Содержание

Введение 3

1. Особенности бизнес-планирования в малых и средних предприятиях 4
2. Разработка бизнес-плана организации деятельности кофейни 7

Резюме 7

2.1. Инициатор проекта 8

1. Юридическое описание ООО «Кофе Трейд» 8
2. Основные виды деятельности ООО «Кофе Трейд» 8
3. Описание проекта 9
4. Описание услуг 10
5. Анализ рынка 11
6. Общая характеристика отрасли 11
7. Оценка существующего рынка и характеристика конкурентов.. 12

2.5. Маркетинговый план 16

1. Потребители 16
2. Маркетинговая стратегия 17
3. Ценовая политика 17
4. Реклама 18

2.6. Производственный план 19

2.6.1 Оборудование 19

2.6.2. Производственные мощности 21

2.6.3 Сырье и материалы 21

1. Организационный план 23
2. Финансовый план 25

3. Оценка рисков при организации бизнеса 28

1. Предпринимательский риск как экономическая категория 28
2. Основы управления и снижения предпринимательских рисков 30
3. Оценка рисков при открытии кофейни 34

Заключение 40

Библиографический список .. 41

**ВВЕДЕНИЕ**

Риск как категория политэкономическая имеет непосредственное отношение к экономической жизни общества.

Предпринимательство без риска не бывает. Новые экономические условия хозяйствования ставят новые проблемы перед итак слабо развитым предпринимательством в России. Возникает необходимость поиска нетрадиционных видов предпринимательской деятельности, проведения непривычных операций, что еще более повышает степень риска.

При любой рыночной операции риск должен быть рассчитан до максимально допустимого предела.

Актуальность данной работы заключается в определении методов и приемов управления предпринимательскими рисками. Все рыночные оценки носят многовариантный характер, поэтому постоянное совершенствование риск менеджмента является объективной и необходимой закономерностью.

Знание подходов к анализу проблем рисков и его оценки необходимо каждому собственнику и менеджеру. Управление рисками является как наукой, так и искусством. Процесс управления рисками включает целеполагание, маркетинг, менеджмент. Для обеспечения системного подхода в управлении риском анализ тоже должен быть системным. При таком анализе риски исследуют в их взаимной связи с учетом вероятности и особенностей проявления конкретного риска.

Целью настоящей курсовой работы является разработка бизнес-плана и изучения уровня снижения предпринимательских рисков.

**2. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**КОФЕЙНИ**

**Резюме**

За последние два-три года кофейни в России успели вырасти в социокультурное явление. Однако, помимо этого, кофейни являются бизнесом не только успешным, но и обладающим сегодня гигантским потенциалом развития. На данный момент в Кирове сегмент рынка представлен несколькими фирмами, которые начали активную экспансию. Но даже они не в состоянии удовлетворить спрос потребителей. Это и делает данный сегмент рынка инвестиционно привлекательным.

Для кофейни предполагается арендовать помещение размером 60 кв. м., расположенное по адресу: г. Киров, Горького 5-а, ТЦ «Jam-Moll», 5 этаж. Данное место размещения очень удобно - один из новых и крупнейших торговых центрах г. Кирова, который ежедневно посещают тысячи людей.

Общая стоимость проекта на сегодняшний день оценивается на уровне 1,5 милл. рублей. Экономическая эффективность данного проекта достаточно высока и представлена следующими основными показателями: срок окупаемости равен 4 месяцам, ожидаемая чистая прибыль от реализации проекта составляет 3,3 млн. руб. Рентабельность проекта - 130%. Проект финансируется из собственных средств, при последующем увеличении бъема предоставления услуг возможно привлечение заемных средств для дополнительного финансирования.

**Основные виды деятельности ООО «Кофе Трейд»**

Целью создания «Coffee Hause» является извлечение прибыли по следующим видам деятельности:

* поставка и производство кофейных напитков для розничной продажи
высококачественных сортов кофе под торговой маркой «Breda», «Illy»,»Dell
Arabica», «Lavazza», принадлежащим итальянским концернам «Procaffe
SpA», «Lavazza SpA» и «Illycaffe SpA»;
* поставка широкого ассортимента классических и эксклюзивных видов
чая;
* поставка и монтаж кофейного оборудования одного из крупнейших
итальянских производителей профессиональных кофемашин.

**2.2. Описание проекта**

Целью проекта является создание в городе Кирове эксклюзивной кофейни «в духе итальянских традиций».

Создание кофейни планируется осуществить на территории ТЦ «Jam-Moll», расположенного по адресу Горького 5-а.

Планируется заключить договор с администраций ТЦ, согласно которому помещение площадью в 60м2, занимаемое кофейней, взято в аренду сроком на 5 лет.

Данное помещение не нуждается в реконструкции и ремонте, так как находится в новом корпусе, и по оценке специалиста имеет хорошее состояние.

Как известно, успешность кофейни на 50% зависит от удачного месторасположения. Согласно нашему мониторингу данное расположение кофейни является наиболее благоприятным, так как посетители торгового центра хотят не только совершить покупки, но и отдохнуть.

В интерьере делается акцент на кофе как основного атрибута. Делается ставка на безупречном сервисе, оригинальном оформлении предлагаемых блюд, необычном дизайне помещения, профессионально подготовленных официантах и особом настроении. Это будет классический стиль.

Также планируется заключить договор с итальянской фирмой Wega S. г. L. на поставку (см. Приложение), согласно которому будет закуплено необходимое оборудование и обговорены поставки кофе марки «Lavazza», необходимых для успешного функционирования кофейни.

**2.3. Описание услуг**

Кофейня «Coffee Hause» представляется в таком виде, когда посетителю предлагают несколько сортов кофе и кондитерские изделия.

Кофейня будет заниматься реализацией кофесодержащих напитков. Напитки будут высокого качества и сварены по оригинальной рецептуре.

