

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования**  
**«Южно-Уральский государственный университет» (национальный исследовательский университет)**  
**Высшая школа экономики и управления**  
**Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»**

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ**

**Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор**

\_\_\_\_\_/ И.А.Баев /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Разработка инвестиционного проекта по открытию ресторана русской кухни «Царица»**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**ЮУрГУ – 38.03.01.2017.XXX.ВКР**

**Руководитель, доцент, кэн**

\_\_\_\_\_/ Е.Г.Сухих /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Автор**

**студент группы ЭУ – 583**

\_\_\_\_\_/ К.В. Белякова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Нормоконтролер, ст. преподаватель**

\_\_\_\_\_/ И.А.Мостовщикова /

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**Челябинск 2017**

## АННОТАЦИЯ

Белякова К.В. Разработка инвестиционного проекта по открытию ресторана русской кухни «Царица». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭиУ – 583, 86 с., 10 ил., 27 табл., библиогр. список – 40 наим., 2 прил. 12 л. плакатов ф. А4.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы выступает – инвестиционное проектирование на примере открытия ресторана русской кухни «Царица».

Цель исследования выпускной квалификационной работы - разработать инвестиционный проект по открытию ресторана русской кухни «Царица» и оценить эффективность проекта.

В дипломном проекте выявлены теоретические основы разработки инвестиционных проектов, проведен расчет инвестиционного проекта открытия ресторана «Царица» в Челябинске, проведена оценка эффективности и рисков инвестиционного проекта открытия ресторана в Челябинске.

Результаты дипломного проекта имеют практическую значимость и могут быть применены при проектировании открытия предприятия питания.

## ANNOTATION

Belyakova K.V. Development of an investment project to open a restaurant of Russian cuisine "Tsarina". - Chelyabinsk: SUSU, EuU - 583, 86 p., 10 ill., 27 tablets, bibliograms. List - 40 items, 2 app. 12 liters. Posters φ. A4.

The object of research of the final qualifying work is the investment projecting by the example of the opening of the restaurant of Russian cuisine "Tsarina".

The purpose of the study of the final qualifying work is to develop an investment project for the opening of the restaurant of Russian cuisine "Tsarina" and evaluate the effectiveness of the project.

In the diploma project, the theoretical foundations for the development of investment projects were identified, the investment project for the opening of the Tsaritsa restaurant in Chelyabinsk was carried out, and the efficiency and risks of the investment project for opening a restaurant in Chelyabinsk were assessed.

The results of the diploma project are of practical importance and can be applied when designing the opening of a food business.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ.....	10
1.1 Понятие, сущность, предназначение инвестиционных проектов .....	10
1.2 Основные подходы и порядок разработки инвестиционного проекта .....	16
1.3 Методы оценки эффективности инвестиционного проекта.....	24
2. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ОТКРЫТИЯ РЕСТОРАНА В ЧЕЛЯБИНСКЕ.....	38
2.1 Оценка рыночных возможностей .....	38
2.2 Общая концепция проекта и организационный план .....	47
2.3 Инвестиционный план и планирование источников средств .....	55
2.4 Планирование продаж и затрат ресторана.....	58
3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И РИСКОВ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ РЕСТОРАНА В ЧЕЛЯБИНСКЕ .....	63
3.1 Оценка прибыли, денежных потоков и показателей эффективности .....	63
3.2 Оценка рисков и управление рисками проекта .....	68
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	79
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	83
Приложение А – Расчет показателей при снижении на 10% средней стоимости чека.....	83
Приложение Б – Расчет показателей при росте цен на продукты на 10 % .....	86

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования заключается в том, что на современном этапе развития бизнес сообществ риску и неопределенности, которые в свою очередь представляют собой имманентный параметр предпринимательской деятельности, уделяется значительное внимание. Данные параметры в последнее время достигли высокого уровня и значительного качественного отличия от уровня предыдущих периодов экономической истории. Взаимопереплетение данных параметров приводит к качественно новой, более высокой, степени нестабильности внешней среды функционирования бизнеса. В свою очередь это оказывает влияние на изменение структуры внешних ограничений деятельности предпринимательских структур. Ранее эти ограничения были заданы рынком, на современном этапе они определяются нестабильностью самих параметров внешней среды, в которой функционирует бизнес. К тому же циклическое развитие экономики на сегодняшний день происходит в сочетании с расшатанностью общественно-политической и институциональной среды. Исходя из этого, современная экономика характеризуется переходом от аккумуляции к мультипликации риска. Таким образом, становится достаточно проблематичным прогнозировать поведение рынка и изменений рыночных факторов. Негативным образом это сказывается в рамках инвестиционных проектов, где объективность оценки эффективности выступает как однозначность условия осуществления капиталовложений.

К сожалению, сейчас практически не существует таких инвестиционных проектов, бизнес-планов, которые бы имели под собою «научную базу», которая бы была согласована с настоящим положением дел рынка. Все, что имеется – это пособия, которые затрагивают бизнес-планирование в развитых зарубежных странах, не соответствующие сложившимся в нашей стране рыночным и хозяйственным отношениям субъектов. В условиях кризиса мало уделяется внимания данным вопросам. В связи с этим, ощущается необходимость совмещения и развития изучения разработки инвестиционных проектов вместе с

внутрихозяйственным планированием организации, в организациях всех форм собственности и видов деятельности. Применяя этот симбиоз планов, можно получить реальный шанс развития предприятий и роста их конкурентоспособности.

Обобщая вышесказанное, необходимость исследования заключается в том, что современные темпы развития технологий и глобализация обуславливают необходимость быстрой и качественной организации собственного бизнеса. Чаще всего невозможно развить определенный проект без соответствующих капиталовложений, и в таких случаях на помощь приходят инвестиции. В современном мире инвестиционные проекты являются своеобразным гарантом значительного увеличения конкурентоспособности предприятия и его конечной рыночной ценности.

Объект исследования – инвестиционное проектирование на примере открытия ресторана русской кухни «Царица».

Предмет исследования - процесс разработки инвестиционного проекта.

Цель исследования в работе – разработать инвестиционный проект по открытию ресторана русской кухни «Царица» и оценить эффективность проекта.

Задачи, решаемые для достижения поставленной цели:

- рассмотреть понятие, сущность, предназначение инвестиционных проектов;
- дать характеристику основным подходам и порядку разработки инвестиционного проекта;
- обозначить основные методы оценки эффективности инвестиционного проекта;
- провести оценку рыночных возможностей;
- привести общую концепцию проекта и организационный план;
- обозначить инвестиционный план и планирование источников средств;
- провести расчет планирования продаж и затрат ресторана;
- провести оценку прибыли, денежных потоков и показателей эффективности инвестиционного проекта по открытию ресторана русской кухни «Царица»;

- провести оценку рисков и управления рисками проекта по открытию ресторана русской кухни «Царица».

Практическая значимость проекта заключается в его дальнейшем внедрении и развитии бизнеса, а так же возможности применения процесса разработки инвестиционного проекта при открытии аналогичных предприятий.

Методы исследования, которые используются в работе: стратегический анализ, маркетинговый анализ, построение бизнес-процессов работы, формирование структуры управления, построение графика реализации проекта, планирование финансовых результатов, планирование денежных потоков, оценка эффективности способами расчета чистого приведенного дохода, внутренней нормы рентабельности, срока окупаемости, рентабельности инвестиций; оценка рисков методом анализа чувствительности проекта к изменению объемов продаж, затрат на услуги, ставки дисконтирования. То есть, предполагается планирование как бизнес-процессов данного проекта, организации его реализации, так и его маркетинговое обоснование, сравнение с конкурентами, а также и формирование финансового плана (доходы, расходы, финансовый результат, денежные потоки), комплексная оценка эффективности (NPV, IRR, срок окупаемости, рентабельность инвестиций), оценка рисков методом анализа чувствительности. Инструментом для проведения расчетов является Microsoft Excel 2007 / 2010.

Теоретической базой для написания работы являются книги, учебники и периодические издания, посвященные вопросам бизнес-планирования, управления проектами, оценки эффективности инвестиций таких авторов как В.А.Баринов, Ю.В.Богатин, С.Дороцки, Н.Н.Крупина, А.В.Поляков, В.М.Попов, М.И.Ример, В.П. Савчук, Х.Эрман, Е.М.Четыркин и других.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

## 1.1 Понятие, сущность, предназначение инвестиционных проектов

Для того чтобы ответить на вопрос что такое инвестиционный проект, можно взять общее определение данное в Федеральном законе РФ «Об осуществлении инвестиционной деятельности в Российской Федерации». Согласно этому определению инвестиционный проект это целый набор средств, в которые входят экономическое обоснование и целесообразное расходование инвестиционных ресурсов, а также документация, приведенная в соответствие с законодательством Российской Федерации, в которой прописаны четкие и конкретные действия по достижению тех целей и задач, которые планируются достигнуть благодаря реализации конкретного инвестиционного проекта.

Однако данное определение подходит не всем. Фактом является то, что инвестиционная деятельность направлена на получение прибыли либо экономических и других видов благ. Инвестиционный проект, в свою очередь, это инструмент позволяющий добиться определенной цели.

Сущность инвестиционного проекта можно представить в виде рисунка 1 .

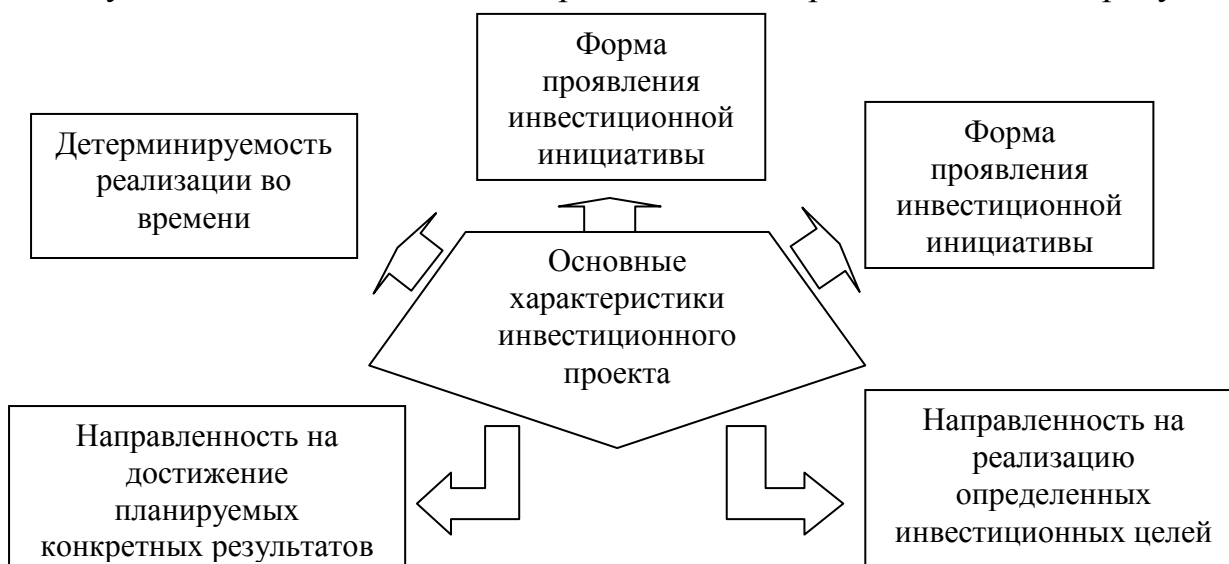


Рисунок 1 – Сущность инвестиционного проекта [3, с. 95]



На сегодняшний день виды инвестиций настолько обширны и вовлечены практически во все сферы экономической и финансовой жизни, что инвестиционный проект и его определение становится также более расширенным и универсальным.

Инвестиционный проект, на сегодняшний день, это инструмент, а точнее будет сказать форма реализации инвестиционной идеи и получение той выгоды, которая интересна инвестору. Ведь инвестор не всегда перед собой ставит цель получить доход в виде денежных средств, бывают и другие интересы, например достижение определенного социального эффекта либо получение имущества и многое другое.

В международной практике инвестиционные проекты чаще рассматриваются как планы, которые связаны с вложением для последующего получения прибыли.

В общем смысле любая новая бизнес-идея так или иначе имеет отношение к привлечению нового капитала. Именно поэтому в самом широком понимании инвестиционные проекты - это мероприятия, связанные с реализацией бизнес-плана предприятия для достижения необходимого результата. Сам процесс реализации в условиях развитой экономики - это серия скоординированных и взаимосвязанных действий: закупка оборудования и машин, консультационные услуги для подготовки сметной и проектной документации, проведение торгов, надзор за работой, подготовка персонала, покупка лицензий, строительные и монтажные работы и тому подобное [7, с. 109].

Реализация инвестиционного проекта - это всегда длительное время (за редким исключением). В экономике оперируют таким понятием, как «проектный цикл», который представляет собой промежуток времени между инициацией проекта и его ликвидацией. Это исходное понятие для решения всех финансовых работ и принятия нужных решений. Состояния, через которые проходят инвестиционные проекты, - это так называемые фазы, или этапы. Стадия жизненного цикла представляет собой отрезок времени, в течение которого динамика основных финансовых потоков монотонна, их структура практически неизменна, а

мероприятия для реализации идеи практически постоянны. Длина цикла означает, что будущая ценность доходов и расходов с точки зрения нынешнего момента различаются.

Из всего вышесказанного, инвестиционные проекты - это, прежде всего, идея. Инициатива для осуществления вливания средств может исходить от юридического или физического лица, которое желает принять участие в процессе инвестирования. Это может быть заказчик, который ищет тот или иной товар, или производитель какой-либо продукции, которому необходимы новые финансовые вливания. Инициатором может являться инвестор, который хочет вложить деньги и не знает, какая вероятность успеха и какую отдачу можно получить в конечном итоге.

Финансирование инвестиционных проектов - это процесс, который всегда начинается с предварительной разработки бизнес-планов и проведения необходимых расчетов. Бизнес-план инвестиционного проекта – это процесс развития предприятия. Это стандартный документ, в котором максимально подробно описывается концепция реального проекта для инвестирования, приводятся его характеристики. Подход к изложению и непосредственной разработке плана зависит от характера инвестиционного проекта. Бизнес-план содержит четкую и определенную логическую структуру, унифицированную в странах с развитой экономикой. Особое внимание уделяется конкурентоспособности продукции по качественным признакам и уровню цен. Дается прогноз на период жизненного цикла всего проекта и продукции (или услуг) в частности [10, с. 445].

Итак, не один проект не обходится без бизнес плана. Этот документ является основой и по большей части началом жизни любой инвестиционной идеи.

Бизнес план инвестиционного проекта очень важный документ, ведь именно на его основе потенциальные инвесторы будут решать, интересен ли им проект или даже не стоит с ним знакомиться.

По мнению Богатина Ю.В. [6, с. 113], бизнес-план – лицо проекта, где

потенциальному инвестору расписаны все положения, при которых инвестируемые средства должны работать наиболее эффективно. Инвестор с его помощью должен увидеть, в каких условиях возможны риски его вложений.

Когда имеется новый проект (бизнес-проект, направление деятельности, инновация), его нужно обосновать по финансовым, материальным, и др. затратам, в итоге рассчитав ожидаемую прибыль, возможные потери и возможные риски. В этом случае именно бизнес-план становится инструментом расчета, в нем экономистами рассчитывается целесообразность нового проекта, затраты на его осуществление, необходимые инвестиции, целесообразность его реализации в данных условиях рынка, либо даже может быть обоснована смена его параметров, при которых «проблемный» бизнес-план станет «выгодным».

По словам Воробьева И.М., бизнес-план является сравнительно новым видом планирования хозяйственной деятельности фирм. Наибольшее применение и распространение бизнес-планирование приобрело в процессе создания новых объектов хозяйственной деятельности. То есть, это проекты по оказанию услуг, новые производства, реконструкция, совершенствование имеющихся производств и иных бизнес-объектов. Бизнес-планы способствуют появлению на рынке новых товаров и услуг, имеющих полное экономическое и маркетинговое обоснование, описание совершаемых процессов; они позволяют увеличить прибыль компании, создающей новые продукты и рабочие места. Бизнес-план, тем самым, способствует внедрению и совершенствованию применения современных технологий, чем также благотворно воздействует на экономику и технический прогресс [8, с. 563]. На современном этапе становится очевидным, какой важный инструмент в любой сфере хозяйственной деятельности - бизнес-план. Поэтому каждый новый проект должен иметь собственный бизнес-план, где должна быть обозначена линия развития предприятия, указываться ориентиры построения выбранной новой модели. Туда необходимо включать все технические и экономические показатели, а также логистические и коммерческие связи как по закупкам сырья, материалов, товаров так и по продажам конечной продукции,

товаров, либо по оказанию услуг. Бизнес-план также должен включать в себя показатели расчетов, связанных с проектированием, строительством, производством новой продукции. Если предприятие уже чувствует в процессе производства или оказания услуг, то бизнес-план может быть использован для разработки новых направлений деятельности данной компании, а также и для уточнения, упорядочивания уже действующих процессов, либо разработки и обновления имеющихся производственных мощностей. Если имеется спад производства и потребления на продукцию, товары или услуги данной компании, то бизнес-планом можно предусмотреть поиск новых рынков сбыта, реструктуризацию производства, что в итоге должно привести к улучшению финансово-экономического состояния предприятия [13].

