МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
(Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова)

Кафедра менеджмента и таможенного дела

Курсовая работа

по дисциплине: Финансовый менеджмент

на тему: Формирование бизнес-плана вновь создаваемого предприятия

Выполнила студентка __2__ курса
М161о группы очной формы обучения
семестр четвертый
Нехотченкова Виктория Витальевна

____
(подпись)

Руководитель: Морозов
Анатолий Анатольевич

Отметка о допуске (недопуске) к защите
и рецензия.
«22» июня 20 18 г.
____
(подпись руководителя)
Рег. номер 06 от 20.05.2018
(дата)

Содержание 60
Введение 9
Заключение 8
Презентация 8
вывели на вопросы
85/отлично

г. Смоленск

2018 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение……..3

Глава 1. Теоретические аспекты формирования бизнес-плана вновь создаваемого предприятия

1.1 Сущность, понятия и структура бизнес-плана…….6

1.2 Организация и особенности бизнес-планирования современных организаций …….19

Глава 2. Формирование и анализ бизнес-плана организации

2.1 Общая характеристика организации…….…….….28

2.2 Финансовый план и анализ финансовых результатов деятельности организации……..35

Заключение……...42

Список использованных источников……..44

Приложения……...……...48

ВВЕДЕНИЕ

Целью коммерческих организаций является извлечение прибыли, что напрямую зависит от конкурентоспособности организации и той позиции, которую она занимает на рынке.

В современной рыночной экономике бизнес-план выступает в качестве рабочего инструмента, который используется во всех сферах предпринимательской деятельности. Бизнес-план позволяет описать процесс функционирования организации, а также показывает, каким образом её руководители планируют достигать поставленных целей и задач. Так, тщательно и грамотно разработанный бизнес-план способствует развитию организации и завоеванию новых позиции на рынке.

Как показывает многолетний опыт зарубежных и российских организаций, недооценка бизнес-планирования предпринимательства в условиях рынка, игнорирование или сведение его к минимуму, а также некомпетентность в большинстве случаев приводят к неоправданным экономическим потерям (убыткам), а после и к полному разорению организации и её уходу с рынка.

Актуальность исследования обусловлена тем, что бизнес-планирование является критической начальной точкой и основой всей внутренней деятельности организации. Бизнес-план – это один из важнейших источников аккумуляции стратегической информации, а также способов прямого управленческого воздействия на деятельность организации, который описывает пути достижения намеченных целей и задач.

Объектом курсовой работы является ООО «Императорский глаз».

Предметом данного исследования служит бизнес-план ООО «Императорский глаз».

Цель курсовой работы заключается в рассмотрении теоретических аспектов бизнес-планирования, выявлении его особенностей, а также

разработке бизнес-плана ООО «Императорский глаз» и анализе основных финансовых показателей данной организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

– изучить сущность, основные понятия и структуру бизнес-плана;

– рассмотреть процессы организации бизнес-планирования и выявить особенности бизнес-планирования современных организаций;

– дать общую характеристику вновь создаваемой организации;

– составить бизнес-план и проанализировать финансовые результаты деятельности организации.

Для достижения поставленной цели и решения задач применялись такие методы исследования, как системный и статистический методы, метод обобщения, метод анализа и синтеза, библиографический анализ, а также комплексный подход.

Теоретической и методологической базой исследования являлись положения и выводы, сформулированные в работах российских и зарубежных авторов по проблемам бизнес-планирования, его структуре и особенностям разработки и составления в современных организациях.

Информационной базой исследования стали нормативно-правовые документы (Гражданской кодекс РФ, государственные стандарты и т.д.), работы отечественных и зарубежных авторов таких, как В.А. Баринова, А.С. Волкова, А.А. Марченко, В.Г. Елиферова, Р. Абрамс, П. Пруэтта, Дж. Борнстайна, Б.Р. Форда и других.

Структура курсовой работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты бизнес-планирования, его структура, требования к его организации, а также особенности разработки бизнес-плана современных организаций.

Во второй главе рассмотрена общая характеристика ООО «Императорский глаз», разработан бизнес-план данной организации и проанализированы финансовые результаты её деятельности.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА ВНОВЬ СОЗДАВАЕМОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность, понятия и структура бизнес-плана

Планирование является нормой любой предпринимательской деятельности и необходимо для предвидения будущей ситуации и эффективного достижения цели. Разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности организации – это важнейшая задача бизнеса в независимости от размера, формы собственности и других характеристик.

Планирование рассматривают как вид деятельности, науку и искусство. Оно отвечает на такие вопросы, как: что делать и для кого (товар); как делать (программа действий, технология); когда делать и в каком количестве [11, с.3].

Кроме того, планирование помогает оценить уже совершенные действия, отвечая на вопросы: что сделано, какие ресурсы есть и т.д.

Выделяют основные цели планирования:

1) предвидение событий с целью снижения необоснованных потерь и риска;

2) координация действий коллектива;

3) оптимизация различных видов затрат;

4) готовность к быстрому реагированию на все изменения внешней среды.

Как отмечает А.С. Волков, «планирование может осуществляться с разной границей охвата времени – горизонтом планирования» [11, с.4]. Выделяют следующие горизонты планирования:

– краткосрочный (до 2 лет);

– среднесрочный (2-5 лет);

– долгосрочный (5-10 лет).

Как правило, планирование придерживается определённых принципов:

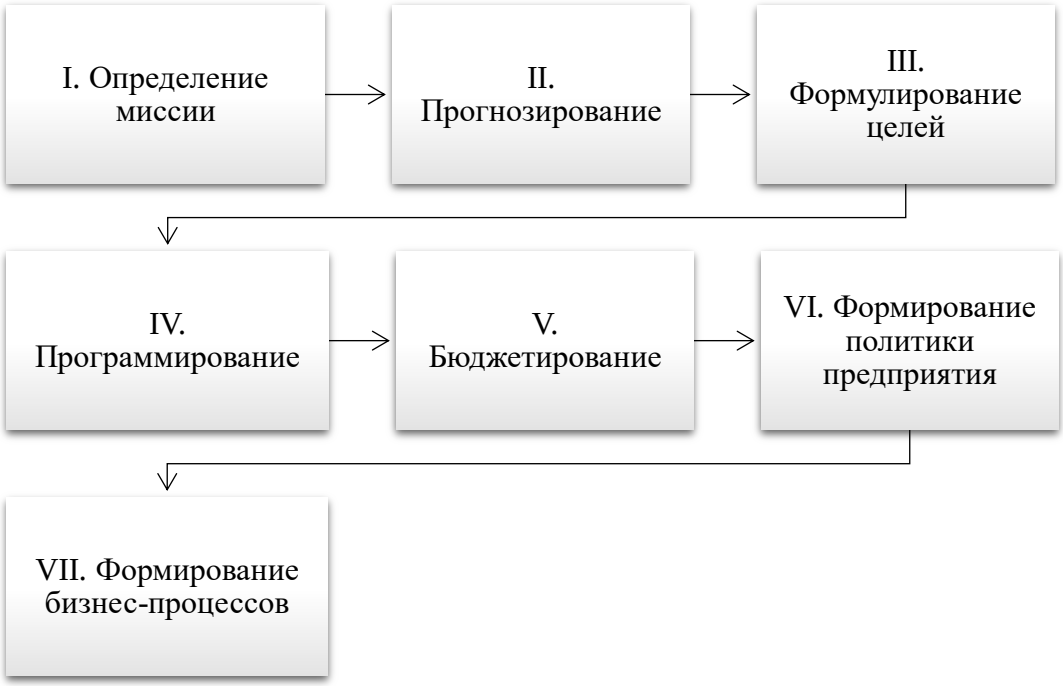
1. Непрерывность: необходимость в постоянном планировании и корректировании планов, т. к. цели и ситуация могут подвергаться изменениям.

2. Системность: внутренняя среда и сама организация рассматриваются как единый комплекс.

3. Научность: необходимость применения научных методов в планировании.

4. Координация и интеграция: действия всех организационных элементов должны быть сынтегрированы и скоординированы. Так, координация охватывает взаимодействие всех организационных звеньев одного уровня, а интеграция, в свою очередь, призвана согласовывать действия между структурными единицами различных уровней.

На рисунке 1 представлены основные этапы планирования в организации.



Источник: Романова М.В. Бизнес-планирование: учеб. пособие / М.В. Романова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2018. – с.67

Рис. 1. Основные этапы планирования в организации

Выделив основные этапы планирования, необходимо отметить, что предметом планирования является деятельность организации, которая заключается в стремлении к достижению поставленных целей, которые соответствуют миссии данной организации.

Объектами планирования выступают ресурсы и внутренние процессы предприятия.

