или отсутствие семьи не принципиально, т.к. общаться они могут со своими подругами, коллегами, одноклассниками и одноклассниками. Разумеется прийти в кафе они могут и с своим спутником, с детьми, с родителями.

Характеристики сегмента: емкость данного сегмента рынка можно измерить следующим образом:

В Екатеринбурге проживает 1455,9 тыс. чел. из них женщин 56%. Распределение по полу и возрасту на 1 января 2017 г. представлено на диаграмме. Девушек и женщин в возрасте от 13 до 45 лет около 352 тыс. чел. Из них отнести к необходимому нам уровню доходов можно 60%, а это 212 тыс. чел. Каждая из них посещает кафе в среднем 1 раз в месяц, а в году получается 12 раз. Средний чек кафе 250 руб.



Рисунок 3 – Половозрастной состав населения Екатеринбурга [35]

$$E = Чс * Кп * Сч = 212 * 12 * 250 = 636 \text{ млн. руб.}$$

Прибыльность сегмента можно оценить, зная, что в общественном питании стоимость сырья составляет 20%, остальное административные и коммерческие расходы и прибыль. Таким образом, рентабельность составит порядка 25%.

Защита от конкуренции не только финансовая, но и юридическая. Не только высокие расходы на открытие кафе останавливают большинство желающих работать на этом рынке, но и жесткие требования соблюдения санитарных норм.

Доступность сегмента достаточно высокая, т.к. никто как девушки и женщины предрасположены к общению, с ними легко можно поддерживать связь через соцсети, sms-рассылку и другие способы коммуникации. Они сами стремятся найти что-то новое для общения, а заодно и питания.

Существенность выбранного сегмента стабильная, т.к. численность девушек и женщин в рассмотренном возрастном интервале достаточно стабильная, их вкусы и предпочтения малоподвижны. Либо под них всегда можно подстроиться.

В целом выбранный целевой сегмент является достаточно перспективным.

Выбор стратегии охвата рынка для кафе – Концентрация на одном сегменте. Поскольку наше кафе это пока небольшое предприятие, то безопаснее на первое время выбрать в качестве своего сегмента целевого рынка только девушек-женщин с невысоким уровнем доходов.

#### Сравнительный анализ конкурентов

Для анализа выберем 3 наиболее серьезных конкурента нашему кафе:

Это Кофе Хауз (8 Марта, 31в),

Кофейня №7 (8 Марта, 10),

Поль Бейкери (Вайнера, 9а).

Сравнение проведем в таблице 1, оценив каждую характеристику в баллах по 10-ти балльной шкале. По итогам проведенного конкурентного анализа построим многоугольник конкурентоспособности (рис. 4).

Таблица 1 – Сравнительный анализ кафе-конкурентов

Характеристика кафе	Кофе Хауз	Кофейня №7	Поль Бейкери	Эдем
Ассортимент	Кофе, Чай, алкоголь, сэндвичи 7 баллов	Кофе, пирожное, салаты, сэндвичи, торты 8 баллов	Хлеб, выпечка, супы, каши, сэндвичи 5 баллов	Пирожное, торты, кофе, чай, коктейли, фруктовые салаты, десерты 8 баллов
Качество продукции	Высокое 9 баллов	Высокое 9 баллов	Среднее 6 баллов	Высокое 9 баллов
Цена	Омлет - 215 руб. Кофе – 95 руб. Пирожное – 125 р. 6 баллов	Завтрак - 177 руб. Кофе – 107 руб. Пирожное – 117 р. 7 баллов	Кофе – 100 руб. Пирожное – 85 р. 8 баллов	Салат - 80 руб. Кофе – 65 руб. Пирожное – 75 р. 9 баллов



Распределение	Федеральная сеть кафе, расположена в центре города 9 баллов	Федеральная сеть кафе, расположена в центре города 9 баллов	Федеральная сеть кафе, расположена в центре города 9 баллов	Региональная сеть кафе, расположена в центре города 6 баллов
Продвижение	Совместные акции, свой сайт, фирменный стиль 5 баллов	Реклама на радио, свой сайт, фирменный стиль 6 баллов	Фирменный стиль 3 балла	Совместные акции, свой сайт, фирменный стиль 5 баллов
Дизайн, концепция	Концепция сильная, дизайн средний 8 баллов	Концепция сильная, дизайн средний 8 баллов	Дизайн отличный концепция слабая 7 баллов	Концепция средняя, дизайн сильный 8 баллов
Уровень обслуживания	Высокий 9 баллов	Средний 6 баллов	Средний 6 баллов	Высокий 9 баллов

Наименьшие оценки у кафе Поль Бейкери, наибольшие у кафе КофеХауз. Основные рекомендации по планированию инструментов маркетинга с учётом сильных и слабых сторон конкурентов:

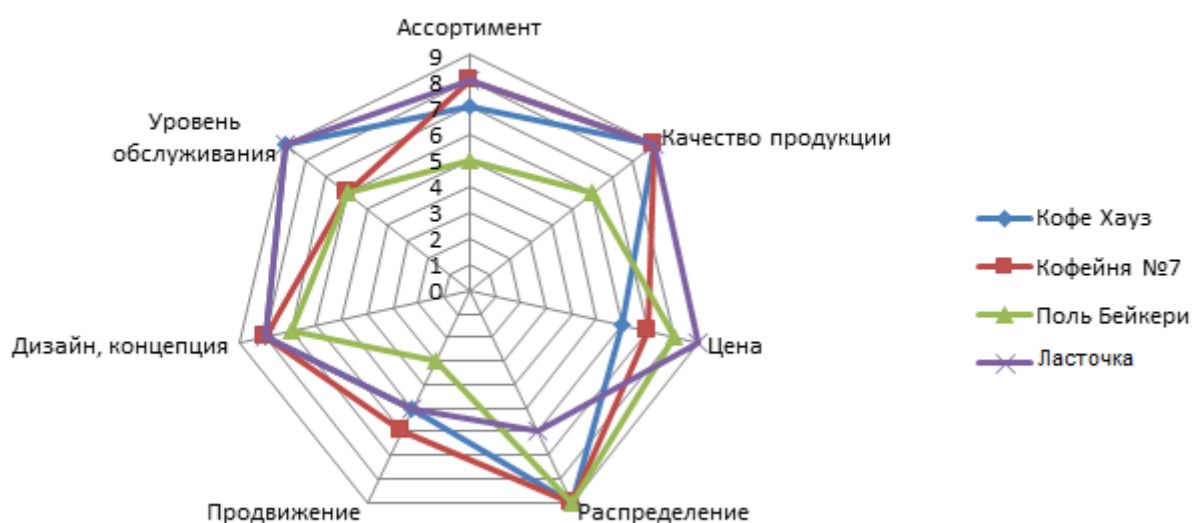


Рисунок 4 – Многоугольник конкурентоспособности кафе

Следить за качеством продукции, обновлять ассортимент, поддерживать высокий уровень обслуживания, стремиться продвигать кафе через наиболее эффективные коммуникации, стимулировать клиентов, проводить совместные акции, работать над фирменным стилем, предоставлять максимум дополнительных услуг.