Прежде всего, и во-первых, бизнес-план обычно ориентируется именно на новые проекты, включая также и расширение бизнеса, модернизация основных средств, развитие новых направлений деятельности организации.

Во-вторых, бизнес-план, как правило, разрабатывается для четко заданной задачи, имеющей ограниченный срок выполнения. Он ограничен, помимо временных рамок, узкой специализацией. При этом, после завершения проекта работа над ним обычно прекращается. А внутрипроизводственное планирование должно осуществляться постоянно, проводиться на всех уровнях производства (например, месячные планы или годовые планы производства) – по истечении срока они корректируются, снова запускаясь в работу, не имеют узких специализированных рамок (как в бизнес-плане).

В-третьих, основной момент разработки бизнес-плана в том, что его разрабатывают чаще при открытии новых дел, направлений. Бизнес-план обычно включает доходную часть проекта, учет степени риска, не только связанного в хозяйственной деятельности предприятия, но и связанного с продажей, с внешнеэкономической деятельностью. Основной задачей бизнес-плана является отражение для предполагаемого инвестора его надежности в получении прибыли при вложении средств в данный проект. Бизнес-план используют, в основном, для

предоставления при получении банковского кредита или внешних инвестиций. Внутрипроизводственный же план используют, в основном, для внутрихозяйственной деятельности самого предприятия (внутренних пользователей) [16, с. 207].

В-четвертых, бизнес-план используют и разрабатывают при участии руководителя компании, где обсуждается и принимается стратегическая линия для будущего бизнеса и его развитие в дальнейшем. Здесь должны ставиться задачи, на которые необходимо ориентироваться, вырабатываться способы решения этих задач. А в процессе внутрифирменного планирования планы разрабатываются составом специализированных работников предприятия (специальных подразделений), включающих экономистов-плановиков, финансовых менеджеров, производственников, специалистов по продажам и закупкам – то есть, и профессиональных экономистов, и иных специалистов, напрямую участвующих в основных бизнес-процессах деятельности компании.

Основной целью инвестиционного проекта можно назвать получение прибыли. Но как быть, если сама идея не изжила себя, но начинает приносить убыток. Реинвестирование – вот выход. То есть перемещение финансовых потоков из одних активов в более эффективные. Это действие связывает свободные инвестиционные капиталы путем перенаправления их на изготовление или приобретение новых средств для поддержания основных фондов. Есть несколько вариантов такого развития событий: инвестиции для замены, в результате чего существующие объекты меняются на новые; рационализация, модернизация технологических процессов; изменение программ выпуска; диверсификация, направленная на создание новой продукции и организацию новых рынков для ее сбыта. При реинвестировании вкладчики получают прибыль от продажи активов, сокращения налогов, притока средств за счет продажи частей оборотного капитала. Размер расходов в этом случае существенно сокращается.

В зависимости от того какие критерии оценки инвестиционного проекта, можно выделить множество их видов, основными критериями, которые лежат в

основе практически каждого вновь запускаемого проекта можно назвать:

- 1) объем вложений
- 2) срок вложений
- 3) запланированные от проекта выгоды.

Таким образом, инвестиционный проект это процесс инвестирования денежных средств, способствующий реализации конкретной инвестиционной идеи. Любой инвестиционный проект должен быть тщательно продуман, экономически выверен, быть обоснованным и целесообразным, именно поэтому он всегда подразумевает наличие грамотно составленного бизнес плана.

## 1.2 Основные подходы и порядок разработки инвестиционного проекта

Современные методы разработки инвестиционного проекта имеют в своей разработке несколько подходов или их сочетания, рисунок 2.

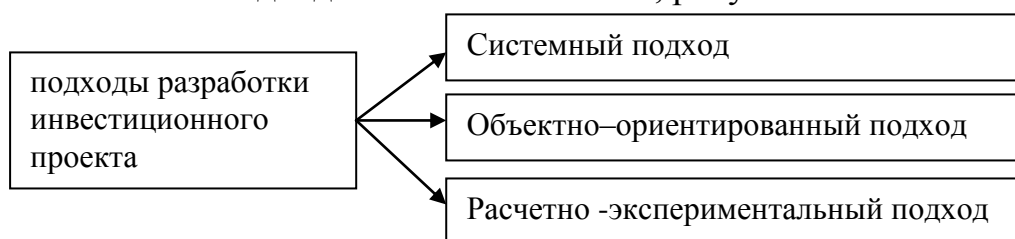


Рисунок 2 – Виды подходов к разработке инвестиционного проекта [18, с. 104]

Комплексному применению этих подходов предшествуют аналитические исследования, разработка математических моделей и программных средств с учетом достоверности первичной информации.

Системный подход рассматривает инвестиционный проект как совокупность элементов и взаимосвязей между ними, объединенных общим целевым назначением, т.е. как систему. Сами элементы, их взаимосвязи и целевое назначение проекта могут представляться системами в результате структурирования или декомпозиции. Управляющие эффективные воздействия и структурированные решения в системном подходе формируются в соответствии с критериями оптимальности и ограничениями, которые представляют интересы субъектов инвестиций.

Объектно-ориентированный подход позволяет распространять отработанные логические и математические конструкции для решения аналогичных задач. Например, модель Марковица, первоначально разработанная для оптимизации структуры портфеля ценных бумаг, затем была модифицирована и используется для оптимизации портфеля инвестиционных проектов. Модель Шарпа также находит применения в анализе инвестиционных рисков, как для портфельных, так и для реальных инвестиций. Как правило, более сложные инвестиционные модели наследуют содержательные и функциональные элементы своих моделей-предков. Кроме того, данный подход сокращает затраты на разработку и сопровождение технико-экономического обоснования и бизнес-плана проекта.

Расчетно-экспериментальный подход основан на идеи мысленных экспериментов с моделями экономических систем и дает возможность исследовать отклики моделей инвестиционного цикла. Например, чистый дисконтированный доход и внутреннюю норму доходности анализируют в зависимости от варьируемых параметров и факторов, таких как ставка сравнения и темпы инфляции. Компьютерные эксперименты позволяют провести синтез сложных моделей, а затем и экспериментальную проверку с возможной последующей модификацией синтезированной модели [8, с. 563].

Современные информационные технологии в инвестиционном проектировании служат эффективным инструментарием для оценки технико-экономической реализуемости и последствий реализации проектов, оптимизации инвестиционных решений, а также управления инвестиционными проектами.

В основе современного инвестиционного проектирования лежит научный подход, предусматривающий использования ряда методов инвестиционного проектирования:

- анализ исходных данных,
- экспериментальные испытания,
- производство технических экспертиз и аналитических расчетов,
- синтез новых данных,

- прогнозирование производства и сбыта и, наконец,
- тестирование проекта.

В процессе применения методов инвестиционного проектирования широко используются так называемые автоматизированные системы проектирования (АСП), предполагающие использование вычислительной техники и компьютерных программ, что позволяет вывести инвестиционное проектирование на качественно более высокий уровень.

На современном этапе каждому инвестору стоит четко понимать, что процесс разработки инвестиционного процесса отнимает множество сил и требует высокого уровня знаний и навыков у лиц, которые занимаются этим. Необходимо учесть пожелания и требования всех его участников, не забывая об успешности самого проекта. Это кропотливый труд, которым должны заниматься исключительно профессионалы, дабы в будущем участники проекта не понесли серьезные убытки [9, с. 124].

Также не менее важный процесс это управление инвестиционными проектами. На этапе управления контролируются все. Участники проекта, все его активы и ресурсы, и многое другое.

Чаще всего инвестиционные проекты являются таковыми, что предусматривают необходимость капиталовложений с последующим доходом от бизнеса. Проекты разнятся в зависимости от заданного объекта, скорости выполнения задачи и размера капиталовложений. Сюда можно отнести и создание новых юридических лиц и их подразделений, и вовлечение необходимых технических средств, и выпуск новых товаров и услуг, и реконструкция бизнеса.

На уровне определенного производства чаще всего выполняются инновационные проекты, представляющие собой комплекс нововведений, необходимых для постоянного совершенствования экономической системы. С помощью инвестиционных проектов можно реализовывать стратегические задачи производства. Отметим, что большинство таких проектов отличаются продолжительностью и высоким риском.



Подробное техническое и экономическое обоснование необходимости инвестиций излагается в соответствующем плане. Бизнес-план инвестиционного проекта имеет такую характерность, как формирование и подача инвесторам идеи, которая тщательно разрабатывается и обосновывается в плане, а на практике реализуется посредством необходимых капиталовложений.

Другими словами, бизнес-план инвестиционного проекта - это логическое и структурированное обоснование необходимости и целесообразности вливания средств инвестора в определенное дело.

Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта предусматривает точное, полное, грамотное и структурированное изложение всего материала, который всесторонне характеризует предлагаемую инвесторам бизнес-модель. Текст обязательно должен быть максимально легким и содержать понятную и достоверную информацию для вкладчиков.

Структура бизнес-плана инвестиционного проекта включает в себя две части: вступление (краткое резюме всего бизнес-плана, с которым в первую очередь ознакомятся инвесторы) и основная часть. В свою очередь, основная часть предусматривает наличие следующей структуры, рисунок 3 [35, с. 422].

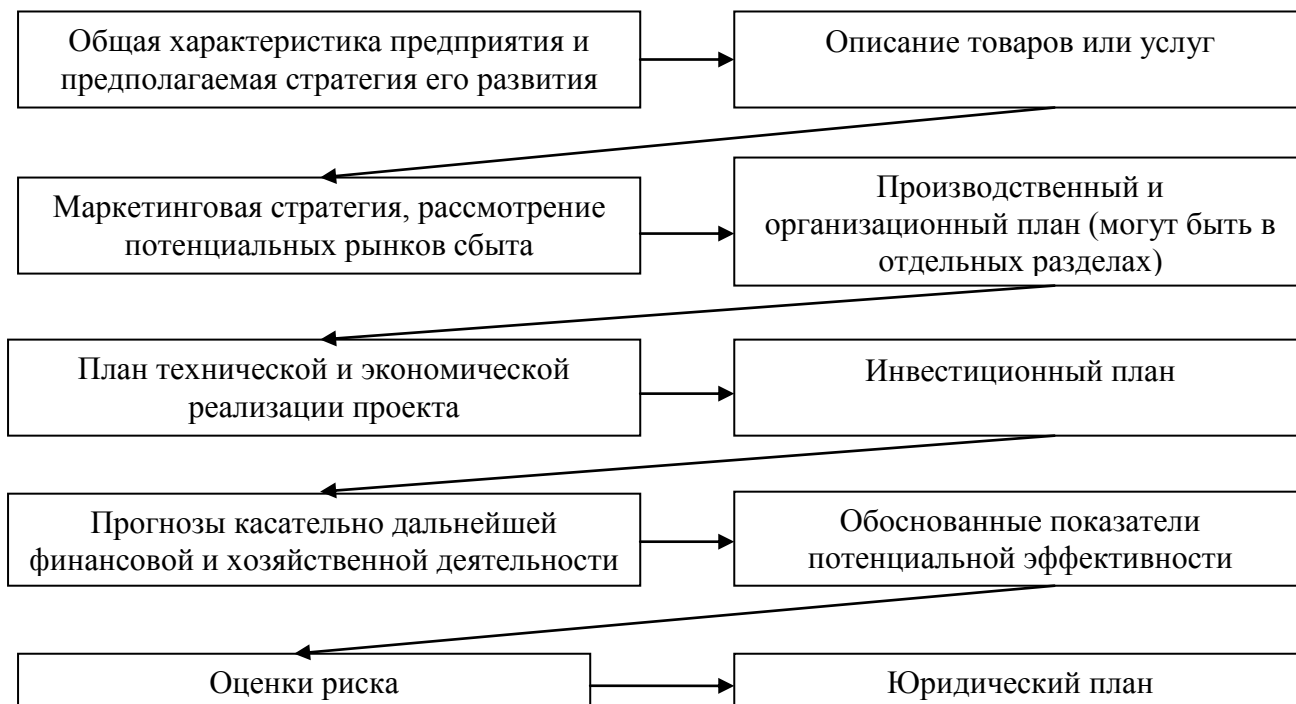


Рисунок 3 – Структура основной части бизнес плана инвестиционного проекта

Описание товаров или услуг - данный пункт плана носит название "Характеристика отрасли". В данном случае рассматривается общее положение всей отрасли на рынке и положение предприятия (реализуемых товаров и услуг) в частности. На данном этапе рассматривается уже предлагаемый товар или услуга, которая сравнивается с товаром или услугой, предлагаемой после инвестирования.

Маркетинговая стратегия, рассмотрение потенциальных рынков сбыта. Детально рассматриваются ключевые моменты, направленные на достижение высоких объемов продаж и оптимальных путей доведения товаров и услуг для потребителя;

Производственный и организационный план - рассматривается существующая техническая база, которая позволяет выпускать продукцию, а также существующая организационная упорядоченность на предприятии.

План технической и экономической реализации проекта - до вклада вкладчиков доводится план с возможностью реализовать заявленное количество продукции на основании имеющейся материальной базы.

Обоснованные показатели потенциальной эффективности - в данном случае предприниматель обосновывает эффективность собственной идеи, которая требует средств вкладчиков. Иначе говоря, предприниматель должен убедить потенциальных инвесторов в том, что его идеи действительно способна приносить прибыль [38, с. 25].

Оценки риска - рассматриваются основные проблемы, с которыми может столкнуться предприятие на любом этапе производства и реализации продукции или услуг.

Также рассматриваются и этапы реализации инвестиционного проекта в рамках указанной структуры. Другими словами, бизнес-план содержит не только описание бизнес-идеи по разделам, но и возможности пошаговой реализации, начиная от разработки и заканчивая фактической реализацией идеи на практике.

Как уже говорилось ранее подробное техническое и экономическое

обоснование необходимости инвестиций излагается в соответствующем плане. Бизнес-план инвестиционного проекта имеет такую особенность, как формирование и подача инвесторам идеи, которая тщательно разрабатывается и обосновывается в плане, а на практике реализуется посредством необходимых капиталовложений.

Инвестиционный проект подразумевает, что его участники учитывают определенный финансовый риск, поскольку реализация требует определенных вложений.

Можно представить более укрупнено этапы разработки проекта, они таковы, рисунок 4 [31, с. 130].

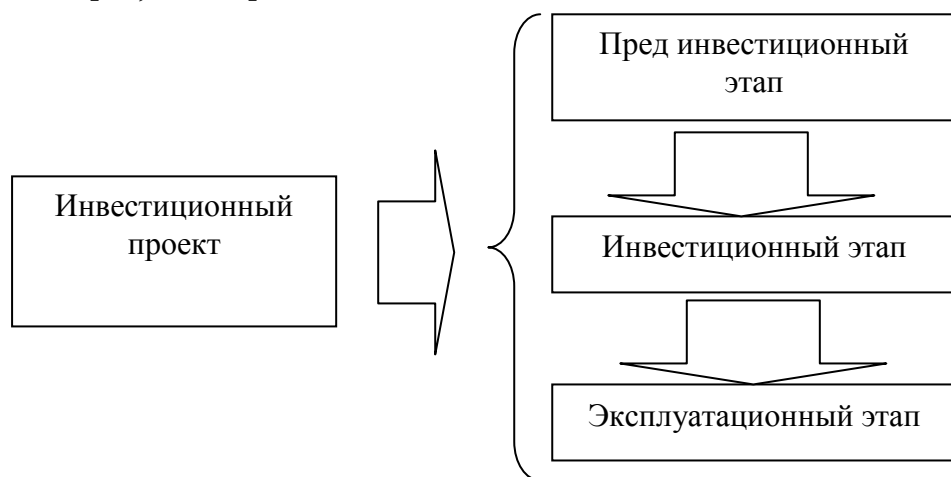


Рисунок 4 - Этапы разработки инвестиционного проекта

Рассмотрим каждый этап.

