

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.  
\_\_\_\_\_ И.А. Баев  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Разработка бизнес-плана предприятия по приготовлению и доставке здоровой еды  
«РоялФуд»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.02.2017.223.ВКР

Руководитель работы,  
к.э.н., доцент кафедры  
\_\_\_\_\_ Е.Г. Сухих  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы,  
студент группы ЭУ–440  
\_\_\_\_\_ С.О.Шершнев  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер,  
\_\_\_\_\_  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Шершнева С.О. Бизнес-план  
Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-440,  
8с., 17 ил., 28 табл., библиограф.  
список – 35 наим., 2 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана предприятия по производству и доставке здоровой еды ООО «РоялФуд».

В работе рассмотрены теоретические основы бизнес планирования, а именно цели и задачи бизнес-плана, его содержание и структура, а также методы бизнес планирования. Произведены расчет затрат, себестоимости, потребности в основных средствах и персонале, спрогнозирован спрос на продукцию, а также выполнен расчет ключевых экономических показателей эффективности проекта. В завершении выполнен анализ эффективности бизнес-плана, а именно анализ чувствительности, операционный анализ. А также выполнен анализ рисков проекта, с конкретными предложениями по минимизации рисков.

## ANNOTATION

Shershnev S.O. Business plan –  
Chelyabinsk:SUSU, EU-440, 8  
pp., 17 ill., 28 tables, bibliographer.  
List - 35 items, 2 app.

The final qualifying work was carried out with the purpose of developing a business plan for the enterprise for the production and delivery of healthy meals to RoyalFood LLC.

The theoretical bases of business planning, namely the goals and objectives of the business plan, its content and structure, as well as methods of business planning are considered. Calculations of costs, prime cost, requirements for fixed assets and personnel, forecasted demand for products, as well as the calculation of key economic indicators of project efficiency. In the end, an analysis of the effectiveness of the business plan, namely sensitivity analysis, operational analysis. And also a risk analysis of the project, with specific proposals for minimizing risks.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	9
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ.....	11
1.1 Сущность и задачи бизнес-плана.....	11
1.2 Сравнение российских и зарубежных подходов к стандартизации структуры и содержания бизнес-плана.....	14
1.3 Методы разработки бизнес-плана.....	25
2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ДОСТАВКИ ЗДОРОВОЙ ЕДЫ.....	38
2.1 Описание предприятия и продукции.....	38
2.2 Маркетинговое исследование.....	39
2.3 Нормативно-правовая основа открытия бизнеса.....	43
2.4 Прогнозирование продаж.....	44
2.5 Организационный план.....	47
2.6 Производственный план.....	48
2.6.1 Анализ вариантов аренды.....	48
2.6.2 Кадровый состав и оплата труда.....	50
2.6.3 Расходы на тару и упаковку.....	53
2.6.4 Расходы на ресурсы.....	54
2.6.5 Расчет себестоимости.....	56
2.7 Инвестиционный план.....	59
2.7.1 Расчет количества и стоимость необходимого оборудования... ..	59
2.7.2 Рекламная компания.....	61
2.7.3 Окончательный инвестиционный план.....	63
2.7.4 Выбор источника финансирования.....	63
2.8 Финансовый план.....	64
2.8.1 Расчет выручки от реализации.....	64
2.8.2 Расчет основных налогов.....	65
2.8.3 Поток реальных денег от финансовой деятельности.....	66
2.8.4 Потоки реальных денег от всех видов деятельности.....	66

2.9 Анализ эффективности бизнес плана и анализ рисков.....	66
2.9.1 Расчет показателей эффективности инвестиционного проекта.....	66
2.9.2 Анализ чувствительности бизнес-плана.....	70
2.9.3 Операционный анализ проекта.....	73
2.9.4 Анализ рисков проекта.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	81
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	84
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	86

## ВВЕДЕНИЕ

Бизнес-план – это представленная в определенном стандарте система доказательств успешности предлагаемого дела. Он дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект и при каких условиях он будет наиболее эффективен при допустимой для инвестора степени риска.

Написание бизнес-плана – это почти искусство. Сегодня целая когорта профессионалов занимается составлением бизнес-планов. Существует несколько отечественных программных продуктов, позволяющих рассчитать инвестиционные проекты. К сожалению, за редким исключением составленные профессиональными консультантами бизнес-планы или те, в которых содержатся расчеты, сделанные при помощи той или иной специальной компьютерной программы, оказываются в мусорной корзине инвестора.

Большинству российских предпринимателей свойственно впадать в две крайности. Одни полагают, что наличие красиво оформленной и гладко написанной бумаги, перенасыщенной псевдонаучными экономическими терминами, автоматически гарантирует получение инвестиций. Другие, напротив, считают, что вся эта «писанина» не имеет никакого отношения к тому реальному бизнесу, которым им приходится заниматься, и потому подают на рассмотрение несколько малопривлекательных листов бумаги с совершенно фантастическими прогнозами.

При всей значимости этого важного документа, инвестор, прежде всего, оценивает личность самого предпринимателя и качество его команды через написанный ими бизнес-план. Инвесторов можно назвать профессиональными читателями бизнес-планов. Предприниматель, решившись обратиться к инвестору, делает это один или несколько раз в жизни. А инвестор, особенно на Западе, еженедельно может рассматривать десятки бизнес-планов.

Сегодня практически в любом книжном магазине можно приобрести пособия по составлению бизнес-плана. В них детально расписаны его структура и содержание каждого из разделов, поэтому подробно останавливаться на рассмотрении этого документа не имеет смысла. Но ни в одном учебнике или методической рекомендации нельзя прочитать, что бизнес-план – это не формальное описание бизнеса, а его сущность, выраженная в письменной форме.

Бизнес-план – один из конечных продуктов того, что называется корпоративной культурой компании. В зависимости от того, какая атмосфера царит в компании, как складываются взаимоотношения между сотрудниками, как распределены полномочия, какие цели и задачи ставит перед собой предприниматель и его команда, бизнес-план может принимать самые разные выражения. Поэтому тема работы важна и актуальна на современном этапе развития рынка здорового питания.

Цель данной выпускной квалификационной работы: планирование создания бизнеса на примере фабрики здоровой еды “Royal Food”.

Объект исследования – рынок здорового питания города Челябинска.

Предмет исследования – процесс организации доставки здоровой еды “Royal Food”.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1 Сущность и задачи бизнес-плана

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

Бизнес-план – программный продукт, получаемый в процессе разработки бизнес плана. Бизнес-план представляет собой документ, содержащий обоснование действий, которые необходимо осуществить для реализации какого-либо коммерческого проекта или создания нового предприятия.

Бизнес-план – план, программа осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-планирование решает следующие важные проблемы:

- 1) определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;
- 2) конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- 3) привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов фирмы;
- 4) помогает получить ценный опыт планирования, развивает перспективный взгляд на организацию и ее рабочую среду.

Бизнес-планы составляют обычно по следующим причинам:

- 1) Для внешнего использования. Чтобы представить дело в наиболее выгодном свете людям извне, например, инвесторам.



2) Для внутреннего пользования. Здесь дело представляется со всеми сильными и слабыми сторонами. Этот бизнес-план используется постоянно как инструмент управления.

Разработка бизнес-плана – важное условие для начала организации бизнеса и его функционирования. В идеале каждое предприятие должно иметь разработанный набор целей и задач, продумать стратегию преобразования целей в действия. В маркетинге принято считать, что наличие бизнес плана является одним из инструментов повышения доходности предприятия и защищает от неоправданных рисков.

Каждая фирма, начиная свою деятельность, обязана четко представить потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь точно рассчитывать эффективность использования имеющихся средств в процессе работы фирмы. В рыночной экономике предприниматели не могут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Можно достигнуть существенных преимуществ, если начать с бизнес-плана для внутреннего использования. В процессе его написания рассматриваются многие вопросы, которые, возможно, никогда не будут записаны во внешнем варианте бизнес-плана. Однако инвесторы наверняка зададут подобные вопросы, чтобы "почувствовать" серьезность проработки. Те, кто не подготовлен к этим вопросам, окажутся в невыгодном положении. Все варианты и стратегия развития должны быть проработаны заранее, при написании внутреннего бизнес-плана. А если привлечение инвестора окажется оправданным, тогда и инвестор, и фирма будут иметь твердую основу для сделки. Таким образом, составление в первую очередь внутренне ориентированного бизнес-плана в интересах обеих сторон. Бизнес-план обычно пишется на перспективу, и составляют его примерно на 3

года вперед, при этом для первого года основные показатели обычно делают в месячной разбивке, для второго – поквартально, и лишь начиная с 3-го года, ограничиваются годовыми показателями. К сожалению, такое планирование в условиях нашей экономики пока не представляется возможным, поскольку экономическая ситуация очень быстро меняется. Планирование на время более года будет заведомо ошибочным. Многие сейчас ограничиваются написанием плана на год. Он является основным средством менеджмента. В нем определяются цели деятельности предприятия и пути их достижения.

Основными целями разработки бизнес-плана являются:

- 1) приватизация объектов государственной и муниципальной собственности;
- 2) осуществление инвестиционных проектов;
- 3) реализация отдельных коммерческих операций;
- 4) эмиссия ценных бумаг;
- 5) определение перспектив развития фирмы;
- 6) проведение реорганизационных мероприятий, применяемых для несостоятельных предприятий (банкротство);
- 7) финансовое оздоровление и выход из временного экономического кризиса.

Хорошо отпечатанный и оформленный бизнес-план – лучшая визитная карточка для бизнесмена. С его помощью стандартизируется процесс ознакомления с предприятием. На известном этапе экономического развития и становления рынка, рыночных отношений и цивилизованного предпринимательства отсутствие бизнес-плана начнёт восприниматься настороженно со стороны партнеров, кредиторов и клиентов. Наличие бизнес-плана обязательное требование со стороны цивилизованного рынка. Привлечение денег для развития дела невозможно без того материала, который содержится в бизнес-плане. Наличие бизнес-плана чисто психологически вызывает ощущение основательности, солидности предпринимательского начинания, его владельца. Процесс планирования заставляет адекватно оценивать затеваемые или продолжаемые предпринимательские действия. Бизнес-план помогает

обнаружить в задаточном состоянии те проблемы развития предприятия, которые в будущем грозят перерасти в серьёзные препятствия и существенно осложнят работу. Придаёт бизнесу целенаправленность, т.е. чёткое определение конечных и промежуточных целей. Бизнес-план – это инструмент контроля и управления позволяющий обеспечить планомерное продвижение предприятия к поставленным целям. В процессе составления бизнес-план является мощным инструментом самообучения, основой для сопоставления с фактическими достижениями. Чем больше нестабильность во внешней среде, тем больше порядка должно быть во внутренней организации действий предприятия, тем больше внимания следует уделять разработке стратегии рыночного и организационного развития и оперативным действиям по реализации этих стратегий.

Бизнес-план помогает решить 4 основные задачи:

- 1) изучить ёмкость рынка;
- 2) ценить затраты;
- 3) обнаружить «подводные камни»;
- 4) определить финансово-экономические показатели.

## 1.2 Сравнение российских и зарубежных подходов к стандартизации структуры и содержания бизнес-плана

Бизнес-план помогает решить следующие основные задачи:

- 1) четкая формулировка целей предприятия, определения конкретных количественных показателей их реализации и сроков достижения;
- 2) определить конкретные направления деятельности фирмы,
- 3) целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- 4) сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегию и тактику их достижения, определения конкретных количественных показателей их реализации и сроков достижения;

5) определить лиц, ответственных за реализацию стратегии; выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям;

6) оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;

7) выявить соответствие имеющихся кадров фирмы, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;

8) определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;

9) оценить финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;

10) предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана;

11) организовать систему контроля над ходом осуществления проекта.

Бизнес-планы подразделяются на следующие виды:

1) бизнес-план инвестиций – изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых результатов;

2) бизнес-план развития компании или фирмы – план развития организации на предстоящий плановый период;

3) бизнес-план развития (создания) отдельного подразделения предприятия;

4) бизнес-план для получения кредита в банке или для участия в тендере.

Бизнес-план должен отвечать ряду требований:

1) быть написанным простым и понятным языком с использованием кратких и четких формулировок;

2) его объем не должен превышать 20-25 машинописных страниц;

3) носить всеобъемлющий характер, т.е. включать всю информацию по проекту, представляющую интерес для инвестора;

- 4) опираться на реальные факты и обоснованные предложения;
- 5) иметь завершенный характер, т.е. содержать стратегию достижения поставленных целей;
- 6) обладать комплексностью, т.е. содержать производственное, маркетинговое, организационное, финансовое обеспечение;
- 7) иметь перспективный характер, т.е. обеспечивать возможность разработки на его основе дальнейших планов с сохранением преемственности развития;
- 8) обладать гибкостью, обеспечивающей возможность внесения корректировок в разработанные программы;
- 9) иметь контролирующий характер, связанный с четкой характеристикой графиков работ, контрольных сроков и показателей.

Структура и содержание бизнес-плана могут варьироваться в зависимости от цели составления этого документа и области применения (производственные, сервисные, торговые и др. компании). В настоящее время существуют несколько групп стандартов его составления.