#### Анализ опроса и многоугольник конкурентоспособности

Был проведен опрос 30 респондентов в торговом центре Гринвич. Анкета приведена в приложении А. Среди них 75% женщины, а 25% - мужчины. Возрастной состав распределился следующим образом: Большая часть респондентов (43%) в возрасте от 20 до 30 лет (рис. 5).

47% респондентов оценили свой уровень доходов как средний.

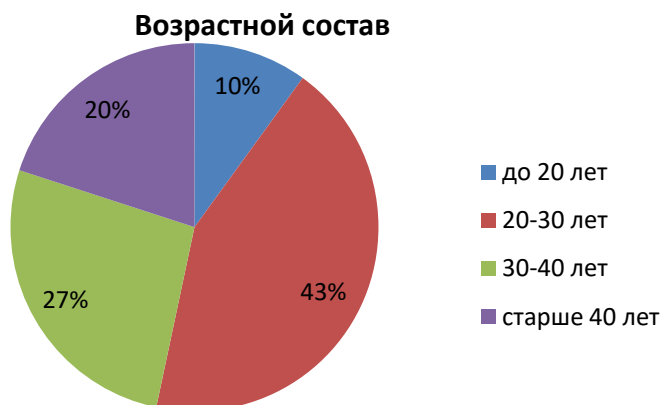


Рисунок 5 – Распределение респондентов по возрасту

46,7% респондентов посещают кафе 1-2 раза в месяц, 23% - несколько раз в неделю, все варианты ответов представлены на рисунке 6.

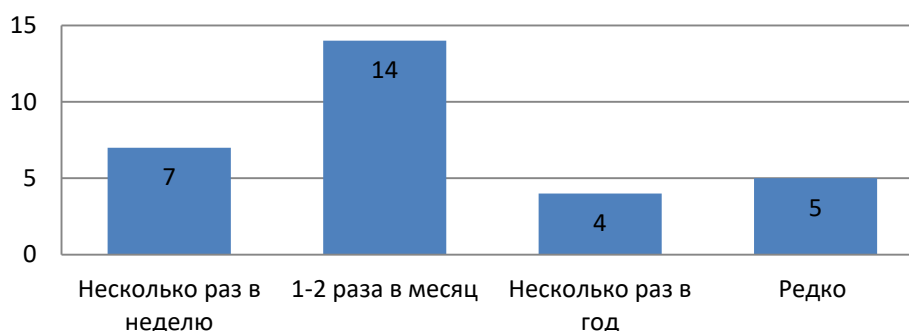


Рисунок 6 – Частота посещения кафе города

Причем посещают кафе в основном во второй половине дня: 36% после обеда и 27% вечером (рис.7).

37% выбирают кафе из-за возможности быстро и недорого поесть, а 50% по территориальному принципу: близко от работы, от дома в торговом центре. Предпочтений по заведениям не было выделено. Более 66% сказали, что у них нет любимого кафе или затруднились с выбором.

57% не важно, чтобы кафе имело широкий ассортимент, гораздо важнее оказались цены и качество блюд. Качеством блюд довольны 70% респондентов, 80% довольные уровнем обслуживания. Недовольные отметили наличие очередей и отсутствие свободных мест в часы пик.

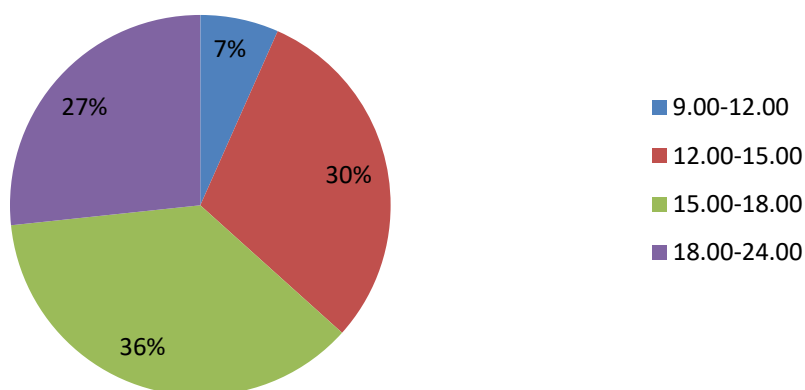


Рисунок 7 – Время посещения кафе

Среди любимых блюд можно выделить кофе (13%) и пирожное (17%), остальные блюда набрали по 1-2 голоса.

В качестве дополнительных услуг потенциальные клиенты хотели бы видеть парковки, Бизнес-ланчи и Wi-Fi (рис. 8).

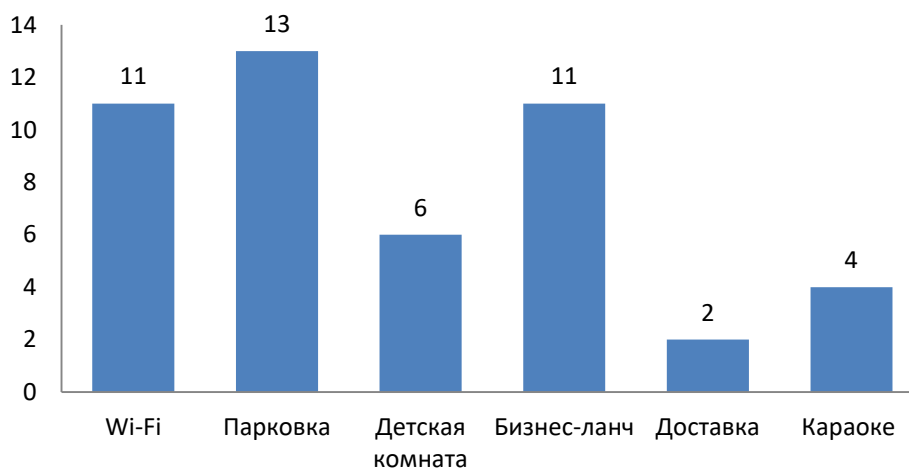


Рисунок 8 – Востребованность дополнительных услуг кафе

В целом проведенный опрос позволяет сказать, что Екатеринбургцы ходят и готовы ходить в кафе. Они пока не определились с любимыми заведениями, но хотят видеть высокое качество блюд и обслуживания, удобное месторасположение и дополнительные услуги. Таким образом, свободная ниша для нашего кафе на рынке имеется.