К основным ресурсам организации относят:

– трудовые – квалифицированный персонал и неквалифицированная рабочая сила;

– основные средства – здания, сооружения, оборудование, средства труда, машины, нематериальные активы и т.д.;

– финансовые – деньги, фонды, ценные бумаги и т.д.;

– материальные – инвентарь, сырьё и материалы, незавершённое производство, товары и готовая продукция и т.д.;

– информационные – информация необходимая для принятия управленческих решений, контроля за реализацией выполнения решений и т.д.

Все процессы в организации, как правило, подразделяются на бизнес-процессы и проекты. На рисунке 2 проиллюстрирован процессный подход к управлению организацией, отражающий сущность бизнес-процессов в управленческой системе.

Как пишут Майкл Хаммер и Джеймс Чампи в своей книге «Реинжиниринг в корпорации. Манифест революции в бизнесе», бизнес-процесс – это совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используется один или несколько видов ресурсов, и в результате чего «на выходе» создаётся продукт, который представляет ценность для того или иного потребителя [11, с.5].

Источник: Абрамс Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Абрамс Р., Комаров С. – М.: Альпина Пабл., 2016. – с.235

Рис. 2. Процессный подход к управлению организацией

Как правило, объекты бизнес-планирования измеряемы в показателях. К основным планируемыми показателям относятся:

– выручка, доля рынка;

– финансовый результат – прибыль/убыток;

– потоки и остаток денежных средств;

– затраты;

– конкурентоспособность;

– изменения в распределении, производстве, продукте [11, с.5].

Следует отметить, что потребность в бизнес-планировании возникает при решении таких задач, как:

– перепрофилирование уже существующей фирмы, выбор каких-либо новых видов деятельности;

– открытие нового дела;

– обоснование предложений по приватизации государственных организаций;

– подготовка заявок для получения кредитов.

В таблице 1 представлена классификация бизнес-процессов, которые разделены на 3 основные типа по характеру деятельности и создаваемой продукции [14, с.52].

Таблица 1

Классификация бизнес-процессов организации*

Типы процессов	Характерные признаки	Клиенты
Основные процессы (процессы основной деятельности)	Назначение – создание основных продуктов. Результат – основной продукт и/или полуфабрикат для его изготовления. Процессы лежат на пути создания основных продуктов и добавляют к продукту ценность для потребителя.	Внешние клиенты; конечные потребители; внутренние клиенты (другие процессы организации).
Вспомогательные процессы	Назначение процессов – обеспечение деятельности основных бизнес-процессов. Результат – ресурсы для основных бизнес-процессов. Деятельность процессов не касается основных продуктов. Процессы добавляют продукту стоимость.	Внутренние клиенты (другие процессы организации).
Процесс управления организацией	Назначение процесса – управление деятельностью данной организации. Результат – эффективность деятельности всей организации.	Собственники (инвесторы); потребители (клиенты); персонал (сотрудники); поставщики и субподрядчики; общество (внешняя среда).

*Источник: Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – с. 52

Бизнес-планирование (другое название – деловое планирование) – это процесс разработки действий для достижения целей организации. Основной формой бизнес-планирования является составление бизнес-плана. В рыночной экономике бизнес-план – это рабочий инструмент не только для вновь создаваемых, но и для действующих предприятий, который используется во всех сферах предпринимательства в независимости от

формы собственности, масштабов и организационно-правовой формы организации.

Бизнес-план – это план развития бизнеса, который основан на стратегическом анализе и вытекает из стратегических решений по конкретному виду бизнеса. Подчеркнём, что стратегические решения определены целями бизнеса, касающимися конкурентоспособности и необходимого набора видов бизнеса.

На рисунке 3 отражены цели составления бизнес-плана в организации, которая уже сформировалась и осуществляет свою деятельность на рынке.

Источник: Либерман И.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие / И.А. Либерман. – 3-е изд. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – с.83

Рис. 3. Основные цели составления бизнес-плана в организации

Первостепенная цель разработки бизнес-плана заключается в определении стратегии и необходимых ресурсы для достижения поставленных целей.

К другим возможным целям разработки бизнес-плана относят:

– определение стратегических и тактических ориентиров организации;

– получение кредита или привлечение инвестиций;

– доказательство определённому кругу лиц целесообразности реорганизации деятельности существующего предприятия или создания нового;

– убеждение сотрудников организации в возможности достижения количественных и качественных показателей, которые намечены в проекте.

Необходимо отметить, что в современных условиях рыночной экономики владение искусством бизнес-планирования становится всё более актуальным, что обусловлено рядом причин:

1. Вхождение в российскую экономику нового поколения предпринимателей, многие из которых не имеют опыта управления организацией и поэтому с трудом могут представить все ожидающие их проблемы.

2. Постоянно изменяющаяся хозяйственная среда заставляет опытных руководителей по-другому просчитывать каждое своё действие на рынке и бороться с конкурентами.

3. Получение иностранных инвестиций для подъёма национальной экономики требует от российских предпринимателей умения обосновать свои предложения и доказывать свою способность оценить все аспекты использования инвестиций на уровне иностранных предпринимателей.

Кроме того, в бизнес-плане проводится анализ как внешних (рынки и конкуренты, социально-экономическая среда, технологии, политическая ситуация и др.), так и внутренних факторов (производственная и техническая база, продукция, финансы, кадры и др.).

Бизнес-план – это объективное представление о возможностях дальнейшего развития производства, основных финансово-экономических результатах деятельности организации, прибыли, способах и методах продвижения продукции (услуги) на рынок, ценах, посредством которого можно определить зоны риска и предложить пути их снижения.

С одной стороны, бизнес-план – это объективная оценка предпринимательской деятельности организации, с другой стороны, – это

необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений, соответствующий потребностям рынка. Таким образом, бизнес-план – одновременно поисковая, проектная и научно-исследовательская работа.

Существует большое количество разработок по составлению бизнес-планов, однако все они имеют одну основу и отличаются только последовательностью разделов. В то же время структура бизнес-плана зависит от экономической политики и цели организации, степени её новизны, а также характера её дальнейшего развития [8, с.19].

Так, известный американский специалист по разработке бизнес-плана, Ронда Абрамс рекомендует следующее содержание бизнес-плана:

1) резюме для руководства;
2) описание компании;
3) анализ отрасли и тенденции ее развития;
4) целевой рынок;
5) конкуренция;
6) стратегическая позиция и оценка рисков;
7) маркетинговый план и стратегия продаж;
8) операции;
9) технологический план;
10) управление и организация;
11) участие в общественной деятельности и социальная ответственность;
12) развитие, основные вехи и план выхода;
13) финансы;
14) приложение к бизнес-плану [6, с.101].

В свою очередь, Д.Г. Бэнгз в своей книге «Руководство по составлению бизнес-плана» называет предложенную им структуру бизнес-плана «ориентиром при написании бизнес-плана». Автор рассматривает и предлагает такую структуру бизнес-плана, которая состоит из трёх крупных разделов:

Раздел 1. Предприятие:

1. Описание предприятия.
2. Товары или услуги.
3. Информация по маркетингу.
4. Местонахождение.
5. Конкурентная среда.
6. Управление.
7. Кадры.
8. Целевое назначение кредита и его предполагаемая отдача.
9. Резюме.

Раздел 2. Финансовые сведения:

1. Источники финансирования и назначения средств.
2. Перечень основных средств.
3. Баланс.
4. Анализ безубыточности.
5. Планируемые доходы:

1) сводка на предстоящие 3 года;
2) помесячная разбивка на 1-ый год;
3) поквартальная разбивка на 2-ой и 3-ий годы;
4) пояснительные записки.

Раздел 3. Вспомогательные документы.

В состав вспомогательных документов – входит образец резюме, форма заявки на получение финансирования, образец письма о намерениях, образец рекомендательного письма и другие [20, с.75].

Рассмотрим ещё одну структуру бизнес-плана для вновь создаваемой организации.

К основным разделам бизнес-плана относятся:

1. Резюме проекта или концепция бизнеса (краткое описание).
2. Характеристика бизнеса и его стратегия.
3. Описание предлагаемых товаров, работ или услуг.

4. Маркетинговый план (маркетинговая стратегия).
5. Организационный план.
6. Финансовый план.
7. Потенциальные риски.

Подчеркнём, что название разделов бизнес-плана условно и используется для концентрации внимания на его структурной составляющей и последовательности. Время составления бизнес-плана напрямую зависит от опыта и подготовленности работника. Как отмечают специалисты в сфере бизнес-планирования, на составление стандартного бизнес-плана затрачивается не менее 200 часов.

Рассмотрим содержание основных разделов бизнес-плана. Стандартный бизнес-план включает в себя титульный лист с наименованием, кратким смыслом идеи и сроками реализации. Затем следует содержание с перечислением основных разделов документа и введение, разъясняющее суть проекта, упоминающее его разработчиков и указывающее целевую аудиторию. После вступительной части в установленной последовательности располагаются основные разделы бизнес-плана.