Самыми распространенными среди них являются стандарты:

- 1) Европейского Союза в рамках программы по содействию ускорению процесса экономических реформ в содружестве независимых государствах (TACIS);
- 2) Организацией Объединённых Наций по промышленному развитию (UNIDO);
- 3) Федерального фондом поддержки малого предпринимательства (ФФПМП);
- 4) Международной сети фирм, предоставляющих аудиторские, налоговые и консультационные услуги КМРГ;
- 5) Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР);
- 6) Министерства финансов РФ;

**В таблице 1 представлена структура и содержание бизнес-плана по стандарту TACIS.**

**Таблица 1 – Структура и содержание бизнес-плана по стандарту TACIS**

Структура	Содержание
Бизнес и его общая стратегия	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) описание организации бизнеса;</li> <li>2) описание целей и стратегии бизнеса;</li> <li>3) описание основных характеристик продукции и услуг;</li> <li>4) описание стратегии управления и стратегии маркетинга;</li> <li>5) общее описание рынка.</li> </ol>
	1)
Производство и эксплуатация	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) планы развития;</li> <li>2) покупка производственного предприятия и оборудования;</li> <li>3) план производства и расчет выпуска продукции;</li> <li>4) производственные факторы.</li> </ol>
План производства и эксплуатации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) требования к местной инфраструктуре;</li> <li>2) покупка (реконструкция) производственного предприятия;</li> <li>3) физические капитальные вложения;</li> <li>4) план производства и расчет выпуска продукции;</li> <li>5) производственные факторы;</li> <li>6) производственный план.</li> </ol>
Управление и процесс принятия решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) описание организационной структуры управления;</li> <li>2) общее описание функциональных обязанностей;</li> <li>3) основные результаты и опыт работы ответственных специалистов;</li> <li>4) информация о внешних консультантах, привлекаемых к проекту;</li> <li>5) план обучения персонала;</li> <li>6) копия уставных документов;</li> <li>7) распределение ответственности между подразделениями системы управления;</li> </ol>
Факторы риска	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) технические риски;</li> <li>2) финансовые риски: анализ чувствительности и безубыточности.</li> </ol>

**В таблице 2 представлена структура и содержание бизнес-плана по стандарту UNIDO.**

**Таблица 2 – Структура и содержание бизнес-плана по стандарту UNIDO**

Структура	Содержание
Описание предприятия и отрасли	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) общие сведения о предприятии;</li> <li>2) финансово-экономические показатели деятельности</li> </ol>

	<p>предприятия;</p> <p>3) структура управления и кадровый состав;</p> <p>4) направления деятельности, продукция, достижения и перспективы;</p> <p>5) отрасль экономики и ее перспективы;</p> <p>6) партнерские связи и социальная активность.</p>
Описание продукции (услуг)	<p>1) краткое описание продукции, основные характеристики;</p> <p>2) конкурентоспособность продукции (услуги);</p> <p>3) патентоспособность и авторские права;</p> <p>4) лицензия;</p> <p>5) условия поставки;</p> <p>6) безопасность;</p> <p>7) гарантий и сервис;</p> <p>8) эксплуатация и утилизация.</p>
Маркетинг и сбыт продукции (услуг)	<p>1) требования потребителей к продукции;</p> <p>2) описание конкуренции;</p> <p>3) описание рынка сбыта продукции;</p> <p>4) описание поставки товара;</p> <p>5) стратегия привлечения потребителей.</p>
Производственный план	<p>1) общие сведения о предприятии;</p> <p>2) технология и уровень квалификации исполнителей;</p> <p>3) кадровое обеспечение;</p> <p>4) объем производства;</p> <p>5) расходы на персонал, сырье, смете текущих затрат;</p> <p>6) расчет переменных и постоянных издержек.</p>
Организационный план	<p>1) описание руководящей группы;</p> <p>2) организационная структура;</p> <p>3) механизм поддержки и мотивации;</p> <p>4) правовое обеспечение;</p>
Финансовый план	<p>1) затраты подготовительного периода;</p> <p>2) затраты текущего (основного) периода;</p> <p>3) расчет поступлений от проекта;</p> <p>4) затраты, связанные с обслуживанием кредита (лизинга) ;</p> <p>5) расчет налоговых платежей;</p>

#### Окончание таблицы 2

Структура	Содержание
Направленность и эффективность проекта	<p>1) направленность и значимость проекта;</p> <p>2) показатели эффективности его реализации;</p> <p>3) анализ чувствительности проекта.</p>
Риски и гарантии	<p>1) предпринимательские риски и возможные форс-мажорные обстоятельства;</p> <p>2) гарантии возврата средств партнерам и инвесторам.</p>

На основании анализа стандартов можно выделить следующую типовую структуру бизнес-плана:

- 1) титульный лист;
- 2) резюме/вводная часть;
- 3) анализ положения дел в отрасли;
- 4) сущность проекта;
- 5) план маркетинга;
- 6) производственный план;
- 7) организационный план;
- 8) финансовый план;
- 9) оценка рисков;
- 10) приложения.

**1) титульный лист.** Назначение раздела – дать представление о проекте. На его основе потенциальный инвестор может сразу определить, представляет ли для него интерес участие в проекте. Обычно на титульном листе отражаются следующие данные:

- полное название фирмы;
- сведения о владельцах или учредителях;
- краткая характеристика сути предлагаемого проекта;
- общая стоимость проекта;
- указание на конфиденциальный характер данного документа.

**2) Резюме/Вводная часть.** Главной задачей раздела является укрепление заинтересованности потенциального инвестора в проекте на основе краткого освещения его наиболее важных положений. В зависимости от общей величины бизнес-плана объем данного раздела может составить одну-четыре страницы. Раздел включает:

- более подробную характеристику направления деятельности предприятия;
- общую оценку состояния спроса на данную продукцию на основе проведенного анализа рыночной ситуации и перспектив ее изменения в будущем;



- обоснование перспективности проекта;
- необходимый объем инвестиций для реализации проекта;
- контрольные сроки по проекту.

К написанию этой части рекомендуется приступать после того, как подготовлены остальные разделы бизнес-плана;

**3) анализ положения дел в отрасли.** Задачей раздела является доказательство высокой степени обоснованности главной идеи проекта. Поэтому здесь приводятся результаты комплексных маркетинговых исследований по следующим показателям:

- динамика продаж в отрасли за ряд предшествующих лет и прогнозируемые темпы их роста;
- тенденции ценообразования;
- всесторонняя характеристика конкурентов;
- выделение новых и быстрорастущих фирм в отрасли с характеристикой основных направлений их деятельности и специфики рыночных стратегий;
- характеристика потребителей;
- оценка влияния научно-технических и социальных аспектов;
- перспективные рыночные возможности;

**4) сущность проекта.** В этой части излагается основная идея предлагаемого проекта. После знакомства с ней инвестор должен четко представлять конкретное изделие (или услугу), степень готовности предприятия к его производству и предпосылки для его осуществления, а также необходимые для этого средства. В связи с этим в данном разделе отражаются следующие положения:

- основные цели;
- характеристика целевой группы потребителей, которую предполагается обслуживать, и ключевых факторов успеха на рынке;
- подробное описание (техническая спецификация) изделия, параметры которого должны соответствовать требованиям выбранного сегмента рынка;
- стадия разработки, патентная чистота и защита товара;

- характеристика предприятия;
- общая стоимость проекта, включающая размеры и график производственных капиталовложений, первоначальные расходы по маркетингу продукции и организации управления;

**5) план маркетинга.** Здесь в четкой форме определяются задачи по всем элементам комплекса маркетинга с указанием, что должно быть сделано, кем, когда и какие для этого требуются средства. Основными пунктами плана маркетинга являются:

- программа комплексных рыночных исследований, которые предполагается осуществлять в ходе реализации проекта;
- общий объем и ассортимент реализуемой продукции с разбивкой по периодам осуществления проекта вплоть до выхода на запланированную мощность;
- направления совершенствования продукции;
- требования к упаковке, ее параметрам и внешнему виду;
- обоснование ценовой политики;
- планирование сбыта;
- планирование товародвижения;
- планирование рекламной кампании;
- планирование сервиса;
- система маркетингового контроля;

**б) производственный план.** Раздел содержит перечень всех задач, которые возникают в сфере производства, и способы их решения. При разработке раздела необходимо осветить следующие моменты:

- производственные мощности;
- описание всего технологического процесса с выделением охватываемой проектом части, а также операций, передаваемых субподрядчикам;
- субподрядчики;
- оборудование;

- производственные площади;
- сырье;
- себестоимость;

**7) организационный план.** Задача раздела связана с разработкой мер по организационному обеспечению проекта. Для существующих предприятий это связано с оценкой степени соответствия их структуры и применяемых методов управления специфике поставленных целей и путям их достижения, для создаваемых предприятий – с проектированием всех структур, в максимальной степени увязанных с основными стратегическими положениями проекта. Традиционная структура раздела обычно включает следующие элементы:

- организационно-правовая форма;
- организационная структура управления, включающая схему, положения и инструкции, взаимосвязи подразделений;
- характеристика учредителей;
- характеристика руководящего состава;
- работа с персоналом;
- материально-техническая обеспеченность управления;
- местонахождение предприятия;

**8) финансовый план.** Задачей раздела является общая экономическая оценка всего проекта с точки зрения окупаемости затрат, уровня рентабельности и финансовой устойчивости предприятия. Для инвестора раздел представляет наибольший интерес, так как позволяет оценить степень привлекательности проекта по сравнению с иными способами использования денежных средств. В полном виде этот раздел включает ряд следующих финансовых документов:

- сводный баланс доходов и расходов;
- план денежных поступлений и расходов с такой же периодичностью;
- балансовый план на конец первого года в его традиционной форме;
- план по источникам;

**9) оценка рисков.** Назначение раздела – в определении потенциальных проблем и трудностей, с которыми придется столкнуться в ходе реализации проекта. Инвестор должен убедиться, что предприниматель трезво смотрит на вещи и готов к сложностям, которые всегда сопровождают осуществление любого, даже самого подготовленного, мероприятия. В данном разделе обычно приводятся следующие сведения:

- перечисляются все возможные проблемы, которые могут осложнить реализацию проекта;
- определяется комплекс предупреждающих мер, которые уменьшат вероятность возникновения той или иной проблемы или ослабят ее отрицательное воздействие;
- разрабатываются сценарии поведения в случае наступления неблагоприятных событий;
- обосновывается низкая вероятность столкновения с проблемами, которые были учтены и которыми, в силу этого, можно пренебречь.

**10) приложения.** В заключительной части бизнес-плана приводятся документы и источники, которые были использованы при его подготовке, и на которые есть ссылки в основном тексте. Речь идет о письмах от клиентов и партнеров, копиях договоров и контрактов, различных прейскурантах, статистических обзорах, справках, результатах исследований и т.д.

Бизнес-план, в конечном счете, должен дать правильный ответ на такие важные вопросы рыночных отношений, как возможная стоимость проекта и планируемые доходы.

### 1.3 Методы разработки бизнес-плана

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Этот план дает характеристику процесса функционирования фирмы, показывает, каким образом

ее руководители собираются достичь выполнения поставленных задач, в первую очередь – повышения прибыльности компании. Хорошо разработанный план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять более глубокие перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Бизнес-план, как правило, систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и с изменениями на рынке, где действует фирма, и в экономике в целом. Таким образом, бизнес-план помогает предпринимателю оценивать прогресс своего дела на основе внутрифирменного и макроэкономического анализа и контролировать текущие операции.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Другие цели разработки плана бизнеса могут быть различными, например:

- 1) уяснить степень реальности достижения намеченных результатов;
- 2) доказать определенному кругу лиц целесообразность реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой;
- 3) убедить сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте и др.

Бизнес-план, также, призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:

- 1) определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;
- 2) оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;

3) выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

4) проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;

5) просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

В современной практике бизнес-план выполняет четыре функции. Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства – ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки принимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Таким образом, внутрифирменное планирование является неотъемлемой частью любого предприятия, независимо от его размера. Бизнес-план обобщает анализ возможностей для начала или расширения бизнеса в конкретной ситуации и дает четкое представление о том, каким образом менеджмент данной компании намерен использовать этот потенциал. Велико его значение и для привлечения деловых партнеров, создания совместных предприятий. А также, для получения финансирования.

Подготовка и эффективное использование бизнес-плана имеет таким образом, первостепенное значение. Этот план может быть разработан менеджером, руководителем, фирмой, группой фирм или консалтинговой организацией. Для определения стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый бизнес-план. Нередко уже на стадии его подготовки определяются потенциальные партнеры и инвесторы. Что касается временного аспекта бизнес-планирования, то большинство фирм составляют планы на год. В них детально рассматриваются различные направления деятельности фирмы, в этот период бегло характеризуется дальнейшее развитие. Некоторые фирмы составляют планы на срок до 5 лет и лишь крупные компании, твердо стоящие на ногах, планируют на период более пяти лет.

Существуют два основных подхода к разработке бизнес-плана. Первый заключается в том, что бизнес-план составляется наемной группой специалистов, а инициаторы проекта участвуют в нем посредством подготовки исходных данных. Другой подход - когда инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности, у возможных инвесторов. Для российской практики второй подход является наиболее правильным. Инициаторы проекта обычно являются специалистами в производственных вопросах, но, как правило, довольно слабо разбираются в тонкостях финансового обеспечения проекта и сбыта продукции. Эти вопросы разрабатывают наемные специалисты.