Т.к. респонденты за рамками анкеты сказали, что они слышали про Кофейню №7, КофеХауз, но лишь 10% сами были клиентами, оценить конкурентоспособность не представляется возможным. Поэтому многоугольник конкурентоспособности построим на основе уже выполненного, но с добавлением еще одной характеристики – дополнительные услуги (таблица 2). С учетом новых параметров построен многоугольник (рис. 9).

Таблица 2 – Анализ кафе и клиентских предпочтений

Характеристика кафе	Кофе Хауз	Кофейня №7	Поль Бейкери	Эдем	Предпочтения клиентов
Ассортимент	7 баллов	8 баллов	5 баллов	8 баллов	6 баллов
Качество продукции	9 баллов	9 баллов	6 баллов	9 баллов	10 баллов
Цена	6 баллов	7 баллов	8 баллов	9 баллов	10 баллов
Распределение	9 баллов	9 баллов	9 баллов	6 баллов	9 баллов
Продвижение	5 баллов	6 баллов	3 балла	5 баллов	7 баллов

Дизайн, концепция	8 баллов	8 баллов	7 баллов	8 баллов	8 баллов
Уровень обслуживания	9 баллов	6 баллов	6 баллов	9 баллов	8 баллов
Дополнительные услуги	7 баллов	8 баллов	6 баллов	9 баллов	9 баллов

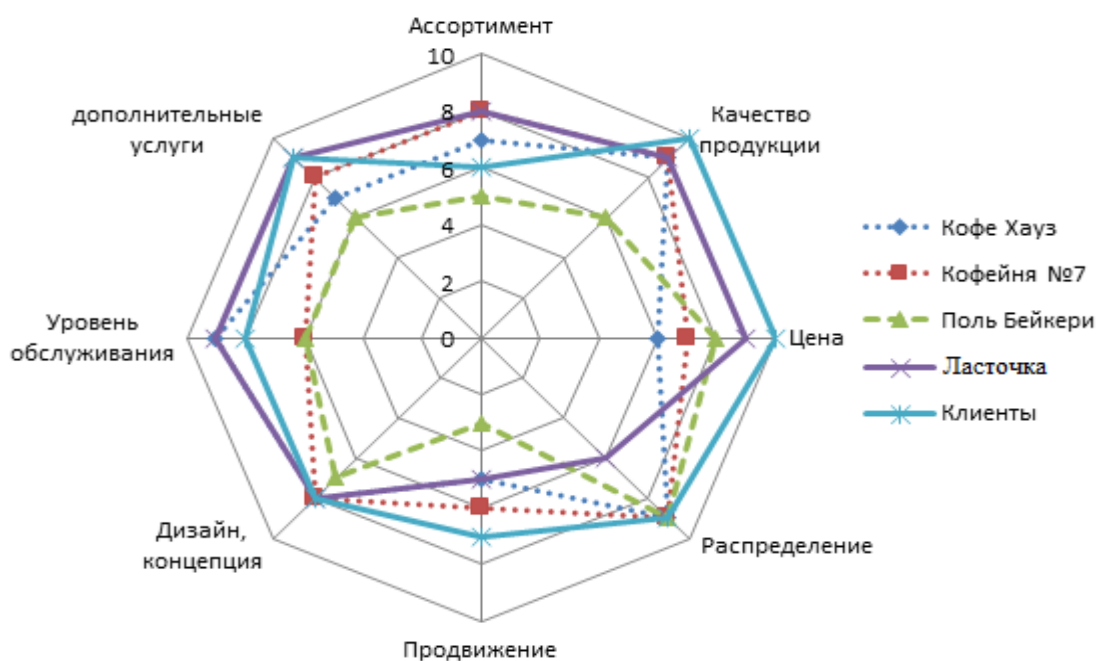


Рисунок 9 – Многоугольник конкурентоспособности

Как видно из рисунка 9 наше кафе «Эдем» максимально приближено к пожеланиям клиентов. Среди рекомендаций можно выделить стремление не завышать цены, поддерживать качество блюд и уровень обслуживания на высоте.

### 3. Разработка бизнес плана кафе «Эдем»

#### 3.1 Характеристика предприятия

На основании анализа считаем, что будет перспективным открыть кафе с демократичным уровнем цен и предлагающим разнообразный ассортимент выпечки, сладостей и других блюд. Кафе должно располагаться в центре города и предоставлять дополнительный спектр услуг. Кафе займет промежуточное место между востребованным фаст-фудом и традиционными кафе. Спрос на подобные заведения есть и удовлетворен не полностью. С одной стороны ориентация на молодежь и «некусающиеся» цены, с другой стороны, классические виды чаепития с дополнительными услугами (Wi-Fi и т.п.). Все наблюдали, насколько заполнены предприятий общественного питания в центре города в выходные и праздничные дни. Хотя конкуренция в центральной части города достаточно высокая, однако, и проходимость там большая, что обеспечит достойными доходами всем.

Предприятие создается впервые для этих целей. Для небольшого кафе подойдет линейная структура управления, которая является достаточно гибкой, оперативной, не требующая больших затрат, но при этом предъявляющая повышенные требования к руководителю. Структура представлена на рисунке 10. Общее количество работников, их заработная плата и должностные обязанности представлены в таблице 3.

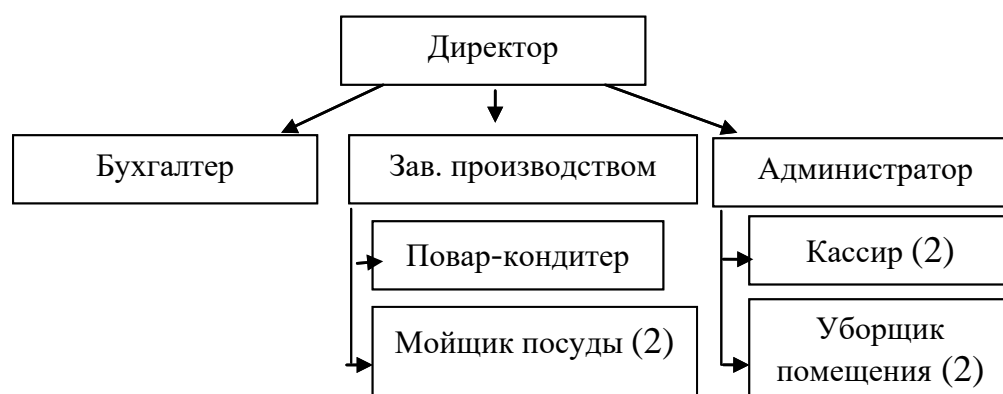


Рисунок 10 – Организационная структура управления кафе «Эдем»