Таблица 1 - Основные виды напитков

|  |  |
| --- | --- |
| Позиция | Описание |
| Кофе | Lavazza PIENAROMA LavAzza SUPER CREMA LavAzza QUALITA ORO LavAzza CREMA AROMA |
| Эспрессо |
| Эспрессо | Классический вкус |
| Американо | Эспрессо, смешанный с горячей водой, сваренный для гурманов |
| Маккато | свежеприготовленный эспрессо, покрытый чайной ложкой густой молочной пены |
| Red Eye (ред аи) | Эспрессо, смешанный с деликатесным кофе дня |
| Кофе Латте | Эспрессо, смешанный с теплым молоком, с бархатистой молочной пенкой сверху |
| Капуччино | эспрессо с гладкой молочной пеной сверху |

По данным проведенного социологического опроса наиболее популярными кофесодержащими напитками для жителей города Кирова являются Классический Эспрессо и Капуччино, средняя стоимость которых варьируется от 70 до 120 рублей за чашку.

**2.4. Анализ рынка**

**2.4.1 Общая характеристика отрасли**

За последние два-три года кофейни в России успели вырасти в социокультурное явление.

Напиток перестал быть просто утилитарным утренним стимулятором и стал спутником времяпрепровождения совершенно европейского типа: окна от пола до потолка, особая атмосфера, тихая музыка, десятки сортов кофе. Однако, помимо всего этого, кофейни являются бизнесом не только успешным, но и обладающим сегодня гигантским потенциалом развития. Специфика ситуации в том, что уже сейчас на рынке действует несколько сетевых операторов, постоянно расширяющих свое присутствие; также известно о планах еще нескольких сетей начать активную экспансию. Причины, по которым сетевики выбирают именно этот формат, понятны: это раскрученный брэнд, единые стандарты обслуживания, близкий ассортимент в каждом заведении сети, возможность снижать издержки за счет оптовых закупок и более простое решение проблемы узнавания марки.

По результатам исследования потребительских предпочтений кофеен маркетингового агентства Step by step, около 52% опрошенных (посещающих кофейни) бывают в кофейнях несколько раз в месяц, 35% - почти каждый день, 20% - раз в неделю.

Число тех, кто впервые зашел в кофейню, совсем невелико, около 3%. Это может означать, что круг любителей провести свое время в кофейне практически сложился.

39% респондентов посещают кофейни в любое/разное время, 26% -вечером, 16% опрошенных - во время обеда. Утро же, как отдельный вариант ответа, оказалось на самом последнем месте (4%). Складывается впечатление, что для большинства жителей города кофейни не стали тем местом, куда можно забежать перед началом рабочего дня, чтобы выпить

кофе. Они по-прежнему остаются неким элементом досуга. В России, несмотря на свободное употребление вина и более крепких напитков, кофе так же очень популярен. Сегодня рынок кофе в России можно считать еще не сформированным, про что говорят постоянные смены структуры и участников данного рынка. 2009 год был отмечен следующими факторами: сокращение ассортимента продукции на рынке (операторы оставили в предложениях только наиболее популярные марки кофе); уменьшение объемов продаж, что было связано с финансовым кризисом; рост цен; увеличение доли рынка отечественных производителей и дешевых фальсификатов.

Данные тенденции были связаны с увеличением мировых цен на кофе, финансовым кризисом, а также с налоговой и таможенной политикой в РФ. Кроме того, одной из важных тенденций на сегодняшний день является тот факт, что потребитель стал более требовательным не только к качеству кофе, но и к качеству обслуживания и интерьеру кофейни.

Таким, рост рынка кофе, несмотря на активность его участников, был задержан низкой покупательной способностью населения, кризисными явлениями на финансовом рынке и рядом «технических трудностей» (налогообложение, таможенные трудности, сбои поставок идр.), связанных с ведением кофейного бизнеса. Согласно большинству экспертных оценок, общий размер рынка кофе за последний год увеличился в среднем на **1**1 -15%.

**2.4.2 Оценка существующего рынка и характеристика конкурентов**

Основными конкурентными факторами на рынке услуг, имеющих социально-культурную направленность, в настоящее время являются: цена, качество предлагаемых услуг.

При этом для разных групп потребителей превалирующими являются разные факторы.

Фактор цены является основным для потребителей со средним уровнем достатка, испытывающих потребность в услугах социально-развлекательного характера.

Качество услуг более важно для потребителей с высоким уровнем доходов, нуждающихся, прежде всего, в повышенном уровне обслуживания.

В здании ТЦ «Jam-Moll» нет ни одного заведение общественного питания-кафе. Основными конкурентами в данном сегменте по Кирову являются: сеть кофеен «Системы Глобус».

Сравнительный анализ конкурентов представлен в таблице 2.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Таблица 2 - | Сравнительный анализ конкурентов |  |
| Название | Уровеньцен | Качествообслуживания | Ассортимент | Преобладающийконтингент | Специфика |
| кафе«Золотой век» | вышесреднего | высокое | предоставлениеевропейской ияпонской кухни | население суровнем доходасредним и вышесреднего | полный переченьдоп. услуг (санузел,телефон,спутниковоетелевидиние,радиотелефон,интернет); интерьерв классическомстиле |
| кафе «Шоколадница» | среднее | среднее | Европейская кухня,различные видынапитков,пирожные, кофе | население суровнем доходасредним и вышесреднего;студенты; гостигорода | неполный переченьдоп. услуг (санузел,интернет); каждоекафе обладаетиндивидуальнымстилем |

13

Продолжение таблицы 2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название | Уровеньцен | Качествообслуживания | Ассортимент | Преобладающийконтингент | Специфика |
| Кофейни«Системы глобус» | среднее | среднее | кофесодержащиенапитки, другиевиды напитков,легкие обеды,кондитерскиеизделия | население суровнем доходасредним и вышесреднего;студенты; гостигорода | неполный переченьдоп. услуг (санузел,интернет);интерьер в стилеклассика |
| Кофейня« Coffee Hause » | среднее | высокое | кофесодержащиенапитки,кондитерскиеизделия. | население суровнем доходасредним и вышесреднего;студенты; гостигорода | неполный переченьдоп. услуг (санузел,телефон,спутниковоетелевидение);интерьер в стилеИталии |

Так как внешняя и внутренняя среда изменяются под воздействием деятельности предприятия, так и других факторов, то необходимо выявить ограничения, сильные и слабые стороны предприятия в изменяющейся среде. И на основе полученных результатов предприятие должно внести изменения в выбранную стратегию. Выявить и соотнести между собой ограничения и возможности, сильные и слабые стороны предприятия поможет SWOT -анализ (таблица 3).