В бизнес-плане оценивается перспективная ситуация как внутри фирмы, так и вне. Он особенно необходим руководству для ориентации в условиях акционерной собственности, так как именно при помощи бизнес-плана руководители компании принимают решение о накоплении прибыли и распределении ее части в виде дивидендов между акционерами. Этот план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации управления и ответственности сотрудников. Следует отметить, что указанный план, как правило, активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития групп фирм, связанных кооперированием и изготовлением одинаковых или взаимодополняющих продуктов. В таком случае фирмы-партнеры осуществляют общее финансирование.

Наряду с внутрифирменными функциями, бизнес-планирование имеет большое значение при определении стратегии планирования на макроуровне. Совокупность долгосрочных бизнес-планов предприятий составляет информационную базу, которая является основой для разработки национальной политики планирования в рамках государственного регулирования экономики.

Таким образом, в наибольшей степени бизнес-план используется при оценке рыночной ситуации, как вне фирмы, так и внутри нее, при поиске инвесторов. Он может помочь крупным предпринимателям расширить дело с помощью покупки акций другой фирмы или организации новой производственной структуры, а также служит основой для формирования общегосударственной стратегии планирования.

Важное значение имеет структура бизнес-плана, которая представляет собой достаточно сложный документ, включающий в себя описание компании, ее потенциала, оценку внутренней и внешней среды бизнеса, конкретные данные о развитии фирмы. Хотя внешне бизнес-планы могут отличаться друг от друга, состав их разделов остается практически неизменным, а именно: краткое



содержание (резюме), характеристика отрасли, описание создаваемой компании и производимых ею продуктов и услуг, исследование и анализ рынка, планы маркетинга, производственный и финансовый планы, а также оценка возможных рисков и страхование.

При составлении бизнес-плана необходимо также помнить, что информация, представленная в нем, должна быть емкой, четкой и в то же время краткой. Часто неопытные предприниматели при составлении бизнес-планов используют прилагательные весьма экспрессивной окраски, однако лучше избежать излишней эмоциональности при изложении, а вместо этого включить в план цифровые показатели. Они намного скромнее, но более эффективно воздействуют на потенциальных деловых партнеров. Однако, при большом количестве различных цифровых материалов их восприятие и оценка затрудняются, особенно при первом ознакомлении с планом. В связи с этим рекомендуется проверенный метод свертывания информации: ее классифицируют по определенным категориям (показателям) и представляют в аналитической (табличной) или графической форме. В систематизированном виде, когда возможна сравнительная оценка, цифровые данные воспринимаются намного легче, а значит и результативнее. Рекомендуется, кроме того, привести цитаты солидных авторов, которые подчеркнут идею, излагаемую в проекте. Конечно, ссылка на авторитетный источник не сможет заменить творческую мысль, но цитата может быть приведена, чтобы снять у читателя напряжение от восприятия потока новых идей, незнакомого материала или обильной цифровой информации.

Что касается полноты изложения бизнес-плана, то от ее уровня во многом зависит его успешное использование. Хотя состав разделов плана может варьироваться автором по его усмотрению, это не означает, что по желанию составителя могут быть выпущены важные разделы, касающиеся, например, цифровых значений доходов. Наоборот, чем больше и доказательнее будет такого рода информация, тем эффективнее будет воздействовать бизнес-план на потенциального участника бизнеса.

Таким образом, бизнес-план должен быть написан деловым языком, доходчивым, живым, но не примитивным. Исключается использование профессиональных терминов, непонятных неспециалисту в данной области. Необходимо отметить, что банки и инвестиционные компании ежедневно рассматривают множество предложений. Поэтому бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ.

### Выводы по главе 1

Таким образом, бизнес план позволяет решить такие важнейшие задачи при открытии предприятия: изучение емкости рынка, анализ затрат, прогнозирование возможных трудностей, определение финансово-экономических показателей.

Бизнес-план должен иметь четкую определенную структуру. И несмотря на то, что существуют различные стандарты структуры и содержания бизнес-плана, можно выделить следующую типовую структуру, присущую всем методикам представленным в анализе:

- 1) титульный лист;
- 2) резюме/вводная часть;
- 3) анализ положения дел в отрасли;
- 4) сущность проекта;
- 5) план маркетинга;
- 6) производственный план;
- 7) организационный план;
- 8) финансовый план;
- 9) оценка рисков;
- 10) приложения.

## 2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ДОСТАВКИ ЗДОРОВОЙ ЕДЫ И ОЦЕНКА ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ

### 2.1 Описание предприятия и продукции

Проектируемое предприятие – фабрика здоровой еды “RoyalFood”, находится в городе Челябинске. Планируемое место приготовления еды ул. Копейское Шоссе, 9П/1.

Цель предприятия – приготовление и доставка здоровой еды.

Планируется разработать предприятие по доставке здоровой еды, приготовленной по всем стандартам и с использованием только натуральных ингредиентов без использования вредных составляющих.

Предприятие будет предоставлять потребителю определенный набор услуг, в который будут входить: консультация у врача-диетолога, **составление рациона** определенной калорийности, сбалансированного по всем компонентам питания, обеспечивающего ускорение метаболизма и вывод обменных процессов на оптимальный режим, приготовление еды компетентными опытными поварами из здоровых продуктов, и последующая доставка готовой еды клиентам по всему городу Челябинску и его окрестностям.

Ассортимент предприятия:

- 1) сбалансированный рацион с индивидуально подобранной калорийностью;
- 2) спортивное питание;
- 3) детокс
- 4) рацион для беременных;
- 5) детское питание;
- 6) здоровые обеды.

## 2.2 Маркетинговые исследования

В маркетинговые исследования включаются следующие этапы:

1) анализ рынка. Лишний вес и проблемы со здоровьем – это две важные проблемы современного общества. Миллионы женщин и мужчин страдают ожирением и избыточной массой тела, а также различными другими проблемами со здоровьем. Всё это требует особого внимательного и строгого контроля за рационом. Но с темпом нашей жизни зачастую это практически невозможно. Как часто мы или не соблюдаем предписанных врачами правил питания, в силу занятости, или же срываемся при виде разнообразия вкусных, но в большинстве своём очень вредных продуктов на прилавках магазинов.

Казалось бы, нет ничего проще, готовить еду из здоровых ингредиентов и меньшим содержанием вредных веществ, однако большинство людей живет в «бешеном» темпе, и у них не хватает на это времени.

Именно поэтому фирм, занимающихся здоровым питанием, становится все больше.

Рынок здорового питания в городе Челябинске представлен специализированными продуктовыми магазинами, где потребители могут приобрести продукты соответствующие высшим стандартам качества, из которых в последствие они будут готовить пищу. А также фирмами доставки уже готовой здоровой еды приготовленной по всем стандартам.

Ценовая политика данного сегмента рынка ориентирована преимущественно на потребителей со средними и выше доходами. Это связано в первую очередь с тем, что продукты, из которых готовится еда проходят дополнительные обработки и нормы контроля, что отражается на их цене. Также не стоит забывать и о квалификации поваров, которые готовят еду.

Одной из особенностей рынка является сезонное колебание спроса на продукцию. Так весной вследствие большего стремления людей держать себя в

форме, спрос резко возрастает. И в середине лета и вплоть до начала зимы спрос значительно меньше.

Первая фирма данного типа появилась в Челябинске в начале 2012 года, и к концу 2016 количество фирм составляло уже 8. Это связано в первую очередь со стремлением людей ограничить список факторов, негативно влияющих на здоровье и самочувствие. Для нашего города это является особенно актуальным.

Однако в целом можно сказать, что «ниша» доставки здоровой еды не перенасыщена .

2) анализ конкурентов. Как уже говорилось ранее, конкуренция на рынке не сильно высока. Это связано с тем, что «увлеченность» людей своим здоровьем для Челябинска явление довольно новое.

Также в ходе анализа было выявлена серьезная проблема , присуща всем фирмам представленным на рынке – слабая рекламная политика. Действительно проведя небольшой опрос, несложно выяснить, что осведомленность людей о том, что существуют такие организации очень низка.

При организации нашей фирмы «Royal Food» данный нюанс будет учтен и проработан досконально, так как, по моему мнению, он является одним из основных ключевых факторов успеха компании данного типа.

Конкуренция на рынке доставки здоровой еды в городе Челябинске представлена 8 компаниями:

- 1) «Onlyyou»;
- 2) «Рада»;
- 3) «Здоровая еда»;
- 4) «Cleanfood»;
- 5) «Freeline».

Рассмотрим каждую в отдельности подробнее:

1) «Onlyyou». Данная компания была основана в 2013 году. Является «старичком» данного рынка и предоставляет потребителю наибольший спектр услуг. В них входят: разработка программы здорового питания, меню для

беременных, детское меню, спортивный рацион. Стоимость услуг варьируется от 1500 до 2000 рублей.

2) Компания «Рада» начала свою деятельность в 2016г. Предприятие существует в формате кафе, а также осуществляет продажу здоровых продуктов и доставку здоровой еды. Основным направлением деятельности фирмы является вегетарианская пища.

Из всех фирм, представленных в анализе, «Рада» является наиболее дружелюбной по отношению к потребителю в плане цены. Дневной рацион обойдется покупателю примерно в 500рублей.

Дополнительным доходом компании является доставка комплексных обедов предприятиям.

3) «Здоровая еда». Компания была основана в 2017 году. Довольно молодая фирма, поэтому очень сложно давать какую-то оценку ее деятельности. В целом ценовую политику можно назвать гуманной. Стоимость заказа составляет 850 рублей. Также стоит отметить слабую рекламную политику компании.

4) «Cleanfood».Фирма осуществляет свою деятельность с 2014 года. Специализируется на доставке здоровой еды. Дневной рацион состоит из 5 сбалансированных приемов пищи. Отличительной особенностью компании является применения метода ДЕТОКС для очистки организма.

Детокс, как и многие другие очистительные программы, направлен на полную очистку организма от шлаков и токсинов. Если соблюдать все правила, то за короткий срок можно не только почистить организм, но и сбросить вес.

В детоксе очень важно соблюдать правильный режим питания. Многие продукты из рациона придется исключить, к ним относятся все мучные и сладкие продукты, жаренная и жирная пища. Продукты, употребляемые в процессе детоксикации организма, должны помогать очищать его или как минимум не препятствовать очищению.

Рацион человека, планирующего использовать детокс диету, должен состоять из свежих фруктов и овощей, зелени, злаков и бобовых, которые не подвергаются термической обработке либо употребляются сырыми.

Ценовая политика компании нацелена на клиентом с доходом выше среднего. Стоимость обычного дневного рациона составляет 2000 рублей, рациона детокс 1500 рублей.

5) «Freeline». Компания «Freeline» – это доставка здоровой еды в Челябинске на целый день для тех, кто мечтает похудеть, и для тех, кто дорожит своим здоровьем. Полезное питание должно и может быть вкусным, сытным и разнообразным. Их диетическое меню разработано врачом-диетологом и приготовлено высококлассным поваром. Это изысканные блюда, сбалансированные по соотношению белков, жиров и углеводов так, что избавление от лишнего веса происходит безопасно и комфортно. Свежая еда готовится ежедневно из экологически чистых продуктов, без добавления красителей, консервантов и усилителей вкуса.

В услуги компании также входит консультация врача диетолога, а также составление индивидуального дневного рациона.

Если вы предпочитаете вегетарианскую пищу, то здесь найдется специальное разнообразное и вкусное меню. Также имеется программа Детокс.

6-разовое питание доставляется на дом или в офис в одноразовых контейнерах и требует только разогрева. Ценовая политика рассчитана на потребителей с доходом выше среднего. Стоимость заказа от 1000 до 2000 рублей в зависимости от состава меню и калорийности.

Исходя из конкурентного анализа, можно сделать вывод о том, что рынок разделен на две категории предприятий: предприятия, рассчитанные на топ-клиентов, рассчитанные на наивысший уровень доходов клиентов, как следствие, у этих предприятий наивысшая цена заказа. В другую группу входят предприятия со средними доходами их потребителями, как следствие, цена заказа намного

ниже, чем предприятия первой группы. Средняя цена заказа по рынку составляет 1300 рублей.

### 2.3 Нормативно-правовая основа открытия бизнеса

Всем известно, что деятельность любого предприятия начинается с регистрации юридического лица. В рамках данного подраздела попытаемся разобраться, какой вид организационно-правовой формы подойдет для нашего предприятия.

Наиболее подходящими формами являются Индивидуальным предприниматель (далее ИП) и Общество с ограниченной ответственностью (далее ООО). Рассмотрим их достоинства и недостатки.

1) Индивидуальное предпринимательство (ИП). Самый простой и доступный вариант. Стоимость регистрации минимальна (800 рублей). Для его получения понадобится такой список документов: паспорт с копией и заявление по установленному образцу. ИП имеет право принимать на работу сотрудников, облагается значительно более низкими штрафами, чем юридическое лицо, и обходит стороной такую проблему как адрес регистрации. Но при этом ИП не имеет права привлекать в своё дело партнеров – такой привилегией в России обладает только юридическое лицо. Такой вариант подойдет для мелкого бизнеса.

2) Общество с ограниченной ответственностью (ООО). Капитал такой организации дробится на доли участников. Это позволяет производить взыскание не с личного имущества каждого из членов общества (как в предыдущем случае), а с имущества предприятия. Создать такую правовую форму также достаточно просто: для этого понадобится договор между всеми членами сообщества, а также уставный капитал не меньше 10000 рублей. ООО превосходно подойдет для малого либо среднего бизнеса.