Резюме проекта – это краткое, но относительно ёмкое описание бизнес-идеи. Как правило, по объёму оно составляет 2-5 страниц и по содержанию отражает весь бизнес-план.

Структура резюме включает в себя:

1. Введение (миссия, цели и сущность проекта).
2. Основная часть (краткое описание основных разделов, прогноз спроса и предполагаемые источники финансирования).
3. Заключение (порядок действий предпринимателя, конкурентные преимущества и ожидаемые результаты).

В разделе «характеристика бизнеса и его стратегия», как правило, описываются сведения об отрасли, в которой решил организовать деятельность своей компании предприниматель. Также приводятся основные характеристики отрасли:

1. Число фирм, в том числе аналогичных размеров.

2. Объём спроса и предложения товаров (услуг) в регионе расположения организации.

3. Специфические особенности деятельности в данной отрасли (ресурсная база, сезонность, законодательные ограничения и т.д.).

В свою очередь, для самой организации представляется целесообразным приведение следующих сведений об основном виде деятельности, её социальном и экономическом эффекте, предполагаемом районе размещения, а также регионе распространения продукции (услуг).

В описании товаров или услуг важно указать, какие именно товары, работы или услуги данная организация будет предлагать своим потребителям, и чем они отличаются от других товаров-субститутов на рынке. Как правило, полный ассортимент приводится в приложении.

В маркетинговом плане раскрывается целый спектр вопросов, определяющих будущую деятельность организации на рынке, а именно:

– устанавливаются наиболее характерные факторы спроса, а затем формируются прогнозы относительно их изменения;

– приводится описание рынка с указанием всех значимых преимуществ, недостатков, в том числе особенностей деятельности конкурентов;

– составляются прогнозы объёма продаж;

– рассматриваются потенциальные группы потребителей и возможности изменения их предпочтений и потребностей.

В данном разделе необходимо определить конкурентные преимущества новой организации и перечислить все мероприятия, которые она намерена реализовать в вопросе продвижения своего товара (услуги).

В разделе «организационный план» содержатся определённые мероприятия, позволяющие достигнуть поставленных целей. В этой части бизнес-плана приводится поэтапный характер действий, в том числе все составляющие делового успеха новой организации:

– материальные ценности и ресурсы, которые необходимы для эффективной организации деятельности компании;

– особенности системы управления производством;

– вопросы налаживания контактов с потенциальными поставщиками оборудования, продукции, товаров и оптимальной организации логистических процессов;

– организационная структура предприятия, качественный и количественный состав персонала;

– характеристика торгового и производственного процесса;

– порядок взаимодействия с различными финансово-кредитными институтами, государством и инвесторами.

Кроме того, в организационном плане обязательно указывается организационно-правовая форма организации, а также приводится список основных мероприятий с указанием точных сроков их проведения, исполнителей и ожидаемых результатов.

Следующим структурным элементом бизнес-плана является финансовый план, отражающий в количественном виде всю информацию, которая представлена во всех остальных частях. Финансовый план разрабатывается с целью оценить эффективность предлагаемых проектных решений. Так, составляется прогнозная финансовая отчётность: бухгалтерский баланс, отчёт о прибылях и убытках и отчёт о движении денежных средств. Как правило, данные в них рассчитываются на 3-5 лет вперёд, после чего на основании приведённых числовых данных рассчитываются следующие показатели:

1. Срок окупаемости проекта.

2. Точка безубыточности (предельный объём выпуска, свыше которого организация начнёт получать прибыль).

3. Чистый денежный поток (если данный показатель больше нуля, то есть доходы покрывают первоначальные вложения, значит, проект является выгодным).

4. Внутренняя норма доходности (устанавливает максимальный размер ставки процента, по которой организация сможет привлекать заёмный средства для финансирования своей деятельности).

5. Коэффициент прибыльности (план создания бизнеса будет считаться целесообразным при значении больше единицы).

И последний раздел, который необходимо тщательно анализировать в бизнес-плане, это потенциальные риски. Как правило, в этой части описываются ключевые риски организации, а также определяются возможные пути их минимизации. В некоторых случаях проводится анализ чувствительности и устойчивости проекта в сложившихся рыночных условиях.

Кроме того, от величины проекта или организации зависит уровень анализа потенциальных рисков. Так, для крупных организаций и отраслевых проектов применяются математические алгоритмы вероятности наступления определённых негативных ситуаций, а для небольших – достаточно проведения экспертизы рисков специалистами в сфере бизнес-планирования.

Оценке подвергаются такие виды рисков, как организационный и управленческий риск, финансовые риски, экономические риски и материально-технического обеспечения.

Таким образом, можно сделать вывод, что бизнес-план организации – это довольно сложный по своей структуре документ, в котором каждый отдельный компонент имеет важное значение и выполняет определённую роль. Все части бизнес-плана должны охватывать каждый аспект деятельности организации, детально описывая изменения, финансовые затраты и возможные риски. При этом готовый проект должен быть понятен как людям, которые работают в данной отрасли, так и внешним инвесторам, финансово-кредитным учреждениям и государственным структурам.

1.2 Организация и особенности бизнес-планирования современных организаций

Бизнес-план – это основа управления не только инвестиционным или коммерческим проектом, но и самой организацией. Правильно составленный бизнес-план даёт перспективу развития организации и отвечает на главный вопрос: стоит вкладывать свои денежные средства в это дело, принесёт данный бизнес те доходы, которые смогут окупить затраты сил и средств?

В рыночной экономике существует большое количество различных версий бизнес-планов по содержанию, форме, структуре и т. д. Как правило, наибольшие различия наблюдаются именно в рамках модификаций бизнес-планов в зависимости от назначения: по отдельным бизнес-линиям (работы, технические решения, продукция, услуги) и по организации в целом (новой или действующей).

На рисунке 4 проиллюстрирован процесс бизнес-планирования в организации.

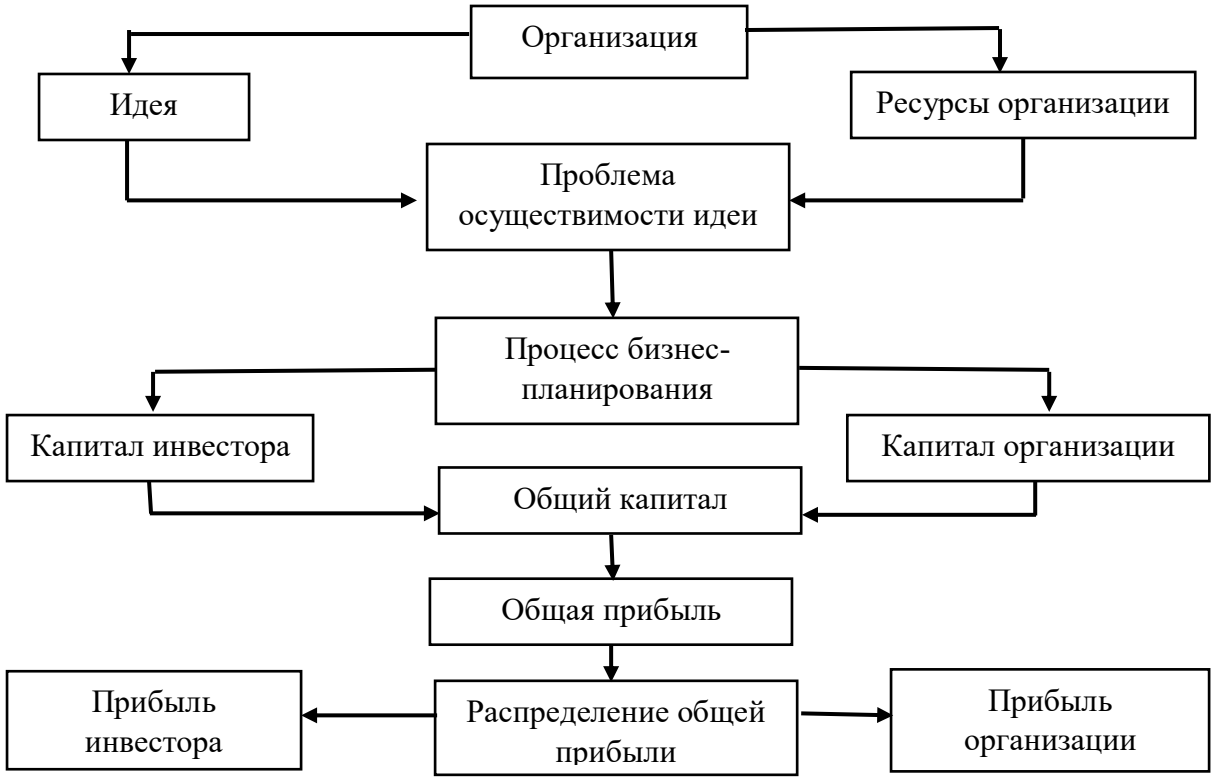


Рис. 4. Процесс бизнес-планирования в организации

А.С. Волков в своей работе выделяет разновидности бизнес-планов по различным признакам:

1. По конечным пользователям – бизнес-планы, которые предназначены для внутреннего пользования (менеджмента организации); региональной администрации; банков; акционеров; бизнес-партнёров (кредиторов, покупателей); инвесторов.