Таблица 3 - SWOT - анализ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Конкурент 1«Система Глобус» | Конкурент 2 .«Золотой век» | Кофейня « Coffee Hause » |
|  |
| Сильные стороны | широкий ассортимент,хорошая репутация упокупателей, удобноерасположение | постоянные клиенты, удобноерасположение, высокий уровень обслуживания  | Современное оборудование,удобное место расположение,высокое качество товара,невысокие цены, высокийуровень обслуживания |
|  Слабые стороны | среднее качествопродукции, отступление от главной цели – кофейня, текучесть персонала | Средние цены; нехваткарабочего персонала, низкий ассортимент | Еще не сформировавшийсяимидж кофейни, отсутствиепостоянных клиентов |
|  Возможности | Улучшить качествопродукции, заменаоборудования | Улучшить качество продукции | Расширение ассортимента,привлечение инвесторов,постоянные поставщики. |
| Угрозы | Возможность появленияновых конкурентов,неудовлетворенностьклиентов качествомпродукции, | неудовлетворенность клиентоввыбором продукции,изменение потребительскихпредпочтений, | Изменение потребительскихпредпочтений, появлениеновых конкурентов. |

Итак, из проведенного анализа можно сделать вывод о том, что кофейня будет конкурентноспособна на данном рынке и сегмент потребителей разнообразен.

**2.5. Маркетинговый план 2.5.1 Потребители**

Создаваемая кофейня ориентирована, прежде всего, на потребителей с высоким и средним уровнем достатка, испытывающих потребность в предоставлении качественных услуг данного сегмента рынка.

В соответствии с проведенным анализом существующего рынка аналогичных видов услуг можно условно выделить следующие основные группы потенциальных потребителей:

* жители расположенных рядом домов;
* посетители ТЦ «Jam-Moll»;
* российские представители бизнеса;
* студенты;
* гости города.

На сегодняшний день такую группу потребителей как «гости города» и «российские представители бизнеса» в основном составляют руководители и специалисты отечественных и зарубежных компаний, а также представители ведущих финансово-кредитных учреждений России и Западной Европы, пребывающие с деловыми визитами. Их количество в городе Кирове значительно из-за следующих факторов:

Большое количество крупных предприятий регионального, государственного и международного масштаба;

Проведение частых выставок и др.

Таким образом, структура потенциальных потребителей позволяет обеспечить устойчивый спрос.

**2.5.2 Маркетинговая стратегия**

Торговый центр, в котором будет находиться кофейня «Coffee Hause», еще не сильно охвачен фирмами, оказывающими услуги питания, и конкуренции там почти нет. Торговый центр «Jam-Moll» в день посещает более 1000 посетителей.

Главной целью проектируемого предприятия является проникновение на рынок и последующее расширение рыночной доли. Главной стратегией предприятия является комплексная стратегия по предоставлению продукции высокого качества и по средним ценам, а также расширение ассортимента изделий. Исходя из этого, стратегией маркетинга избирается стратегия расширения спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы, создания положительного имиджа кафе.

**2.5.3 Ценовая политика**

При анализе ценообразования необходимо учитывать:

* себестоимость товара,
* цены конкурентов на аналогичные товары или товары заменители,
* цену, определяемую спросом на данный товар.

Ценообразование в фирме будет строиться по принципу: цена должна покрывать все издержки. Исходя из целей и стратегии маркетинга, а также с учетом эластичности спроса, установление цен будет осуществляться методом «издержки + прибыль», с учетом величины ожидаемого спроса и поведения конкурентов. Цены на блинную продукцию будут рассчитываться исходя из уровня спроса и издержек и целевой прибыли.

**2.5.4 Реклама**

Немаловажным аспектом при открытии нового предприятия является реклама. В данном случае она будет заключаться в следующем:

* рекламный штендер внутри ТЦ: 1,8 тыс. руб. \* 1 =1,8 тыс. руб.;
* объявление в печатных изданиях: газета «ProГород» 1/2 страницы
13,2тыс. руб. один раз в месяц. Затраты составят 158400руб, со скидкой
150000руб;

Газета «Источник Новостей» 1/4 страницы 6200руб, 2 раза в месяц. Затраты составят 148800руб, с учетом скидки 140000руб.

Итого: затраты на рекламу 1800+150000+140000=300800 руб.

Самый же продуктивный вид рекламы - вторичная, передаваемая клиентом другим людям (родственникам, знакомым). Если клиент доволен работой кофейни, то он всегда придет еще и возможно не один.

**2.6. Производственный план**

Кофейня «Coffee Hause» располагает помещением площадью 60 кв. м по адресу Горького 5-а, ТЦ «Jam-Moll». Договор аренды, заключаемый на 5 лет, включает в себя расходы по коммунальным платежам. Таким образом, затраты на аренду в год составят: 54000руб. \*12=648000руб, Расходы на дизайн интерьера (включая мебель на 22 посадочных места и барную стойку) составил **110000** руб.

Поставщиками фирмы будут являться:

«Lavazza SpA» поставляющий кофе в зернах.

ООО «КМК» - поставщик молока.

ООО «Metro Cash&Carry» - поставщик фасованного сахара.

Кондитерская фабрика «БКК».

Процесс реализации кофейных напитков состоит из следующих действий:

* прием заказа;
* приготовление напитка;
* подача заказа.

Процесс приготовления чашечки кофе составляет 2-3 минуты.