Пред инвестиционный этап. Он включает в себя все мероприятия по подготовке к работе, среди которых проверка основной идеи, планирование, выделение определенных финансовых средств, выбор места исследования, заключение договора с организацией, разработка технического оснащения, разработка и утверждение определенной документации, получение разрешения на реализацию проекта и утверждение соответствующих документов. Этот этап корректируется, если инвестор желает что-либо изменить.

Инвестиционный этап. В него входит непосредственное выполнение работы, включая монтаж, производство образцов и сопутствующих составляющих. Во

время этого периода происходит внедрение идеи в действительность.

Эксплуатационный этап. Это завершающий период работы над проектом, он включает в себя применение идеи на практике. Также этап подразумевает расчет всех экономических показателей и прогнозов.

Это основные этапы проекта. Они могут быть дополнены некоторыми действиями, если того требует инвестор или в этом нуждается реализация задумки на практике.

Финансовый план является наиболее важной частью этапа разработки проекта. Он является фактически основным критерием для принятия (или непринятия) инвестиционного проекта, так как отвечает на вопрос, в какой форме и за какой срок будет обеспечен возврат инвестируемого капитала. В финансовом плане идет расчет обоснованных доходов и расходов, отражаются основные показатели деятельности. Также рассчитывается срок окупаемости всех инвестиций в данный проект.

Так же порядок разработки инвестиционного плана можно представить в виде стадий [30, с. 121]:

Первая стадия. Концепции. На первом этапе инвестиционные проекты – это еще концепции. Оценивается жизнеспособность проекта, создаются планы технических требований, выбираются эскизы, рассчитывается нужный объем финансовых ресурсов. Для этого всего подбирают аналогичные объекты, по которым и проводится расчет. Для этого этапа характерно увеличение расходов (достаточно стремительное) и полное отсутствие доходов и денежных поступлений. Также разрабатываются альтернативные инвестиционные проекты. Это проекты, в которых предусмотрены различные отклонения от первоначальных целей и планов ввиду совокупности причин (катастрофы, проблемы с реализацией или финансированием и так далее).

Вторая стадия. Необходимые приобретения. Начинается приобретение оборотных средств и основных фондов, поэтому денежные затраты растут еще больше. Устанавливаются новые средства, приобретаются необходимые патенты

и лицензии. Эффективность инвестиционного проекта - это параметр, который основан на выгодной и адекватной реализации основных средств. Расходы идут также и на обучение персонала, рекламную кампанию, юридическое оформление деятельности, рабочее проектирование, организацию поставок и закупок – то есть на все, что нужно для реализации проекта. Денежные поступления, как и на первой стадии, отсутствуют.

Третья стадия. Введение в эксплуатацию. На этом этапе инвестиционные проекты – это уже вполне готовые для полноценной работы объекты. Именно на третьей стадии они поэтапно вводятся в эксплуатацию. Резкое сокращение трат и увеличение поступлений связываются с получением выручки от начала реализации. В конце третьего этапа финансовые доходы достигают своего максимума. В эту стадию входят страховые взносы, выплата жалования работникам, закупка материалов и сырья, получение выручки от продаж, выплата налогов, изменения необходимых активов.

Четвертая стадия. Стабилизация. К этому времени проект уже стабильно функционирует и характеризуется запланированным производством товаров или услуг. Объем прибыли стабилизируется. В целом четвертый этап должен упираться в бизнес-план инвестиционного проекта. Это характеризуется такими параметрами, как загруженность мощностей производства, отлаженность самого процесса до полного автоматизма, достижение минимального уровня себестоимости товара или услуги.

Пятая стадия. Итоги и перспективы. К этому времени инвестиционные проекты уже отработали свое. Наблюдается износ фондов, расходы для поддержки производства увеличиваются, а денежные поступления уменьшаются. По большому счету, в девяти случаях из десяти проект ожидает ликвидация. Однако возможен и другой вариант развития событий [33, с. 41].

Контроль - возможность для руководителя инвестиционного проекта определять и пересматривать планы и сметы, корректировать выполнение задач. Контроль обеспечивает: постоянный мониторинг (наблюдение за процессом

реализации проекта); поиск отклонений от цели при помощи ряда ограничений и критериев, которые фиксируются в бюджетах, календарных планах и так далее; прогнозирование ситуации. Предметы контроля – факты, события, проверка конкретных действий и решений. Общий мониторинг осуществляет сам заказчик или же дирекция предприятия от его имени. Также, в соответствии с договором, фирма-девелопер или подрядчик имеет право на проведение проверок.

Таким образом, основными подходами к разработке инвестиционного проекта можно отнести: системный, объектно-ориентированный, научный и т.п.

Порядок разработки инвестиционного проекта во многих научных источниках расписан по разному, однако смысл этих этапов одинаков и можно свести к трем этапам: преинвестиционный, инвестиционный и эксплуатационный.

### 1.3 Методы оценки эффективности инвестиционного проекта

Для того чтобы принять решение о создании того или иного инвестиционного проекта необходимо проанализировать его экономические и финансовые показатели, взвесить все за и против.

Провести анализ можно исходя из критериев оценки инвестиционных проектов и их совокупности. Здесь необходимо запомнить, что существует множество действенных способов и методов оценки, а также показателей, которые используются в их расчетах. Надо понимать, что оценка осуществляется на основе различных методик и разного рода соотношения и сопоставления критериев оценки инвестиционного проекта. Именно поэтому возможно разные трактовки эффективности того или иного проекта.

В теории инвестиционного анализа под эффективностью инвестиционного проекта понимается категория, которая отражает соответствие инвестиционного проекта целям и интересам участников проекта, и которая выражается соответствующей системой показателей.

Авторы, которые рассматривали вопросы, связанные с оценкой инвестиционных проектов, например, А.М.Марголин, рекомендовали проводить

оценку по следующим видам эффективности инвестиционных проектов [23, с. 171]:

- общественная эффективность проекта;
- коммерческая эффективность по участию в проекте.

Общественную эффективность проекта оценивают для выявления соответствия проекта целям социально-экономического развития общества. При этом, показатели общественной эффективности должны учитывать социально-экономические последствия при осуществлении данного инвестиционного проекта в целом для общества, как непосредственные результаты и затраты проекта, так и «внешние», связанные с затратами и результатами в смежных секторах экономики, а также экологические, социальные, иные внеэкономические эффекты во внешней среде. Внешние эффекты обычно учитываются в количественной форме, если имеются соответствующие нормативные и методические материалы. В ряде случаев, если данные эффекты существенны, то при отсутствии таких методических документов может быть допущено использование оценок независимых квалифицированных экспертов. Когда же «внешние» не могут быть учтены количественно, то надо проводить качественную оценку по их влиянию. Показателями общественной эффективности проекта характеризуются с экономической точки зрения технические, технологические, организационные решения в рамках проекта.

Коммерческая эффективность участия в проекте должна оцениваться для выявления соответствия проекта поставленным коммерческим целям, интересам участников проекта. В нее обычно включается [27, с. 316]:

- коммерческая эффективность участия организаций в проекте (она же «эффективность инвестиционного проекта для организаций-участников»);
- коммерческая эффективность вложений в ценные бумаги организации (приобретение акций предприятия или долей участия в капитале) (она же «эффективность для акционеров и участников инвестиционного проекта»);
- коммерческая эффективность участия структур более высокого уровня в

проекте по отношению к организациям-участникам инвестиционного проекта, включая:

- региональную и народнохозяйственную эффективность (то есть либо для экономики страны в целом, либо для отдельных регионов);
- отраслевую эффективность (либо для определенных отраслей экономики, либо для крупных корпораций, финансово-промышленных групп, холдингов, транснациональных компаний);
- бюджетная эффективность инвестиционного проекта (что предполагает оценку эффективности участия государства в проекте, учитывая расходы и доходы бюджета определенного уровня, включая и дополнительные налоги и неналоговые поступления) [24, с. 176].

Любой инвестиционный проект обладает собственным денежным потоком. Денежный поток представляет собой приток и отток денежных средств и их эквивалентов, а также все платежи, осуществляемые при реализации проекта. Финансовая эффективность характеризуется характером денежного сальдо на конец отчетного периода либо на окончание конкретной фазы инвестиционного проекта.

Итак, оценка эффективности плана характеризуется совокупностью показателей, которые представляют собой отношение капиталовложений к получаемым результатам. Беря во внимание существующие типы инвесторов, рассматривают три вида показателей:

- финансовые показатели эффективности, включая фактические финансовые последствия для инвесторов.
- показатели эффективности по существующему бюджету, в случае капиталовложений со стороны бюджетов в пределах города, региона или государства.
- показатели эффективности по экономическим факторам, включая всевозможные виды затрат (такие, что не являются прямыми интересами инвесторов).



Помимо вышеперечисленных показателей, также могут учитываться экологические и социальные показатели эффективности. Предприятия, которые только планируют выход на рынок и дальнейшее закрепление на нем, главным показателем является финансовая эффективность.

Отметим, что инвестиционный проект так же оценивается по следующим показателям:

1. Скорость окупаемости.
2. Индекс доходности бизнеса.
3. Чистые доходы от ведения бизнеса.
4. Внутренние показатели нормы доходности.

Срок окупаемости это период, за который вложенные инвестором средства вернуться к нему в полном объеме. Минус данного критерия заключается во временном ограничении учета вложенных инвестиций. Другими словами инвестиции работают и за пределами обозначенного срока.

Простая норма прибыли это критерий характеризующий величину инвестиционных расходов, возмещаемых инвестору за отчетный период из прибыли проекта. Данный критерий аналогичен коэффициенту рентабельности инвестиций. Основным преимуществом простой нормы прибыли является его простота расчета, что актуально при ограниченности времени и ресурсов для оценки проекта. Недостаток кроется в зависимости от выбранной величины чистой прибыли, используемой при расчетах [36, с. 20].

Итак рассмотрим основные методики оценки эффективности инвестиционных проектов, реализуемых в рамках бизнес-планов, последовательности такой оценки.

Обычно на первом этапе оценки эффективности проекта рассчитывается:

- объем инвестиций, которые требуются на проект;
- объем привлекаемых средств для реализации инвестиций с источниками привлечения, ставкой привлечения;
- объем реализации продукции, товаров, услуг в рамках проекта по периодам;

- себестоимость реализации (переменные и постоянные расходы, связаны как в целом с параметрами проекта, так и с объемом реализации);
- прибыль от реализации, налог на прибыль, чистую прибыль проекта;
- денежный поток проекта (включает прибыль, изменение задолженности поставщиков и покупателей, амортизацию) [40, с. 87].

Далее на основе этих данных можно рассчитать показатели эффективности проекта. Как правило, специалистами в области оценки эффективности инвестиционных проектов даются рекомендации начинать расчет с предположения, что проект будет финансироваться целиком за счет собственных средств участников. Уже если реализация проекта неэффективна для отдельных участников, то следует рассмотреть возможность изменения организационно-экономического механизма по реализации проекта, включая схему финансирования проекта, мер государственной поддержки его реализации, состав участников.

Обычно оцениваются следующие параметры эффективности:

- эффективность приобретения акций акционерных компаний-участников проекта;
- эффективность участия государства (средствами бюджета) в реализации данного проекта («бюджетная эффективность»);
- «региональная эффективность» проекта (для общественно значимых для регионов проектов, влияющих на экономику конкретного региона);
- отраслевая эффективность (влияние проекта на развитие отрасли) [29].

Основные показатели, которые используются для расчета эффективности проекта, в основном:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД или NPV);
- внутренняя норма доходности (ВНД или IRR);
- индекс доходности проекта (затрат и инвестиций) [37, с. 41].

Важнейший показатель эффективности инвестиционных проектов – чистый дисконтированный доход (сокращенно ЧДД, его иные названия: «интегральный

эффект», либо «чистая современная стоимость», «чистый дисконтированный приток денежных средств», по-английски «Net Present Value» – NPV), представляющий собою накопленный дисконтированный чистый доход в течении расчетного периода, он рассчитывается по формуле:

$$ЧДД = \sum_{i=1}^n \frac{D - C - I}{(1 + r)^i}, \quad (1)$$

где: D – доходы от реализации проекта (могут быть и доходы от продажи объекта в ликвидационной фазе);

C – издержки, связанные с реализацией проекта (текущие затраты, при этом, как правило, в них не включается амортизация, которая не является платным ресурсом);

I – инвестиции в проект (на любых фазах, в первую очередь, на инвестиционной, но дополнительные инвестиции могут потребовать и на эксплуатационной фазе);

r – ставка дисконтирования, определяемая как ставка альтернативного доходного вложения без риска на тот же срок (депозит, долговые ценные бумаги);

i – номер периода (от 0 до n);

n – количество периодов (как правило, лет, хотя можно разбить на кварталы и месяцы).

Значение ЧДД выражается, прежде всего, в базисных или дефлированных ценах.

Показателем ЧДД характеризуется превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами по данному проекту с учетом неравноценности затрат и результатов, которые относятся к различным моментам времени. Проект можно признать эффективным с точки зрения его участника (инвестора), в том случае, когда он имеет неотрицательный ЧДД. А, в целом, при сравнении альтернативных проектов нужно отдавать от проекту с более высоким значением ЧДД [28, с. 105].

Внутренняя норма доходности (рентабельности) (ВНД, Internal Rate of Return, IRR) может быть определена как положительное число  $E_B$ , при котором ставка

дисконта  $E = E_B$  сводит чистый дисконтированный доход проекта к нулю, а при всех значениях  $E > E_B$  – ЧДД становится отрицателен, при значениях  $E < E_B$  – напротив, положителен. При этом, для некоторых проектов такие условия не могут быть выполнены ни при каких  $E_B$ , тогда считается, что ВНД проекта не существует. Как правило, это те случаи, когда проект почти полностью финансируется за счет заемных источников, которые потом постепенно погашаются (то есть, в начале проекта нет значительного отрицательного потока) [31]. Обычно значение ВНД выражаются в долях единицы или в процентах годовых.

Для оценки эффективности проекта значение ВНД (IRR) нужно сопоставлять со ставкой дисконта  $E$ . Если у проектов  $\text{ВНД} \geq E$ , то они имеют неотрицательный ЧДД, могут быть в этом случае признаны эффективными. Те же проекты, у которых  $\text{ВНД} < E$ , имеют отрицательный ЧДД и потому признаются неэффективными. Проект, требующий осуществление в некоторый момент времени затрат в размере  $K$  и дающий через год однократно денежные потоки в размере  $D$  ( $D > K$ ):

$$\text{ВНД} = D / K - 1 \quad (2)$$

Для финансовых проектов обычно требуются единовременные вложения, которые дают разовые или распределенные по времени денежные поступления. Для таких проектов ВНД всегда имеется, она называется «доходность проекта» (или «доходность вложений в проект»). Текущая внутренняя норма доходности (или текущая ВНД) определяется как такое число  $\text{ВНД}(k)$ , когда при ставке дисконта  $E = \text{ВНД}(k)$  величина ЧДД( $k$ ) была равна 0, а при всех больших значениях величины  $E$  ЧДД будет отрицательным, а при всех меньших значениях  $E$  будет уже положительным. При этом, для отдельных проектов и значений  $k$  оценку ВНД можно и не делать, поскольку ВНД не существует [21, с. 84].

Немаловажным показателем оценке эффективности проекта является оценка срока окупаемости. Обычно сроки окупаемости могут быть оценены как «простой» и «дисконтированные».

Срок окупаемости (можно выделить «простой» срок окупаемости, по-английски *payback period*) определяют как продолжительность периода до «момента окупаемости», и он отсчитывается с момента, который указан в задании на проектирование (как правило, от начала проекта («нулевого шага»), либо с начала операционной деятельности по проекту). Моментом окупаемости становится наиболее ранний момент времени расчетного периода, когда накопленный чистый доход становится неотрицателен и остается им далее [33].

Срок окупаемости с учетом дисконтирования (по-английски: *discounted payback period*) обычно определяют в качестве продолжительности периода, который длится до момента окупаемости, но с учетом коэффициента дисконтирования. Момент окупаемости с учетом дисконтирования – наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, когда размер накопленного чистого дисконтированного дохода ЧДД( $k$ ) станет неотрицательным (то есть, равен нулю или становится положительным), оставаясь неотрицательным и далее. Проект эффективен, если срок окупаемости с учетом дисконтирования существует, находясь в пределах жизненного цикла данного проекта (то есть, в пределах расчетного периода) [20, с. 1324].

Одной из основных проблем, которую приходится учитывать при инвестиционном проектировании, есть вероятность того, что поставленная цель проекта может быть достигнута частично или не достигнута вообще. Это обусловлено, в первую очередь, тем, что реализация даже самого совершенного проекта относится к ситуации, когда существует несколько возможных результатов тех или иных действий, то есть она всегда неоднозначна вследствие неопределенности влияния случайных факторов.