2. По целям разработки – бизнес-планы, направленные на получение внешнего финансирования; планирование деятельности организации; выработку стратегии развития.

3. По особенностям оформления различают бизнес-планы с приложениями и без них.

4. По объёму различают сжатые и развёрнутые бизнес-планы.

5. По используемым методикам – бизнес-планы, которые подготовлены с использованием международной методики разработки ЮНИДО (UNIDO), новых западных методик и российских методик.

6. По горизонту планирования: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные.

7. По объекту планирования – в бизнес-плане планируется деятельность следующих субъектов: организации; малого предприятия; группы компаний; проекта; бизнес-единицы (отдельные направления бизнеса).

8. По используемой программе финансового моделирования АльтИнвест; Project Expert; программа сайта www.finmodel.ru; собственные расчёты на базе Excel [11, с.20].

Специалисты выделяют два основных подхода к разработке современного бизнес-плана. Первый подход заключается в том, что инициаторы проекта сами работают над бизнес-планом, а все необходимые методические рекомендации получают непосредственно у специалистов, зачастую у потенциальных инвесторов. В соответствии с зарубежной практикой такой подход является более предпочтительным. Также, следует

отметить, что помимо авторов концепций, которые заложены в бизнес-плане, в создании проекта принимают активное участие финансисты, которые знают все особенности кредитного рынка, рисков данного бизнеса и наличия свободных капиталов.

Второй подход предполагает, что инициаторы данного бизнес-плана не разрабатывают его самостоятельно, а выступают как заказчики. Разработчиками бизнес-плана являются авторские коллективы, отдельные авторы и компании, которые специализируются в маркетинговой сфере деятельности. Также могут привлекаться эксперты и консалтинговые фирмы при необходимости.

Необходимо подчеркнуть, что в зарубежной практике принято, что разработка бизнес-плана должна осуществляться при непосредственном участии руководителя организации. Так, многие инвестиционные фонды и зарубежные банки могут отказать в рассмотрении заявки на выделение средств, в том случае если это условие не соблюдается.

Существуют некоторые особенности разработки бизнес-планов для различных организаций, например, для одноточечной и многоточечной организации. Одноточечная организация – это организация (юридическое лицо), которая состоит из одного предприятия, а многоточечная – это организация, которая состоит из двух и более. При планировании деятельности подобных организаций в первую очередь разрабатываются отдельные планы для каждого предприятия, после чего их соединяют в один бизнес-план. Если бизнес формируется впервые, в план будут включаться только расчётные показатели. Если бизнес уже существует, тогда в бизнес-план включаются отчётные данные за предшествующий год, с которыми сравниваются основные показатели планируемого года.

Бизнес-план для организаций с крупным инвестиционным проектом, который требует внешнего финансирования, является наиболее сложным видом бизнес-плана. Первостепенную роль здесь играют показатели, которые характеризует инвестиционный проект, и только после них описываются

остальные разделы бизнес-плана, выделенные в рамках данного инвестиционного проекта.

Особенность диверсифицированных организаций – это направленная реализации нескольких видов деятельности. Именно это должно быть отражено в бизнес-планах подобных организаций. В большинстве случаев в диверсифицированных организациях некоторые виды деятельности осуществляются в специальных подразделениях – бизнес-единицах (филиалах). Тогда такая организация выступает в качестве многоточечной, и бизнес-план составляется в соответствии с данным признаком.

В свою очередь, бизнес-план непроизводственных организаций отличается тем, что вместо развёрнутого плана производства в нём очень кратко изложен планируемый перечень предоставляемых услуг или работ. Первостепенную роль играет описание наличия лицензий, сертификатов, разрешений, условий предоставления услуг или выполнения работ, обеспечения прав потребителей. Так, в бизнес-плане непроизводственной организации вместо плана производства разрабатывается оперативный план, в котором прогнозируются все средства, ресурсы и помещения, необходимые для ведения и нормального функционирования бизнеса в предстоящий период, в том числе отражается потребность в рабочей силе, материалах, средствах связи и т.д. Все остальные разделы бизнес-плана разрабатываются в соответствии с бизнес-планами производственных организаций.

Необходимо отметить, что в современных рыночных условиях довольно часто организации используют инвестиционные проекты, которые наиболее близки по характеру и структуре изложения материала к бизнес-плану. Понятие «инвестиционный проект», как правило, употребляется в двух случаях:

– как система аналитических, организационно-правовых, экономических, инженерно-технических и расчётно-финансовых документов, которые необходимы для обоснования и проведения конкретных работ по реализации проекта;

– как инвестиционная деятельность (реализация системы различных инвестиционных мероприятий).

Безусловно, целесообразно рассматривать инвестиционный проект в первом смысле. Отметим, что бизнес-план организации нередко выступает по отношению к инвестиционному проекту в роли документа, который представляет собой планы разработки и реализации определённой части инвестиционного проекта.

На рисунке 5 представлены основные виды бизнес-проектов.

Источник: Руденко Л.Г. Планирование и проектирование организаций: Учебник для бакалавров / Л.Г.Руденко. – М.: Дашков и К, 2016. – с.49

Рис. 5. Основные виды бизнес-проектов

Так, для небольших по масштабу, краткосрочных или локальных бизнес-проектов, которые не требуют значительных затрат и не продолжительны по срокам реализации, инвестиционный проект можно заменить бизнес-планом. В нём совмещаются все работы и этапы, которые выполняются в предынвестиционной (предпроектной) фазе делового планирования. Кроме того, может существовать такой бизнес-план

организации, который включает все планируемые результаты инвестиционного проекта. Так, например, если инвестиционный проект осуществляется на действующем предприятии (модернизация, расширение производства, реконструкция), тогда инвестиционный проект может быть включён в бизнес-план организации, регулирующий порядок использования свободных средств данной организации и заёмных финансовых ресурсов в рамках инвестиционного проекта.

Таким образом, бизнес-план и инвестиционный проект могут быть схожи по структуре, особенно в том разделе, где проводится обоснование инвестиционного замысла.

Кроме того, следует отметить, что существуют определённые требования к разработке бизнес-планов. Так, любой бизнес-план должен подготавливаться с учётом следующих рекомендаций:

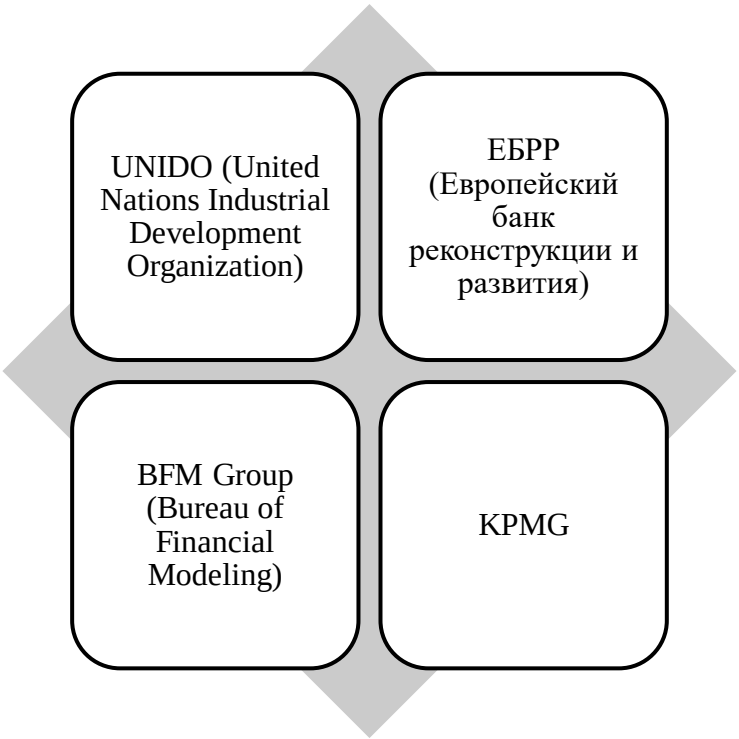
1. Лаконичность, убедительность, пробуждение интереса у партнёра.
2. Неперегруженность техническими подробностями.
3. Краткость – изложение самого главного по каждому отдельному разделу бизнес-плана.
4. Доступность в изложении и понимании – бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей.
5. Соответствие определённым стандартам – бизнес-план должен быть удобен с точки зрения методики его составления и принимаем читателем [11, с. 11].