Так как предприятие планируется довольно небольшое, следовательно, целесообразен будет выбор ИП в качестве организационно правовой формы.



Следующим шагом будет сбор необходимого пакета документов, таких как *разрешение от Роспотребнадзора, разрешение от органов пожарной безопасности*, разрешение на соответствие всем санитарным нормам (для этого по вызову в место, арендованное под кухню, прибудет врач из санэпидемстанции, который проанализирует состояние помещения, и на протяжении 10 дней после проверки предоставит разрешение, если всё будет в порядке. Проверяющему лицу нужно будет передать свидетельство о госрегистрации, документ об аренде помещения, заключение на сырье, используемое для готовки, документы о прохождении медицинского осмотра работниками, а также готовую продукцию.

В среднем затраты на оформление юридического лица составляют от 30 до 50 тысяч рублей, однако в нашем случае придется заплатить гораздо больше из-за того, что предприятие будет работать с продуктами питания. По факту, необходимо проделать те же действия, что и при открытии ресторана. На оформление всех необходимых бумаг придется потратить примерно 100 – 120 тысяч рублей.

## 2.4 Прогнозирование продаж

Для эффективного функционирования предприятия необходимо, насколько это возможно точно, спрогнозировать спрос на продукцию или примерное количество продаж.

Однако прогнозирование спроса это в какой-то степени взгляд в будущее, поэтом оно не может быть стопроцентно точным. Существует довольно большой набор методов, позволяющих спрогнозировать количество продаж . К ним относятся моделирование, расчет эластичности, построение трендовых моделей, экстраполяция, воронка продаж.

В своем исследовании я буду использовать метод воронки продаж. Воронка продаж – это путь, который среднестатистический потребитель товара или услуги проходит от привлечения его внимания к предложению до момента покупки.

На рисунке 1 представлена воронка продаж, которая характерна для предприятий доставки здоровой еды.

## Модель воронки продаж для предприятия доставки здоровой еды

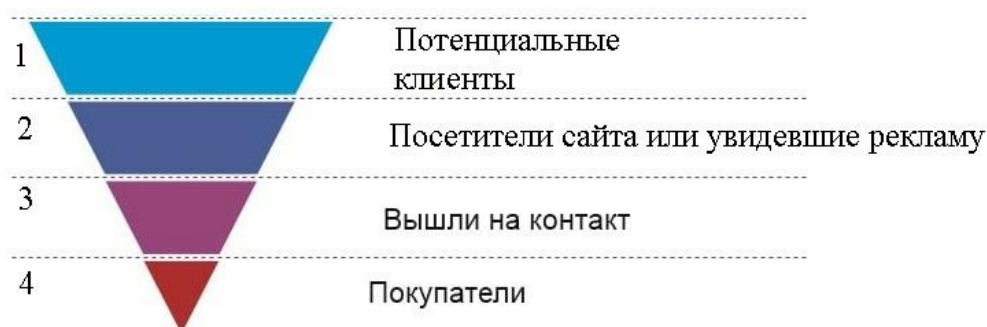


Рисунок 1 – Модель воронки продаж

Далее необходимо сформировать модели воронки продаж конкурентов и посмотреть, какую позицию может занять планируемое предприятие.

Показатель «Потенциальные клиенты» определяется с помощью сервисов Wordstat и GoogleAdwords. Учитываются такие ключевые слова как «здоровая еда», «здоровые продукты», «доставка здоровой еды», «магазин здоровых продуктов», и берется средневзвешенное количества запросов.

При определении показателя «Посетители сайта и увидевшие рекламу» определяется с помощью тех же сервисов,

Группа «Вышли на контакт» это люди оставившие заявку на сайте или заинтересовавшиеся подробностями и условиями услуги предприятия.

Ну и наконец «Покупатели» это те, кто оформил заказ на доставку здоровой еды.

Воронки продаж конкурентов представлены на рисунке 2.

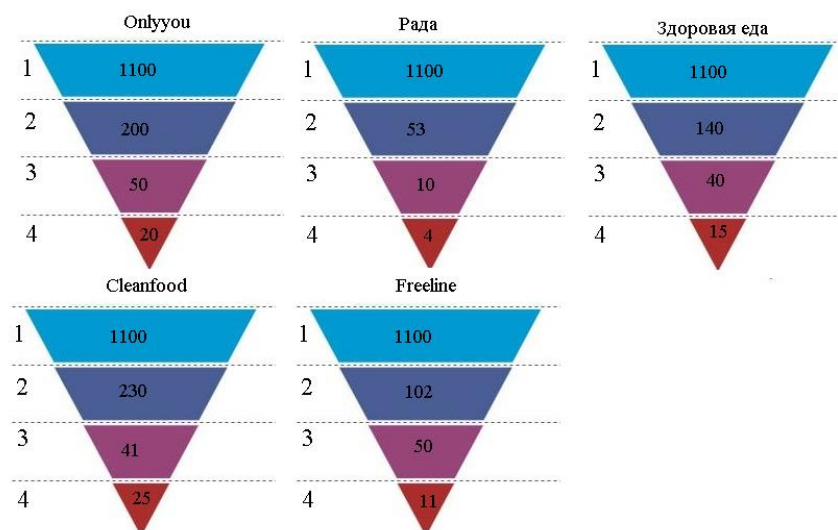


Рисунок 2 – Воронки продаж конкурентов

Исходя из анализа, можно сделать следующие выводы о том, что от качества рекламы напрямую зависит количество продаж. Из представленных компаний качественный, клиентоориентированный сайт есть у «Cleanfood» и «Onlyyou», как следствие у них большая посещаемость сайта.

Что же касается количества продаж, для своего предприятия мы возьмем средневзвешенное значение, так как среднее значение не отражает особенностей каждой компании.

В представленной таблице каждому предприятию был дан вес по конкурентному признаку.

Предприятие рада получило вес 0,1 так как доставка здоровой еды не является основной деятельностью компании. «Cleanfood» получило вес 0,17, так как она является абсолютным лидером рынка как по объему продаж, так и по количеству оборотных средств.

В таблице 3 представлено сравнение объемов продаж конкурентов.

Таблица 3 – Сравнение объемов продаж конкурентов

Предприятие	Вес, %	Объем продаж, шт.
Onlyyou	0,25	20
Рада	0,11	4
ЗдороваяЕда	0,26	15

### Окончание таблицы 3

Предприятие	Вес, %	Объем продаж, шт.
Cleanfood	0,13	25
Freeline	0,25	11

$$V=(0,25 \times 20 + 0,11 \times 4 + 0,26 \times 15 + 0,13 \times 25 + 0,25 \times 11) / (0,25 + 0,11 + 0,26 + 0,13 + 0,25) \approx 15,34$$

Округляем в большую сторону 16 заказов.

## 2.5 Организационный план

Разработка правильного и эффективного графика работы предприятия – это залог успеха компании.

Чтобы разработать график работы предприятия данного типа необходимо проанализировать работу компаний-конкурентов.

На рынке сложились два типа режимов работы предприятия:

1) повара ночью готовят еду и формируют заказы, сотрудники службы доставки утром выполняют доставку заказов;

2) повара днем готовят еду, курьеры вечером развозят заказы на следующее календарное число.

График работы остальных работников не так принципиален и может подвергаться корректировке.

Предприятие «РоялФуд» будет функционировать по первому типу. Это решение обусловлено тем, что при вечерней доставке заказов, к моменту приема пищи блюда утрачивают свой уникальный вкус и товарный вид.

Поэтому график работы можно увидеть в таблице 4.

Таблица 4 – График работы предприятия

Наименование	Численность персонала, чел.	График работы, дни	Время прихода на рабочее место, час	Время ухода с рабочего места, час
Повар	2	2 через 2	22:00	6:00

## Окончание таблицы 4

Наименование	Численность персонала, чел.	График работы, дни	Время прихода на рабочее место, час	Время ухода с рабочего места, час
Уборщик помещения	1	6-ти дневная рабочая неделя	5:00	7:00
Курьер службы доставки	2	2 через 2	7:00	11:00
Охранник	2	2 через 2	0:00	0:00
Специалист по снабжению	1	5-ти дневная рабочая неделя	ненормированный график	ненормированный график
Управляющий	1	5-ти дневная рабочая неделя	7:00	12:30

### 2.6 Производственный план

#### 2.6.1 Анализ вариантов аренды

В рамках планирования предполагается провести тщательный анализ предложений по аренде площадей под кухню.

Анализ проводился по следующим критериям:

- 1) ценовой показатель;
- 2) расположение;
- 3) наличие системы кондиционирования;
- 4) наличие офисного помещения.

В качестве торговых площадок использовались такие сервисы как avito, classifieds24, beboss, sopta.

В процессе анализа выяснилось, что предложений по аренде только кухни без зала очень мало. Однако для предприятия нашего типа зал для посетителей абсолютно не нужен, так как продукция будет доставляться на дом.

Таким образом цены варьируются от 30000 до 100000 рублей ежемесячно.

Для кухни обязательным условием функционирования является наличие системы кондиционирования и вентиляции воздуха, так как здоровая еда должна готовиться в условиях постоянной влажности, температуры и наличия чистого воздуха.

Центральные системы кондиционирования и вентиляции обладают следующими преимуществами:

1) возможностью эффективного поддержания заданной температуры и относительной влажности воздуха в помещениях;

2) сосредоточением оборудования, требующего систематического обслуживания и ремонта, как правило, в одном месте (подсобке, техническом этаже и т. п.);

3) возможностями обеспечения эффективного шумо- и виброгашения. С помощью центральных СКВ при надлежащей акустической обработке воздуховодов, устройстве глушителей шума и гасителей вибрации можно достигнуть наиболее низких уровней шума.

При этом стоимость аренды кухни с системой кондиционирования и без различны.

Кухни без системы кондиционирования от 30000 до 56000, а с установленной системой от 56000 до 100000.

Поэтому необходимо проанализировать два варианта аренды.

В качестве арендной платы берется среднее значение по рынку. Средняя стоимость ежемесячного обслуживания системы кондиционирования воздуха составляет 2500 рублей. Стоимость установки системы подробно расписана в таблице 5.

Таблица 5 – Расходы на систему кондиционирования

Наименование	Стоимость, тысяч рублей
Оборудование	25
Воздушная сеть	3
Монтажные работы	2,5
Расходный материал	5
Итого	35

Сравнение вариантов аренды представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Сравнение вариантов аренды

Описание расходов	1год		2год		3год		4год		5год	
	Помещение с системой, тыс.руб.	Помещение без системы, тыс.руб.	с	без	с	без	с	без	с	без
Арендная плата	936	516	955	526	974	537	993	548	1013	559
Обслуживание системы	-	30	-	30	-	30	-	30	-	30
Установка системы	-	35	-	-	-	-	-	-	-	-
Итого	936	581	955	556	974	567	993	578	1013	589

Таким образом, наглядно видно, что аренда помещения с системой кондиционирования и вентиляции воздуха обойдется намного дороже, поэтому выбираем вариант аренды без системы.

## 2.6.2 Кадровый состав и оплата труда

На предприятии планируется задействовать следующий список работников:

1) повар. Успешность деятельности предприятия напрямую зависит от качества приготовленной пищи. На предприятии будет задействовано 2 повара. Первый должен иметь 5й разряд и опыт работы 2 года. А второй, максимальный 6й разряд, опыт работы 3 годы, и достаточные навыки диетолога;

2) уборщик помещения;

3) курьер службы доставки. Курьер – это вторая основополагающая должность в компании, так как заказы должны быть своевременно доставлены клиентам. На предприятии будет задействовано 2 курьера. Главное требование к данной должности – это наличие автомобиля с установленным кондиционером. Это очень

важно, так как в жару в машине без кондиционера некоторые блюда могут испортиться за час;

4) охранник;

5) специалист по снабжению. Главное требование к данной должности – это опыт работы в снабжении от 1 года. Данное требование объясняется тем, что человек без опыта не сможет обеспечить бесперебойную поставку ресурсов;

б) управляющий. В обязанности управляющего входит:

- ведение сайта;
- формирование бланка заказов для службы доставки.

В таблице 7 выполнен расчет заработной платы для персонала.

Таблица 7 – Расчет потребности в персонале и заработной платы

Наименование	Окладная часть, руб.	«Процент» с 1го заказа, руб.	Численность персонала, чел.	Итого заработная плата
Повар	24000	-	2	48000
Уборщик помещения	6000	-	1	6000
Курьер службы доставки	-	80	2	38400
Охранник	4000	-	2	8000
Специалист по снабжению	17000	-	1	17000
Управляющий	28000	-	1	28000

Как видно из таблицы выше на предприятии будет 2 системы оплаты труда: сдельная и повременная.

На сдельной системе оплаты труда будут сотрудники службы доставки, а на повременной все остальные работники. Такое распределение связано с тем, что сотрудники службы доставки не привязаны к своему месту работы, и не имеют строго графика. Главная их обязанность - вовремя доставить заказ, следовательно, исходя из количества доставленных заказов складывается их заработная плата.

В таблице 8 выполнен расчет фонда оплаты труда. Стоит отметить, что как и в других расчетах, учитывался рост спроса в размере 5 % в год. Также в таблице



учтены взносы в государственные внебюджетные фонды. С 1-го января 2017 года взносы повысились и составили: взнос в ПФР 2.