**2.6.1 Оборудование**

Для реализации продукции будет использоваться следующее оборудование:

Таблица 4 - Оборудование для организации кофейни

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование Оборудования | Количество единиц, шт | Цена за единицу, руб | Итого |
| Кофемашина | 2 | 60000 | 120000 |
| Кофемолка | 2 | 7000 | 14000 |
| Холодильная витрина | 1 | 25500 | 25500 |
| Льдогенератор | 1 | 22000 | 22000 |
| Обмягчитель воды | 1 | 10000 | 10000 |
| Кассовый аппарат | 1 | 3000 | 3000 |
| Компьютер | 1 | 18000 | 18000 |
| Сплит система | 1 | 12000 | 12000 |
| Система ТВ | 1 | 25000 | 25000 |
| Кофейные чашки | 44 | 10 | 440 |
| Десертные тарелки | 44 | 23 | 1012 |
| Ложка кофейная | 44 | 6 | 264 |
| Ложка десертная | 44 | 8 | 352 |
| Санузел | 2 | 52000 | 104000 |
| Итого |  |  | 372568 |

Ежегодный размер расходов на ремонт, эксплуатацию оборудования будет составлять - 5% от стоимости оборудования, т.е.18525рублей.

Средний срок полезного использования данного оборудования Згода (З6 месяцев).

Сюда же стоит включить затраты на оформление кофейни-ПООООрублей. Норма амортизации по оборудованию при линейном методе начисления = (1: 36) \*100%=2,78% в месяц и 32% в год.

**Амортизационные отчисления** составляют 0,0278\* (372568+110000) = 13415 руб. в месяц и 160980руб в год.

Итого **сумма постоянных издержек** в год составляет: 160980+18525+648000+300800=**1128305 руб.**

**2.6.2. Производственные мощности**

Предприятие при имеющемся оборудовании и персонале может реализовывать в день 100 порций «капуччино» и 70 порций «экспрессо», 10 порций «кофе дня», 10 порций «Маккато»,10 порций «ред аи», 10 порций «кофе латте», Т.о. в год - 36000 кофе «капуччино», 25200 кофе «экспрессо»и по 3600 порций остальных видов. В год будет реализовываться 75600 чашечек кофе, что в квартал составляет 18900 чашек.

**2.6.3 Сырье и материалы**

Для производства продукции и оказания услуг были использованы следующие материалы:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Таблица 5 - | Сырьё для производства кофе |  |  |
| Позиция | Средняя норма расхода | Итого в месяц | Цена, руб. | Ежемесячный расход (руб) | Год (руб) |
| Кофе (кг) | 0,015 | 95 | 700 | 66500 | 798000 |
| Молоко (л) | 0,15 | 900 | 15 | 13500 | 162000 |
| Сахар (кг) | 0,03 | 191 | 22 | 4202 | 50424 |
| Прочие расходные материалы |  |  |  | 2500 | 30000 |
| Кондитерка(день) |  |  | 1200 | 36000 | 432000 |
| Итого |  |  |  | 122702 | 1472424 |

Статья кондитерка представлена пироженными «Мини» в количестве 250 штук в 10 наименованиях продукции.

Итого сумма переменных издержек составит 1472424руб в год.

Таким образом, **полная себестоимость** реализуемой продукции = постоянные издержки + переменные издержки = 1128305+1472424=2600729руб. Средняя стоимость 1 чашки кофе = 35рублей.

Исходя из стратегии ценообразования средняя стоимость чашечки кофе

в кофейне «Coffee Hause» будет стоить 35-ь(35\*150%) =90руб.

Планируемые показатели деятельности предприятия в год. Определим **выручку от реализации продукции** предприятия по следующей формуле: ВР = Ц х К,

где: Ц - цена реализации продукции, руб.; К - количество реализованной продукции, л. ВР = 6804000 (руб)

Валовая прибыль:

ВП = ВР-С,

где: С - полная себестоимость реализованной продукции, руб.

ВП = 6804000-2600729 = 4203271 (руб.)

Тогда чистая прибыль,

ЧП = ВП - налог на прибыль

ЧП-4203271 -840654= 3362616 (руб.)

Рентабельность производства определим по формуле:

Ро = ЧП/Изжержки-х 100%

Тогда Ро = 3362616 \ 2600729 х 100% = 130%

Таблица 6 - Сводная таблица планируемых показателей деятельности в год

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Числовое выражение |
| Выручка от реализации | 6804000 |
| Валовая прибыль | 4203271 |
| Чистая прибыль | 3362616 |
| Рентабельность производства | 129,9% |

**2.7. Организационный план**

Кофейня «Coffee Hause» будет представлять собой общество с ограниченной ответственностью, вести свою деятельность на основании Гражданского кодекса РФ, принятого Государственной думой и одобренного Советом Федерации. Общество будет являться юридическим лицом и действовать на основе Устава, будет иметь собственное имущество, самостоятельный баланс.

Руководство деятельностью предприятия будет осуществлять директор.

***Директор*** - является материально-ответственным лицом, он действует от имени предприятия, представляет его интересы во всех предприятиях различных форм собственности. По хозяйственной деятельности заключает договоры, открывает расчетный счет в банке, выдает доверенности.

Директор предприятия в соответствии с трудовым законодательством издает приказы и распоряжения, осуществляет прием и увольнение граждан, привлекаемых к участию в трудовой деятельности, применяет к ним поощрения и взыскания. Образование высшее, опыт работы на руководящей должности от 3-х лет.

*Бухгалтер* осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств. Он является материально-ответственным лицом, следит за работой и правильным ведением документации. Бухгалтер должен организовать и осуществлять бухгалтерский учет, проверять достоверность получаемой информации, контролировать соблюдение законности при расходовании денежных и материальных ресурсов. Осуществляет учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей, основных средств и своевременное отражение на соответствующих бухгалтерских счетах операций, связанных с их движением, а также учет издержек производства и обращения, исполнение

смет расходов. Образование высшее, знание навыков бухгалтерского учета в торговле. Опыт работы от 2-х лет.