Источники информации, которые используются при подготовке бизнес-планов, могут быть различными, однако они должны предоставлять необходимую, актуальную и достоверную информацию. В качестве источников информации могут использоваться: книги; маркетинговые или иные исследования; деловая пресса и СМИ; интернет; справочные данные специализированных банков и различных баз данных; информация, которую предоставляет непосредственно сама организация; информация

промышленных ассоциаций, международных организаций и производителей оборудования и т.д.

Также, необходимо сказать, что существует определённая разница между бизнес-планированием в России и за рубежом. Российская экономика менее стабильна и более склонна к каким-либо крупным изменениям, колебаниям и скачкам. Именно поэтому если в американской и европейской практике на протяжении долгого времени используются бизнес-планы, которые охватывают 10, 15, 20 и даже 30 лет, то для российских организаций горизонт планирования, как правило, не превышает 2-3 лет.

В настоящее время существует большое количество различных методик по составлению и разработке бизнес-планов. На рисунке 6 представлены основные методики составления бизнес-планов.



Источник: Волков А.С., Марченко А.А. Бизнес-планирование: Учеб. пособие. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016. – с.12

Рис. 6. Методики составления и разработки бизнес-плана

Подчеркнём, что согласно международной методике ЮНИДО (Организация Объединённых Наций по промышленному развитию) для

бизнес-плана необходимо учитывать следующие показатели и формы входящей информации:

1. Инвестиционные издержки.
2. Программа производства и реализации.
3. Среднесписочная численность работников.
4. Текущие издержки на общий объём выпуска:

1) материальные расходы;
2) обслуживание и ремонт оборудования и транспортных средств;
3) расходы на оплату труда и отчисления на социальные нужды;
4) расходы на сбыт продукции;
5) общехозяйственные накладные расходы;
6) административные накладные расходы.

5. Потребность в оборотном капитале.
6. Структура общих издержек по видам продукции.
7. Источники финансирования: акционерный капитал, кредиты и др.

Как правило, такие показатели и формы информации подходят для применения любой из принятых систем моделирования бизнес-проектов [11, с.12].

Компания KPMG – международная сеть компаний, предлагающая аудиторские, консультационные и иные услуги. Бизнес-планы, составленные по этой методике, как правило, ориентированы не на потенциальных инвесторов, а на менеджмент организации. По методике KPMG структура бизнес-плана более разработанная и информативная в разрезе интересов и предпочтений руководства организации и её сотрудников.

В свою очередь, организация ЕБРР – это один из самых крупных инвесторов в центрально-азиатском регионе и Европе. Эта организация привлекает большое количество иностранных инвестиций, при этом используя собственные средства. Все инвестиции поступают для развития и поддержки уже функционирующих организаций, создания новых фирм и производств. По методике ЕБРР в структуре бизнес-плана должно уделяться

больше внимания финансовому разделу – SWOT-анализу, учёту кредитных средств и т.д.

Последнюю методику бизнес-планирования разработала консалтинговая компания BFM Group. Данная организация занимается инвестиционным консалтингом и бизнес-планированием, проводит оценку инвестиционной привлекательности компаний и оказывает различные юридические услуги.

Также необходимо отметить, что в России наряду с международными методиками и формами бизнес-планирования применяется форма бизнес-плана, которая была утверждена приказом Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации от 23.03.2006 г. № 75 «Об утверждении форм бизнес-планов, представляемых для заключения (изменения) соглашений о ведении промышленно-производственной (технико-внедренческой) деятельности, критериев отбора банков и иных кредитных организаций для подготовки заключения на бизнес-планы, критериев оценки бизнес-планов, проводимой Экспертным советом по технико-внедренческим особым экономическим зонам» [3]. В данном приказе представлены рекомендации по оформлению и составлению бизнес-плана.

Безусловно, у всех вышеперечисленных методик и форм бизнес-планирования есть много общего, но общей структуры бизнес-плана на практике не существует. Подчеркнём, что каждый руководитель или инвестор может предъявлять собственные требования к некоторым разделам бизнес-плана.

ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ БИЗНЕС-ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Общая характеристика организации

Исполнительное резюме вновь создаваемой организации. Название котокафе – «Императорский глаз».

Миссия организации: «Мы помогаем сбыться мечтам не только людей, но и кошек.»

Цель: возмещение дефицита общения между людьми и животными, а также осуществление возможности найти своего питомца.

Задачи, стоящие перед организацией:

1. Обустройство помещения в соответствии с требованиями санитарно-гигиенических норм.
2. Адаптировать кафе в соответствии с потребностями котов.
3. Обеспечить безопасность как клиентов, так и обитателей кафе.
4. Создать благоприятные условия для посетителей.
5. Обеспечить жильем и едой бездомных котов.
6. Дать возможность людям найти своего любимца.

Кредит в размере: 6,5 млн. рублей под 16% годовых.

Чистая стоимость проекта: 8982830 рублей.

Период окупаемости составляет 6 месяцев.

Рассмотрим общее описание организации и привлекательность её услуг. Такой формат как котокафе появился сравнительно недавно. Так, в 2011 году открылось первое в Европе кошачье кафе «Республика кошек» в Санкт-Петербурге, после чего подобные заведения стали открываться во Франции, Австрии, Германии и других частях земного шара.

Концепция котокафе пришла в Россию из Японии, где функционирует большое количество подобных заведений. В Японии кошачье кафе называют словом «neko», что в переводе с японского означает «кошка».

Японское кошачье кафе представляет собой общественное заведение, в котором посетители могут наблюдать за кошками и их поведением. Главная новация европейских и российских кошачьих кафе заключается в том, что на животных можно не только смотреть, но и взаимодействовать с ними (играть, брать на руки, гладить и т.д.). В течение небольшого промежутка времени кошачьи кафе стали пользоваться спросом и в России. На данный момент на территории Российской Федерации функционирует несколько десятков котокафе, а именно в Москве, Самаре, Красноярске, Иркутске, Казани, Краснодаре, Ростове-на-Дону и других крупных городах.

Отметим, что подобные заведения осуществляют свою деятельность по принципу антикафе. Клиенты платят за время, которое они провели в данном заведении, при этом они могут совершенно бесплатно заниматься своими делами, общаться с кошками и пробовать различные угощения. В первую очередь кошачье кафе посещают семейные пары, родители с детьми, девушки.

Среди основных преимуществ данного проекта можно выделить:

– отсутствие конкурентов в регионе (город с населением около 330 тыс. человек);

– социальная направленность проекта.

Кошки для котокафе будут приобретаться в специальных питомниках и проходить ветеринарный контроль. В котокафе им будет обеспечен необходимый уход и кормление, а также возможен временный приют как бездомных питомцев, так и домашних кошек по различным обстоятельствам. Кроме того, посетителям будет предоставлена возможность при желании забрать бездомного питомца к себе домой.

Проанализируем рынок и конкурентоспособность организации.

Целевая аудитория котокафе – это люди, неравнодушные к кошкам. В первую очередь, котокафе посещают родители с детьми, женщины, семейные пары: 90 % – женщины и дети, 10 % – мужчины. Возрастная категория варьируется от 3 до 65 лет.

Возникает вопрос: чем обусловлена популярность кошачьих кафе в России? Повышенный спрос к котокафе можно объяснить всемирной любовью людей к кошкам. Так, по данным Росстата, около 40% россиян заводят у себя дома именно этих питомцев. Кроме того, численность кошек по примерным подсчётам составляет примерно 30 млн., в то время как число собак значительно меньше – примерно 20 млн.

Как отмечают психологи, общение с кошками полезно для нервной системы: гладя кошку человек успокаивается, следовательно, снимается стресс и раздражительность. Так, учёные университета Стэнфорд в Сан-Франциско проводили около семи лет исследования в данной области и по полученным результатам выяснили, что присутствие дома кошки на 30% снижает риск онкологических заболеваний.

Отметим, что на данный момент котокафе не имеет конкурентов на рынке Смоленского региона. Даже при появлении других подобных заведений данная организация останется родоначальникам такого бизнеса в городе Смоленск.

Рассмотрим организационный план котокафе. Данная организация будет осуществлять свою деятельность как общество с ограниченной ответственностью (ООО) [2].

Для реализации деятельности необходимо приобрести помещение (коттедж) с участком 12 соток и площадью 392 кв. метров, которое располагается по адресу: Смоленская область, Смоленск р-н Промышленный, микрорайон Южный, д. 28. На 1-ом этаже будет располагаться зона ресепшн, гардеробная, 2 комнаты для гостей, подсобное помещение, комната для кошек, санузел, ванная комната для котов, кухня. На 2-ом этаже находятся

кабинеты руководителя и сотрудников, ветеринарный кабинет, служебный санузел, комната для кошек.

К преимуществам расположения кошачьего кафе по данному адресу можно отнести:

– наличие собственного огороженного участка;

– удобное местоположение: рядом находятся школа, детский сад, остановка и т.д.