Таблица 8 – Расчет фонда оплаты труда

Наименование показателя	Затраты по шагам расчета, руб.				
	1	2	3	4	5
Заработная плата рабочих по расчету, руб.	1 408 800	1 479 240	1 553 202	1 630 862,10	1 712 405,21
Премии , руб.	192 000	192 000	192 000	192 000	192 000
Уральский коэффициент, руб.	211 320	221 886	232 980,30	244 629,32	256 860,78
Расчетный фонд заработной платы по рабочим, руб.	1 812 120	1 893 126	1 978 182,30	2 067 491,42	2 161 265,99
Обязательные взносы в государственные внебюджетные фонды по рабочим, руб.	543 636	567 937,80	593 454,69	620 247,42	648 379,80
Расчетный фонд оплаты труда по рабочим, руб.	2 355 756	2 461 063,80	2 571 636,99	2 687 738,84	2 809 645,78
Заработная плата служащих по расчету, руб	336 000	336 000	336 000	336 000	336 000
Премии служащих,руб	48 000	48 000	48 000	48 000	48 000
Расчетный фонд заработной платы по служащим, руб.	384 000	384 000	384 000	384 000	384 000
Обязательные взносы в государственные внебюджетные фонды по служащим, руб.	115 200	115 200	115 200	115200	115 200
Расчетный фонд заработной платы по служащим, руб.	499 200	499 200	499 200	499 200	499 200

## Окончание таблицы 8

Наименование показателя	Затраты по шагам расчета, руб.				
	1	2	3	4	5
Итого расчетный фонд заработной платы, руб.	2 196 120	2 277 126	2 362 182,30	2 451 491,42	2 545 265,99
Итого страховые взносы в государственные внебюджетные фонды, руб.	658 836,00	683 137,80	708 654,69	735 447,42	763 579,80
Итого фонд оплаты труда, руб.	2 854 956	2 960 263,80	3 070 836,99	3 186 938,84	3 308 845,78

2%, ФОМС 5,1%, ФСС 2,9%. Таким образом, всего 30 % взносов.

Хотелось бы отметить, что на предприятии будет присутствовать система премирования. Премии будут выдаваться за своевременное и качественное выполнение своих обязанностей и составит 2000 рублей для рабочих и 4000 для служащих.

### 2.6.3 Расходы на тару и упаковку

Как уже говорилось ранее планируемое предприятие рассчитано на потребителей со средним и выше доходом. Поэтому необходимо упаковывать заказы на высоком уровне, чтобы они выглядели дорого и статусно.

Предприятие «РоялФуд» будет использовать одноразовые пластиковые контейнеры, а перевозить их будет в бумажных пакетах с ручками.

Цвет бумажных пакетов принципиален, он будет зеленым с логотипом компании. Такой цвет выбран не случайно, он символизирует здоровье и природную силу.

Проанализировав рынок тары города Челябинска, было принято решение сотрудничать с предприятием ООО «Леопак», которое находится по адресу г.Челябинск, ул.Степана Разина, 1б. На сегодняшний день «Леопак» является

поставщиком упаковки крупных сетей города и области. Кроме стандартной упаковочной и хозяйственно – бытовой группы товаров (чистящие и моющие средства, одноразовая посуда, бумага туалетная, пленка пвх, полиэтиленовые пакеты).

Данное предприятие может предоставить нужный ассортимент и приемлемую цену. В таблицах А.1, А.2 представлен расчет необходимой тары и упаковки. Расчеты произведены с учетом изменения количества заказов.

#### 2.6.4 Расходы на ресурсы

Как уже говорилось в предыдущих разделах , главная особенной нашего предприятия это здоровая еда. Здоровая еда может быть приготовленная только из экологически чистых продуктов без добавления консервантов и прочих вредных для организма веществ.

Закуп продукции является главной обязанностью менеджера по снабжению.

Проанализировав возможные точки закупа г. Челябинска была составлена таблице 9, в которой описано где будут закупаться ресурсы.

Таблица 9 – Анализ мест закупа продукции

Наименование группы ресурсов	Место закупа
Рыба и мясо	Хладокомбинат №1
Овощи и фрукты, мука, сахар, крупы	Продовольственные овощебазы
Консервация	молния
Молочные продукты	Фирменные магазины предприятия "Первый вкус"

В таблице 10 представлен расчет потребности в ресурсах и их стоимости.

Потребность в ресурсах определялась исходя из 16 заказов в день, то есть за первый год функционирования предприятия. С каждым годом с 5-ти процентным ростом количества заказов , возрастет и потребность в ресурсах.

Таблица 10 – Расчет потребности и стоимости материальных ресурсов

Ресурс	Потребность в неделю, ед	Цена за единицу., руб.	Стоимость за неделю., руб.	Потребность в год, ед	Стоимость за ресурса год, руб.
Материальные ресурсы для приготовления:					
грибы, кг	0,7	86	60,2	33,6	2 889,6
кукуруза консервированная, банка	4	49	196	192	9 408
помидоры, кг	2	70	140	96	6 720
капуста пекинская, кг	1,5	70	105	72	5 040
сыр, кг	3	398	1 194	144	57 312
курица (цыпленок),кг	4	117	468	192	22 464
ветчина куриная, кг	0,6	108	64,8	28,8	3 110,4
кальмары, кг	0,7	175	122,5	33,6	5 880
оливки, банка	2	60	120	96	5 760
огурцы, кг	2	98	196	96	9 408
брынза, кг	0,8	175	140	38,4	6 720
яйца, дес.	2	50	100	96	4 800
мука, кг	214	20	4 280	10 272	205 440
дрожжи, пачка	11	5	55	528	2 640
масло растительное, бут, 1,0л	1	130	130	48	6 240
сахар, кг	0,6	40	24	28,8	1 152
зелень, кг	0,5	115	57,5	24	2 760
специи( базилик, перец молотый, перец красный, и т.д), пачка	8	60	480	384	23 040
горбуша б/г, кг	4	185	740	192	35 520
шиповник, кг	2	193	386	96	18 528
гречневая крупа, кг	3	76	228	144	10 944
яблоки, кг	2	130	260	96	12 480
картофель, кг	3	30	90	144	4 320
свекла, кг	3	35	105	144	5 040
морковь, кг	2,5	35	87,5	120	4 200
лук репчатый, кг	1,5	35	52,5	72	2 520
филе пангасиуса, кг	2	140	280	96	13 440
рис, кг	1,8	70	126	86,4	6 048
компотная смесь (яблоко, груша), кг	1	160	160	48	7 680
молоко ультрапастеризованное, л	0,3	65	19,5	14,4	936
шоколад, плитка 100гр.	1	56	56	48	2 688
соль, пачка	1	15	15	48	720
вино белое сухое, л	1	320	320	48	15 360
киви, кг	1	180	180	48	8 640
йогурт питьевой, л	2	140	280	96	13 440

## Окончание таблицы 10

Ресурс	Потребность в неделю, ед	Цена за единицу., руб.	Стоимость за неделю., руб.	Потребность в год, ед	Стоимость за ресурса год, руб.
творог, кг	1,5	95	142,5	72	6 840
сметана, б	3	80	240	144	11 520
индейка, кг	2	245	490	96	23 520
груша, кг	1	125	125	48	6 000
итого			0	0	595 008
Материальные затраты на кухню:					
салфетка универсальная, уп.	1	78	78	48	3 744
перчатки для мытья посуды, уп.	2	146	292	96	14 016
средство для мытья посуды, шт	1	87	87	48	4 176
бумажные полотенца, п	2	60	120	96	5 760
мешки для мусора, уп	1	30	30	48	1 440
мыло хозяйственное, уп	2	32	64	96	3 072
Итого			0	0	32 208

### 2.6.5 Расчет себестоимости

В таблице 11 представлен расчет расходов на топливо.

Таблица 11– Расчет расходов на топливо

Год	Пробег транспорта за неделю	Норма расхода топлива на 100км, л	Цена за литр топлива, руб	Литров в неделю, л	Стоимость топлива за неделю, руб	Стоимость топлива за год, руб
1	220	10	36,0	132	4 752,0	228 096
2	238	10	39,2	142,8	5 603,5	268 966,7
3	252	10	42,8	151,2	6 467,1	310 419,2
4	266	10	46,6	159,6	7 440,7	357 154,5
5	280	10	50,8	168	8 537,2	409 787,8

При расчете расходов на топливо за норму расхода на 100км пути было принято решение взять 10л топлива, так как это значение является средним для автомобилей.

Также стоит отметить, что расчет за 1 год выполнен с использованием текущих цен на топливо, следовательно, для последующих лет функционирования предприятия необходимо было сделать корректировку расходов на топливо на изменение стоимости единицы топлива. По прогнозам топливо в Челябинской области будет дорожать в среднем на 7,5% в год.

Также сделана корректировка пробега транспорта в день на изменение количества заказов, как уже говорилось ранее, количество заказов будет расти на 5% в год.

В таблице 12 представлен расчет материальных затрат.

Таблица 12 – Расчет материальных затрат

Наименование показателя	Год				
	1	2	3	4	5
Объем производства, шт.	5760,00	6048,00	6 350,40	6 667,92	7 001,32
Итого затраты на материалы, руб.	595 008,00	624 758,40	655 996,32	688 796,14	723 235,94
Итого затраты на покупные изделия, руб.	32 208,00	33 818,40	35 509,32	37 284,79	39 149,03
Итого затраты на тару, руб.	316 800,00	336 600,00	356 400,00	376 200,00	396 000,00
Затраты на топливо, руб.	228 096,00	268 966,66	310 419,16	357 154,49	409 787,79
Электроэнергия технологическая, руб./Квт	3,80	4,14	4,51	4,92	5,36
Потребление электроэнергии, Квт	22 248,00	22 248,00	22 248,00	22 248,00	22 248,00
Итого расчетные затраты на технологическую электроэнергию, руб.	84 542,40	92 151,22	100 444,83	109 484,86	119 338,50
Итого расчетные материальные затраты, руб.	1 256 654,40	1 356 294,67	1 458 769,63	1 568 920,28	1 687 511,25

В таблице 13 представлен расчет себестоимости продукции.

В расчете учитывался ежегодный рост спроса, а также ежегодный рост цены на электроэнергию, который составил, по оценкам экспертов 9% в год.

Таким образом, видно, что из-за удорожания цен топливо, цен на электроэнергию и роста количества заказов имеется ежегодное увеличение себестоимости на 8%.

Таблица 13 – Расчет себестоимости

Виды затрат предприятия	Затраты в год, руб.				
	1	2	3	4	5
Материальные затраты предприятия	1 256 654,40	1 356 294,67	1 458 769,63	1 568 920,28	1 687 511,25
Расходы на оплату труда по расчету	1 812 120,00	1 893 126,00	1 978 182,30	2 067 491,42	2 161 265,99
Страховые взносы в государственные внебюджетные фонды	543 636,00	567 937,80	593 454,69	62 0247,42	648 379,80
Итого переменные затраты	3 612 410,40	3 817 358,47	4 030 406,62	4 256 659,12	4 497 157,03
Заработная плата служащих	384 000,00	384 000,00	384 000,00	384 000,00	384 000,00
Страховые взносы в государственные внебюджетные фонды	115 200,00	115 200,00	115 200,00	115 200,00	115 200,00
Общепроизводственные расходы	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00
Затраты на аренду	51 6000	526 000,00	537 000,00	548 000,00	559 000,00
Затраты на маркетинг	733 200,00	613 200,00	613 200,00	613 200,00	613 200,00
Затраты на электроэнергию нетехнологическую	24 192,00	26 369,28	28 742,52	313 29,34	34 148,98
Выплата процентов по долгосрочному кредиту	648 799,23	516 960,13	366 663,54	195 325,44	0,00
Итого постоянные затраты (без амортизации)	2 451 391,23	2 211 729,41	2 074 806,06	1 917 054,78	1 735 548,98
Амортизация строений	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Амортизация основных средств	56 566,67	56 566,67	56 566,67	56 566,67	56 566,67

### Окончание таблицы 13

Виды затрат предприятия	Затраты в год, руб.				
	1	2	3	4	5
Итого постоянные затраты	2 507 957,90	2 268 296,08	2 131 372,73	1 973 621,45	1 792 115,65
Итого себестоимость	6 120 368,30	6 085 654,55	6 161 779,35	6 230 280,57	6 289 272,69

## 2.7 Инвестиционный план

### 2.7.1 Расчет количества и стоимость необходимого оборудования

Качество приготовленной еды напрямую зависит от кухонного оборудования, используемого для приготовления. Поэтому необходимо использовать качественное, высокотехнологичное оборудование. Таким образом, затраты на покупку оборудования будут являться наиболее значительными.

Планируется закупать оборудование в таких торговых сетях как Idea, Rbt, Mvideo, Naifl.

В таблице 14 приведены наименования, основные характеристики, а также стоимость кухонного оборудования.