Численность производственного персонала будет определяться исходя из функциональной целесообразности. Система оплаты труда будет построена на основе должностных окладов и зависеть от величины фактически отработанного времени и достижения конечных результатов деятельности предприятия.

Таблица 7 - Численность персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Специальность | Количество,чел. | Заработная плата в месяц, руб. |
| Основной персонал |
| Барист | 1 | 12000 |
| Вспомогательный персонал |
| Официант | 2 | 12000 |
| Уборщица | 1 | 6000 |
| Управленческий персонал |
| Бухгалтер | 1 | 18000 |
| Директор | 1 | 22000 |
| Итого | 8 | 82000 |

Ставка ЕСН составляет 26%, таким образом в месяц на социальные нужды перечисляется: 82000\*0,26=21320. Ежемесячные отчисления на заработную плату составляют: 82000+21320=103320руб. и в год составит 1239840руб.

График работы с 10.00 до 22.00

**2.8. Финансовый план**

Финансовый план построен на основе прогноза плана маркетинга и исходит из возможностей производственного плана.

По итогам расчетов проект рентабелен и срок его окупаемости = Необходимые капитальные вложения / ЧП

Срок окупаемости проекта =1128305/3362616 = 0,4

В проекте предполагается использование собственных средств в размере 1500 тыс. руб. без привлечения заемный средств.

План доходов и расходов рассчитан по месяцам первого года деятельности, кварталам второго, полугодиям третьего года, он отражает устойчивую прибыль.

Таблица 8 - Финансовый план на 2011 год

|  |  |
| --- | --- |
| Денежные потоки, тыс. руб | 2011 год |
|  | Январь | Февраль | Март | Апрель | Май | Июнь | Июль | Август | Сентябрь | Октябрь | Ноябрь | Декабрь |
| Поступления: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Собственные средства | 1500 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Заёмные средства | 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Выручка от реализации | 0 | 567 | 567 | 567 | 567 | 567 | 567 | 567 | 567 | 567 | 567 | 567 |
| Всего: | 1500 | 567 | 567 | 567 | 567 | 567 | 567 | 567 | 567 | 567 | 567 | 567 |
| Платежи: |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Сальдо: | 808,7 | 248,3 | 248,3 | 248,3 | 248,3 | 248,3 | 248,3 | 248,3 | 248,3 | 248,3 | 248,3 | 248,3 |
| Сальдо с накоплением: | 808,7 | 1057 | 1305,3 | 1553,6 | 1801,9 | 2050,2 | 2298,5 | 2546,8 | 2795,1 | 3043,4 | 3291,7 | 3540 |

Таблица 9 - Движение денежных средств на 2012-2013 года

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Денежные потоки, тыс. руб. | 2012 год | 2013 год |
|  | I | II | III | IV | I | II |
| ПОСТУПЛЕНИЯ: |  |  |  |  |  |  |
| Собственные средства |  |  |  |  |  |  |
| Заёмные средства |  |  |  |  |  |  |
| Выручка от реал. | 1701 | 1701 | 1701 | 1701 | 3402 | 3402 |
| Всего: | 1701 | 1701 | 1701 | 1701 | 3402 | 3402 |
| ПЛАТЕЖИ: |  |  |  |  |  |  |
| Расчёты с поставщиками оборудования |  |  |  |  |  |  |
| Ежегодно возобновляемые постоянные издержки, в т. ч. |  |  |  |  |  |  |
| Заработная плата с налогами | 310,2 | 310,2 | 310,2 | 310,2 | 620,4 | 620,4 |
| Аренда | 162 | 162 | 162 | 162 | 216 | 216 |
| Реклама | 75,3 | 75,3 | 75,3 | 75,3 | 150,6 | 301,2 |
| Расчеты с поставщиком кофе | 199,5 | 199,5 | 199,5 | 199,5 | 399 | 798 |
| Расчеты с поставщиком молока | 40,5 | 40,5 | 40,5 | 40,5 | 81 | 162 |
| Расчеты с поставщиком сахара | 12,6 | 12,6 | 12,6 | 12,6 | 25,2 | 50,4 |
| Расчеты с поставщиком кондитерских изделий | 108 | 108 | 108 | 108 | 216 | 432 |
| Амортизация | 40,5 | 40,5 | 40,5 | 40,5 | 81 | 162 |
| Прочие расходы | 15 | 15 | 15 | 15 | 30 | 60 |
| Всего: | 963,60 | 963,60 | 963,60 | 963,60 | 1819,20 | 2802,00 |
| САЛЬДО: | 737,40 | 737,40 | 737,40 | 737,40 | 1582,80 | 600,00 |
| САЛЬДО С НАКОПЛЕНИЕМ: | 4277,40 | 5014,80 | 5752, 20 | 6489,60 | 8072,40 | 8672,40 |

**3. ОЦЕНКА РИСКОВ ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА**

**3.1. Предпринимательский риск как экономическая категория**

Осуществление предпринимательской деятельности всегда связано с неопределенностью ситуации и изменчивости экономической среды, что, в свою очередь, влияет на получение ожидаемого конечного результата. Согласно основному принципу деятельности коммерческой организации (производственного предприятия, коммерческого банка, торговой фирмы и других) - стремление к получению как можно большей прибыли ограничивается возможностью понести убытки. Отсюда появляется понятие риска. Итак, осуществление предпринимательства в его любом виде связано с риском, который принято называть экономическим, или предпринимательским.

Понятие «экономический риск» имеет абстрактную природу, поскольку он не существует в природе объективно, т.е. независимо от человеческого сознания, тем не менее, его суть интуитивно понятна каждому человеку, имеющему хоть какой-то опыт в экономической жизни общества. В частности, роль риска в экономической жизни общества определяется тем, что люди, имеющие негативный опыт хозяйственной деятельности в прошлом, стараются избегать подобных ситуаций в будущем. С развитием товарно-денежных отношений влияние риска распространилось и на финансовую сферу экономической жизни общества. Так, и вкладчики, потерявшие свои сбережения в связи с банкротством банка, и банкиры, имеющие неудачный опыт инвестирования своих ресурсов, предпринимают действия, направленные на снижение вероятности наступления потерь в будущем. Таким образом, риск имеет непосредственное отношение к экономической жизни общества, а, следовательно, имеются все основания утверждать, что риск - категория подитэкономическая.