Необходимо отметить, что кошачье кафе организует свою деятельность согласно следующей разрешительной документации:

1. Заключение экологической службы города о безопасности организации по СП.2.3.6.1079-01 [4].

2. Заключение об электробезопасности согласно СНиП 23-05-95 [5].

3. Согласование с пожарной службой о безопасности организации согласно ГОСТ 12.1.004 [1].

4. Заключение от Роспотребнадзора о том, что все кошки привиты, зарегистрированы, имеют медицинские паспорта и продуктовая зона отделена от места содержания животных.

Все документы должны быть подготовлены перед различными проверками и храниться непосредственно в организации вместе с заключениями государственных служб контроля.

В котокафе необходимо нанять 20 различных сотрудников, отвечающих за определенные услуги, оказываемые как клиентам, так и обитателям.

Организационная структура – линейная. Руководство осуществляет собственник проекта (генеральный директор), которому подчинены менеджеры (2), менеджер по закупкам, бухгалтер и главный бухгалтер, ветеринары (2), официанты (2), специалисты по уходу за котами (4), охранники (2), уборщицы (2), посудомойщик (2), программист (по контракту).

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 7.

Рис. 7. Организационная структура котокафе

Посетители котокафе могут пользоваться следующими услугами: проводить в заведении свободное время, играть с питомцами, играть в настольные игры, посещать мероприятия, организуемые руководителями заведения, а также полакомиться десертами и просто выпить чашечку кофе/чая.

Некоторые условия пребывания в котокафе:

1. Для того, чтобы не создавать очередь, настоятельно рекомендуется бронировать визу заранее.
2. Дети до 3-х лет всегда посещают котокафе бесплатно.
3. Самостоятельное посещение детьми возможно с 14 лет. Дети младше 14 лет могут посетить котокафе только с сопровождающим.

Всего в кошачьем кафе на начальном этапе планируется содержать около 20 породистых кошек, а также всех нуждающихся кошек, которые ждут своего хозяина.

Котокафе реализует свою деятельность по принципу антикафе, с тем отличием, что основную «достопримечательность» заведения составляют

кошки, которым можно бегать там, где им вздумается, а посетителям разрешено брать их на руки и играть с ними.

Для того, чтобы выяснить предпочтения аудитории, в социальной сети «Вконтакте» было проведено анкетирование (Приложение А).

Как показали результаты опроса, в котором приняло участие 557 человек, целевая аудитория кошачьего кафе – это люди в возрасте от 15 до 35 лет (в большей мере это женщины – 78%). Также было отмечено, что почти у 56% респондентов есть домашние животные. При этом около 85% опрошенных положительно относятся к кошкам, открытию кошачьего кафе, а также хотели бы его посетить. Большая часть респондентов (43%) готовы посещать кошачье кафе 1 раз в месяц.

По результатам исследования было выявлено, что наиболее удобный график работы кошачьего кафе – ежедневно с 12:00 до 22:00, а наилучший день для посещения данного заведения – суббота. Кроме того, более 90% респондентов отметили, что готовы посетить кошачье кафе в компании своих друзей или родных.

Таким образом, данные проведённого исследования позволяют сформировать целевую аудиторию кошачьего кафе, а также решить некоторые организационные вопросы, стоящие перед руководством.

Рассмотрим услуги, предоставляемые котокафе, и их стоимость. Плата с посетителей взимается по следующей схеме: 300 рублей – за вход и пребывание в котокафе в течение одного часа. В основе цен и тарификации взят опыт других российских котокафе с учётом скидки на платёжеспособность населения города (в наиболее крупных городах страны, плата за вход может достигать 500-600 рублей).

Подробный прайс-лист на услуги приведен в таблице 2. Кроме того, с увеличением спроса у посетителей (клиентов) на услуги котокафе планируется расширить спектр предоставляемых услуг проведением детских мастер-классов, тематических встреч и организацией творческих мастерских.

Также в котокафе действуют скидки для студентов и школьников: пребывание 1 час стоит 200 рублей. Для постоянных клиентов действуют специальные предложения (акции): они могут бесплатно выбрать на свой вкус напиток и десерт в выходные дни.

Таблица 2

Перечень предоставляемых услуг в котокафе

Услуги	Стоимость (для взрослых и детей от 3 лет)
В будние дни	
однократная виза на один час (первое посещение)	300 руб.
при наличии оформленной визы (последующие посещения/часы)	150 руб.
В выходные дни (СБ, ВС, праздничные дни) и каникулы (кроме летних)	
однократная виза на один час (первое посещение)	400 руб.
при наличии оформленной визы (последующие посещения/часы)	150 руб.
"МУЛЬТИВИЗА" (абонемент на 12 посещений/часов)	1800 руб.
Угощения для питомцев	В зависимости от определенной категории
Напитки, десерты и прочее	В зависимости от определенной категории
WI-FI	Бесплатно
Книги, журналы, настольные игры	Бесплатно

Необходимо отметить, что в целях безопасности здоровья кошек и посетителей, всем посетителям в обязательном порядке предлагается использовать антисептическое средство для рук и на входе надевать бахилы (за счёт заведения). Для нормального самочувствия животных в коттедже предусмотрена отдельная комната, в которую запрещено входить посетителям. Родителям с маленькими детьми предлагается написать расписку об отказе от претензий в случае, если животное поведёт себя непредсказуемо по отношению к ребёнку. Для предотвращения конфликтов

между кошками и снижения их агрессии друг к другу применяются ошейники со специальными феромонами.

Таким образом, можно сделать вывод, что кошачье кафе имеет довольно большой спрос среди населения как Смоленской области, так и страны в целом. Данный проект несёт в себе не только получение прибыли (коммерческую сторону), но и социальную направленность, что обусловлено рядом причин. Грамотный и рациональный подход к организации данной деятельности позволит компании не только закрепить свои позиции на рынке, но и быстро развиваться в этой области.

2.2 Финансовый план и анализ финансовых результатов деятельности организации

Для осуществления своей деятельности организации необходимо зарегистрироваться в местном налоговом органе, а также получить разрешения СЭС (санитарно-эпидемиологической службы) и пожарного надзора. Ввиду того, что формат работы данного заведения мало знаком работником санитарной службы, для предотвращения возникновения конфликтных ситуаций предполагается разделение общего зала, где клиенты могут играть с кошками, с помещением, где находятся различные угощения (чай, кофе и т.д.). Стоимость покупки помещения составляет 5,5 млн. рублей.

Затраты на ремонт и отделку отображены в таблице 3.

Таблица 3

Затраты на ремонт и отделку коттеджа

Наименование затрат	Стоимость затрат, руб.
Ремонт и отделка пола	324150
Ремонт и отделка стен	198600
Ремонт и отделка потолка	209700
Итого	732450

В Приложении Б приведены все необходимые затраты на оборудование. Отметим, что кроме оборудования, которое приведено в списке, понадобится специальное программное обеспечение (ПО) для нормальной работы кошачьего кафе. С целью сокращения временных издержек предлагается использовать уже разработанное ПО, стоимость годовой лицензии которого составит 30000 руб. Также необходимо создать корпоративный сайт, затраты на который составят 30000 руб. Оформление необходимой документации составит примерно 100 тысяч рублей.

В таблице 4 представлены данные о ежемесячных затратах котокафе.

Таблица 4

Ежемесячные затраты котокафе

Наименование затрат	Стоимость, руб.
Закупка кошачьего корма, наполнителя	60000
Оплата коммунальных услуг и электроэнергии	15000
Закупка еды по контракту с фирмами	100000
Реклама в лифтах	90000
Флаеры (1000 шт.)	5380
Прочие хозяйственные расходы	100000
Итого	370380

Также необходимо рассчитать затраты на оплату труда персонала кошачьего кафе. Данные о должности и размере заработной платы представлены в таблице 5.

Таблица 5

Затраты на оплату труда персонала

№	Должность	Количество	Заработная плата, руб.
1	Генеральный директор	1	80000
2	Менеджер	2	25000
3	Менеджер по закупкам	1	25000
4	Главный бухгалтер	1	40000
5	Бухгалтер	1	25000
6	Специалист по уходу за котами	4	20000
7	Ветеринар	2	30000
8	Посудомойщик	2	15000
9	Охранник	2	15000
10	Уборщик	2	15000
11	Официант	2	20000
Всего		21	490000

Таким образом, ежемесячные затраты на заработную плату персонала вместе с генеральным директором составляют 490000 рублей.

В кошачьем кафе отдаётся наибольшее предпочтение породистым кошкам, которые встречаются довольно редко в Смоленском регионе. Кроме того, для совместной работы с кошачьим кафе планируется привлечение к сотрудничеству местных питомников и заводчиков котов. Так, в таблице 6 приведён список пород котов, которые будут находиться в кошачьем кафе, и их цена соответственно.