Таблица 3 - Состав работников кафе «Эдем»

Должность	Число человек	Месячная зарплата, руб. тыс.	Должностные обязанности
Директор	1	32+%	Общее руководство, контакты с поставщиками, госучреждениями, управление персоналом, маркетинг
Бухгалтер	1	25	Ведение отчетности, прием кассы, инкассация, сдача отчетности, кадровая работа
Заведующий производством	1	17+%	Разработка меню, контроль качества блюд, соблюдение СанПиНов, приготовление пищи, руководство персоналом кухни
Повар	4	12+%	Приготовление пищи, соблюдение СанПиНов
Мойщик посуды	2	7	Соблюдение чистоты и порядка на кухне, соблюдение СанПиНов
Администратор	1	15+%	Работа с персоналом зала, урегулирование вопросов с клиентами, руководство кафе в период отсутствия директора
Кассир	2	12+%	Сервировка, приготовление напитков, оформление покупки (касса)
Уборщик помещения	2	7	Соблюдение чистоты и порядка в зале
Итого	14	190+%	

#### Разработка основных инструментов комплекса маркетинга

Товарная политика. В качестве название выбрано словосочетание, объединяющее в себе модное импортное и исконно русское, вкусное и полезное. Другими словами, все то, что можно применить к девушке, женщине. Загадочное название «Эдем». Логотип кафе представлен на рисунке (рис.11).



Рисунок 11 – Логотип кафе «Эдем»

На спокойном персиковом фоне шоколадные буквы «Эдем» . Очень «легкое» название. Внешнее оформление достаточно сдержанное, но особенно привлекательно в зимние месяцы (рисунок 1 приложения Б). Внутренне убранство уютное, располагающее к общению (рисунок 2 приложения Б). Начальный ассортимент будет представлен в меню с оригинальным дизайном (рисунок 3 приложения Б).

Салаты: фруктовые, овощные, легкие – 5 видов.

Напитки: кофе, чай, коктейли, свежевыжатые соки, морсы – 30 видов.

Торты и пирожные в большом ассортименте (классические, низкокалорийные) – 30 видов.

Мороженое и десерты (муссы, пудинги и т.д.) – 15 видов.

Выпечка с различными видами начинок – 15 видов.

Бизнес-Ланч: салат, напиток и пирожное на выбор.

Кроме того, будет предусмотрено изготовление тортов и пирожных на заказ.

Ценовая политика. Уровень цен на момент открытия будет значительно ниже, чем у конкурентов, с целью привлечения клиентов (стратегия проникновения на рынок), затем они постепенно будут увеличиваться, но отставать от среднерыночных.



Для повышения активности клиентов будет установлена единая цена на салаты. Все по 40 руб. (это позволит клиентам не задумываться о цене товара и выбирать то, что ему действительно хочется).

Для Бизнес-ланча будет установлена цена значительно ниже суммы цен отдельных блюд. (Например, 120 руб.) данная стратегия называется цена на набор, поощряет клиентов делать быстрее свой выбор, привлекать к себе клиентов и упрощать планирование работы кухни и зала.

Постоянно будет вестись мониторинг цен у конкурентов с целью их дальнейшей корректировки (эластичная цена).

Распределение. Кафе будет располагаться в центре Екатеринбурга на улице Вайнера 9. Пешеходная зона располагает к встречам, прогулкам и отдыху. При удачном внешнем оформлении и продвижении клиенты с удовольствием будут посещать наше кафе. К сожалению, центр города не позволяет сделать удобную парковку, зато здесь сосредоточено большое количество предприятий и организаций, остановок общественного транспорта. Поэтому проблем с клиентами быть не должно.

Продвижение. Рекламный слоган: Мир вкуса и наслаждения.

Альтернативный вариант: Мы знаем, что съесть, чтобы похудеть.

Рекламы в чистом виде у нас не будет, в силу ее дороговизны и неэффективности.

В качестве средства привлечения клиентов будут использоваться флайера с приглашением в гости в наше кафе, на них будут изображены самые аппетитные блюда предложение о Бизнес-ланче. Раздачу приглашений поручим студентам (школьникам), которые будут раздавать флайеры на близлежащих улицах девушкам и женщинам из целевой группы.

На лицевой стороне – логотип, фото лучших блюд и текст: «Мы открылись и хотим угостить Вас самыми вкусными и легкими пирожными в Екатеринбурге. Ждем Вас по адресу: ул. Машиностроителей 13а .» На обороте фото Бизнес-Ланча и крупно его цена. В конце надпись: «В нашем

меню десятки тортов и пирожных, вкуснейшие и полезные напитки и легкие салаты. Мы знаем, что съесть, чтобы похудеть». На отрывной части написано: «Обменять на дисконтную карту»

Дисконтные карты позволят побудить клиентов приходить к многократно. Скидка по дисконтной карте будет предоставляться на напитки, торты и пирожные. На салаты и Бизнес-Ланчи она не будет действовать.

Дополнительная услуга «Заказ тортов» будет поощряться с помощью скидок по дисконтным картам, а также благодаря оригинальному дизайну

Для этих целей на кассе и столиках будут располагаться каталоги возможных вариантов оформления тортов и пирожных.

Кроме того, обязательно будет создан фирменный сайт. На котором будет размещена новостная информация, меню, галерея фото, страничка с отзывами, кнопки взаимодействия с социальными сетями.

В наиболее популярных соцсетях будут созданы открытые группы для наших настоящих и потенциальных клиентов.

Открытие кафе планируется сделать ярким и красочным. Для этих целей за несколько дней до торжественного мероприятия на фасаде будет висеть плакат с информацией дате открытия. В интернете на страничке сайта [www.e1.ru](http://www.e1.ru) в разделе новостей (платно) появится информация о том, что Уральские кондитеры нашли способ есть вкусно и не портить свою фигуру. Далее по тексту о новом виде кафе, для кого оно предназначено и какие грандиозные события произойдут в день открытия: дегустации, розыгрыш сертификатов на обед, скидок на заказные торты и многое другое. Зав. производством (шеф-повар) проведет мастер-класс по приготовлению тирамису.