Под неопределенностью реализации проекта следует понимать неоднозначность развития конкретных событий в будущем вследствие неполной или неточной информации относительно условий осуществления проекта. Понятно, что из-за неопределенности существует диапазон величины затрат и соответствующий им диапазон результатов реализации проекта. Существование

таких интервалов значений не позволяет принять однозначное решение о принятии или отклонении проекта. Для принятия инвестиционного решения необходимо определить негативные последствия реализации проекта – то есть оценить риск проекта. Риск - это неопределенность, связанная с вероятностью возникновения в процессе реализации проекта неблагоприятных ситуаций, следствием которых будут убытки или снижения эффективности проекта [35].

Для идентификации рисков осуществляется их конкретизация применительно к рассматриваемому проекту, после чего проводится анализ риска инвестиционного проекта. При анализе рисков важно выделить те из них, негативное воздействие которых может быть устранена путем страхования.

Целью анализа риска является обеспечение партнеров информацией, необходимой для принятия решения о целесообразности участия в проекте, а также для разработки мероприятий, которые позволят предотвратить возможных финансовых потерь [19, с. 281].

Для оценки риска инвестиционного проекта используются подходы, в значительной степени определяются характером проекта.

В настоящее время на практике используется широкий спектр методов, позволяющих анализировать риски инвестиционного проекта, которые базируются, в основном, на экспертных оценках и на применении аналогии.

Экспертную оценку рисков применяют на начальных этапах работы с проектом при отсутствии достаточного объема информации для достоверной оценки эффективности и рисков проекта (если погрешность расчетов превышает 30%). При использовании экспертного анализа рисков отпадает необходимость в дорогостоящих программных продуктах и значительных массивах информации, есть возможность дать оценку до расчета эффективности проекта, также привлекает простота расчетов. В то же время следует учитывать трудности при привлечении к работе независимых экспертов и вероятность субъективных оценок. Эксперты должны иметь широкий доступ ко всей информации, которая

есть в наличии у разработчика проекта; обладать необходимыми знаниями в соответствующей предметной области: не быть по проекту.

При необходимости следует разработать комплекс мер, которые были бы направлены на снижение влияния выявленных рисков на успешность реализации проекта, провести далее повторный экспертный анализ. К оценке рисков существует несколько подходов. Так, перечисленные выше оценки эффективности инвестиционных проектов в некотором роде также оценивают и риски проекта. Так, проект, у которого откорректирован денежный поток имеет наибольшую ЧДД (NPV), считается наименее рискованным. Соответственно, проекты с меньшим ЧДД более рискованны. Однако, это не единственный критерий, который следует учитывать (поскольку высокий ЧДД – не гарантия низких прочих рисков). Как уже было отмечено, внутренняя норма рентабельности (ВНД) – та норма, при которой ЧДД равен нулю. И чем она выше, тем менее рискован проект. Но и ВНД – не вполне достаточный показатель для оценки рисков проекта.

В целом, при анализе рисков необходимо использовать и иные методы. В целом, существует значительное количество методик оценки рисков проектов. На рисунке 5 представлены методы оценки риска проектов [34, с. 36].

Оценка уровня риска же связана с выявлением возможных отклонений. Наиболее важными методами в данной группе методов являются анализ чувствительности проекта и анализ сценариев развития проекта.

Анализ чувствительности проекта заключается в оценке влияния факторов инвестиционного проекта на изменение результативных показателей. Этот вид анализа позволяет определить так называемые критические переменные (факторы), которые существенно влияют на выполнимость и эффективность проекта и о которых разработчик проекта нет однозначного суждения.

Таковыми типичными факторами являются объем продаж, цена единицы продукции, инвестиционные затраты или их составляющие, операционные затраты и их составляющие, срок задержки платежей, уровень инфляции,

проценты по займам, ставка дисконта.



Рисунок 5 - Методики оценки рисков проектов

При относительном анализе чувствительности изучается относительное влияние исследуемых факторов (при их изменении на фиксированную величину, например, и) на результативные показатели проекта. На основе такого анализа оказываются критические факторы проекта и разрабатывается комплекс мер для предотвращения их негативного влияния. Изменения этих факторов должны контролироваться в первую очередь.

Абсолютный анализ чувствительности предполагает определение числового значения отклонения результативных показателей, обусловленного изменением начальных параметров переменных величин. Результаты анализа чувствительности обобщаются в табличной или графической форме.

Анализ сценариев развития проекта позволяет оценить риски проекта путем установления влияния на проект одновременной вариации нескольких факторов через вероятность каждого сценария. При этом для каждого проекта исследуют



три его возможных варианта развития: пессимистический, наиболее вероятный (или нормальный) и оптимистический.

Для упомянутых вариантов развития рассчитываются средние значения результативных показателей (с учетом вероятности осуществления каждого сценария) и определяется размах их вариации или среднеквадратическое отклонение. Из двух сравниваемых проектов более рискованным является тот, у которого размах вариации критериального показателя больше или большее значение среднеквадратического отклонения. Недостатком анализа сценариев развития проекта является то, что он учитывает только несколько значений результативных показателей проекта, хотя в реальности их может быть гораздо больше. Вот почему применение имитационного моделирования создает дополнительные возможности анализа создания бесконечного количества случайных сценариев.

В таблице 1 приведем основные формулы которые будут использованы в практической части исследования.

Таблица 1 – Формулы для оценки эффективности инвестиционного проекта

Показатель	Формула с расшифровкой	Использование
Расчет денежного потока	$DP=PR+AM-I+KR-PK)$ где DP – денежный поток по проекту; I – инвестиции участников в капитал; PR – чистая прибыль; AM – амортизация; KR – получение кредита. PK – погашение кредита	Денежный поток инвестиционного проекта — это зависимость от времени денежных поступлений (притоков) и платежей (оттоков) при реализации проекта, определяемая для всего расчетного периода.
Расчет денежного потока без учета кредита	$(DP=PR+AM-I)$ где DP – денежный поток по проекту; I – инвестиции участников в капитал; PR – чистая прибыль; AM – амортизация; KR – получение кредита. PK – погашение кредита	Денежный поток и NPV без учета кредита (этот расчет делается для определения срока окупаемости и IRR, поскольку при привлечении кредитных ресурсов это сделать невозможно по денежным потокам)
Дисконтированный денежный поток	$(PV = DP/k)$ Где: PV - дисконтированный денежный поток DP – денежный поток по проекту K – коэффициент дисконтирования	Это приведение стоимости будущих (ожидаемых) денежных платежей к текущему моменту времени.

Продолжение таблицы 1

Показатель	Формула с расшифровкой	Использование
Чистый дисконтированный доход	$ЧДД = \sum_{i=1}^n \frac{D - C - I}{(1+r)^i}$ <p>D – доходы от реализации проекта;  C – издержки, связанные с реализацией проекта;  I – инвестиции в проект;  r – ставка дисконтирования, определяемая как ставка альтернативного доходного вложения без риска на тот же срок;  i – номер периода (от 0 до n);  n – количество периодов.</p>	Показателем ЧДД характеризуется превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами по данному проекту с учетом неравноценности затрат и результатов, которые относятся к различным моментам времени. Проект можно признать эффективным с точки зрения его участника (инвестора), в том случае, когда он имеет неотрицательный ЧДД.
Внутренняя норма доходности	$ВНД = D / K - 1$ <p>Проект, требующий осуществление в некоторый момент времени затрат в размере K и дающий через год однократно денежные потоки в размере D (D&gt;K)</p>	Для оценки эффективности проекта значение ВНД (IRR) нужно сопоставлять со ставкой дисконта E. Если у проектов $ВНД \geq E$ , то они имеют неотрицательный ЧДД, могут быть в этом случае признаны эффективными. Те же проекты, у которых $ВНД < E$ , имеют отрицательный ЧДД и потому признаются неэффективными.
Индекс доходности	$(ID = NPV / I)$ <p>I – инвестиции  NPV – чистый дисконтированный доход</p>	Показатель индекс доходности показывает эффективность использования капитала в инвестиционном проекте или бизнес плане.
Срок окупаемости	$T = И/Д$ <p>Где T – срок возврата инвестиций; И – вложения; Д – полная сумма прибыли.</p>	Формула его показывает за какой отрезок времени доход от проекта покроет все единовременные затраты на него.
Рентабельность инвестиций	$PI = NPV / I$ <p>где:  NPV (Net Present Value) - чистая текущая стоимость инвестиций в руб.;  I - сумма инвестиций в проект в руб.;  PI (Profitability Index) - коэффициент рентабельности инвестиций.</p>	Индекс рентабельности инвестиций, показывает целесообразность инвестиционного проекта: $PI > 1$ инвестиционный проект рентабельный; $PI = 1$ – проект должен быть подвергнут анализу по другим показателям оценки эффективности инвестиционных вложений; $PI < 1$ – проект убыточен и снимается с рассмотрения.

Выводы по разделу.

Под инвестиционным проектом понимается программа мероприятий по осуществлению материальных вложений и получением прибыли от них. С одной стороны, инвестиционный проект – это письменный документ, определяющий цель и методы инвестирования, с другой – комплекс самих действий, направленных на достижение цели инвестирования. Главная цель инвестиционного проекта как документа – определить целесообразность вложений.

При разработке бизнес-плана используются методы маркетингового и стратегического анализа рынка, на котором организация будет работать, а также методы стратегического планирования (выбор миссии, цели, задач и стратегии данного предприятия на данном рынке, в том числе, по результатам стратегического анализа). Кроме того, используются методы управления проектами, планирования бизнес-процессов (основных и вспомогательных), а также методы финансово-экономического анализа (будущих доходов и расходов, инвестиций и т.п.), методы экономической оценки эффективности проекта и его рисков.

Оценка эффективности инвестиционного проекта, проводится в три этапа. На первом этапе рассчитываются ресурсы, необходимые для его реализации и источники их финансирования, на втором – планируются показатели реализации проекта (доходы, расходы, денежные потоки). На третьей рассчитываются комплексные показатели, связанные с окупаемостью проекта, чистой приведенной стоимостью, внутренней нормой доходности. На основе этих показателей делается вывод о целесообразности инвестирования в данный проект. Помимо оценки эффективности оцениваются и риски проекта. Она связана с определением вероятности наступления негативных событий, потерь, связанных с реализацией проекта.

## 2. ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ ОТКРЫТИЯ РЕСТОРАНА В ЧЕЛЯБИНСКЕ

### 2.1 Оценка рыночных возможностей

Для начала необходимо исследовать внешнюю среду создаваемого предприятия. Внешняя среда не зависит от действий основателя данного проекта, не управляется им, но может влиять на ход его реализации. Поэтому для этого применяется метод PEST-анализа. Цель – выявить наиболее существенные факторы, которые могут влиять на открытие ресторана.

Условия анализа – анализ только наиболее существенных факторов, которые могут повлиять на деятельность такого бизнеса. Далее по данным факторам рассмотрим подробнее.

Во-первых, политические факторы, к которым относятся возможности изменения политического курса, законодательства, регулирования в отрасли, а также регулирования конкуренции на рынке в целом. Рассмотрим их подробно:

– изменение политического курса, что в настоящее время маловероятно, кроме того, политический курс не влияет на деятельность такого бизнеса в принципе (поскольку от политики и от крупного бизнеса он очень далек);

– изменение законодательства, которое бы ограничивало предпринимательскую деятельность, либо было направлено на повышение налогов с субъектов малого предпринимательства (к которым будет относиться открываемое предприятие) также маловероятно, поскольку в современных условиях (учитывая, тем более, кризис в экономике), государство стремится поддерживать малый бизнес и не повышать налоги в этом секторе, однако, исключить полностью проблемы с повышением налогов нельзя, вероятность примерно в 1/3 (35%) имеется, возможно и на ближайший год;

– регулирование отрасли и регулирование конкуренции в данной сфере, во-первых, нецелесообразно (это сфера услуг, притом, стратегической значимости

для государства не имеет, и конкуренция в ней никак на позиции государства не сказывается, потому ее регулирование тоже нецелесообразно).

Во-вторых, экономические факторы.

Здесь проблемы несколько сложнее, поскольку современное состояние экономики крайне неустойчиво, экономический кризис еще ощущается во всех сферах. Поэтому, оценка изменения основных параметров здесь сложна, для нее необходимо было привлечь экспертов, трое из которых – участники проекта (Директор - профессиональный экономист, главный бухгалтер, соответственно, номера 1 и 2 в таблице), также привлечены три профессиональных консультанта из консалтинговых фирм Челябинска ООО «Уральская консалтинговая компания», ООО «Консалтинговая группа АБИС» и ООО «Консалтинговое агентство Brend»» (соответственно, номера 3-5 в таблице):

Таблица 2 – Оценка состояния и прогноз изменения экономических факторов внешней среды, влияющий на ресторан

Параметр	Мнения экспертов (значение)					Средняя оценка	Вывод
	1	2	3	4	5		
Краткосрочный период							
Прогноз динамики ВВП, %	2%	3%	3%	1%	4%	3%	Ограниченный экономический рост (около 3%) не способствует быстрому развитию
Прогноз уровня инфляции (средней), %	10%	15%	15%	7%	6%	11%	Высокая инфляция (11%) способствует росту цен на материалы, услуги
Прогноз динамики заработных плат в отрасли, %	0%	0%	0%	0%	2%	0%	Низкая динамика заработных плат (прогноз отсутствия роста – 0%) в кризис способствует экономии на трудовых ресурсах
Прогноз динамики цен на ресторанном рынке, %	10%	20%	20%	11%	12%	15%	Цены на рынке в данной сфере пока не снижаются, имеют тенденцию к росту, это положительно влияет на бизнес
Прогноз динамики арендных ставок в отрасли, %	0%	-1%	0%	1%	2%	0%	Арендные ставки в краткосрочном периоде расти, очевидно, не будут, что дает экономию на аренде объекта недвижимости

Продолжение таблицы 2

Параметр	Мнения экспертов (значение)					Средняя оценка	Вывод
	1	2	3	4	5		
Прогноз динамики затрат на прочие материалы и услуги в отрасли, %	15%	14%	10%	10%	11%	12%	Динамика затрат на прочие материалы и услуги близка к динамике общей инфляции, способствует росту расходов компании
Долгосрочный период							
Прогноз динамики ВВП, в %	8%	5%	7%	7%	9%	7%	Увеличение экономического роста на перспективу будет способствовать росту бизнеса
Прогноз уровня инфляции (средней), %	8%	10%	10%	7%	7%	8%	Снижение инфляции позволит получить экономию и на материалах и услугах
Прогноз динамики цен на ресторанном рынке, %	9%	14%	14%	7%	8%	10%	Снижение инфляции снизит и динамику цен на рынке
Прогноз динамики заработных плат в отрасли, %	11%	12%	12%	7%	10%	10%	После кризисных 2016 и даже 2017 года предполагается равномерный рост зарплат в данной сфере
Прогноз динамики арендных ставок в отрасли, %	7%	5%	5%	7%	3%	5%	после кризисных 2016 и даже 2017 года предполагается равномерный рост услуг по аренде, но ниже инфляции
Прогноз динамики затрат на прочие материалы и услуги в отрасли, %	11%	11%	10%	10%	9%	10%	Снижение инфляции будет способствовать снижению динамики цен на материалы и услуги

При этом, оценка экспертами проводилась на основе данных, которые были ими получены из разных источников (информационных агентств, как отечественных, так и зарубежных, обзоров развития рынка, собственного мнения как специалиста, работающего на данном рынке, мнений их коллег из профессиональной среды), которые они обобщили, отчего могли сформировать обоснованную оценку, которая была принята к учету.

Таким образом, влияние экономических факторов на бизнес создаваемого

предприятия определены с помощью экспертного метода. При этом, отмечено, что в краткосрочном периоде будет выше инфляция, при том, что, возможна экономия на недвижимости и труде, а в долгосрочном – инфляция снизится, но на рынке труда и на рынке недвижимости появится рост, что следует далее учитывать, планируя расходы.

В-третьих, производится оценка социальных факторов.

Социальные факторы в деятельности создаваемой фирмы зависят от местоположения ее и сферы деятельности.

Создаваемое в рамках данного проекта предприятие будет работать в одном из крупных областных центров, поэтому необходимо рассмотреть, прежде всего, рынок и обосновать с маркетинговой точки зрения необходимость создания такого предприятия, виды услуг и цены на услуги.