Таблица 6

Список питомцев котокафе

Порода кота	Количество	Цена, руб.
Сервал	1	450000
Мейн-кун	2	40000
Чаузи F1	1	200000
Саванна F1	1	400000
Абиссинская	1	20000
Австралийская дымчатая	1	100000
Австралийская Тиффани	1	70000
Американская жестко-шерстная	1	15000
Американская кольцехвостая	1	20000
Американская короткошерстная	1	15000
Американский Бобтейл	1	15000
Американский Кёрл	1	20000
Аравийский Мау	1	60000
Балинезийская (Балинез)	1	100000
Бенгальская короткошерстная	1	40000
Бирманская	1	15000
Богемский рекс	1	30000
Британская короткошерстная	1	20000
Мандалай (Мандалэй)	1	60000
Итого		1730000

Рассмотрев производственный план, необходимо проанализировать маркетинговую политику котокафе.

Маркетинговое исследование представляет собой сбор и анализ данных, которые позволяют получить информацию, которая необходима для дальнейшей успешной разработки, производства и доведения до покупателя (клиента) товаров и услуг, которые представляют для него ценность.

Выделим основные способы привлечения гостей в кошачье кафе:

– ведение аккаунтов и социальных групп в различных социальных сетях (Вконтакте, Instagram, Facebook), работа с которыми начинается ещё до открытия котокафе;

– проведение пресс-конференций;

– представление информации о деятельности кошачьего кафе и проводимых мероприятиях в СМИ.

Так, в сообществах выкладываются фотоотчёты о работе организации, жизни её питомцев, публикуются анонсы мероприятий, различные посты о кошках, которые благодаря работе котокафе смогли найти новый дом.

Приток новых клиентов планируется организовывать посредством активной общественной деятельности:

– тематические встречи;

– лекции по уходу за кошками;

– мастер-классы;

– тренинги и творческие мастерские.

Кроме того, в процессе работы планируется разработка сетки мероприятий, которая будет построена с учётом пожеланий клиентов (анализ опыта котокафе в других городах, анкетирование, соцопросы и др.). Также будет активно применяться печатная реклама (реклама в лифтах, флаера) и e-mail рассылка.

Проведём SWOT-анализ деятельности кошачьего кафе, который позволит выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы и структурировать их.

Отметим, что при формировании стратегической перспективы любой организации особую роль играют сильные стороны ввиду того, что они являются основой стратегии и, как правило, на них строится достижение конкурентных преимуществ. Однако, накапливая конкурентные сильные стороны, необходимо защищать и свои слабые стороны. Данные проведённого SWOT-анализа представлены в таблице 7.

Таблица 7

SWOT-анализа котокафе

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Опыт персонала, опыт работы в данной сфере услуг. 2. Умение оказывать данные услуги. 3. Понимание места проекта на рынке подобных услуг. 4. Выгодное месторасположение. 5. Породистые кошки. 6. Наличие акций и абонементов.	1. Неполный учёт всех возможных трудностей при работе с животными.
Возможности (O)	Угрозы (T)
1. Благоприятное изменение конкурентной обстановки благодаря уникальности услуги и ее монополизации. 2. Заинтересованность населения в помощи животным.	1. Низкий поток посетителей. 2. Нестабильность спроса. 3. Экономическая ситуация в стране. 4. Сложная социально-демографическая ситуация в стране. 5. Развитие аллергических реакций среди населения.

Таким образом, несмотря на наличие ряда слабых сторон и угроз, деятельность кошачьего кафе является достаточно эффективной.

Анализируя финансовый план, стоит отметить, что подготовительный этап по открытию кошачьего кафе займет около двух месяцев. На первом этапе происходят все основные процедуры оформления организационно-правовой формы деятельности, приобретается помещение, происходит постановка на учёт в налоговой службе. После чего проводится ремонт и оснащение кошачьего кафе. Все обязанности по руководству бизнеса возложены непосредственно на собственника проекта.

Таким образом, в соответствии с полученными данными затраты на открытие кошачьего кафе составят – 8982830 руб., а ежемесячные расходы составят – 860380 руб.

Для погашения всех затрат будут привлечены собственные средства учредителя в размере 2,5 млн. руб., а также заёмные средства (кредит) в размере 6,5 млн. руб.

Кредитование учредителя осуществляется на следующих условиях: 6,5 млн. руб. на 10 лет под 16% годовых. Тогда размер ежемесячного платежа в банк составит 108883,52 руб.

Зная остальные данные, считаем итоговую сумму затрат на каждый месяц – 969263,52 руб.

Исходя из полученных данных, можно оценить эффективность данного бизнес-плана. Максимальная загрузка кошачьего кафе в день составляет 250 человек (при условии пребывания каждого в течение 1 часа). В таблице 8 приведены основные показатели эффективности бизнес-плана.

Таблица 8

Показатели эффективности котокафе

Показатель	Расчёт и значение
Выручка за 1 месяц (30 дней), руб.	250*300*30+150000=2400000
Чистая прибыль за 1 месяц, руб.	2400000-969263,52=1430736,48
Рентабельность продаж, %	(1430736,48/2400000)*100=59,6
Срок окупаемости (PP), мес.	8982830/1430736,48=6,3
Точка безубыточности, руб.	869263,52/(2400000-130000)/2400000 = 869263,52/0,95 = 915014,232

Таким образом, проведённые финансовые расчёты позволяют утверждать об экономической эффективности данного бизнес-плана, т.к. уровень рентабельности оценивается в 59,6 %. При стабильной выручке, не учитывая её повышения, кошачье кафе окупится за 6 месяцев. Также возможно погашение кредиторской задолженности в более ранние сроки.

Отметим, что ввиду новизны данного формата организации, на начальном этапе планируется постепенное увеличение показателей загрузки за счёт большего количества сотрудников и повышения качества обслуживания клиентов.

Последний этап бизнес-планирования заключается в определении и анализе потенциальных рисков организации.

Кошачье кафе можно отнести к виду предпринимательства с высокой группой риска, что обусловлено новизной подобного формата и отсутствием наработанного опыта у таких организаций. Но при грамотной и

рациональной реализации данного бизнес-плана с учётом как положительного, так и отрицательного опыта уже существующих кошачьих кафе в России и за рубежом, а также активной позиции руководителя и эффективного продвижения организации, данная бизнес-идея обладает хорошими шансами на успех.

Так, в таблице 9 приведена оценка рисков бизнес-плана, а также меры по предотвращению (минимизации) их наступления и последствий.

Таблица 9

Оценка рисков кошачьего кафе и мероприятия по предотвращению их наступления и возможных последствий

Риск	Вероятность наступления	Степень тяжести последствий	Меры по предотвращению
Низкий поток посетителей, нестабильность спроса	Средняя	Высокая	Активная работа по продвижению в социальных сетях, организация различных мероприятий, благотворительных акций, скидки постоянным клиентам
Рост конкуренции	Низкая	Средняя	Использование конкурентных преимуществ, увеличение затрат на продвижение, скидки постоянным посетителям
Болезнь питомцев, травма	Низкая	Средняя	Использование услуг ветеринаров, систематическое проведение прививок, дезинфекции, инструктаж по обращению с животными посетителей

Таким образом, исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод, что согласно проведённому финансовому анализу деятельность кошачьего кафе достаточно эффективна, о чём свидетельствуют данные SWOT-анализа и такой экономический показатель, как уровень рентабельности (59,6 %). В свою очередь, выявленные потенциальные риски организации могут оказывать сильное влияние на деятельность котокафе, однако своевременный прогноз, оценка и проведение мероприятий по предотвращению или минимизации этих рисков позволит организации устойчиво развиваться и укреплять свои конкурентные преимущества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, можно сделать вывод, что в условиях рыночной экономики бизнес-планирование является довольно эффективным рабочим инструментом как для уже действующих на рынке организаций, так и для вновь создаваемых. Бизнес-план побуждает руководителя, вкладчиков тщательно подходить к изучению каждого элемента проводимого мероприятия.

Основная цель разработки бизнес-плана – спланировать дальнейшую хозяйственную деятельность организации на определённый период времени в соответствии со сложившимися потребностями рынка, а также наличием необходимых ресурсов.

Так, вновь создаваемая организация – ООО «Императорский глаз» осуществляет свою деятельность по принципу антикафе, где основная «достопримечательность» – это кошки.

В ходе исследования был разработан бизнес-план ООО «Императорский глаз», который включает в себя следующие разделы:

1. Исполнительное резюме.
2. Общее описание организации. Привлекательность её услуг.
3. Конкурентоспособность организации. Анализ рынка.
4. Персонал и управление. Организационный план.
5. Описание услуг.
6. Маркетинговый план.
7. Финансовый план.
8. Оценка эффективности проекта.
9. Потенциальные риски.