### 3.2 План производства и затрат

Единовременные расходы, связанные с открытием кафе, представлены в таблице 4, а график запуска кафе в таблице 5.

Таблица 4 – Расходы на открытие кафе «Эдем»

Вид затрат	Сумма, тыс. руб.
Регистрация ООО	(5) 6
Косметический ремонт помещения, оформление входной группы и вывески	85(75)
Приобретение оборудования: духовые шкафы, холодильники, миксеры, соковыжималки, витрины, столы, стулья, касса, компьютеры, оборудование связи, кофе машина, стиральная машина, телевизор и музыкальный центр в зал	570 (540)
Приобретение инвентаря: посуда для кухни, столовые приборы и другая посуда для клиентов, скатерти и другой текстиль, фирменная одежда для сотрудников, инвентарь для уборки	(160) 170
Арендная плата за 3 месяца вперед	(300) 330
Закупка продуктов и расходных материалов	(180) 180
Расходы на рекламу и продвижение	(55) 60
Итого	1406

Таблица 5 – График запуска кафе (Диаграмма Ганта)

Действия/периоды	2017 г.				Необходимые средства, тыс. руб.
	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	
Регистрация бизнеса	■				6
Поиск и ремонт помещений	■				75 330
Приобретение оборудования		■			570
Поиск персонала		■			0
Поиск и поставка инвентаря		■			170
Поиск и поставка сырья		■			185
Рекламная компания			■		60
Открытие бизнеса ИТОГО:			■		1406

Первоначальные затраты будут внесены учредителем ООО из собственных средств. Кредит на открытие фирмы получить в банке практически не возможно. А открытие кафе планируется на 1 августа 2017 г.

Руководствуясь принципом учета доходов по минимуму и расходов по максимуму прогнозируем выручку кафе. При работе без выходных и праздничных дней будем исходить из среднего чека 300 руб. и того, что место пока не «раскручено» среди посетителей. Примерное число посетителей в день составляет 180 человек или в месяц это 1620 тыс. руб. В зимние месяцы спрос немного снижается, а в летние – повышается. Полностью выручка показана в таблице 6.

Таблица 6 – Планируемая выручка кафе «Эдем», тыс. руб.

Год	Месяцы												
	Янв	Фев	Мар	Апр	Ма	Июн	Июл	Авг	Сент	Окт	Ноя	Дек	итог
	.	.	т	.	й	ь	ь	.	.	.	б.	.	о
2017								600	1300	1300	1450	1250	5900
2018	1250	1400	1300	1500	1500	1400	1400	1400	1400	1400	1200	1300	16450
2019	1350	1400	1200	1300	1200	1300	1500	1500	1500	1400	1400	1450	16500

По самым пессимистическим прогнозам выручка за неполный 2017 год составит 5,9 млн. руб. Доход за полный год работы оценивается в 16,45 млн. руб. Текущие затраты связаны с закупкой продуктов питания, оплатой коммунальных услуг, оплатой труда, арендой помещения, расходами на рекламу и продвижение, налоги. Ориентировочно на продукты питания идет до 20% от стоимости блюд. Премия работникам выплачивается как процент от выручки. В общей сложности на премирование всех сотрудников идет 10% от выручки. ООО будет использовать упрощенную систему налогообложения. Т.к. общественное питание попадает под Единый налог на вмененный доход, то предприятие будет выплачивать этот налог раз в квартал. Формула расчета ЕНВД за 2017:

$$\text{ЕНВД} = \text{БД} * \text{ФП} * \text{К1} * \text{К2} * \text{НС} \quad (2)$$

где БД – базовая доходность единицы объекта (из налогового кодекса),  
 ФП - физический показатель – площадь зала,  
 К1 – коэффициент, учитывающий инфляцию (в 2017 г. он равен 1,049),  
 К2 – коэффициент, учитывающий район размещения (для центра  
 Екатеринбурга равен 1,0),

НС - налоговая ставка 15%.

$$\text{ЕНВД} = 1000 \text{ руб.} \times 32 \text{ кв.м.} \times 1,049 \times 1,0 \times 15\% \times 3 \text{ мес.} = 16616,16 \text{ руб.}$$

Расчет за 2017 г. представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Затраты кафе «Эдем» в 2017 г. ежемесячно, тыс. руб.

Затраты	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Окт.	Нояб.	Дек.	Итого
Постоянные затраты	5	500	200	235	400	401	405	2146
Аренда		330			110	110	110	660
Амортизация		5	5	5	5	5	5	30
Заработная плата			190	190	190	190	190	950
Страховые взносы			49,5	49,5	49,5	49,5	49,5	247,5
ЕНВД				16,6			16,6	33,2
Реклама		20	10	10	10	5	5	60
Закупка инвентаря и прочего		160	2	2	2	2	2	170
Организационные расходы	5	10	10	10	10	10	10	65
Переменные затраты	0	0	190,5	450	450	439	399	1928,5
Продукты			200	250	250	230	270	1200
Премия работникам			60	150	130	125	170	635
Страховые взносы			16,5	42	42	39	36	175,5
Итого затраты	5	500	390,5	685	850	840	804	4084,5

Таким образом, ежемесячные затраты составят 705 тыс. руб. Расходы в 2108 г. показаны в таблице 8 укрупнено за квартал.

Таблица 8 – Затраты кафе «Эдем» в 2017 г. поквартально, тыс. руб.

Затраты	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	итого
Постоянные затраты	1065,4	1065,4	1065,4	1065,4	4261,6
Аренда	330	330	330	330	1320
Амортизация	15	15	15	15	60
Заработная плата	570	570	570	570	2280
Страховые взносы	148,5	148,5	148,5	148,5	594
ЕНВД	16,6	16,6	16,6	16,6	66,4
Реклама	25	25	25	25	100
Закупка инвентаря и прочего	25	25	25	25	100
Организационные расходы	40	40	40	40	160
Переменные затраты	1306	1402	1402	1306	5416
Продукты	730	800	850	750	3130
Премия работникам	450	470	465	430	1815
Страховые взносы	120	127	127	120	494
Итого затраты	2371,4	2467,4	2467,4	2371,4	9677,6

Таким образом годовые расходы составили 9,67 млн. руб., а ежемесячные – 806,4 тыс. руб.

### 3.3 Обоснование финансовых показателей

Составим план доходов и расходов за 2017-2018 гг. (табл. 9) и определим прибыль кафе. В расчет добавим капитальные затраты.

Таблица 9 – Финансовые результаты кафе «Эдем» за 2017-2018 гг., тыс. руб.