Прежде всего, следует охарактеризовать Челябинск как территорию, на которой проект будет реализован. Население города – 1191,944 тыс. человек (на 2016 год). Вклад в валовой продукт торговли высок. Доля малого бизнеса в экономике города более 30%. Кроме того, промышленные предприятия Челябинска, реализация их продукции, имеет высокий удельный вес в экономике в целом. В городе достаточно высокие средние заработки относительно других городов области, в городе один из наиболее низких уровней безработицы относительно других городов области, один из самых высоких уровней охвата Интернет населения. Таким образом, из этого видно, что развитие услуг населению в такой сфере как общественное питание (ресторанный бизнес) вполне возможно, должно развиваться с учетом высокого уровня социально-экономического развития данного города.

Можно сказать, что факторы внешней среды в большей мере дают возможности для реализации проекта.

Далее необходимо провести исследование конкурентов.

Ресторанный рынок Челябинска находится в преддверии повышенной активности дальнейшего развития фаст-фудов и ресторанов быстрого питания. До

сих пор эта ниша в Челябинске остается достаточно свободной, и региональные рестораторы имеют уникальную возможность сформировать рынок. Значительная часть потребителей, предпочитающих бизнес-ланчи в ресторанах и кафе, при аналогичном качестве блюд и ценах, ищут предложения скорости, сокращения времени, затрачиваемого на обед при довольно экономичном чеке. В последнее время ситуация в Челябинске стала меняться. Итак, ресторанный рынок Челябинска сильно изменился после кризиса — во многом необратимо. Одно из главных последствий экономического спада — это отток посетителей из верхнего сегмента ресторанного бизнеса в более нижнее. Общепит принято делить на четыре категории: fast food, fast casual (столовые, кафе с самообслуживанием), casual dining (семейные рестораны, рестораны быстрого питания) и fine dining (премиальные рестораны). Так вот, часть посетителей из fine dining ушла в более дешевый casual dining, а так же — в fast casual и т. д. У этой тенденции понятные экономические причины: она началась еще в 2008 г. и сейчас достигает своего апогея. Самый быстрорастущий сегмент в ресторанном бизнесе сегодня — рестораны быстрого питания, фастфуд. По словам экспертов, 70% вновь открываемых заведений именно из этой категории.

Итак в данном сегменте (а именно в этом сегменте ресторанов быстрого питания - будет работать открываемый ресторан) основные конкуренты - это ресторан быстрого питания «Ричардс», «Патриот», «Уральский гриль», ресторан быстрого питания «Печеная картошка», ресторан быстрого питания SABWAY, CHIN CHIN, «Фигаро», «Макдоналдс», Burger King, Стардог!с.

Основные конкуренты открываемого предприятия могут быть описаны следующим образом. На рынке Челябинска действует ряд ресторанов быстрого питания:

1) «Ричардс» (Комсомольский проспект, 48) – больше относится fine dining к ресторанам премиум класса, обслуживание физических лиц, проведение корпоративов, праздников и т.п., значительная вместимость на 200 человек, многонациональная кухня, высокое качество обслуживания посетителей;



2) «Патриот» (ул. Молодогвардейцев 44 А) – больше относится к ресторану casual dining. Все готовится вкусно, сытно, из натуральных продуктов, выращенных на Южном Урале, по рецептам традиционной многонациональной кухни, соблюдая высокое качество обслуживания посетителей, проведение корпоративов, праздников и т.п.;

3) ресторан быстрого питания SABWAY (Молодогвардейцев 38) – больше можно отнести к fast food. Учитывая основные покупательские предпочтения, SUBWAY предлагает здоровую альтернативу традиционному фаст-фуду. Свежие овощи, многообразие мясных начинок, различные соусы, хлеб, который выпекается прямо в ресторане каждые 4 часа, вместимость 60 человек, отсутствие горячих блюд, салатов и десертов, самообслуживание;

4) «Уральский гриль» (Комсомольский проспект, 36) – fast-food, отсутствие посадочных мест, только цех приготовления и продажа, самообслуживание;

5) «Печеная картошка» (ул. Труда 203) – больше можно отнести к fast food свежий картофель, запеченный по особому рецепту и многообразие начинок как овощных, так и мясных, различные соусы 20 посадочных мест, самообслуживание;

6) CHIN CHIN (Комсомольский проспект 28Д) – китайская кухня, больше относится к ресторану casual dining. Приготовление из натуральных продуктов, обслуживание клиентов, 20 посадочных мест;

7) «Фигаро» (ул. Кирова, 159) – больше относится к ресторану casual dining, 50 посадочных мест, самообслуживание, кухня многонациональная, возможно проведение корпоративов и праздников и т.п.;

8) «Макдоналдс» (Комсомольский проспект, 34) – ресторан быстрого питания, основное меню: сэндвичи, картофель фри, салаты, напитки, десерты, самообслуживание, бесплатный WI-FI, 60 посадочных мест, домашний дизайн, американская кухня;

9) Burger King (ул. Молодогвардейцев 7) – ресторан быстрого питания, основное меню: гамбургеры, снеки, гарниры, салаты, напитки, десерты,

самообслуживание, 60 посадочных мест, уютный дизайн, возможность просмотре передач (плазма);

10) «Стардог!с» (проспект Победы, 325) – ресторан быстрого питания. Компания специализируется на продаже высококачественных горячих хот-догов и сэндвичей из сырья высокой степени готовности и по стандартам качества класса «Премиум», приготовленных на современном оборудовании, которым укомплектованы все торговые точки, с соблюдением самых строгих санитарных требований. Самообслуживание, 40 посадочных мест, уютный дизайн, музыкальное сапровожение, для детей мульт канал.

Перечисленные 10 организаций можно отнести к наиболее известным, в данном районе города, доля рынка за которыми порядка 50% (точных данных нет, статистика не публикуется и не обобщается). При этом, на рынке действуют другие, крупные и менее крупные рестораны и другие заведения общественного питания. Информация о киосках фаст фуд, некоторых столовых и кафе работающих на рынке не доступна в открытых источниках, поскольку такие субъекты рынка публично не отчитываются никак, даже примерный подсчет их доходов и доли рынка возможен только чисто гипотетически.

Для изучения особенностей деятельности, цен на услуги, был произведен анализ сайтов этих фирм (по возможности), а так же обзвон (опрос по ценам и другим пораметрам), в результате чего была составлена следующая обобщающая таблица по основным участникам рынка, которые пронумерованы также от одного до десяти (как в приведенном выше списке). Под номером 11 представлена информация о кафе, по которым просто обобщена усредненная информация, а под номером 12 представлена информация о средних ценах у киосков фаст фуд.

Критерии оценки сайтов по 6-балльной системе были построены следующим образом:

- наличие сайта (базовый 1 балл);
- профессиональный дизайн сайта (базовые 2 балл);
- качество контактной информации (возможности коммуникаций, карта и т.п.)

(базовый 1 балл);

- дополнительная информация (статьи и т.п.) (базовый 1 балл);
- наличие прайса (базовый 1 балл).

Таблица 3 – Описание характеристик ресторанов быстрого питания

Параметр / Номер списке	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Сайт компании (баллы от 0 до 10)	6	6	4	0	5	5	0	6	6	4	0	0
Реклама Интернет- каталогах (+ / - )	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-
Реклама печатных СМИ (+/-)	+	+	-	-	+	-	+	+	-	-	-	-
Реклама поисковых системах (+/-)	+	+	-	-	-	+	-	+	+	-	-	-
Наружная реклама городе (+/-)	+	-	+	-	-	-	-	+	+	+	-	-
Реклама кафе, ресторанах города (+/-)	+	+	+	-	-	+	-	+	+	+	+	-
Средний чек, руб.	1300	890	500	300	420	450	400	550	540	560	250	110

В целом, видно, что у более крупных ресторанов в значительной мере уделяется внимание интерьеру, обслуживанию и качеству блюд, есть большие возможности для проведения больших празднеств, юбилейных дат, корпоративов и т.п., на достаточно высоком уровне. При этом, некоторые имеют более высокую стоимость среднего чека, но здесь более качественное обслуживание и достаточно разнообразное питание, а также немаловажен дизайн.

Однако, требуется сразу выделить недостатки в организации их деятельности. Предприятия питания по-разному осуществляют рекламу своей деятельности и услуг, поскольку одни используют полнофункциональный Интернет-сайт, другие – не полнофункциональный или вообще сайта не имеют. Аналогично и реклама в

Интернет – у большинства она отсутствует в поисковых системах, по каталогам – приведена, в основном, по крупным ресторанам и сетевым. То есть, достаточно слабо используется возможность Интернет: так, оставляют желать лучшего Интернет-сайты, которые, к тому же, не все предприятия питания имеют; слабо используются возможности продвижения в Интернет методом регистрации в каталогах, обмена ссылками и баннерами с сайтами смежных направлений (гостиницы, фотостудии, свадебные магазины, event-агентства и т.п.), продвижение в поисковых системах (Яндекс.директ и Google.Adwords). Наружная же реклама используется, в основном, именно более крупными игроками данного рынка.

Непосредственное обращение в каждое из представленных предприятий питания как потенциального клиента дало следующие результаты:

–достаточно слабый подходят к формированию собственных портфолио и информации, только у 6 из исследованных были представлены на сайте фото-материалы в качестве портфолио, подробное описание меню; в ряде предприятий информация есть только в офисе, что не всегда удобно для клиента;

– на низком уровне построено взаимодействие с клиентом, это что касается цен, прайсов, возможность получения информации по цене по телефону например для проведения какого либо праздника даже детского (его могут проводить и в сетевых ресторанах быстрого питания) крайне затруднительно в большинстве случаев и чаще клиент приглашается непосредственно на встречу; ни на одном сайте нет формы для расчета средней стоимости мероприятия с учетом тех или иных параметров (количество участников, оформление, возможное меню и т.п.

Учитывая то, что большого предприятия питания, требует большого помещения, дорогостоящий интерьер, звуковую аппаратуру, привлечение больших ресурсов – решено сконцентрироваться на ресторанах быстрого питания с элементами обслуживания - до 80 посадочных мест.

Рассмотрим портрет потребителей, таблица 4. Он составлен на основании изучения специфики работы конкурентов.

Таблица 4 – Портрет основных потребителей услуг создаваемой фирмы

Физические лица	Юридические лица
Граждане 25 -50 лет у которых есть место работы и постоянный доход Доход – не ниже среднего	Небольшие (до 50 человек) частные организации (ИП, ООО); Подразделения, представительства частных компаний, работники небольших офисов
Социальное положение: в основном: рабочие, работники средних и крупных компаний, предприятий, государственные служащие, предприниматели	Подразделения государственных органов, работающие в небольших офисах (районные отделы и т.п.)

Действительно, для посещения предприятий питания необходимы доходы, соответственно основной контингент это люди от 25 до 50 лет в среднем.

Подводя итог можно сказать, что есть достаточно большие перспективы открытия предприятия быстрого питания, тем более, что данный сегмент (чему так же способствовал экономический кризис) набирает обороты. Люди отказываются от посещений дорогих ресторанов и предпочитают уютные семейные кафе, рестораны быстрого питания с достаточно высоким качеством обслуживания.

## 2.2 Общая концепция проекта и организационный план

Проект открытия ресторана русской кухни «Царица», который инициирует 1 участник, который далее становится директором проекта, в качестве инвестиций в проект – кредитные ресурсы.

Предполагается миссия создаваемого предприятия –удовлетворение услугами питания клиентов – физических и юридических лиц.

Общую концепцию проекта можно представить в виде инструментальной стратегии построенной на основе модели 7P:

1) продукт (услуги) – им являются услуги питания (ресторан быстрого питания), которые предоставляются квалифицированным персоналом, реализация осуществляется в момент производства услуги; данные услуги не являются уникальными, как и большинство услуг, и их качество связано с профессионализмом исполнителей;

2) цена – ее планируется устанавливать от наиболее низкого ценового сегмента среди крупных игроков данного бизнеса 10 заведений в данном сегменте ресторанного бизнеса в исследуемом районе города Челябинска, при этом, повышение цены планируется только на 2018-2019 годы. Планируемая средняя стоимость чека 863 руб.

3) место – предполагается удобное место размещения ул. Молодогвардейцев, 33Б, торговый центр «Верона» на цокольном этаже, общая площадь 380 кв.м. (в одном из районов города Челябинска, рядом расположены много торговых центров, в которых нет точек питания, так же есть много офисных зданий. Помимо этого насыщение данного района качественным питанием достаточно мало), и удобная возможность контакта через Интернет, заказа через Интернет:

4) продвижение (комбинированная стратегия: привлечения и проталкивания): планируется наличие собственного интерактивного сайта и продвижения как в Интернет, так и в оффлайн-источниках, как это было описано в таблице 5.

Таблица 5 – Концепция и виды продвижения услуг

Вид рекламы или продвижения	Описание	Периодичность		
		Начало	Рост	Зрелость
Интернет-сайт	Оформление сайта с интерактивным меню (общение посетителя с менеджером)	Наибольшие затраты – создание сайта, далее ежемесячное наполнение	Ежемесячное наполнение	Ежемесячное наполнение
Группы ВКонтакте, Фэйсбук	Оформление групп, пополнение материалами, Зам. Директора по коммерческой части – на связи	Ежемесячное и еженедельное наполнение	Ежемесячное и еженедельное наполнение	Ежемесячное и еженедельное наполнение
Продвижение в Яндекс.директ и Google.Adwords	Выстраивание рекламной кампании, пополнение средств и дальнейшее ожидание перехода на сайт пользователей поисковых систем	Ежемесячный платеж	Ежемесячный платеж	Ежемесячный платеж

Продолжение таблицы 5

Вид рекламы или продвижения	Описание	Периодичность		
		Начало	Рост	Зрелость
Регистрация в каталогах, на досках	Регистрация сайта фирмы в каталогах, объявления на бесплатных досках (размещает Директора по коммерческой части)	Входит в оплату работы специалиста, ежедневно	Входит в оплату работы специалиста, ежедневно	Входит в оплату работы специалиста, ежедневно
Обмен баннерами и ссылками	Обмен баннерами и ссылками с развлекательными заведениями города, с коллегами в иных городах, в т.ч. в ВКонтке и Фэйсбуке	Входит в оплату работы специалиста, ежедневно	Входит в оплату работы специалиста, ежедневно	Входит в оплату работы специалиста, ежедневно
Реклама в печатных СМИ в городе	Размещение платной рекламы в СМИ	В 3 издания в неделю	В 2 издания в неделю	В 1 издание в неделю

То есть, реклама будет проводиться через Интернет как наиболее передовой носитель рекламной информации, но при этом фирма не будет отказываться от рекламы в печатных СМИ.

5) люди – планируется привлечение квалифицированного персонала, которые достаточно давно работают в данном сегменте, так же будет учитываться отзыв с прошлых мест работы и наличие документов по повышению аттестации, участия в форумах и т.п.;

б) процесс – процесс планируется стандартный для ресторанов, который будет реализован (основной процесс) квалифицированным персоналом, будут реализованы процессы обслуживания, работы сайта, рекламы и т.п.;

7) осязаемость – предполагается постоянная обратная связь с физическими лицами-клиентами, что позволяет и реагировать на изменение спроса, потребностей клиентов, и на замечания по качеству оказываемых услуг, если они имели место (прежде всего, через сайт, через систему отзывов на нем, форум на сайте, а также периодические опросы клиентов, которым недавно были оказаны услуги, заместителем директора по коммерческой части).

Все это требует организовать:

- собственно, сайт предприятия питания и его поддержка (наполнение статьями, фото- материалами, а также обратная связь с клиентами через инструменты коммуникаций, сайтом предусмотренные);

- место расположения;

- маркетинговые исследования (минимальны, например, каждый раз при обращении клиента интересоваться у новых клиентов (впервые обращающихся), откуда они получили информацию о ресторане (с фиксацией в документах для дальнейшей обработки); а также отслеживать посещаемость сайта и групп в социальных сетях (что обеспечивается установкой на них бесплатных счетчиков));

- контроль комплекса маркетинга: контролировать выход и использование рекламных материалов в местах размещения.

Данные функции будут возложены на заместителя директора по коммерческой части (как главного ответственного).

Итак, основное направление работы ресторана это русская кухня. Русская кухня всегда славилась особо вкусной едой. Несмотря на привычность, среди людей она всё равно пользуется особой популярностью, не говоря уже о туристах, для которых это основная экзотика. Несмотря на определенный спрос на блюда традиционной русской кухни, встретить настоящие блюда «старинны» становится все сложнее. Чаще предлагается итальянская пицца и французские деликатесы, нежели традиционный русский борщ. Однако, потребитель требует возрождения и предложение вынуждено под него подстраиваться. Именно поэтому открытие такого ресторана в достаточно людном месте может быть весьма актуально, и что немаловажно достаточно прибыльно.

Некоторые блюда кухни ресторана: гурьевская каша, ботвинья, жаркое, зеленые щи с крапивой и другое.