В настоящее время проблемы объективной оценки и методов снижения риска являются достаточно хорошо разработанными как зарубежными, так и отечественными учеными. Тем не менее, именно здесь имеются нереализованные возможности решения основной политэкономической проблемы. Это обусловлено, прежде всего, тем, что риск, безусловно, учитывается сознанием каждого участника экономических процессов в обществе. Кроме того, непосредственно субъективной оценкой ситуации риска в целом определяется поведением каждого участника: определяется степень экономической активности, решается вопрос о предпочтениях и др. Все это обуславливает необходимость тщательного рассмотрения экономической наукой вопроса об особенностях субъективного восприятия риска.

Специфика экономического аспекта риска связана с тем, что риск отождествляется с возможным материальным ущербом, связанным с реализацией выбранного хозяйственного, организационного, технического решения, с форс-мажорными обстоятельствами, обусловленными окружающей средой, с неблагоприятным изменением рыночных условий.

Экономическая наука считает официальными три различных между собой подхода к пониманию риска.

Во-первых, в массовом сознании риск предстает в виде возможной неудачи, опасности, материальных и других потерь, которые могут наступить в результате претворения в жизнь выбранного решения.

Во-вторых, риск понимается как «образ действий в неясной неопределенной обстановке» или как «ситуативная характеристика деятельности ее исхода и возможных неблагоприятных последствий в случаях неуспеха».

Третий подход к пониманию риска предлагается американским экономистом Френком Найтом. Он определяет риск как возможности положительного (шанс) и отрицательного (ущерб, убыток) отклонения в процессе деятельности от ожидаемых значений.

В самом общем смысле предпринимательский риск обусловлен возможностью отклонения полученного результата от запланированного, в связи с изменением множества факторов, воздействующих на предприятие изнутри и извне. Чем вернее расчеты, тем выше степень совпадения оценок и прогнозов с действительными данными. Позитивное отклонение означает шанс получить дополнительную, по сравнению с первоначальными расчетами, прибыль. Негативное отклонение означает шанс понести убытки. Каждому шансу получить прибыль противостоит возможность убытков. В этой ситуации и проявляется понятие риска.

Следовательно, более конкретно предпринимательский риск можно охарактеризовать как вероятность того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов сверх предусмотренных прогнозом, программой его действий, либо получит доходы ниже тех, на которые он рассчитывал при осуществлении выбранного какого-либо из альтернативных вариантов решения в условиях неопределенности, сопутствующей деятельности предприятия.

**3.2. Основы управления и снижения предпринимательских рисков**

По мере развития цивилизации, техники, технологий, с повышением роли человеческого фактора значение управления рисками значительно возрастает.

Для предпринимателя в равной мере важно управлять политическими, финансовыми технологическими, кадровыми рисками, обеспечивать противопожарную безопасность, действиями в условиях чрезвычайных ситуаций, экологическую защиту и др.

Управление рисками должно быть интегрировано в общеорганизационный процесс, должно иметь свою стратегию, тактику, оперативную реализацию. Важно не только осуществлять управление

рисками, но и периодически пересматривать мероприятия и средства такого управления.

Высокая эффективность расходования ресурсов при выполнении программы управления рисками может быть обеспечена только в рамках системного подхода.

Управление риском становится актуальным после обнаружения риск-проблемы. При этом должны использоваться результаты анализа и моделирования риска. По отношению к риску, как вероятной неудаче, возможны следующие управляющие действия: предупреждение, снижение, компенсация ущерба, поглощение.

Предупреждением (устранением) принято называть исключение источника риска в результате целенаправленных действий субъекта риска. В предупреждении риска также можно выделить два подхода: широкий и узкий. Снижением (контролем) риска называют снижение вероятности реализации источника риска в результате действия субъектов риска.

Снижение рисков может осуществляться различными методами, в том числе посредством применения таких известных методов, как диверсификации, секьюритизации, лимитирования:

диверсификация - распределение риска между несколькими, объектами, направлениями деятельности и др.;

секьюритизация - разделение операции кредитования на две части (разработки условий кредита и заключение договора; кредитование) с выполнением каждой из этих частей различными банками;

лимитирование - установление предельных размеров инвестиций, партий закупаемых товаров, выдаваемых кредитов и др.

Финансовым инжинирингом называют использование финансовых деривативов для управления рисками. Финансовые деривативы (производные инструменты) - это финансовые инструменты, в основе которых лежат другие, более простые финансовые инструменты.

За рубежом считается, что финансовый инжиниринг уже достаточно оформился как отдельная финансовая специальность. Вместе с тем, известные зарубежные исследования методов управления риском оставляют вне поля зрения такие важных направления, как использование специальных форм сделок (факторинг, аккредитив и др.), использование организационно-правовой формы для снижения риска субъекта рыночной деятельности и т.д. Это позволило выделить нефондовое страхование, включающее (в том числе) финансовый инжиниринг как самостоятельную научную и учебную дисциплину. При нефондовой форме страхования расходы на страхование включают в цену при первичном распределении цены.

Нефондовое страхование - это замкнутые отношения между участниками коммерческой сделки или проекта по уменьшению возможного ущерба за счет снижения уязвимости объектов риска посредством специально разработанных финансовых инструментов, видов сделок, исполнения ролей и др.

При этом представляется возможным считать, что если фондовое страхование - это порождение защитной функции риска, то нефондовое страхование - это порождение конструктивной стимулирующей функции риска.

Фондовое страхование экономически более целесообразно, если меры по предупреждению и снижению риска недостаточно эффективны и(или) дороги.