Показатели	Июль	Авг.	Сент	Окт.	Нояб	Дек.	2017	Янв.	Фев.	Март	Апр.	2018
Выручка	0	600	1500	1500	1400	1350	6350	3800	4000	4150	3950	15900
Постоянные затраты	1200	200	235	400	401	405	2841	1065,4	1065,4	1065,4	1065,4	4261,6
Переменные затраты	0	190,5	450	450	439	399	1928,5	1306	1402	1402	1306	5416
Итого затраты	1132	390,5	685	850	840	804	4084,5	2352,4	2451,4	2451,4	2352,4	9607,6
Прибыль	0	124	667,6	593,5	531,5	438,6	1223,2	1547,6	1748,6	1748,6	1547,6	6592,4
Прибыль нарастающим итогом	0	-150	18	314	900	1450	1450	2500	4000	5050	8000	8000

Прогноз показал, что уже в первый месяц кафе будет получать прибыль. Окупаться кафе начнет в октябре 2017 г. и полностью окупится через 8 месяцев.

Для расчета эффективности проекта определим рентабельность продукции (услуг), продаж и инвестиций.

Рентабельность продукции (услуг) определяется как отношение прибыли от оказания этих услуг к себестоимости. Таким образом, рентабельность равна:

$$Re_1 = \text{Пр} / C = 1450 / 4084,5 = 35,5\%$$

Рентабельность продаж находится как отношение прибыли к выручке. Она равна:

$$Re_2 = \text{Пр} / \text{ВП} = 1450 / 6350 = 22,8\%$$

Рентабельность инвестиций равна отношению прибыли к первоначальным капитальным вложениям:

$$Re_3 = \text{Пр} / \text{КВ} = 1450 / 1406 = 103\%$$

Рассчитанные показатели эффективности подтверждают экономическую целесообразность начатого собственного дела. При сроке окупаемости 8 месяцев это достаточно перспективный бизнес.

Дополнительно определим точку безубыточности по кафе. Средний чек 300 руб., постоянные затраты за год – 4261600 руб., а переменные затраты составляют 33% от цены или 82,5 руб.

$$Q_{бу} = \frac{\text{постоянные затраты}}{\text{цена} - \text{переменные затраты}}, \quad (3)$$

$$Q_{бу} = \frac{4261600}{300 - 82,5} = 19593 \text{ посетителя в год}$$

Таким образом, необходимо обслужить 19593 посетителя в год, чтобы работать без прибыли и без убытков (формула 3). Графически это можно представить следующим образом, рисунок 12.

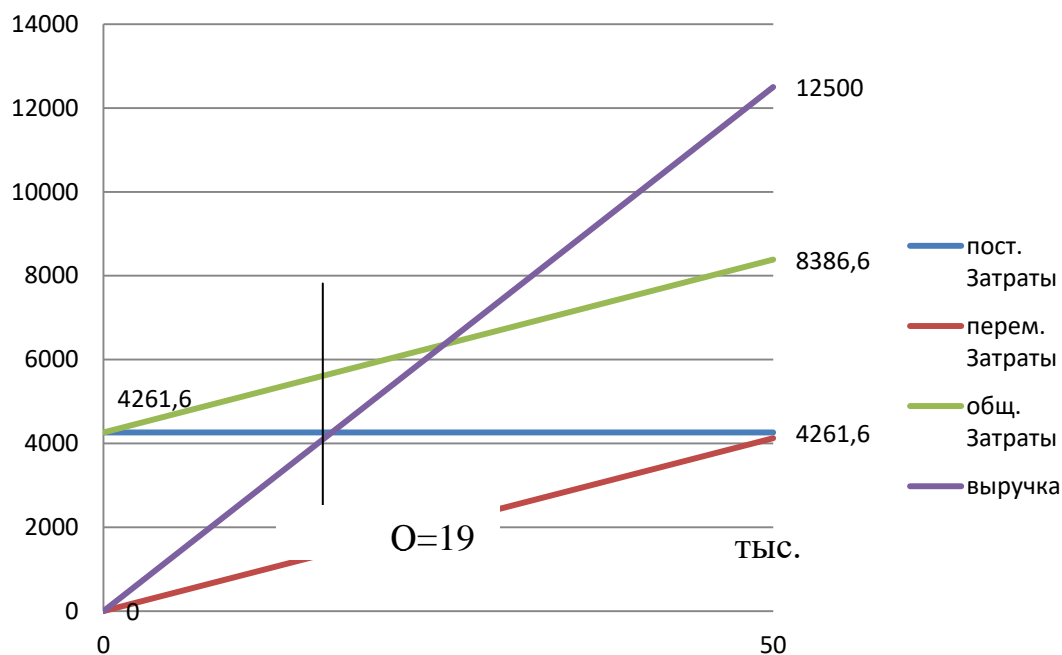


Рисунок 12 - Расчет точки безубыточности за год для «Эдем», тыс. руб.

В месяц это 1632 посетителя, в день – 54, что вполне выполнимо. А минимальная дневная выручка должна составлять 15,5 тыс. руб.

В ходе осуществления организационной и операционной деятельности функционирование проекта может сопровождаться рядом негативных факторов. В общем угрозы приведены в анализе факторов риска и возможностей открытия кафе. Необходимо детализировать угрозы путем качественного и количественного анализа.

Качественный анализ рисков подразумевает экспертную оценку вероятности осуществления угрозы. Количественные показатели отражают фактическую величину и степень воздействия ее на основные составляющие проекта.

Риски делятся на внешние и внутренние. Те угрозы, которые возникают под воздействием общего экономического влияния и не связаны с управленческими процессами, называются рисками макросреды (таблица 10). Те угрозы, которые напрямую зависят от организации бизнеса, управления



проектом, фактической реализации бизнес-плана являются внутренними рисками.

Как правило, все внешние угрозы снижаются грамотной организационной составляющей. При правильном планировании и разработке антикризисных стратегий, внешние риски являются лишь прогнозируемым следствием, которое компенсируется подготовленными мерами.

Гораздо большую опасность для бизнеса содержат внутренние риски (таблица 11).