Ресторан стилизован под гостиную дворянской усадьбы, на стенах полосатые обои, и небольшие портреты, стилизованные под прошлое. Столы покрыты



льняными скатертями, стулья наряжены нарядными чехлами.

Для правдоподобности световое решение выполнено в виде керосиновых ламп и светильников с имитацией свечей.

Все подразумевает употребление в интерьере заведения нарочито «народных» вещей и безделушек. Такими вещами могут быть и различная деревянная утварь, глиняные горшки, самовар, лапти. Старая телега, настоящая русская печь или прялка расположенная непосредственно на территории ресторана также добавляет шарм самобытности заведению, и всегда приветствуются настоящими ценителями русских ресторанов.

Жизненный цикл планируется: запуск – в 2018 году, рост - в 2019 году, зрелость (когда на лидерские позиции уже необходимо выйти) – 2020 год и 2022 (до окончания срока планирования).

Учитывая специфику бизнеса, предлагается следующая структура управления создаваемого общества с ограниченной ответственностью ресторан русской кухни «Царица» (рис.6):

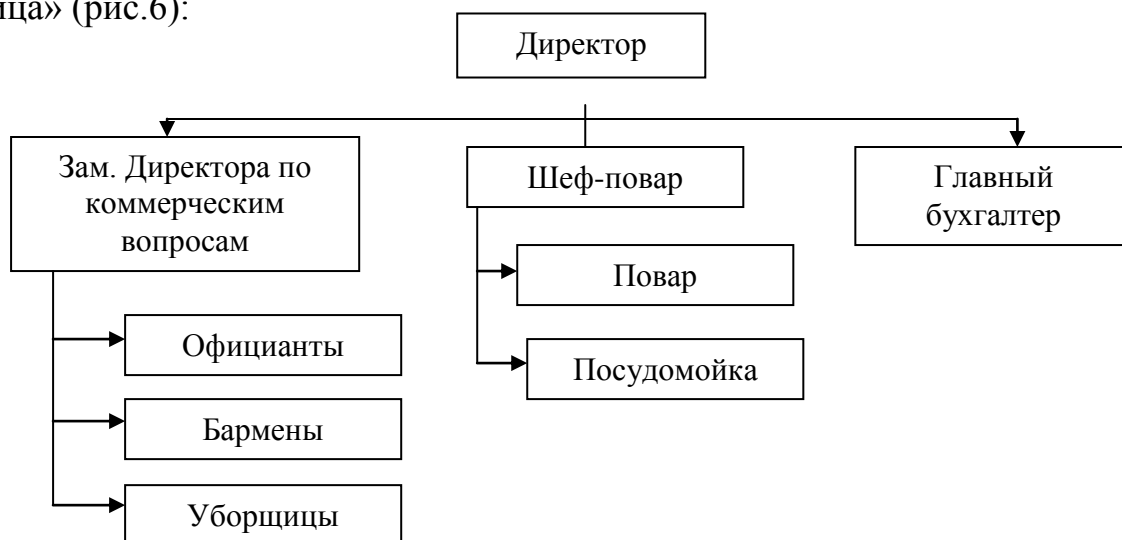


Рисунок 6 – Организационная структура ресторана русской кухни «Царица»

Директор - общее руководство организацией, курирование финансово-экономических, правовых вопросов, согласование арт-политики и политики продвижения, ценообразования.

На коммерческого директора возлагают следующие основные обязанности:

1) организация и руководство такими направлениями, как материальное и техническое снабжение, координация разработки планов продаж, технического и материального обеспечения, и финансовых планов;

2) координация разработки разнообразных нормативов в сфере своей компетенции – по запасам товаров;

3) по качеству выпускаемой продукции или закупаемых товаров (оказываемых услуг);

4) по условиям хранения продукции и т.д.;

5) разработка и своевременное заполнение внутренней отчетности – о выполнении планов по различным направлениям своей деятельности (сбыт, снабжение, и т.д.), о соблюдении нормативов и причин отклонения от них;

6) сметно-финансовой документации и т.д. мониторинг финансово-экономических показателей деятельности предприятия;

7) контроль расхода финансовых средств;

8) ведение переговоров от имени компании с разнообразными контрагентами – поставщиками, подрядчиками, покупателями, и иными лицами;

9) заключение договоров с указанными лицами и контроль соблюдения данных договорных обязательств;

10) разработка коммуникационных связей, коммуникации с клиентами, продвижение и реклама.

К основным функциям коммерческого руководителя, как правило, относят стратегическое планирование отдельно по своему направлению и совместно с другими отделами компании; формирование ценовой, маркетинговой и финансовой политики; кадровая политика; расширение деловых связей компании и планирование деятельности предприятия в целом. Кроме того, среди функций данного специалиста выделяют мониторинг текущей конъюнктуры рынка.

Главный бухгалтер - ведение бухгалтерского и налогового учета, формирование отчетности, текущие платежи (работа с банком и наличными), кадровый учет и оформление.

Шеф – повар - организационные мероприятия для слаженной работы кухни; составление меню; собственноручное приготовление некоторых блюд; контролирование технологических процессов приготовления и качества блюд; закупка продуктов; ведение учета и калькуляции; подбор, обучение и проверка качества работы работников кухни; надзор за соблюдением санитарных нормативов; инвентаризация остатков продуктов и оборудования; ведение отчетности; внедрение прогрессивных мероприятий (разработка новых рецептов и технологий).

Повар - Должностными обязанностями повара являются:

а) Специальные (профессиональные) должностные обязанности:

— приготовление блюд и кулинарных изделий, требующих простой кулинарной обработки.

— варка картофеля и других овощей, каш, бобовых, макаронных изделий, яиц.

— жарка картофеля, овощей, изделий из котлетной массы (овощной, рыбной, мясной), блинов, оладий, блинчиков.

— запекание овощных и крупяных изделий.

— процеживание, протираание, замешивание, измельчение, формовка, фарширование, начинка изделий.

— приготовление бутербродов, блюд из полуфабрикатов, консервов и концентратов.

— порционирование (комплектация), раздача блюд массового спроса.

б) Общие должностные обязанности работника организации:

— соблюдение Правил внутреннего трудового распорядка и иных локальных нормативных актов организации,

— внутренних правил и норм охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

— выполнение в рамках трудового договора распоряжений работников, которым он подчинен согласно настоящей инструкции.

— выполнение работы по приемке и сдаче смены, чистке и мойке, дезинфекции обслуживаемого оборудования и коммуникаций, уборке рабочего места, приспособлений, инструмента, а также по содержанию их в надлежащем состоянии;

— ведение установленной технической документации

Бармен - принимать заказы и проводить консультацию по напиткам; обслуживать посетителей, не покидая стойку бара, угощая их напитками, а также готовыми к приему блюдами; готовить алкогольные и безалкогольные напитки; производить расчет; сохранять в чистоте и порядке барную стойку и витрину с напитками; следить за качеством музыкальной аппаратуры.

Все сотрудники, работающие непосредственно с клиентами, должны иметь опрятный вид. Руководящий персонал и бухгалтер приходят на работу ежедневно.

Режим работы ресторана с 10.00 до 22.00, т.е. составляет 12 часов в сутки.

Всем сотрудникам выплачивается установленная заработная плата в зависимости от занимаемой должности, таблица 6.

Таблица 6 – Планируемая численность сотрудников с оплатой

Персонал	Численность	Заработная плата в мес., тыс.руб.	Заработная плата в год
Директор (он же администратор)	1	50	600,0
Заместитель директора по коммерческой работе	1	45	540,0
Главный бухгалтер	1	45	540,0
Шеф-повар	1	40	480,0
Повар	4	20	960,0
Посудомойка	2	15	360,0
Официанты	4	15	720,0
Уборщик	2	15	360,0
Бармены	2	15	360,0
Всего окладная часть			4920,0

Таким образом, было определено, что проект организуется одним человеком, набираются штатные сотрудники по своим направлениям, вырабатываются единая стратегия связи бизнес процессов (основные – предоставление услуг

коммерческая работа и организация и проведение мероприятия, к вспомогательным относятся: рекламная работа, закупки, хозяйственное управление, учет деятельности, общее управление). Структура управления отвечает бизнес-процессам деятельности нового предприятия. При этом, важное внимание уделяется рекламе, поскольку планируется обширное использование Интернет-коммуникационных возможностей, способов продвижения в Интернет, хотя, будут использовать и традиционные методы рекламы вне Интернет. Также в процессе коммерческой работы будет получать информация для анализа эффективности рекламы (для целей дальнейшего определения эффективности ее размещения и возможной корректировки).

### 2.3 Инвестиционный план и планирование источников средств

Поскольку предприятия еще не создано, требуются вложения, связанные с его созданием (инвестиции), данный проект охарактеризован как «инвестиционный» (а не проект развития и не просто организационный проект для действующей фирмы).

Инвестиции в проект предполагают следующие направления расходов:

1) потребуются организационные расходы, связанные с регистрацией ресторана юридическому адресу, для чего будет привлечен профессиональный юрист, который оформит документы «под ключ», а так же иные расходы, связанные с изготовлением печати, открытием текущего счета в банке (в том числе, нотариальное заверение документов);

2) потребуются первичные расходы на регистрацию и создание макета сайта;

3) потребуются оборудование для цеха горячих блюд;

4) потребуются компьютерная техника для сотрудников, которые будут работать в офисе;

5) потребуются оборудование для цеха холодных закусок;

6) потребуются оборудование для бара;

7) потребуются мебель и элементы интерьера;

8) потребуется приобретение униформы;

9) затраты на проведение ремонта.

Таблица 7 - Основные направления инвестиций

Вид инвестиции	Значение, тыс.руб.
Организационные расходы связанные с регистрацией	320
Оборудование для цеха горячих блюд	1150,5
Оборудование для цеха холодных закусок	640,6
Оборудование для бара	750,2
Мебель и элементы интерьера	600,1
Униформа	105,0
Затраты на проведение ремонта	350,0
Регистрация сайта и создание макета	120,0
Всего	4036,4

Следует отметить, что весь объем инвестиций планируется осуществить по средством кредитования.

Кредитование будет производиться в ОАО СМП Банк.

Вид кредитного продукта МСП инвестиции.

Условия кредитования:

1) вид: кредит, деньги на инвестиции (НКЛ) для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

2) цель: инвестиции.

3) размер: от 1 500 000 до 150 000 000 рублей.

4) процентная ставка: от 15,3%\*.

5) срок: от 12 до 60 мес.

6) предмет залога:

– приобретаемое имущество: коммерческая недвижимость, земельные участки; жилая недвижимость; оборудование; автотранспорт;

– поручительство Гарантийного Фонда развития МСБ;

– гарантия Федеральной Корпорации по развитию малого и среднего предпринимательства.

7) график погашения: ежемесячно, равными долями или индивидуальный график.

В данной ситуации сумма кредита составит 4036,40 тыс.руб.

Срок кредитования 24 мес.

Кредитная ставка, установленная банком 17% годовых.

Кредитный план рассчитанный на 2 года (24 месяца) представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Кредитный план

Показатель	Остаток кредита на начало	Уплата части основного долга	Проценты	Остаток кредита на конец
янв.18	4036,4	168,2	57,2	3868,2
фев.18	3868,2	168,2	54,8	3700,0
мар.18	3700,0	168,2	52,4	3531,9
апр.18	3531,9	168,2	50,0	3363,7
май.18	3363,7	168,2	47,7	3195,5
июн.18	3195,5	168,2	45,3	3027,3
июл.18	3027,3	168,2	42,9	2859,1
авг.18	2859,1	168,2	40,5	2690,9
сен.18	2690,9	168,2	38,1	2522,8
окт.18	2522,8	168,2	35,7	2354,6
ноя.18	2354,6	168,2	33,4	2186,4
дек.18	2186,4	168,2	31,0	2018,2
янв.19	2018,2	168,2	28,6	1850,0
фев.19	1850,0	168,2	26,2	1681,8
мар.19	1681,8	168,2	23,8	1513,7
апр.19	1513,7	168,2	21,4	1345,5
май.19	1345,5	168,2	19,1	1177,3
июн.19	1177,3	168,2	16,7	1009,1
июл.19	1009,1	168,2	14,3	840,9
авг.19	840,9	168,2	11,9	672,7
сен.19	672,7	168,2	9,5	504,5
окт.19	504,5	168,2	7,1	336,4
ноя.19	336,4	168,2	4,8	168,2
дек.19	168,2	168,2	2,4	0,0
Итого	4036,4	4036,4	714,8	0,0
Справочно: за 2018 год	4036,4	2018,2	528,9	2018,2
Справочно: за 2019 год	2018,2	2018,2	185,8	0,0

Таким образом, инвестиции, планируемые для открытия ресторана русской кухни «Царица» предполагают вложения в размере 4036,40 тыс.руб.. Все инвестиции планируются за счет кредитных средств. Основные условия кредита на 24 месяца, ставка процента 17%, индивидуальный график погашения.

## 2.4 Планирование продаж и затрат ресторана

Доходы от реализации проекта планируются с января 2018 года.

Исходя из наличия блюд в исследуемых выше заведениях, являющихся основными конкурентами и средней стоимости этих блюд можно представить расчет среднего чека, таблица 9.

Таблица 9 - Расчет среднего чека

Состав заказа	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Средний
холодная закуска	80,0	50,0	0,0	43,3
суп	120,0	70,0	0,0	63,3
горячее блюдо	450,0	300,0	180,0	310,0
десерт	200,0	120,0	70,0	130,0
чай/кофе	200,0	120,0	80,0	133,3
алкогольный напиток	380,0	170,0	0,0	183,3
Итого	1430,0	830,0	330,0	863,3

В этой таблице за счет усреднения высчитываем средний объем продаж в расчете на 1 человека, исходя из того, что в аналогичных ресторанах 1/3 посетителей заказывает по максимуму, 1/3 в средних пределах, 1/3 по минимуму.

Так же для дальнейшего проектирования проведем расчет посетителей, таблица 10.

Таблица 10 - Расчет количества посетителей

Показатель	Значение	Комментарий
Количество посадочных мест	80	20 столов по 4 посадочных места
Среднее время обслуживания 1 места, часов	1,5	Время нахождения клиента в зале ресторана (в среднем)
Максимально возможный объем посетителей в год (при 12-часовом режиме рабочего времени 365 дней)	233600	12 часов / 1,5 часа * 80 посадочных мест * 365 дней



Продолжение таблицы 10

Показатель	Значение	Комментарий
Среднедневная загрузка посадочных мест, %	25%	Статистически возможный среднедневной объем занятых мест (по опыту других предприятий питания такого класса)
Фактически возможный объем посетителей в год	58400	Максимально возможный объем * Среднедневная загрузка
Примечание: в первый год запуска проекта при загрузке в 18% фактически возможный объем посетителей в год	42048	

Итак, как видно из данных представленных в таблице фактический объем посетителей составит 58400 чел в год. Исходя из последней строки таблицы, в первый год средняя загрузка будет меньше, поскольку этот стадия внедрения и роста.

Зная среднее количество посетителей и стоимость среднего чека можно спрогнозировать выручку от продаж, таблица 11.

Таблица 11 - Расчет продаж

Период	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
Количество посетителей (Кп), чел.	42048	58400	58400	58400	58400
Стоимость среднего чека (Сч), руб.	863,3	863,3	863,3	863,3	863,3
Выручка от продаж ( $V = Кп * Сч.$ ), тыс.руб.	36 301,4	50 418,7	50 418,7	50 418,7	50 418,7

Для планирования затрат так же представим планируемый фонд оплаты труда работников, таблица 12.

Таблица 12 - Планируемый фонд оплаты труда работников

Персонал	Численность	Заработная плата в мес., тыс.руб.	Заработная плата в год
Директор (он же администратор)	1	50	600,0
Заместитель директора по коммерческой работе	1	45	540,0
Главный бухгалтер	1	45	540,0
Шеф-повар	1	40	480,0
Повар	4	20	960,0

Продолжение таблицы 12

Персонал	Численность	Зарботная плата в мес., тыс.руб.	Зарботная плата в год
Посудомойка	2	15	360,0
Официанты	4	15	720,0
Уборщик	2	15	360,0
Бармены	2	15	360,0
Всего окладная часть			4920,0
Премиальный фонд административного персонала	12% от продаж		
Премиальный фонд поваров и официантов	12% от продаж		
Премиальный фонд прочего персонала	7% от продаж		

В планируемый фонд оплаты труда работников так же закладываем процент премиального фонда как для административного персонала, так и для основного персонала, поваров, официантов, барменов и прочего персонала.

Плановые расходы по проекту приведем в процентном выражении от стоимости заказа: здесь отражены стоимость продуктов для приготовления, так же прочие расходные материалы, таблица 13.