Таблица 14 – Расчет потребности и стоимости оборудования

Наименование оборудования	Тип марки оборудования	Потребление электроэнергии на единицу оборудования, Квт	Стоимость за 1 ед, руб.	Потребность, шт.	Потребление электроэнергии в год, Квт	Общая стоимость, руб.
Шкаф паровой универсальный	EKDG 6551.0 W1	2,9	80 000	1	3 340,8	80 000
Шкаф холодильный	Abat ШХн-0,5-01	0,4	60 000	2	936	120 000
Шкаф жарочный	ШЖГ-2	3	32 000	1	6 048	32 000
Печь электрическая	LERAN TO-4481	4	25 600	1	4 608	25 600
Тестомеситель	Urah 5	2	12 500	1	288	12 500
Кухонный комбайн	Bosch MCM 2050	1,5	10 000	3	864	30 000



Окончание таблицы 14

Наименование оборудования	Тип марки оборудования	Потребление электроэнергии на единицу оборудования, Квт	Стоимость за 1 ед, руб.	Потребность, шт.	Потребление электроэнергии в год, Квт	Общая стоимость, руб.
Шкаф морозильный	CFS 344	0,4	45 000	1	936	45 000
Кондиционер	EACS/I-09HSL/N3	0,4	25 000	1	936	25 000
Вытяжка	60П-290-ПЗЛ	0,6	15 000	1	864	15 000
Оргтехника			55 000			0
Полки для заготовок			1 000	6		6 000
Электрочайник	СТ-1068	1,5	1 000	2	432	2 000
Микроволновая печь	FMO 2031 IX	3	4 000	1	1 728	4 000
Кофеварка	VT-1514	0,8	5 000	1	115,2	5 000
Моечная раковина			9 000	1		9 000
Кухонный инвентарь			15 000	1		15 000
Соковыжималка	JEM-1260 BT	1	1 500	1	144	1 500
Компьютер		0,35	25 000	1	806,4	25 000
Принтер	Epson L120		3 000	1		3 000
Весы кухонные			1 500	1		1 500
Блендер	HBL-1272	0,7	2 000	2	201,6	4 000
Итого	-	-	452 100	32	22 248	509 100

Данная таблица была составлена по средним ценам в регионе.

Также стоит отметить, что при расчете годового потребления электроэнергии использовалась формула:

$$\omega_{\text{год}} = \omega_{\text{час}} * t_{\text{днев.}} * n * 52,15, \quad (1)$$

где  $\omega_{\text{год}}$  – потребление энергии в год,

$\omega_{\text{час}}$  – потребление энергии в час,

$t_{\text{днев.}}$  – время работы прибора в день,

$n$  – количество рабочих дней в неделе,

52,15 – общее количество недель в год.

Таким образом, на закупку оборудования планируется потратить 509100 рублей.

### 2.7.2 Рекламная компания

В настоящее время невозможно переоценить значимость сильной рекламной компании при открытии нового предприятия. Реклама помогает узнать потенциальным покупателям о новом продукте на рынке, и дает им первоначальное представление о нем.

Можно выделить два типа рекламы: «digital» реклама, а также наружная и полиграфия. В рекламной компании планируемого предприятия «РоялФуд» планируется скомбинировать эти два типа рекламы для достижения максимального результата.

На сегодняшний день в городе Челябинске функционируют десятки рекламных агентств, и сотни отдельных специалистов по рекламе. Для удобства сотрудничества и контроля было принято решение заказывать как «digital», так и полиграфию у одного рекламного агентства.

Проанализировав рынок рекламных агентств, наилучшим вариантом оказалась фирма «Элефант». Компания осуществляет свою деятельность на территории Челябинска с 1997г и имеет хорошую репутацию. В портфолио компании имеются такие проекты как: ТРК Алмаз, ТРК Родник, реклама чемпионата мира по дзюдо, и множество более мелких успешных проектов.

Итак, рекламная компания предприятия «РоялФуд» будет включать в себя две составляющие:

1) сайт компании с внедренной аналитикой, и сервисами GoogleAdwords и ЯндексДирект. При разработке сайта обязательно учитывается специфика

бизнеса. Стоит отметить, что данная составляющая рекламной компании требует как первоначальных вложений на создание сайта и настройку аналитики, так и ежемесячных вложений на подстройку и адаптацию сервисов GoogleAdwords и ЯндексДирект для привлечения потенциальных покупателей по ключевым запросам в поиске;

2) полиграфия. Как уже неоднократно упоминалось, потенциальные покупатели для нашего предприятия – это люди занимающиеся спортом, имеющие проблемы со здоровьем, люди с маленькими детьми. Поэтому распространение полиграфических материалов будет осуществляться в медицинских центрах и фитнес клубах. Так как доход «нашего» покупателя выше среднего упор будет сделан на частные клиники и премиальные фитнес центры.

В качестве целевых фитнес-центров были отобраны:

- 1) фитнес-центр в Парк-отеле Березка;
- 2) «Фитнес Park»;
- 3) «Колизей»;
- 4) «My Club»;

А из медицинских центров:

- 1) «Клеопатра»;
- 2) центр пластической и эстетической хирургии «ПЛАСТЭС»;
- 3) клиника лазерной хирургии и косметологии «Дипплекс»;
- 4) медицинский центр «Медеор».

Затраты на данный вид рекламы включает в себя расходы на дизайн и печать.

В таблице 15 представлен расчет затрат на рекламу.

Таблица 15 – Расходы на рекламу

Вид рекламы	Первоначальные вложения, руб.	Затраты в месяц, руб.	Затраты в 1й год функционирования предприятия, руб.	Затраты в последующие года функционирования предприятия, руб.
Сайт	100 000	3 500	142 000	42 000
Настройка сервисов GoogleAdwords и Яндекс.Директ	16 000	14 000	184 000	168 000
Полиграфия	4 000	33 600	407 200	403 200
Итого			733 200	613 200

При расчете расходов на полиграфию планировалось, что на каждую рекламную точку будет отводиться 20 листовок. Стоимость изготовления одной единицы 7 рублей.

### 2.7.3 Окончательный инвестиционный план

В таблице 16 представлен инвестиционный план предприятия.

Таблица 16 – Инвестиционный план предприятия

Наименование показателя	Значение показателя, руб.
Оборудование и машины	509 100
Аренда, установка и обслуживание системы кондиционирования	581 000
Оформление предприятия	120 000
Рекламная компания	733 200
Ресурсы на первый год	855 312
Прочие платежи	55 972
Итого инвестиций	2 854 584

#### 2.7.4.Выбор источника финансирования

Из инвестиционного плана наглядно видно, что для осуществления проекта требуются значительные вложения, как для покупки необходимого оборудования, так и на покрытие затрат на первый год функционирования предприятия.

Для финансирования проекта было принято решение взять кредит в банке. Для этого были проанализированы условия кредитования различных банков города Челябинска, рассматривались программы кредитования малого бизнеса.

Самым выгодным предложением на рынке является программа «Инвестиционный кредит» банка Открытие. Минимальная сумма кредита 300 тысяч рублей, процентная ставка 14% в год. Также немаловажным фактором является срок кредитования. Программа «Инвестиционный кредит» предоставляет кредит сроком до 7 лет, наш проект рассчитан на 5 лет, поэтому это подходит. Кредит будет погашаться методом аннуитетных платежей.

Однако кредит планируется брать на 4 года, то есть не на весь расчетный период. Делается это для того, чтобы посмотреть денежные потоки предприятия после выплаты кредита.

В таблице 17 выполнен расчет выплат кредита и процентов.

Таблица 17 – Выплата кредита

Год	Остаток долга на начало	Сумма годового платежа, руб.	В том числе выплаты		Остаток долга на конец
			Процентов, руб.	Основного долга, руб	
1,00	2 854 584,24	979 706,97	399641,79	580 065,17	2 274 519,07
2,00	2 274 519,07	979 706,97	318 432,67	661 274,30	1 613 244,77
3,00	1 613 244,77	979 706,97	225 854,27	753 852,70	859 392,07
4,00	859 392,07	979 706,97	120 314,89	859 392,07	0,00

## 2.8 Финансовый план

### 2.8.1 Расчет выручки от реализации

В таблице 18 выполнен расчет выручки от реализации.

Таблица 18 – Расчет выручки от реализации

Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчета				
	1	2	3	4	5
Цена реализации за единицу, руб.	1 300,00	1 300,00	1 300,00	1 300,00	1 300,00
Объем реализации, ед./год.	5 760	6 048	6 350	6 668	7 001
Выручка от реализации, руб.	7 488 000,00	7 862 400,00	8 255 520,00	8 668 296,00	9 101 710,80

Как видно из таблицы, при расчете цена реализации за единицу по годам оставалась неизменной, однако объем реализации увеличивался каждый год на 5%, вслед за увеличением спроса.

### 2.8.2 Расчет основных налогов

Так как деятельность планируемого предприятия не попадает ни под УСН, ни под ЕНВД, расчет налогов производился по общей системе налогообложения.

В таблице 19 произведен расчет основных налогов и сборов.

Таблица 19 – Расчет основных налогов и сборов

Наименование показателя, руб.	Значение показателя по шагам расчета, руб.					
	0	1	2	3	4	5
Страховые взносы в государственные внебюджетные фонды		658 836,00	683 137,80	708 654,69	735 447,42	763 579,80

Окончание таблицы 19

Наименование показателя, руб.	Значение показателя по шагам расчета, руб.					
	0	1	2	3	4	5
Амортизация		56 566,67	56 566,67	56 566,67	56 566,67	56 566,67
Налог на имущество		5 600,10	4 977,87	4 355,63	3 733,40	3 111,17
Прибыль до вычета налога на имущество		2 192 789,14	2 580 072,91	2 869 589,93	3 179 817,98	3 512 569,71
НДФЛ		285 495,60	296 026,38	307 083,70	318 693,88	330 884,58
Налогооблагаемая база по налогу на прибыль		2 187 189,04	2 575 095,04	2 865 234,29	3 176 084,58	350 9458,55
Налог на доходы физических лиц для ИП		284 334,58	334 762,36	372 480,46	412 891,00	456 229,61
Чистая прибыль		958 522,86	1261 168,51	1 477 015,45	1 709 052,28	1 958 764,56
Итого налоги и сборы		1 234 266,28	1 318 904,40	1 392 574,48	1 470 765,70	1 553 805,15

2.8.3 Поток реальных денег от финансовой деятельности

В таблице 20 представлен расчет потока реальных денег от финансовой деятельности.

Таблица 20 – Поток реальных денег от финансовой деятельности

Показатель	Значение показателя по шагам расчета, тыс. руб.					
	0	1	2	3	4	5
Собственный капитал	10 000,00					
Долгосрочный кредит	2 854 584,24					
Погашение долга		-580 065,17	-661 274,30	-753 852,70	-859 392,07	0,00
Текущее сальдо	2 864 584,24	-580 065,17	-661 274,30	-753 852,70	-859 392,07	0,00

## 2.8.4 Потоки реальных денег от всех видов деятельности

В таблице Б.1 собраны воедино денежные потоки от всех видов деятельности. Смысл данной таблицы – посчитать накопленное сальдо по всем видам деятельности, и по данному параметру посмотреть финансовую реализуемость проекта.

Итак, мы видим, что накопленное сальдо является положительным, а значит можно говорить об осуществимости и финансовой реализуемости проекта.

## 2.9 Анализ эффективности бизнес плана и анализ рисков

### 2.9.1 Расчет показателей эффективности инвестиционного проекта

Завершающим этапом планирования предприятия является оценка эффективности проекта, путем расчета обобщающих показателей эффективности проекта.

К таким показателям относят:

1) расчет чистой приведенной стоимости (NPV). Уникальность данного показателя кроется в его названии «дисконтированный». Это значит, что скорректирован на ставку дисконтирования, за которую часто берут инфляцию.

NPV рассчитывается по формуле (2):

$$NPV = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}, \quad (2)$$

где IC – объем начальных инвестиций,

i-ставка дисконтирования,

$CF_t$  – поток платежей за t год,

t – год реализации проекта.

Таким образом, данный показатель позволяет оценить окупаемость проекта. NPV инвестиционного проекта не должно быть отрицательным;



2) расчет дисконтированного срока окупаемости(DPP). Этот показатель показывает период времени, за который доходы, получаемые от реализации проекта, полностью покрывают величину первоначальных инвестиций и как следствие обеспечивают функционирование предприятия за счет собственных оборотных средств.

Важным моментом при расчете данного показателя является то, что если дисконтированный срок окупаемости превышает срок жизни проекта, то проект является убыточным и нецелесообразным.

Определяют же этот показатель либо методом подбора, либо с помощью программы Excel, внедряя в нее специальную функцию для расчета.

DPP рассчитывается по формуле (3):

$$DPP = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq I_0, \quad (3)$$

где n – число периодов,

CF<sub>t</sub> – приток денежных средств в период t,

r – барьерная ставка (коэффициент дисконтирования),

I<sub>0</sub> – величина исходных инвестиций в нулевой период.

3) расчет индекса доходности (PI). Индекс доходности – это показатель экономической эффективности проекта, который определяет эффективность вложений в определенный проект. Другими словами он позволяет определить чистый доход от конкретного проекта при определенном размере инвестиций.

Если при расчете получилось значение 1 или даже меньше, это означает, что инвестиционный проект не рентабелен и не окупается за расчетное количество лет.

Можно сказать, что чем выше значение данного показателя, тем выше доход инвестора от проекта.

PI рассчитывается по формуле (4):

$$PI = \frac{NVP}{IC + \text{дополнительные инвестиции}}, \quad (4)$$

4) расчет внутренней нормы доходности(IRR). К данному показателю инвесторы обычно прибегают, когда встает вопрос о выборе между проектами, в какой из них вкладывать свои деньги.

Внутренняя норма доходности это такая ставка дисконта, при которой чистый дисконтированный денежный доход (NPV) проекта равен нулю.