Исходя из проведённого анализа и расчётов бизнес-плана, можно сказать, что данная организация будет рентабельной. Кроме того,

деятельность кошачьего кафе имеет большой спрос среди населения как Смоленского региона, так и по стране в целом.

Период окупаемости деятельности организации составляет 6 месяцев.

В результате финансовых расчётов было выявлено, что маржинальный доход составляет 2270000 рублей, а его удельный вес в выручке от продаж (реализации услуг) – 0,95 или 95 %. Следовательно, критический объём продаж (точка безубыточности) составляет 915014,232 рублей.

В ходе исследования решены следующие задачи:

– изучены сущность, основные понятия и структура бизнес-плана;

– рассмотрены процессы организации бизнес-планирования и выявлены особенности бизнес-планирования современных организаций;

– проанализирована общую характеристику вновь создаваемой организации;

– составлен бизнес-план и проанализированы финансовые результаты деятельности организации.

Также по итогам исследования была достигнута поставленная цель – рассмотрение теоретических аспектов бизнес-планирования, выявление его особенностей, а также разработка бизнес-плана ООО «Императорский глаз» и анализ основных финансовых показателей данной организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ 12.1.004-91. Система стандартов безопасности труда (ССБТ). Пожарная безопасность. Общие требования.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации: [федер. закон: принят Гос. Думой 21 окт. 1994 г.: по состоянию на 29 дек. 2017 г.].

3. Об утверждении форм бизнес-планов, представляемых для заключения (изменения) соглашений о ведении промышленно-производственной (технико-внедренческой) деятельности, критериев отбора банков и иных кредитных организаций для подготовки заключения на бизнес-планы, критериев оценки бизнес-планов, проводимой Экспертным советом по технико-внедренческим особым экономическим зонам: [приказ: принят Минэкономразвития РФ 23 мар. 2006 г.: по состоянию на 05 апр. 2018 г.].

4. СП 2.3.6.1079-01 «Санитарно-эпидемиологические требования к организациям общественного питания, изготовлению и оборотоспособности в них пищевых продуктов и продовольственного сырья» / Утв. главным государственным санитарным врачом РФ 8.11.2001 № 31.

5. СНиП 23-05-95 «Естественное и искусственное освещение» / Утв. Минстроем России 02.08.1995 № 18-78.

6. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Абрамс Р., Комаров С. – М.: Альпина Пабл., 2016. – 486 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

7. Афитов Э.А. Планирование на предприятии: Учебник / Э.А. Афитов. – М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2015. – 344 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

8. Баринов В.А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / В.А. Баринов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2017. – 272 с. // ЭБС

«ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

9. Белайчук А.А., Елиферов В.Г. Свод знаний по управлению бизнес-процессами. BPM СВОК 3.0: Учебное пособие / Под ред. Белайчук А.А. – М.: Альпина Пабл., 2016. – 480 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

10. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: Учебник / М.И. Бухалков. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 411 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

11. Волков А.С., Марченко А.А. Бизнес-планирование: Учеб. пособие. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016. – 81 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

12. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В. Л. Горбунов. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 248 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

13. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии / И.А. Дубровин. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2017. – 432 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

14. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: Регламентация и управление: Учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 319 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

15. Золотухина Е.Б., Красникова С.А., Вишня А.С. Моделирование бизнес-процессов / Е.Б. Золотухина, С.А. Красникова, А.С. Вишня – М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 79 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

16. Лапыгин Д.Ю., Лапыгин Ю.Н. Бизнес-план: стратегия и тактика развития компании / Д.Ю. Лапыгин, Ю.Н. Лапыгин. – М.: НИЦ ИНФРА-М,

2016. – 332 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

17. Либерман И.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие / И.А. Либерман. – 3-е изд. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 205 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

18. Морошкин В.А., Буров В.П. Бизнес-планирование: учеб. пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 288 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

19. Основы предпринимательской деятельности: Учебник / С.Д. Резник, А.В. Глухова, А.Е. Черницов; под общ. ред. С.Д. Резника. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 287 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

20. Попадюк Т.Г., Горфинкель В.Я. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. проф. Т. Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 296 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

21. Пруэтт П., Борнстайн Дж., Форд Б.Р. Руководство по составлению бизнес-планов / П. Пруэтт, Дж. Борнстайн, Б.Р. Форд, М. Суханова. – М.: Альпина Пабл., 2018. – 264 с.

22. Романова М.В. Бизнес-планирование: учеб. пособие / М.В. Романова. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2018. – 240 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

23. Руденко Л.Г. Планирование и проектирование организаций: Учебник для бакалавров / Л.Г.Руденко. – М.: Дашков и К, 2016. – 240 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

24. Черняк В.З. Бизнес-планирование: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В.З.

Черняк. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 591 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

25. Янковская В.В. Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская. – М.: НИЦ Инфра-М, 2016. – 425 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: http://www.znanium.com

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Анкета

Уважаемый респондент, просим Вас ответить на вопросы анкеты. Мы дорожим Вашим мнением и постараемся учесть все Ваши пожелания!

1. Укажите Ваш пол и возраст:

Мужской/Женский

– до 14 лет;
– от 15 до 18 лет;
– от 19 до 25 лет;
– от 26 до 35 лет;
– от 36 до 45 лет;
– от 45 и старше.

2. Есть ли у Вас дети?

– да;

– нет.

3. У Вас есть домашний питомец?

– да, какой?

– нет, почему?

4. Как Вы относитесь к кошкам?

– положительно;

– нейтрально;

– отрицательно;

– затрудняюсь ответить.

5. Как Вы относитесь к открытию кошачьего кафе в г. Смоленск?

– положительно;

– нейтрально;

– отрицательно;

– затрудняюсь ответить.

6. Хотели бы Вы посетить кошачье кафе?

– да;

– нет;

– затрудняюсь ответить.

7. Как часто Вы готовы посещать такое заведение?

– несколько раз в неделю;

– 1 раз в неделю;

– 1 раз в месяц;

– несколько раз в год;

– затрудняюсь ответить.

8. В какой день недели Вы бы скорее всего посетили котокафе?

– понедельник;

– вторник;

– среда;

– четверг;

– пятница;

– суббота;

– воскресенье;

– затрудняюсь ответить.

9. Готовы ли Вы позвать в такое заведение друзей или родных?

– да;

– нет;

– затрудняюсь ответить.

10. Какой график работы кошачьего кафе представляется Вам наиболее удобным?

10.1 Выберите время:

– с 09:00 до 19:00;

– с 10:00 до 20:00;

– с 11:00 до 21:00;

– с 12:00 до 22:00;

10.2 Выберите выходной день:

– выходной день в будние дни;

– выходной день в субботу или воскресенье;

– без выходных.

11. Ваши пожелания и предложения.

Большое спасибо за ответы!

Приложение Б

Затраты на оборудование котокафе

№	Наименование	Цена	Количество	Стоимость
1	Компьютер	33000	4	132000
2	Стол письменный	10000	7	70000
3	Телевизор	20000	3	60000
4	Диван	10000	10	100000
5	Стул	2500	20	50000
6	Кресло-пуф	2700	10	27000
7	Журнальный столик	4000	7	28000
8	Элементы декора	100000	1	100000
9	Наборы настольных игр	6000	3	18000
10	Кофемашина	20000	2	40000
11	Стеллаж для книг	7000	1	7000
12	Многоуровневые игровые комплексы для кошек	5500	2	11000
13	Дом-когтеточка четырехуровневый	5500	2	11000
14	Многоуровневый игровой комплекс для кошек с домиком и когтеточкой	7000	1	7000
15	Лежак для кошек	1700	7	11900
16	Wi-Fi роутер	4000	1	4000
17	Лежак-пещера для кошек	3000	2	6000
18	Вешалки настенные	700	8	5600
19	Лотки кошачьи	600	10	6000
20	Миски кошачьи	250	20	5000
21	Зеркало	1700	3	5100
22	Подушка	300	8	2400
23	Подушка напольная	250	8	2000
24	Холодильник с морозильной камерой	20000	2	40000
25	Холодильный шкаф	22000	1	22000
26	Весы для кошек	1000	2	2000
27	Микроволновка	7000	3	21000
28	Электрочайник	2500	3	7500
29	Тостер	2000	2	4000
30	Посуда (набор)	70000	1	70000
31	Стенд	3000	3	9000
32	Музыкальное оборудование	50000	1	50000
33	Телефоны	1500	3	4500
34	Сантехника	70000	1	70000
35	Кулер	10000	3	30000
36	Аптечка	1000	1	1000
37	Огнетушитель	3000	3	9000
38	Светильники	30000	1	30000
39	Ветеринарное оборудование (минимальный комплект)	10000	1	10000
40	Стол	10000	20	200000
41	Прочее	30000	1	30000
		Итого		1292000