Страхованием (фондовым страхованием) называют

перераспределительные замкнутые отношения участников договора страхования в денежной форме по поводу компенсации ущерба.

Самострахование - принятие риска на себя, создание субъектом риска специального фонда для возмещения вероятного убытка. Поглощением риска называют принятие его без дополнительных мер предупреждения, снижения или страхования.

Необходимо делать принципиальное отличие между самострахованием и отказом от страхования без принятия каких бы то ни было мер (поглощением риска). Часто на поглощение риска идут, если крупное государственное или муниципальное предприятие имеет возможность включить большую часть убытков в текущие расходы.

Поглощение риска характерно для современной социально-экономической ситуации в России по причинам:

отсутствия финансовых ресурсов для страхования как у юридических, так и физических лиц;

относительной ненадежности части страховщиков в условиях политической нестабильности, инфляции, отсутствия доходных и надежных инвестиционных инструментов.

Указанные обстоятельства делают для предпринимателей управление риском особенно актуальным и должно рассматриваться на иерархических уровнях: государства и его подсистем (политической, социальной, региональной, отраслевой), финансово-промышленных групп и холдингов, предприятий, семьи и гражданина.

Процесс управления рисками включает целеполагание, маркетинг, менеджмент.

Риск-целеполагания при управлении рисками - процесс и результат выбора наилучшей цели в управлении риском с учетов располагаемых ресурсов и ограничений текущей социально- экономической, рыночной ситуации,

Риск-маркетинг - выбор методов и инструментов управления рисками при определенных целях управления с учетом реально существующих ограничений на использование конструктивных, технологических, организационных (охрана труда и техника безопасности), финансовых инструментов доступных для субъекта риска в конкретной ситуации.

Риск-менеджмент - поддержание баланса между ресурсами, людьми, целями в процессе достижения определенных риск-целей с использованием

найденных в процессе риск-маркетинга конструктивных, технологических, организационных (охрана труда и техника безопасности), финансовых инструментов.

Риск-менеджмент как и любой менеджмент, должен включать планирование, мотивацию, организацию и контроль.

Важно помнить, что управление рисками одновременно является как наукой, так и искусством. Чем более оригинальным является проект, тем выше роль искусства в управлении рисками. Поэтому эффективность управления рисками может быть повышена не только за счет применения научных методов, но и творческих удач субъекта риска.

В связи с усложнением условий производственно-хозяйственной деятельности, нарастающим многообразием источников и возможных последствий риска их необходимо рассматривать в системной связи с другими факторами и параметрами предпринимательской деятельности субъектов рынка.

Необходимость системного подхода связана и с ростом расходов на контроль и управление рисками на всех иерархических уровнях (государство, предприятие, индивидуум). Эти расходы снижают эффективность общественного производства, могут влиять на социально-экономическую ситуацию в стране.

**3.3. Оценка рисков при открытии кофейни**

Учитывая возможные изменения рыночной ситуации, рассмотрим возможные риски, которые могут привести к потере части капитала фирмы, а так же к дополнительным расходам:

1. Снижению общего уровня покупательской способности вероятность есть, но, к сожалению, мы не можем спрогнозировать на должном уровне подобную ситуацию т.к. это зависит от многих факторов и

событий в стране. Мы, в свою очередь можем лишь снизить свои цены по возможности до минимума.

2. Инфляция - всегда присутствует. В зависимости от её роста будем
повышать цены, но не более чем цены конкурентов. Сюда же можно отнести,
риски, связанные, с повышением курса доллара. Так как запчасти к
оборудованию имеют валютную оценку, то стоимость ремонта возрастает с
увеличением курса доллара (операционный валютный риск).

Расчет убытков по операционному валютному риску.

В плане ведения деятельности заложена средняя сумма ремонта 1 единицы техники. Так как стоимость деталей привязана к курсу доллара, то, следовательно, стоимость ремонта прямо пропорциональна росту курса валюты. Необходимо в плане заложить величину инфляции (1% в месяц) или выделить на ремонт сумму в долларах США. Операционный валютный риск в нашей стране может появляться не только каждый день, но даже несколько раз в день. Поэтому вероятность его появления оценим в 0,5. Предположим, что мы «заложили» в план сумму 1500 руб. + 1%, добавили на инфляцию и заложили рисковую «подушку» в 4% от величины суммы.

Тогда сумма средств, которыми мы рискуем, составит:

(1500 + (1500 / 100) х 1 + (1500 / 100) х 4)) х 0,5 = 787,50 руб.

Если инфляция будет больше нашего прогнозного уровня (например, 2%), то наше предприятие не понесет убытки, так как в модель заложена рисковая «подушка». Но если скачок инфляции будет намного больше прогнозного уровня, то убытки предприятия останутся непокрытыми.

В качестве меры предотвращения убытков, связанных с этим риском, можно посоветовать создать резервный фонд в долларах США.

3. Активизация старых конкурентов, появление новых, для этого
необходима будет корректировка методов продвижения, проведение
маркетинговых исследований, концентрация усилий, увеличение рекламы.

1. Низкая квалификация кадров - риск возможен и может привести к
увеличению аварий и брака, к снижению ритмичности и объемов
производства. Он нейтрализуется тщательным отбором кадров,
производимым учредителями.
2. Рост цен на сырье - нейтрализуется предварительными закупками
ресурсов на годовую программу, что позволяет уменьшить расходы на
закупку сырья.
3. Риск, связанный с кражей оборудования (относится к
предпринимательскому риску).
4. Риск, связанный с выходом из строя оборудования
(предпринимательский риск).

Это может происходить из-за резкого колебания напряжения в электросети, несоблюдения норм эксплуатации оборудования, износа оборудования. Вероятность возникновения этого риска существенно уменьшится, если принять следующие меры:

вести работы с оборудованием через сетевой фильтр, стабилизирующий напряжение;

* ознакомить работников предприятия с нормами эксплуатации
оборудования;
* своевременно производить осмотр оборудования и заменять
износившиеся детали.