Тогда если ставка дисконта больше внутренней нормы доходности проекта, то проект убыточен, а если она меньше то проект способен приносить инвестору прибыль.

Формула (5) для расчета IRR:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - IC, \quad (5)$$

В таблице 21 выполнен расчет накопленного дисконтированного суммарного денежного потока.

Таблица 21 – Расчет накопленного дисконтированного суммарного денежного потока

Наименование показателя	Значение показателя по годам, руб.					
	0	1	2	3	4	5
Денежные потоки от операционной деятельности		1015 089,5	1 317 735,2	1 533 582,1	1 765 618,9	2 015 331,2
Сальдо суммарного денежного потока проекта	-2 854 584,2	1 015 089,5	1 317 735,2	1 533 582,1	1 765 618,9	2 015 331,2
Накопленный суммарный денежный поток	-2 854 584,2	-1 839 494,7	-521 759,5	1 011 822,6	2 777 441,5	4 792 772,8

Окончание таблицы 21

Наименование показателя	Значение показателя по годам, руб.					
	0	1	2	3	4	5
Дисконтированный денежный поток от операционной деятельности		931 274,8	1 109 111,3	1 184 206,8	1 250 809,0	1 309 827,0
Дисконтированный поток от инвестиций	-2 854 584,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Сальдо дисконтированных денежных потоков	-2 854 584,2	931 274,8	1 109 111,3	1 184 206,8	1 250 809,0	1 309 827,0
Накопленный дисконтированный суммарный денежный поток	-2 854 584,2	-1 923 309,4	-814 198,1	370 008,7	1 620 817,6	2 930 644,7

Коэффициент дисконтирования рассчитывался по формуле (6):

$$\text{Коэф. диск.} = 1 / (1 + \text{Ставка дисконтирования})^{\text{Год проекта}}, \text{ (6)}$$

Таким образом, NPV данного проекта по расчету получился равным 2 930 644,7. NPV положителен, а значит проект финансово реализуем.

Однако, чтобы оценить насколько успешен проект необходимо рассчитать другие показатели эффективности.

В таблице 22 выполнен расчет DPP, IRR и PI.

Таблица 22 – Ключевые показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
DPP	2,69
PI	1,027
IRR	0,388

Итак, из таблицы видно, что срок окупаемости проекта составил 2,69 года. Также по окончании проекта чистый доход составит 103%. А ставка дисконтирования, при которой NPV проекта будет равным 0 составила примерно 39%. Так как за ставку дисконтирования была принята инфляция, это означает, что пока значение инфляции не достигнет 39%, проект будет приносить прибыль, однако, если значение перевалит за 40%, то проект будет убыточным.

### 2.9.2 Анализ чувствительности бизнес-плана

Любой инвестиционный проект это довольно рискованное дело. И здесь немаловажную роль играет, выявление факторов, которые оказывают наибольшее влияние на функционирование проекта.

Исследование таких факторов называется анализ чувствительности.

Его суть заключается в том, что в общей цепочке расчетов меняют величины определенных интересующих показателей, и смотрят как поменяется ход проекта в целом.

Так как данный анализ элементарен в своем исполнении, он имеет ряд существенных недостатков:

- 1) методика относится к экспертным, поэтому разные специалисты могут на выходе получить свои индивидуальные данные;
- 2) при проведении процедуры не измеряется корреляционная взаимозависимость между составляющими элементами.

В рамках анализа чувствительности для бизнес плана «РоялФуд» планируется проанализировать чувствительность NPV проекта к изменению цены одного заказа, годового объема реализации, а также ставки дисконтирования или проще говоря годовому инфляционному проценту.

В таблице 23 выполнен анализ чувствительности NPV проекта по отношению к цене одного заказа.

Таблица 23 – Чувствительности проекта к изменению цены заказа

Изменение	Цена одного заказа, руб	NPV до изменения	Цена одного заказа после изменения, руб	NPV после изменения	Процент изменения NPV
Увеличение на 10%	1 400,00	2 930 644,67	1 540	5 921 158,15	202,04
Снижение на 10%	1 400,00	2 930 644,67	1 260	-59 868,82	-2,04
Увеличение на 20%	1 400,00	2 930 644,67	1 680	8 911 671,64	304,09
Снижение на 20%	1 400,00	2 930 644,67	1 120	-3 050 382,31	-104,09
Увеличение на 30%	1 400,00	2 930 644,67	1 820	11 902 185,13	406,13
Снижение на 30%	1 400,00	2 930 644,67	980	-6 040 895,79	-206,13

По данной таблице можно сделать вывод о том, что изменение цены одного заказа, вследствие каких-либо факторов ведет к радикальному изменению NPV.

Однако верить данной таблице на все 100% нельзя, так как она учитывает далеко не все факторы деятельности предприятия.

Также стоит отметить, что изменение цены заказа на данном рынке явление крайне редкое.

В таблице 24 представлен расчет чувствительности NPV по отношению к количеству годовых заказов.

Таблица 24 – Чувствительность проекта к изменению объема продаж

Изменение	Объем продаж в первый год, ед	NPV до изменения	Объем продаж в первый год, шт	NPV после изменения	Процент изменения NPV
Увеличение на 10%	5 760,00	2 930 644,67	6 336	5 668 467,23	193,42
Снижение на 10%	5 760,00	2 930 644,67	5 184	192 822,10	6,58
Увеличение на 20%	5 760,00	2 930 644,67	6 912	8 406 289,79	286,84
Снижение на 20%	5 760,00	2 930 644,67	4 608	-2 545 000,46	-86,84
Увеличение на 30%	5 760,00	2 930 644,67	7 488	11 144 112,35	380,26
Снижение на 30%	5 760,00	2 930 644,67	4 032	-5 282 823,02	-180,26

По данной таблице можно отметить, что значения очень близки к значениям таблицы расчета чувствительности NPV к цене одного заказа. Однако данная таблица является более точной, так как отражает изменения переменных издержек.

В таблице 25 представлен расчет чувствительности NPV к ставке дисконтирования.

Таблица 25 – Чувствительность проекта к ставке дисконтирования

Изменение	Ставка дисконтирования, ед.	NPV до изменения	Ставка дисконтирования, шт	NPV после изменения	Процент изменения NPV
Увеличение на 10%	0,09	2 930 644,67	0,099	1 465 981,10	0,50
Снижение на 10%	0,09	2 930 644,67	0,081	5 298 499,04	1,81
Увеличение на 20%	0,09	2 930 644,67	0,108	506 595,74	0,17
Снижение на 20%	0,09	2 930 644,67	0,072	9 406 407,28	3,21
Увеличение на 30%	0,09	2 930 644,67	0,117	-152 211,80	-0,05
Снижение на 30%	0,09	2 930 644,67	0,063	17 194 674,35	5,87

Эта таблица, на мой взгляд, является самой близкой к реальности, так как за ставку дисконтирования был принят процент ежегодной инфляции, а он как известно каждый год меняется.

Наглядно видно, что при увеличении ставки дисконтирования на 30% инвестиционный проект становится убыточным и NPV будет иметь отрицательное значение.

### 2.9.3 Операционный анализ проекта

Операционный анализ или анализ CVP (costs – value – profit – издержки – объем – прибыль), показывает зависимость финансовых показателей компании от объемов продаж, является эффективным способом для операционного и планового планирования на уровне предприятия. Главной задачей операционного анализа является поиск наиболее выгодного сочетания переменных и постоянных издержек, а также цены и объемов продаж.

В ходе проведения операционного анализа в его стандартном варианте принимаются следующие допущения:

1) используется классификация издержек по характеру их поведения при изменении объема реализации готовой продукции (услуг). Издержки подразделяются на постоянные и переменные;

2) предполагается, что вся произведенная продукция (услуги) будет продана в течение планового периода времени;

3) в качестве критерия для анализа принимается прибыль до выплаты налогов, т.е. операционная, а не чистая прибыль.

Объектом анализа и планирования являются выручка и валовые издержки. Разница между выручкой и валовыми издержками рассматривается как конечный результат анализа.

В таблице 26 произведен расчет точки безубыточности и запаса финансовой прочности.

Таблица 26 – Расчет точки безубыточности и запаса финансовой прочности

Наименование показателя	Значение показателя по годам				
	1	2	3	4	5
Цена	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00	1 400,00
Объем реализации	5 760,00	6 048,00	6 350,40	6 667,92	7 001,32
Постоянные издержки	2 258 800,46	2 069 768,62	1 990 563,45	1 898 610,90	1 792 115,65
Точка безубыточности	4 193,72	4 205,09	4 300,69	4 396,62	4 492,34
Порог рентабельности	4 194	4 206	4 301	4 397	4 493
Запас финансовой прочности	1 566,00	1 842,00	2 049,40	2 270,92	2 508,32

Итак, из представленной таблицы видно, что с ежегодным ростом переменных издержек, возрастает и значение точки безубыточности. Это означает, что с каждым годом будет требоваться больше усилий для обеспечения безубыточности бизнеса.

Как уже говорилось ранее, на данном рынке нет тенденции изменения цен. Однако для обеспечения окупаемости и прибыльности предприятия, возможно в последующие годы функционирования придется повысить цену одного заказа. Из анализа чувствительности видно, что повышение цены даже на 10% приведет к значительному росту NPV. Таким образом, не стоит бояться потери клиентской базы, так как повышение цен будет примерно соответствовать темпам инфляции.

#### 2.9.4 Анализ рисков проекта

Одной из основных характеристик любой предпринимательской деятельности является наличие риска. Риск это неотъемлемая часть любого бизнес процесса.

Зачастую чем выше риск проекта, тем этот проект прибыльнее. Однако не стоит забывать, что недооцененный риск может привести к разорению предприятия и как следствие потере инвестированного капитала.

При создании бизнес-плана многие либо забывают об этом, уделяя рискам минимум внимания, вкратце описывая их, либо вообще не включают их в содержание документа. Такой подход является неверным, так как анализ рисков интересует в первую очередь потенциальных инвесторов и дает возможность оценить правильность выбранного пути развития бизнеса.

Анализ рисков в бизнес-плане должен содержать в себе не только возможные риски, но и специальные методы и расчеты, которые помогут уменьшить или предотвратить их наступление, минимизировать последствия. Риски в бизнес-плане должны описываться более подробно, если в проект планируется вложение больших сумм. Если проект не слишком больших масштабов, то уделять особое внимание анализу не стоит.

Возможные источники возникновения рисков предприятия «РоялФуд»:

- 1) сезонность спроса на продукцию;
- 2) падение спроса на данный товар;
- 3) недостаточный анализ рынка;



- 4) недооценка конкурентов;
- 5) кадровый риск;
- 6) рыночный риск.

В таблице 27 показаны риски проекта, их причины и последствия.

Таблица 27 – Анализ рисков и их последствий

Вид риска	Причина	Возможные последствия для проекта
Сезонность спроса на продукцию	Сезонность спроса на продукцию планируемого предприятия связано с тем, что стремление людей к здоровому питанию и сбросу лишних килограммов особенно явно выражено зимой и весной, поэтому к лету возможно резкое падение спроса на продукцию. Так же сезонность заключается в том, что летом большинство людей разъезжается в отпуск.	Резкое падение спроса на продукцию со сменой сезона, что неминуемо приводит к снижению выручки и как следствие прибыли.
Падение спроса на данный товар	Некачественный анализ конкурентов, рынка в общем объеме, недостаток информации о ситуации на рынке.	Потеря клиентов. Падение объема производства. Снижение прибыли фирмы.
Недостаточный анализ рынка	Недостаточная информированность о ситуации на рынке	Ухудшение качества оказываемых услуг, потеря клиентов
Недооценка конкурентов	Ошибки в анализе сегментирования рынка, плохая информированность о действиях конкурирующих фирм. На самом деле, данный вид риска является самым весомым из всех, так как рынок здоровой еды становится все более интересным для "крупных игроков", я имею в виду крупные рестораны. Опасность здесь заключается в том, что такие конкуренты могут запросто занять большую часть рынка в виду своих больших финансовых и организационных возможностей.	Потеря фирмой своей ниши на рынке. Потеря клиентов.
Кадровый риск	Как уже говорилось в предыдущих разделах бизнес плана - большая часть успеха предприятия доставки здоровой еды зависит от квалификации и опыта повара. Таким образом, если работник примет решение покинуть предприятие, понадобится много времени и сил , чтобы найти достойную замену.	Снижение качества еды, потеря постоянных клиентов.

## Окончание таблицы 27

Вид риска	Причина	Возможные последствия для проекта
Рыночный риск	Данный риск связан с повышением ставки дисконтирования. Так как за ставку дисконтирования был принят темп инфляции, ее повышение напрямую повлияет на финансовые результаты предприятия. Из анализа чувствительности видно, что при увеличении ставки дисконтирования на 30% проект становится убыточным.	Уменьшение значения NPV проекта, убыточность проекта

Однако простое перечисление рисков, пожалуй, несет в себе мало пользы. Для успешного функционирования предприятия необходимо разработать некий план борьбы с этими рисками, чтобы в случае их возникновения незамедлительно принять меры снизить негативные последствия.

В таблице 28 представлены мероприятия по минимизации ущерба от рисков.