Таблица 10– Основные внешние риски проекта «Эдем»

Наименование риска	Оценка риска	Характеристика риска и способы реагирования
Изменение нормативного и регулирующего законодательства	низкий	Риск может привести к ужесточению условий функционирования бизнеса и снижению его рентабельности. Компенсация риска происходит на организационном этапе при создании формы управления, собственности и налогообложения.
Открытие, активация и демпинг прямых конкурентов	средний	Появление новых операторов рынка ведет к перераспределению прибыли (спрос может увеличиться незначительно, в то время как количество конкурентов – в разы). Снижается риск созданием собственной клиентской базы, активными продажами и разработкой уникального торгового предложения. Следует стимулировать лояльность потребителя за счет эффективных программ.
Сезонное снижение продаж	высокий	Риск не имеет четких прогнозируемых временных границ и подвержен влиянию погодных условий. Угроза снижения среднегодовых показателей дохода существенно увеличивает расходную часть бизнеса (КПД производственного оборудования, содержание персонала). Риск снижается разработкой грамотной маркетинговой стратегии.
Вандализм, природные катаклизмы и форс-мажор	низкий	Риск может привести к порче имущества. Что влечет дорогостоящий ремонт и восстановление. Риск компенсируется страховым сервисом.

Таблица 11 – Внутренние риски «Эдем»

Наименование риска	Оценка риска	Характеристика риска и способы реагирования
Ошибка геомаркетинговой локации	высокий	Риск ошибки с размещением точки локации кафе имеет большую степень вероятности и весомые последствия. Исключить неправильное решение может качественный геомаркетинговый анализ местности, транспортных потоков, инфраструктуры и т.д., который даст входящие данные для прогноза продаж с учетом плотности потенциальных клиентов.
Наименование риска	Оценка риска	Характеристика риска и способы реагирования
Низкий уровень компетенции кадров, текучка, низкая вероятность финансовой мотивации	высокий	Риск обусловлен низким престижем профессии, который ведет к заполнению рынка труда людьми с невысокими интеллектуальными данными (либо временный персонал). В свою очередь такой кадровый состав имеет малую финансовую емкость и малочувствителен к финансовой мотивации. Низкое качество обслуживания, безответственное отношение к имуществу мойки, некомпетентность ведет к недополученной прибыли.
Технологические риски	высокий	Выбранная технология и ассортимент могут повлечь ряд сложностей в виду неграмотного или нецелевого использования технических мощностей. Выход из строя системы подачи и утилизации воды, энергоблоков приведет к остановке бизнес-процессов и прямым потерям. Нивелируется риск на организационном этапе созданием компенсирующих или дублирующих систем экстренного обеспечения, на функциональном этапе – введением компетентной обслуживающей кадровой единицы (инженер) и проведением плановых ремонтно-профилактических работ.

Таким образом, риск грозит потерями до 70% прибыли и является наиболее весомым. Такое положение требует детального анализа возможностей компании, разработки маркетингового и организационного плана, создания качественной долгосрочной рекламной стратегии.

Для чего следует внимательно относиться к маркетинговому планированию, жесткому регулированию рабочих и сервисных процессов, активному продвижению услуг.

## Заключение

Как и предполагалось при выполнении выпускной квалификационной работы был решен ряд конкретных задач, связанных с изучением и анализом дополнительного материала по заданной теме, были закреплены навыки работы со специальной литературой, навыки отбора и систематизации информации, ее изложения в наиболее лаконичном, но достаточно полном виде, представления материалов в виде таблиц, графиков и т.д.

Объектом разработки является бизнес-план открытия кафе «Эдем» с организационно-правовой формой ООО.

В первой части данной работы представлена теоретическая часть, раскрывающая назначение функции, задачи и т.п., процесс разработки (этапы разработки, участники разработки, источники финансирования) и содержание бизнес-плана (перечень всех разделов и их краткое содержание).

Во второй части выпускной квалификационной работы проанализирован рынок общественного питания России и Екатеринбурга. Дополнительно проведен опрос потенциальных клиентов и анализ конкурентоспособности будущего кафе по сравнению с конкурентами.

В третьей главе в рамках работы над бизнес-планом произведено обоснование бизнес-идеи. Далее произведены все необходимые расчеты и обоснования перспектив открытия своего дела.

Рассчитан возможный объем реализации услуг за первые полгода (5800 тыс. руб.), определен ассортимент и цены на блюда.

Приведен принцип ценообразования, распространение рекламы и затраты на нее. Отдельно проработан дизайн будущего кафе, в том числе логотип, меню и флайеры.

Представлены расчеты необходимой численности персонала, затрат на оплату труда и отчисления. Представлена информация об управлении

фирмой (организационная структура управления). Указаны возможные риски и методы по их устранению.

Стартовый капитал составит 1406 тыс. руб., который в основном будет потрачен на покупку оборудования и инвентаря. Капитал окупится через 8 месяцев.

Сделаны все необходимые финансовые расчеты: затраты в 2017 г. 4626,8 тыс. руб., в том числе налоги 51,8 тыс. руб., прибыль 12232 тыс. руб. В 201 г. затраты 9607,6 тыс. руб., в том числе налоги 103,6 тыс. руб., чистая прибыль 6592,4 тыс. руб.

Рассчитаны финансовые результаты деятельности (рентабельность 22,8%), выдвинуты предложения по развитию деятельности. Минимальная дневная выручка – 17,5 тыс. руб.

Все расчеты говорят о том, что открытие кафе «Эдем» необходимо, реально и очень выгодно.

В результате проведенного анализа цель данной выпускной квалификационной работы достигнута, все поставленные задачи решены.

## Список использованных источников

### 1. Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ (по состоянию на 01.06.2015). – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

2. Налоговый Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 31.07.1998 N 146-ФЗ (по состоянию на 01.06.2015). – Доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

### 2. Монографии, брошюры, статьи, выступления

3. Антикризисное финансовое управление: [Текст]: Учебник/ Под ред. Короткова Э.М. - М.: «ИНФРА-М», 2014

4. Балабанов А., Балабанов И. Финансы. [Текст]: Учебное пособие. - СПб.: «Питер», 2014.

5. Белолипецкий В.Г. Финансы фирмы. [Текст]: Учебное пособие. - М.: «ИНФРА-М», 2013.

6. Белых В.С. Правовое регулирование предпринимательской деятельности в России. [Текст]: Учебное пособие. - М.: «Проспект», 2013.

7. Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности: теория, практика и интерпретация [Текст]: Учебное пособие. / Пер. с англ. - М.: Финансы и статистика, 2012.

8. Бирман Г., Шмидт С. Экономический анализ инвестиционных проектов [Текст]: Учебное пособие. / Пер. с англ. - М.: «Банки и биржи», «ЮНИТИ», 2014.

9. Бланк И.А. Управление формированием капитала. [Текст]: Учебное пособие. – М.: «Эльга», 2012.