Таблица 13 - Материальные расходы

Вид расходов	Значение
Стоимость продуктов для приготовления, % от стоимости заказа	30,0%
Прочие расходные материалы (переменные затраты), % от стоимости заказа	2,0%
Постоянная часть расходов на прочие материалы, тыс.руб. (в год)	60,0
Аренда недвижимости, тыс.руб. (в год)	1200,0
Коммунальные услуги (вода, электроэнергия, отопление), тыс.руб. (в год)	650,0
Постоянная часть расходов на прочие услуги, тыс.руб. (в год)	250,0
Техническое обслуживание (ИТ, торговое оборудование, системы кондиционирования, электрооборудование), тыс.руб. в год	250,0
Оплата за живую музыку в ресторане, тыс.руб. (в год)	400,0
Прочие услуги (услуги банков за обслуживание терминалов безналичной оплаты, банковского счета)	25,0

Сведем в таблицу планируемые расходы, таблица 14.

Таблица 14 - Планируемые расходы по проекту

Период	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
Оплата труда	16 173,4	20 549,8	20 549,8	20 549,8	20 549,8
постоянная часть	4 920,0	4 920,0	4 920,0	4 920,0	4 920,0
переменная часть	11 253,4	15 629,8	15 629,8	15 629,8	15 629,8
- административный персонал	4 356,2	6 050,2	6 050,2	6 050,2	6 050,2
- официанты и повара	4 356,2	6 050,2	6 050,2	6 050,2	6 050,2
- прочий персонал	2 541,1	3 529,3	3 529,3	3 529,3	3 529,3
Социальные отчисления (30,4% ФОР)	4 916,7	6 247,1	6 247,1	6 247,1	6 247,1
Материальные расходы	14 426,5	18 944,0	18 944,0	18 944,0	18 944,0
- постоянная часть	2 810,0	2 810,0	2 810,0	2 810,0	2 810,0
- переменная часть	11 616,5	16 134,0	16 134,0	16 134,0	16 134,0
Амортизация основных средств	807,3	807,3	807,3	807,3	807,3
Прочие расходы	553,9	210,8	25,0	25,0	25,0
- услуги банков	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
- проценты по кредитам	528,9	185,8	0,0	0,0	0,0
Всего расходы	36 877,9	46 759,0	46 573,2	46 573,2	46 573,2

Вывод по главе.

Оценка рыночных возможностей показала, что в последнее время ввиду продолжающегося кризиса пока продолжается снижение доходов населения, что является приоритетным фактором в данном сегменте рынка. Люди стали меньше посещать дорогие рестораны, соответственно снизив тем самым расходы на эту часть, но стали отдавать предпочтения более дешевому и достаточно качественному сегменту это небольшие рестораны Fast casual (семейные рестораны или рестораны быстрого питания). Данного вида рестораны имеют уютный интерьер, качественное обслуживание и достаточно качественное питание. Соответственно в данном сегменте и следует открывать ресторан. Основная концепция проекта ориентация на семейный отдых, ресторан русской кухни. Место расположение - район Челябинска рядом находятся торговые центры, а так же офисные центры, помимо этого в данном районе нет большого наличия предприятий питания в основном фаст фуды. Так же преимущество в новых строящихся микрорайонах вблизи. Организационная структура предприятия питания достаточно оптимизирована. Основными вопросами

поставок, продуктов питания и другими организационными вопросами занимается заместитель директора по коммерческой части. Финансовыми вопросами занимается главный бухгалтер. Шеф-повар - организационные мероприятия для слаженной работы кухни; составление меню; контролирование технологических процессов; надзор за соблюдением санитарных нормативов; инвентаризация остатков продуктов и оборудования и т.п..

Основу инвестиционного плана составляют затраты для открытия данного предприятия. соответственно здесь расходы на открытие (расходы связанные с регистрацией предприятия), оборудование, а так же затраты на мебель, униформу и ремонт, всего требуемые инвестиции в размере 4036,4 тыс.руб. Основной источник финансирования инвестиционного проекта это кредитные средства (ОАО СМП Банк).

Планируемый объем продаж в первый год составит 36301,4 тыс.руб. с учетом, что в первый год запуска проекта при загрузке в 18% фактически возможный объем посетителей в год. При полной загрузке ресторана планируется объем выручки в размере 50418,7 тыс.руб. Расходы составят 46759 тыс.руб.

### 3. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И РИСКОВ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ОТКРЫТИЯ РЕСТОРАНА В ЧЕЛЯБИНСКЕ

#### 3.1 Оценка прибыли, денежных потоков и показателей эффективности

Исходя из имеющихся данных по доходам и расходам, можно рассчитать финансовые результаты на планируемый период, таблица 15.

Таблица 15 – Планирование финансовых результатов ООО «Царица»,

тыс.руб.

Период	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
Доходы всего	36 301,4	50 418,7	50 418,7	50 418,7	50 418,7
Расходы всего	36 877,9	46 759,0	46 573,2	46 573,2	46 573,2
Прибыль (Доходы - Расходы)	-576,4	3 659,6	3 845,5	3 845,5	3 845,5
Единый налог по УСН (15% от разницы между бухгалтерскими доходами и расходами, за вычетом амортизации)	34,6	670,0	697,9	697,9	697,9
Чистая прибыль	-611,0	2 989,6	3 147,6	3 147,6	3 147,6

Таким образом, в таблице 15 представлены данные и о финансовом результате деятельности предприятия. В результате динамику можно представить в следующем виде:

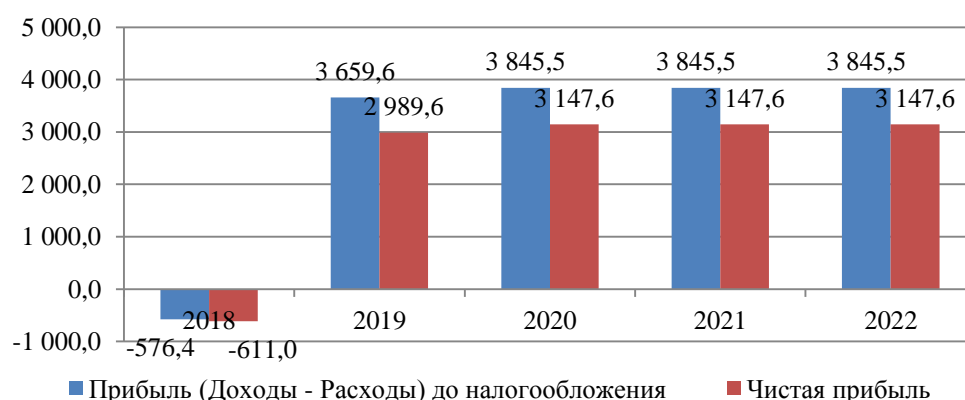


Рисунок 7 – Планирование финансовых результатов ООО «Царица», тыс.руб.

Таким образом, первый год (2018) для проекта убыточен. А в 2019-2022 годы уже фирма получает прибыль.

Имея данные о финансовых результатах, а также о формировании уставного капитала организации, можно рассчитать денежные потоки на планируемый период, таблица 16.

Таблица 16 – Планирование денежных потоков ООО «Царица»,

тыс.руб.

Период	Годы						Всего
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Инвестиции (I)	4036,4						4 036,4
Чистая прибыль (PR)		-611,0	2 989,6	3 147,6	3 147,6	3 147,6	11 821,3
Амортизация (AM)		807,3	807,3	807,3	807,3	807,3	4 036,4
Получение кредита (KR)	4036,4						4 036,4
Погашение кредита (PKR)		2018,2	2018,2				4 036,4
Денежный поток (DP=PR+AM-I+KR-PKR)	0,0	196,2	3 796,9	3 954,9	3 954,9	3 954,9	15 857,7

Данные по денежным потокам, показывают, что в первом году проекта денежный поток равен 0, а со второго года он положителен.

Графически изменение денежных потоков выглядит так, рисунок 8.

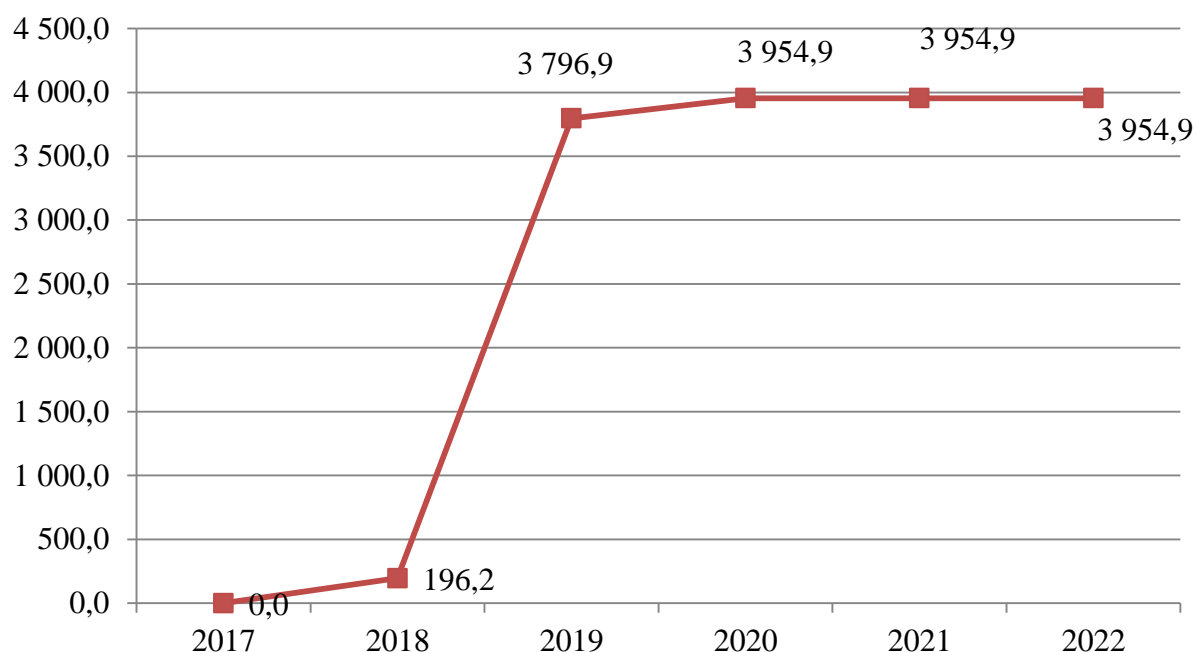


Рисунок 8 - Планирование денежных потоков (cash-flow) ООО «Царица»,

тыс.руб.

Таким образом, денежный поток по проекту существенно увеличивается в 2019-2022 годы.

Далее необходимо рассмотреть дисконтированный денежный поток по проекту. При этом, следует учесть, что анализируя дисконтированный денежный поток нужно определить ставку дисконта как альтернативного вложения с учетом уровня риска.

Альтернативное вложение может быть представлено как размещение депозита или вложение в иной рисковый инструмент. Возможен вариант размещения в депозит крупного банка, на этот срок по ставке 12% годовых. Таким образом для сравнения берем ставку 12% годовых. И делаем расчет дисконтированного денежного потока, таблица 17.

Таблица 17 - Дисконтированные потоки ООО «Царица»,

тыс.руб.

Период	Годы						Всего
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Инвестиции (I)	4036,4						4 036,4
Денежный поток (из таблицы 16))	0,0	196,2	3 796,9	3 954,9	3 954,9	3 954,9	15 857,7
Ставка дисконтирования (безрискового вложения на 5 лет) (r), %	12%	12%	12%	12%	12%	12%	-
Коэффициент дисконтирования (k)	1,0000	1,1200	1,2544	1,4049	1,5735	1,7623	-
Дисконтированный денежный поток (PV = DP/k)	0,0	175,2	3 026,9	2 815,0	2 513,4	2 244,1	10 774,5
NPV накопленным итогом	0,0	175,2	3 202,1	6 017,1	8 530,4	10 774,5	

Таким образом, чистый дисконтированный доход по проекту (NPV) (с учетом кредита) равняется 10774,5 тыс.тенге. Его формирование представлено на графике, рисунок 9.

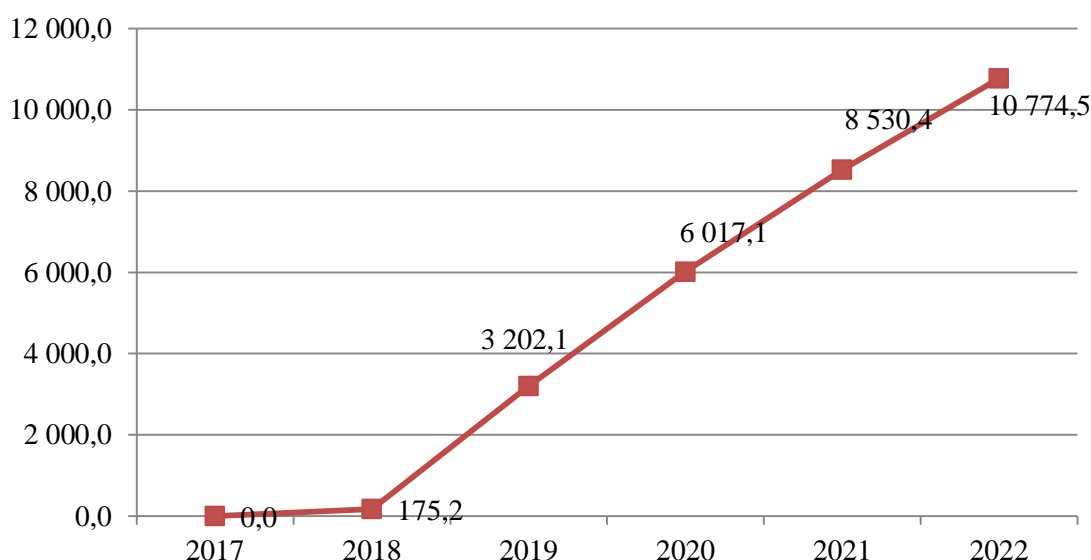


Рисунок 9 - Формирование чистого дисконтированного дохода (NPV) ООО «Царица», тыс.руб.

То есть, положительный чистый дисконтированный доход – только с 2018 года, до того он нулевой.

Проведем расчет денежного потока и дисконтированного денежного потока без учета кредита, таблица 18 (этот расчет делается для определения срока окупаемости и IRR, поскольку при привлечении кредитных ресурсов это сделать невозможно по денежным потокам).

Таблица 18 - Расчет денежного потока и дисконтированного денежного потока без учета кредита,

тыс.руб.

Период	Годы						Всего
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Инвестиции (I)	4036,4						4 036,4
Чистая прибыль (PR)		-611,0	2 989,6	3 147,6	3 147,6	3 147,6	11 821,3
Амортизация (AM)		807,3	807,3	807,3	807,3	807,3	4 036,4
Денежный поток (DP=PR+AM-I)	-4 036,4	196,2	3 796,9	3 954,9	3 954,9	3 954,9	11 821,3
Ставка дисконтирования (безрискового вложения на 5 лет) (r), %	12%	12%	12%	12%	12%	12%	-
Коэффициент дисконтирования (k)	1,0000	1,1200	1,2544	1,4049	1,5735	1,7623	-



Продолжение таблицы 18

Период	Годы						Всего
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Дисконтированный денежный поток (PV = DP/k)	-4 036,4	175,2	3 026,9	2 815,0	2 513,4	2 244,1	6 738,1
NPV накопленным итогом	-4 036,4	-3 861,2	-834,3	1 980,7	4 494,0	6 738,1	

Таким образом, индекс рентабельности проекта определяется как отношение NPV к инвестициям, он составит:

$$I_r = 6738,1 / 4036,4 * 100 = 166,93\%$$

(инвестиции окупятся более чем в 1,66 раза).

Срок окупаемости проекта, как видно из таблицы 18, находится в 2019 году (то есть, он больше года). Когда в 2018 году накопленный ЧДД достигнет 834,3 тыс.руб. – проект окупится. Для этого сделаем расчет:

$$\text{Ток} = 12 + 834,3/1980,7 * 12 = 17 \text{ месяцев.}$$

Далее необходимо рассчитать внутреннюю норму доходности (IRR), при которой выполняется условие NPV = 0.

Для этого методом подбора ищется нужная ставка дисконта, таблица 19.

Таблица 19 - Определение IRR проекта,

тыс.руб.