Таблица 28 – Мероприятия по минимизации ущерба от рисков

Вид риска	Мероприятия
Кадровый риск	Для того, чтобы нивелировать данный риск предприятию, необходима грамотная HR- политика, своевременные выплаты заработной платы и мотивация персонала.
Сезонность спроса на продукцию	Для минимизации ущерба от данного риска, на мой взгляд, необходимо на время сезонного падения спроса переквалифицировать производство на выпуск всегда востребованного товара а рынке. Например планируемое предприятие производит здоровую еду, однако в летний период отпусков спрос снижается, поэтому разумным решением будет в этот период организовать доставку бизнес ланчей для минимизации ущерба.
Недооценка конкурентов	Усиление конкурентной позиции предприятия, путем привлечение больших ресурсов на развитие предприятия.
Падение спроса на данный товар	Усиление рекламной политики, территориальная интеграция
Рыночный риск	Так как за ставку дисконтирования был принят темп инфляции, то единственным решением для снижения данного вида риска я вижу инфляционное повышение цен.

## Выводы по разделу 2

Итак, предприятие ООО «РоялФуд» будет заниматься приготовлением и доставкой здоровой еды в городе Челябинске. В ассортимент предприятия будет входить:

- 1) сбалансированный рацион с индивидуально подобранной калорийностью;
- 2) спортивное питание;
- 3) детокс;
- 4) рацион для беременных;
- 5) детское питание;
- 6) здоровые обеды.

Рынок, на который будет выходить предприятия, имеет не высокие барьеры для входа и низкую конкуренцию. Для осуществления задуманных мероприятий будет взят кредит под 14 % на 4 года.

Был определен состав контрагентов предприятия, рассмотрены варианты аренды.

Также была рассчитана себестоимость продукции и затраты на оплату труда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Главной целью бизнес-плана является формулирование основополагающей концепции развития предприятия на основе планирования производственной, хозяйственной, сбытовой, финансовой, социальной и экологической деятельности с различными горизонтами планирования в соответствии с потребностями целевого рынка.

Решение поставленных целей и задач бизнес-плана дает организации существенные преимущества перед ее конкурентами, а именно: делает руководство и весь коллектив более профессиональными; позволяет обеспечить более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей и задач; делает организацию более подготовленной к изменчивости и неопределенности внешней среды; способствует более четкому формулированию функциональных обязанностей и определению степени ответственности всех уровней руководства; дисциплинирует персонал, побуждает его объективно взглянуть на свои возможности и достоверно их оценить; повышает внутреннюю мотивацию персонала и, как следствие, вызывает динамичный рост производительности труда без существенных капиталовложений; позволяет проводить в жизнь собственные цели и задачи через понимание интересов всех заинтересованных сторон;

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы являлось предприятия доставки здоровой еды «РоялФуд».

Предприятие будет предоставлять потребителю определенный набор услуг, в который войдут – предварительная консультация у врача-диетолога, составление уникального полного дневного рациона с учетом особенностей, доставка приготовленной еды к покупателю.

В рамках бизнес-плана было проведено маркетинговое исследование, в результате которого удалось выяснить, что рынок доставки здоровой еды

представлен не большим числом компаний, также можно говорить о сезонности бизнеса.

Также был спрогнозирован спрос по построенной модели воронки продаж. В результате среднее число заказов получилось равным 16, стоит отметить, что предполагает рост спроса на продукцию – 5% в год.

Одним из ключевых факторов успеха предприятия является сильная рекламная политика. Поэтому был разработан рекламный план, в который входит – создание сайта, подключение и настройка сервисов, а также полиграфическая реклама в лечебных клиниках и фитнес центрах.

Для приготовления качественной и вкусной еды также требуется специальное дорогостоящее оборудование, на которое планируется затратить 509 100 рублей. И для того, чтобы это осуществить необходимо, воспользоваться программой «Инвестиционный Кредит» банка Открытие, который предоставляет кредит на выгодных условиях под 14% годовых.

Ко всему к этому были произведены расчеты себестоимости производимой продукции, фонда оплаты труда и основных налогов и сборов.

Последним этапом расчетов в бизнес-плане был представлен расчет денежных потоков по всем видам деятельности, а на основании него была сделана таблица расчета дисконтированного денежного потока. За ставку дисконтирования был принят темп инфляции равный 10%.

Немаловажным процессом является анализ эффективности бизнес плана. В рамках этого анализа я рассчитал дисконтированный срок окупаемости, который составил 2,7 лет, индекс доходности – 1,027. Также была рассчитана внутренняя норма доходности, которая составила 39%. Этот показатель свидетельствует о том, что проект не будет приносить прибыли только в случае инфляции 39%.

В анализ эффективности также вошел операционный анализ, по которому удалось определить точку безубыточности в 4000, при плановом объеме продаж в 5706 единиц продукции в год.

Анализ чувствительности же показал, что проект очень зависит от показателя инфляции, и даже незначительное его изменение ведет либо к стремительному росту, либо к резкому падению NPV.

Таким образом, разработанный в данной выпускной квалификационной работе бизнес-план, по моему мнению, является выгодным и довольно быстро окупающимся вложением инвестиций. Безусловно проект не лишен определенных рисков, однако при правильном управлении этими рисками, можно нивелировать их негативные эффекты, а может быть даже и повернуть в “свою” сторону.

Хотелось бы также добавить, что выполнение данной работы было бы невозможно без навыков, полученных в ходе образовательного процесса в университете.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Басовский Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2010. - С. 259.

2 Бизнес-план инвестиционного проекта. Учебник. М.: Финансы и статистика, 2010 -432 с.

3 Бизнес-планирование. Учебник/Под ред. В.М. Попова и С.И.Ляпунова. М.: Финансы и статистика, 2012 -672 с.

4 Владимирова Л.В. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. Уч. пособие для вузов. – М: Изд-во «Данилов и К», 2016 – 350 с.

5 Гапонов К. Взаимосвязь стратегического планирования, бизнес-планирования и бюджетирования.// Финансовая газета. Региональный выпуск, 2017, 2 авг. (№ 31) .- С. 14; 9 авг. (№ 32) .- С. 14 .-18.

6 Горемыкин В.А., Бугулов Э.Р., Богомолов А.Ю. Планирование на предприятии. Учебник. М.: «Филин», 2008 -328 с.

7 Горемыкин В. А.. Энциклопедия бизнес-планов: методика разработки, 75 реальных образцов бизнес-планов. - Изд. 2-е.- М.: Ось-89, 2015.-С. 1119.

8 Гостиничный и туристический бизнес. Учебник/Под ред. проф. Чудновского А.Д., М.: Финансы и статистика, 2013-352 с.

9 Гражданкина Е. Производственное планирование: принципы, методы и виды //Финансовый менеджер . - 2013.- № 11. - С. 17-20.

10 Гусев С. А., Юдин А. В. Главное - планомерно вложить: инвестиционное планирование, как инструмент реализации стратегических целей фирмы. - //Российское предпринимательство. - 2011. - № 7. - С. 97-100.

11 Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д.Ю. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании: практическое пособие. - М.: ОМЕГА-Л, 2010. - С.350.

12 Максютов А. А. Бизнес-планирование развития предприятия. - М.: Альфа-Пресс, 2014. - С. 287.

13 Маниловский Р. Г. и др. Бизнес-план: метод, материалы. / Под ред. Н. А. Колесниковой, А. Д. Миронова/ - Изд. 3-е.- М.: Финансы и статистика, 2014. - С. 254.

14 Михайлов Д.М. Аутосорсинг: новая система организации бизнеса. Уч. пособие для вузов. – М.: КНОРУС, 2015 – 278 с.

15 Морошкин В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие для образовательных учреждений среднего профессионального образования. – М.: ФОРУМ, 2009. - С. 254.

16 Мочерный С. В., Некрасова В. В. Основы организации предпринимательской деятельности: учебник для вузов.- М.: Приор, 2016.-С. 221.

17 Организация и управление гостиничным бизнесом. Учебник. Под ред. А. Л. Лесника, И.П. Мащицкого, А.В. Чернышева. М.: «Интел-Универсал», 2014-280 с.

18 Орлова Е. Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок. - Изд. 6-е. - М.: ОМЕГА-Л, 2011. - С. 159.

19 Орлова Е. Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании. - Изд. 3-е. - М.: ОМЕГА-Л, 2012. - С. 151.

20 Отчет по заказу частной фирмы в Западно-Сибирском маркетинговом центре.- Новосибирск, 2008. – С.30.

21 Парахина В. Н. Стратегический менеджмент: учебник по специальности "Менеджмент организации". - Изд. 3-е. - М.: КноРус, 2015. - С.495.

22 Пейли Нортон. Успешный бизнес-план = Successful business planning: от стратегических целей к плану действий на один год: с примерами из практики реальных компаний /Пер. с англ. /. - М.: ЭКСМО, 2013. - С. 411.

23 Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. - Изд. 2-е. - М.: Ось-89, 2012. – С. 397.

24 Петухова С. В. Бизнес-планирование: практическое пособие. - М.: ОМЕГА-Л, 2016. - С. 171.

25 Планирование на предприятиях туризма. Уч. пособие для вузов/ Е. И. Богданов, О.Н.Костюкова и др. – СПб: Изд.дом «Бизнес- пресса», 2013 -288с.



Таблица А.1 – Затраты на тару и упаковку

Наименование	1 год				2 год				3 год			
	Средняя потребность в день, шт.	Средняя потребность в год, шт.	Стоимость единицы изделия, руб.	Общая стоимость в год	Средняя потребность в день, шт.	Средняя потребность в год, шт.	Стоимость единицы изделия, руб.	Общая стоимость в год	Средняя потребность в день, шт.	Средняя потребность в год, шт.	Стоимость единицы изделия, руб.	Общая стоимость в год
Питьевая емкость, 300мл	48	17280	4	69120	51	18360	4	73440	54	19440	4	77760
Крышка	48	17280	1	17280	51	18360	1	18360	54	19440	1	19440
Одноразовый контейнер суповой с крышкой	64	23040	4	92160	68	24480	4	97920	72	25920	4	103680
Одноразовый контейнер салатница	32	11520	4	46080	34	12240	4	48960	36	12960	4	51840
Мини-контейнер десертный	32	11520	3	34560	34	12240	3	36720	36	12960	3	38880
Набор салфеток, (5шт)	16	5760	4	23040	17	6120	4	24480	18	6480	4	25920
Пакет бумажный с логотипом	16	5760	6	34560	17	6120	6	36720	18	6480	6	38880
Итого			26	316800				336600				356400

Таблица А.2 – Затраты на тару и упаковку

Наименование	4 год				5 год			
	Средняя потребность в день, шт.	Средняя потребность в год, шт.	Стоимость единицы изделия, руб.	Общая стоимость в год	Средняя потребность в день, шт.	Средняя потребность в год, шт.	Стоимость единицы изделия, руб.	Общая стоимость в год
Питьевая емкость , 300мл	57	20 520	4	82 080	60	21 600	4	86 400
Крышка	57	20 520	1	20 520	60	21 600	1	21 600
Одноразовый контейнер суповой с крышкой	76	27 360	4	109 440	80	28 800	4	115 200
Одноразовый контейнер салатница	38	13 680	4	54 720	40	14 400	4	57 600
Мини- контейнер десертный	38	13 680	3	41 040	40	14 400	3	43 200
Набор салфеток,(5 шт.)	19	6 840	4	27 360	20	7 200	4	28 800
Пакет бумажный с логотипом	19	6 840	6	41 040	20	7 200	6	43 200
Итого				37 6200				396 000

Таблица Б.1 – Денежные потоки от всех видов деятельности

Наименование показателя	Значение, руб					
	0	1	2	3	4,00	5
Потоки от операционной деятельности	-	1 015 089,53	1 317 735,18	1 533 582,12	1 765 618,95	2 015 331,23
в том числе						
продажи и прочие поступления	-	8 064 000,00	8 467 200,00	8 890 560,00	9 335 088,00	9 801 842,40
Материальные затраты на продукцию	-	1 256 654,40	1 356 294,67	1 458 769,63	1 568 920,28	1 687 511,25
Расходы на оплату труда и взносы в различные фонды	-	2 854 956,00	2 960 263,80	3 070 836,99	3 186 938,84	3 308 845,78
Постоянные расходы предприятия	-	1 303 392,00	1 195 569,28	1 208 942,52	1 222 529,34	1 236 348,98
Амортизация основных средств	-	56 566,67	56 566,67	56 566,67	56 566,67	56 566,67
Уплаченные проценты по кредитам	-	399 641,79	318 432,67	225 854,27	120 314,89	0,00
Уплаченные налоги и сборы	-	1 234 266,28	1 318 904,40	1 392 574,48	1 470 765,70	1 553 805,15
Потоки от инвестиционной деятельности	-2 854 584,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
в том числе						
Поступления от реализации активов	-	-	-	-	-	-
Затраты на покупку активов	2 854 584,24	-	-	-	-	-
Потоки от финансовой деятельности	-	-	-	-	-	-
в том числе						

Наименование показателя	Значение, руб					
	0	1	2	3	4	5
Собственный капитал предприятия	10 000,00	-	-	-	-	0,00
Долгосрочный кредит предприятия	2 854 584,24	-	-	-	-	-
Погашение кредита	-	580 065,17	661 274,30	753 852,70	859 392,07	0,00
Выплата дивидендов вкладчикам	-	-	-	-	-	-
Сальдо на конец года	-	378 457,69	599 894,21	723 162,75	849 660,20	1 958 764,56
Накопленное сальдо на конец года	-	378 457,69	978 351,90	1 701 514,65	2 551 174,86	4 509 939,42