- 10.Бланк И.А. Управление использованием капитала. [Текст]: Учебное пособие. – М.: «Эльга», 2012.
- 11.Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента. [Текст]: Учебное пособие. В 2-х томах. – М.: «Эльга», 2013.
- 12.Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. [Текст]: Учебное пособие. – М.: «Эльга», 2013.
- 13.Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. [Текст]: Учебное пособие. В 2-х томах. – М.: «Эльга», 2012.
- 14.Ван Хорн Д., Вахович Дж. Основы финансового менеджмента / Пер. с англ. [Текст]: Учебное пособие. - М.: Изд. дом «Вильямс», 2011.
- 15.Воронцовский А.В. Инвестиции и финансирование: Методы, оценки и обоснования. [Текст]: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во. С.-Петербургского университета, 2014.
- 16.Горемыкин В.А., Богомолова А.Ю. Бизнес-план: Методика разработки. [Текст]: Учебное пособие. - М.: Ось-89, 2013. - 864 с.
- 17.Гражданкина Е. В. Экономика малого предприятия. [Текст]: Учебное пособие. - М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2013.
- 18.Друкер П.Ф. Бизнес и инновации. [Текст]: Учебное пособие. - М.: Вильямс, 2014.
- 19.Кравченко Н.А., Маркова В.Д. Инвестиционная политика предприятий. [Текст]: Учебное пособие. - М.: «ФБК-ПРЕСС», 2013.
- 20.Крушвиц Л. Финансирование и инвестиции. Неклассические теории финансов / Пер. с нем. [Текст]: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во. «Питер», 2013.
- 21.Михайлов Ю.М. Справочник руководителя организации. [Текст]: Учебное пособие. - М.: «Налоговый вестник», 2014.
- 22.Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. [Текст]: Учебное пособие. - М.: Ось-89, 2012.

23.Поляков О.В. Бизнес-планирование. [Текст]: Учебное пособие. - М.: ММИЭИФП, 2012.

24.Портер М.Е. Конкуренция. [Текст]: Учебное пособие. - СПб., М., Киев: Изд. дом «Вильямс», - 2010.

25.Ронова Г.Н. Финансовый менеджмент [Текст]: Учебное пособие. - М.: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. 2012.

26.Стойнова Е.С., Штерн М.Г. Финансовый менеджмент для практиков. [Текст]: Учебное пособие. - М.: Перспектива, 2012.

27.Тэпман Л.Н. Риски в экономике. [Текст]: Учебное пособие. - М.: ЮНИТИ, 2012

28.Управление организацией. [Текст]: Учебник/Под. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014.

29.Шапкин А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций. [Текст]: Учебное пособие. - Издательство: М.: «Дашков и К», 2010.

### **3. Материалы периодических изданий**

30.Денисова Л. Анализ инвестиционных проектов: подход зарубежных инвесторов. [Текст] //ЭКО №10, 2014.

31.Яшина Н.М. Финансирование предпринимательских рисков [Текст] // Финансы и Кредит, 2014, № 31, с.35.

### **4.Электронные ресурсы**

32.Официальный сайт агентства «РБК.research» [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://research.rbc.ru/>

33.Официальный сайт Госкомстата РФ [Электронный ресурс] - Режим доступа: // [www.gks.ru](http://www.gks.ru)

34.Официальный сайт Администрации г. Екатеринбурга [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.ekburg.ru/>



# Приложения

## Приложение 1

### АНКЕТА

#### *Потенциальных посетителей кафе «Эдем»*

*Мы приглашаем Вас принять участие в исследовании качества обслуживания в кафе Екатеринбурга. Ваши суждения и оценки очень важны для нас. Отвечая на вопросы анкеты, нужно внимательно прочитать их и возможные ответы на них, выбрать из имеющихся вариантов тот, который соответствует Вашему мнению, и поставить любой знак (галочка, крестик и т.п.) в соответствующей клеточке. Ваше личное мнение, свою фамилию указывать необязательно. Заранее благодарим Вас за помощь в работе, в нашем общем деле.*

**1. Как часто Вы посещаете кафе?**

- Несколько раз в неделю
- 1-2 раза в месяц
- Несколько раз в год
- Редко

**2. В какое время Вы чаще всего посещаете кафе?**

- 9.00-12.00
- 12.00-15.00
- 15.00-18.00
- 18.00-24.00

**3. По какому принципу Вы выбираете кафе?**

- Можно вкусно поесть
- Быстро и недорого
- Рядом работа
- Рядом живу
- Свой вариант \_\_\_\_\_

**4. Какое ваше любимое блюдо?**

---

**5. В какой степени для Вас важно, чтобы в кафе был широкий ассортимент блюд?**

- Очень важно
- Важно
- Не принципиально
- Затрудняюсь с ответом

**6. Как Вы относитесь к качеству приготовления блюд в кафе?**

- Доволен
- Не доволен
- Так себе

**7. Чаще всего Вы довольны качеством обслуживания? Если нет, укажите, что Вас не устраивает?**

- Да
- Нет, а именно \_\_\_\_\_

**8. По какой причине Вы бы перестали посещать кафе?**

- Высокие цены
- Не устраивает ассортимент
- Низкое качество обслуживания
- Низкое качество блюд

**9. Назовите свои любимые кафе:**

---

**10. Какие дополнительные услуги должны быть в кафе? (можно выбрать несколько):**

- Wi-Fi
- Парковка
- Детская комната
- Бизнес-ланч
- Доставка
- Караоке

*А теперь немного информации о Вас*

**11. Ваш пол:**

- Мужской
- Женский

**12. Ваш возраст: \_\_\_\_\_**

**13. Оцените Ваш уровень доходов:**

- Денег хватает только на еду
- Денег хватает на еду и одежду
- Денег хватает на все, но дорогие покупки, такие как новая машина, мы позволить себе не можем
- Проблем с деньгами у нас нет

**Спасибо за внимание!**

Дизайн кафе «Эдем»



Рисунок Б.1 – Внешний вид кафе





Рисунок Б.2 – Внутренний интерьер



Рисунок Б.3 – Дизайн меню кафе «Эдем»

**Эдем**

**ОБМЕН НА  
ДИСКОНТНУЮ КАРТУ**

**Мы открылись и хотим угостить Вас самыми вкусными и легкими пирожными в Екатеринбурге. Ждем Вас по адресу: ул. Вайнера 9**

The flyer features the cafe's logo 'Эдем' with an orange and leaf icon. It includes a photograph of a cup of coffee and a slice of cake, and another photograph of two fruit tarts. A vertical banner on the right side of the flyer reads 'ОБМЕН НА ДИСКОНТНУЮ КАРТУ'. The main text of the flyer is in bold, dark red font.

Рисунок Б.4 – Флайер для привлечения клиентов