Своевременное выявление рисков предприятия позволит существенно уменьшить сумму понесенного ущерба. Для примера только предотвращение внутренних техногенных рисков и операционного валютного риска позволит сэкономить 2149,4 руб. + 787,50= 2936,90 руб. Риски могут накладываться друг на друга, из одних могут выходить другие. Через некоторое время, как правило, на предприятии образуются новые риски.

8. Отказ заказчика от оплаты продукции (относится к коммерческому риску). На практике это происходит редко. Иногда возникают ситуации отсрочки оплаты заказа.

Дадим оценку так же уровню и видам угроз:

1. Существенное повышение арендной платы со стороны
администрации (предпринимательский риск).

1. Ухудшение жизненного уровня населения, которое отразится на всех
видах предпринимательской деятельности, в том числе, и на кофейной. Это
приведет к снижению спроса на кофе (коммерческий риск).
2. Внутренние техногенные угрозы, к которым можно отнести пожары
и аварии от неправильного обращения с электроприборами (кофеварки),
несоблюдение их технического режима, возгорание проводки и т.д.
(предпринимательский риск).

Следует отметить, что по законодательству РФ предприниматель несет ответственность перед заказчиком независимо от того, был совершен ущерб по его вине или по вине третьих лиц или обстоятельств.

Статистика показывает, что внутренние техногенные риски (пожары и аварии от неправильного обращения с электроприборами) возникают в среднем 2 раза в год. Тогда ущерб от их возникновения определяется как произведение стоимости имущества (С), находящегося в зоне бедствия, на фактор ущерба (У). Не считая стоимости ремонта офиса, в месяц риск составит: 1 / 12 х 1790 = 149,16 долл., или приблизительно 4298,98 руб. Если офис будет оборудован системой противопожарной безопасности (тепловыми датчиками и т.д.), то вероятность возникновения пожара составит 1 раз в два года. Тогда сумма сэкономленных средств от принятия мер противопожарной безопасности составит: 149,16 - 0,5 / 12 х 1790 = 74,58 долл., или 2149,4 руб.

4. Угроза отключения электроэнергии, что особенно актуально для
маленького города в зимнее время. В этом случае опять появляется риск,
связанный с невыполнением заказа в срок (предпринимательский риск).

Предпринимательский риск, связанный с отключением электроэнергии. Вероятность его возникновения существенно увеличивается в зимнее время, когда возрастает нагрузка в электрической цепи. В данном случае срывается весь план работ, что ведет к незавершению работы в срок. Можно посоветовать не указывать в заявке на выполнение швейных работ никаких штрафных санкций, которые только увеличат убытки. Например, некоторые крупные медицинские учреждения имеют на этот случай собственные мини-генераторы по выработке электроэнергии.

5. Социальные внутренние угрозы, к которым относят забастовки,
связанные с неправильным распределением материальных средств от
выполненных заказов.

6. Угроза, связанная с конкуренцией. Такое возможно, если
конкурирующее предприятие откроется в более удобном для жителей месте
(например, в центре города), будет иметь персонал с более высокой
квалификацией, лучшее оборудование (или более новое) и более низкие
цены.

7. Внутренняя угроза физического характера, а именно: большое
количество одновременно работающей швейной техники создает высокий
уровень шума, что ведет к ухудшению здоровья работающего персонала
(экологический риск).

Риски приведены на рис. 1.

Риски, которые не вошли в данную модель предприятия:

1. Инвестиционные риски, так как предприятие не ведет
инвестиционную политику.
2. Кредитные риски, так как предприятие не занимается
кредитованием. В некоторые моменты необходимые денежные средства на

закупку сырья берутся из кассы предприятия, либо это личные средства директора, который занимается административными функциями.

1. Технические риски, так как отсутствуют строительные объекты.
2. Некоторые виды финансовых рисков: процентные, портфельные.
3. Страновые риски, так как деятельность не ведется на территории
иностранных государств.
4. Политические риски, которые являются видом страновых рисков.

продукции.

ряска является отсрочка

*I.* Риск, связанный с иажей оборудования

1. Рно^ связана iai < зьэгадом

Нмвкевпе спроса на *тшш*

Эшегачесш?

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Итак, управление рисками - это одна из составляющих общеорганизационного процесса производства, поэтому оно должно быть интегрировано в этот процесс, должно иметь свою стратегию, тактику, оперативную реализацию. При этом важно не только осуществлять управление рисками, но и периодически пересматривать мероприятия и средства такого управления.

Высокая эффективность расходования ресурсов при выполнении программы управления рисками может быть обеспечена только в рамках системного подхода. Этот подход в риск-менеджменте является самым распространённым.

Одной из важной составляющих системы управления рисками является управление финансовыми рисками, с которыми сталкивается всякое производство в ходе своей деятельности. При этом важным моментом является ограниченность в финансовых ресурсах. Однако существует страхование от финансовых рисков, которое довольно распространено в развитых странах.

Для предприятия в равной мере важно управлять политическими, финансовыми технологическими, кадровыми рисками, обеспечивать противопожарную безопасность, управлять действиями в условиях чрезвычайных ситуаций, экологическую защиту и др.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М.: Финансы и статистика, 2007.

Балабанов И.Т. Риск-Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2006.

Батракова Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка. М: «Логос», 2008.

Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. Киев: Ника-Центр, 2004. Т. I.

Дубров A.M. Моделирование рисковых ситуаций в экономике и бизнесе. М.: Финансы и статистика, 2006.

Кадинская О.А. Управление финансовыми рисками. М.: Изд-во АО «Консалтбанкир», 2006.

Предпринимательство, бизнес, риск // Рыночная экономика: Учеб. М., Б. Райзберг, 2003.

Романов В. Понятие рисков и их классификация как основной элемент теории рисков // Инвестиции в России. 2006. № 12.

Финансовый менеджмент: теория и практика / Под ред. Е.С. Стояновой. М.: Перспектива, 2007.

Хохлов Н.В. Управление риском: Учеб. пособие для вузов. **М.: ЮНИТИ-**ДАНА, 2005.