Период	Годы						Всего
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Инвестиции (I)	4036,4						4 036,4
Чистая прибыль (PR)		-611,0	2 989,6	3 147,6	3 147,6	3 147,6	11 821,3
Амортизация (AM)		807,3	807,3	807,3	807,3	807,3	4 036,4
Денежный поток (DP=PR+AM-I)	-4 036,4	196,2	3 796,9	3 954,9	3 954,9	3 954,9	11 821,3
Ставка дисконтирования (безрискового вложения на 5 лет) (r), %	52%	52%	52%	52%	52%	52%	-
Коэффициент дисконтирования (k)	1,0000	1,5200	2,3105	3,5120	5,3384	8,1145	-
Дисконтированный денежный поток (PV = DP/k)	-4 036,4	129,1	1 643,3	1 126,1	740,8	487,4	90,3

Продолжение таблицы 19

Период	Годы						Всего
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
NPV накопленным итогом	-4 036,4	-3 907,3	-2 264,0	-1 137,9	-397,0	90,3	

Таким образом, при ставке дисконтирования 52% чистый приведенный доход проекта равен нулю. Из этого следует то, что внутренняя норма доходности проекта достаточно велика.

В результате, можно построить обобщающую таблицу эффективности по проекту:

Таблица 20 – Показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
Инвестиции, тыс.руб.	4 036,40
Чистый дисконтированный доход (NPV), тыс.руб.	6 738,13
Индекс доходности (ID = NPV / I), %	166,9%
Внутренняя норма доходности (IRR) (ставка r, при которой NPV=0, методом подбора)	52,00%
Срок окупаемости, лет	2,3

Таким образом, при объеме в 4036,4 тыс.руб. первоначальных инвестиций создаваемого предприятия питания, участники проекта получают 6,7 млн.руб. чистый приведенный доход (NPV), окупится проект за 17 месяцев, а рентабельность инвестиций за 4 года составит 166%, при внутренней норме доходности в 52%.

### 3.2 Оценка рисков и управление рисками проекта

На реализуемый проект могут оказать влияние ряд рисков, которые представлены в таблице 21, как и меры, которые необходимо применять для устранения этих рисков.

Таблица 21 – Возможные риски реализации проекта

Риск	Возможное влияние на проект	Меры предотвращения риска
Снижение потока покупателей	Высокая, поскольку в условиях кризиса снижается платежеспособность населения	Постоянный мониторинг в данной отрасли, отслеживание предпочтений клиентов в меню, в дизайне помещения, в обслуживании
Снижение среднего чека	Высокая, поскольку в условиях кризиса снижается платежеспособность населения	Возможность внедрения бизнес-ланчей и т.п.
Рост цен на продукты	Высокая в условиях инфляции	Постоянный мониторинг поставщиков продуктов питания по ценам и качеству продукции с возможностью замены поставщика с высокой стоимостью продуктов
Рост цен на услуги, аренду	Низкая в условиях кризиса	
Рост расходов на оплату труда	Низкая в условиях кризиса	

Построим 3 модели по рискам (снижение потока покупателей на 10%, снижение стоимости среднего чека на 10%, рост цен на продукты на 10%, рассчитаем изменение NPV).

Таким образом, данные риски могут повлиять негативно на объем реализации (за счет снижения количества клиентов, снижения стоимости чеков, роста цен на продукты). Для их предотвращения необходим регулярный мониторинг рынка предприятий питания: отслеживание предпочтений клиентов, оформлении помещения, качества обслуживания, средних цен на рынке. Так же требуется постоянный мониторинг поставщиков продуктов. Помимо этого, чтобы снизить риски можно например, внедрить бизнес-ланчи в дневное время для роста загрузки, участвовать в программах кетеринга - продажи пищи из ресторана по заказу через Интернет-сайты, налаживание связей с поставщиками и т.п.

Поскольку проект связан с услугами, то следует полагать, что в условиях, который сейчас негативно влияет на всю экономику страны, может иметь место снижение спроса. Поэтому, следует учесть возможность существенных колебаний

по спросу. Для анализа чувствительности к изменению объема спросам требуется уменьшить на 10% проектный уровень количества клиентов, и посмотреть, насколько изменится ЧДД (NPV) проекта в денежном выражении и в процентах от базового уровня, рассчитанного в предыдущем параграфе.

Для наглядности приведем в основной части расчет по первому риску, остальные расчеты по двум рискам, за счет их объемности, приведем в приложении.

В таблице 22 представлено изменение продаж с учетом снижения количества клиентов на 10%.

Таблица 22 – Объем продаж с учетом изменения количества посетителей на 10%

Период	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
Количество посетителей (Кп), чел.	37843	52560	52560	52560	52560
Стоимость среднего чека (Сч), руб.	863,3	863,3	863,3	863,3	863,3
Выручка от продаж (В = Кп * Сч.), тыс.руб.	32 671,3	45 376,8	45 376,8	45 376,8	45 376,8

Таким образом, если при проектируемом количестве посетителей выручка ожидалась 50418,7 тыс.руб., то с учетом снижения количества посетителей на 10% ожидаемая сумма выручки составит 45376,8 тыс.руб.

В связи со снижением количества посетителей произойдет снижение расходов предприятия, что связано со снижением объемов закупаемых продуктов, а так же переменной части заработной платы, а именно премиальной ее составляющей, которая зависит от количества обслуживания посетителей. Изменение расходов предприятия, таблица 23.

Таблица 23 – Формирование расходов с учетом снижения количества посетителей на 10%

тыс.руб.

Период	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
Оплата труда	15 048,1	18 986,8	18 986,8	18 986,8	18 986,8
постоянная часть	4 920,0	4 920,0	4 920,0	4 920,0	4 920,0
переменная часть	10 128,1	14 066,8	14 066,8	14 066,8	14 066,8

Продолжение таблицы 23

Период	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
- административный персонал	3 920,6	5 445,2	5 445,2	5 445,2	5 445,2
- официанты и повара	3 920,6	5 445,2	5 445,2	5 445,2	5 445,2
- прочий персонал	2 287,0	3 176,4	3 176,4	3 176,4	3 176,4
Социальные отчисления (30,4% ФОТ)	4 574,6	5 772,0	5 772,0	5 772,0	5 772,0
Материальные расходы	13 264,8	17 330,6	17 330,6	17 330,6	17 330,6
- постоянная часть	2 810,0	2 810,0	2 810,0	2 810,0	2 810,0
- переменная часть	10 454,8	14 520,6	14 520,6	14 520,6	14 520,6
Амортизация основных средств	807,3	807,3	807,3	807,3	807,3
Прочие расходы	553,9	210,8	25,0	25,0	25,0
- услуги банков	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
- проценты по кредитам	528,9	185,8	0,0	0,0	0,0
Всего расходы	34 248,8	43 107,5	42 921,7	42 921,7	42 921,7

Таким образом, если при проектируемом количестве посетителей расходы ожидалось в сумме 42921,7 тыс.руб., то с учетом снижения количества посетителей на 10% ожидаемая сумма расходов 42921,7 тыс.руб.

Исходя из представленных данных, можно спланировать финансовый результат, таблица 24.

Таблица 24 – Финансовый результат с учетом снижения количества посетителей на 10%,

тыс.руб.

Период	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
Доходы всего	32 671,3	45 376,8	45 376,8	45 376,8	45 376,8
Расходы всего	34 248,8	43 107,5	42 921,7	42 921,7	42 921,7
Прибыль (Доходы - Расходы)	-1 577,5	2 269,3	2 455,1	2 455,1	2 455,1
Единый налог по УСН (15% от разницы между бухгалтерскими доходами и расходами, за вычетом амортизации)	-115,5	461,5	489,4	489,4	489,4
Чистая прибыль	-1 461,9	1 807,8	1 965,8	1 965,8	1 965,8

В связи со снижением количества посетителей финансовый результат в

первый год будет представлен большей суммой убытка, а сумма чистой прибыли в последующие годы будет более низкой.

Рассчитаем денежный поток с учетом предполагаемого риска, таблица 25.

Таблица 25 – Денежный поток с учетом снижения количества посетителей на 10%,

тыс.руб.

Период	Годы						Всего
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Инвестиции (I)	4036,4						4 036,4
Чистая прибыль (PR)		-1 461,9	1 807,8	1 965,8	1 965,8	1 965,8	6 243,2
Амортизация (AM)		807,3	807,3	807,3	807,3	807,3	4 036,4
Получение кредита (KR)	4036,4						4 036,4
Погашение кредита (PKR)		2018,2	2018,2				4 036,4
Денежный поток (DP=PR+AM-I+KR-PKR)	0,0	-654,7	2 615,1	2 773,1	2 773,1	2 773,1	10 279,6

В данной ситуации даже в первый год проекта денежный поток будет иметь отрицательное значение.

Денежный поток и чистый дисконтированный денежный поток без учета кредита представлен в таблице 26.

Таблица 26 - NPV с учетом снижения количества посетителей на 10%

Период	Годы						Всего
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Инвестиции (I)	4036,4						4 036,4
Чистая прибыль (PR)		-1 461,9	1 807,8	1 965,8	1 965,8	1 965,8	6 243,2
Амортизация (AM)		807,3	807,3	807,3	807,3	807,3	4 036,4
Денежный поток (DP=PR+AM-I)	-4 036,4	-654,7	2 615,1	2 773,1	2 773,1	2 773,1	6 243,2
Ставка дисконтирования (безрискового вложения на 5 лет) (r), %	12%	12%	12%	12%	12%	12%	-
Коэффициент дисконтирования (k)	1,0000	1,1200	1,2544	1,4049	1,5735	1,7623	-
Дисконтированный денежный поток (PV = DP/k)	-4 036,4	-584,5	2 084,7	1 973,8	1 762,3	1 573,5	2 773,5

Продолжение таблицы 26

Период	Годы						Всего
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
NPV накопленным итогом	-4 036,4	-4 620,9	-2 536,2	-562,4	1 200,0	2 773,5	

Таким образом, индекс рентабельности проекта определяется как отношение NPV к инвестициям, он составит:

$$I_r = 2773,5 / 4036,4 * 100 = 68,7\%$$

(инвестиции окупятся более чем в 0,6 раза).

Срок окупаемости проекта, как видно из таблицы, находится в 2020 году (то есть, он больше 2 лет).

Следующий параметр, который в условиях кризиса также может повлиять на показатели реализации проекта – это снижение стоимости чека (в условиях кризиса снижается платежеспособность населения). Поскольку расчеты достаточно объемны, приведем их в приложении А.

Немаловажным параметром является и повышение цен на продукты. В приложении Б приведен расчет изменения NPV при росте цен на продукты на 10%.

В результате, строим обобщающую таблицу чувствительности проекта, таблица 27.

Таблица 27 - Показатели чувствительности проекта

Параметры чувствительности	NPV	Снижение NPV по сравнению с базовым, %	Выводы
Базовый NPV	6 738,1	-	-
снижение количества клиентов на 10%	2 773,5	-58,84	Высокая чувствительность
снижение среднего чека на 10%	2 773,5	-58,84	Высокая чувствительность
рост цен на продукты на 10%	2 425,0	-64,01	Наиболее чувствителен проект к этому риску

Как видно из приведенной таблицы, более всего проект чувствителен к росту цен на продукты питания, поскольку при их росте на 10% чистый приведенный доход снижается на 64,01%. В тоже время и снижение количества посетителей и снижение среднего чека на 10% – окажут одинаковое влияние на снижение чистого приведенного дохода на 58,84%

Графически представить чувствительность можно следующим образом, на рисунке 10 представлено изменение NPV .

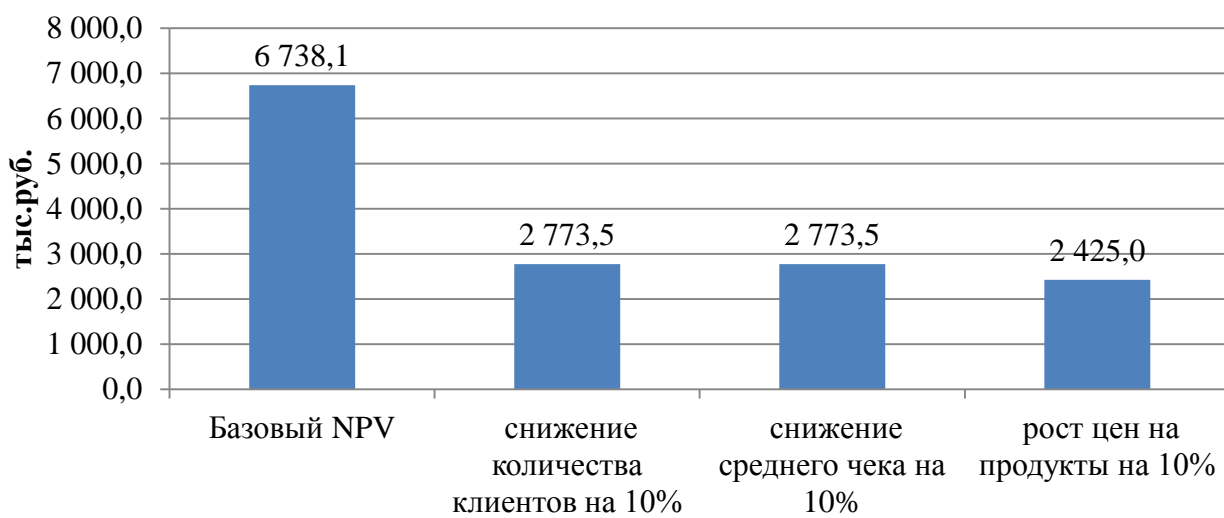


Рисунок 10 – Изменение NPV, тыс.руб.

На рисунке 11 представлено процентное влияние возможных рисков на реализацию проекта.

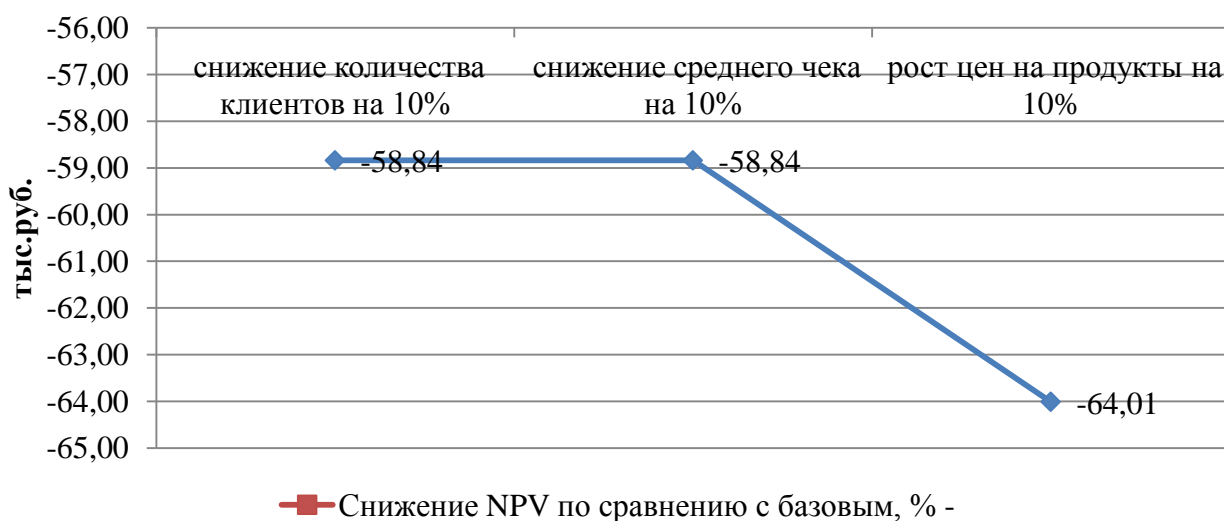


Рисунок 11 – Чувствительность проекта



Таким образом, было проанализировано влияние возможных рисков на реализацию данного проекта (снижение количества посетителей, снижение средней стоимости чека, рост цен на продукты). Сильнее всего влияет риск роста цен на продукты (на 68% при росте на 10%), за ним следуют остальные два риска поскольку их влияние практически одинаково.

То есть, для обеспечения наименее рискованной работы проекта требуется уделить значительное внимание работе с поставщиками, мониторинг рынка (изменение предпочтений клиентов и т.п.) чтобы обеспечить должный объем реализации, выгодность данного проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования были решены все поставленные задачи и сделаны основные выводы.

1) Инвестиционный проект представляет собой программу мероприятий по осуществлению материальных вложений и получением прибыли от них. Инвестиционный проект можно рассматривать в качестве письменного документа, который определяет цель и методы инвестирования. Так же инвестиционный проект можно рассматривать как комплекс самих действий, направленных на достижение цели инвестирования. Основное предназначение данного проекта определить целесообразность вложений.

2) Основной подход в разработке инвестиционного проекта - использование методов маркетингового и стратегического анализа рынка, на котором организация будет работать, а также методов стратегического планирования (миссия, цель (и), задачи и стратегии данного предприятия на данном рынке, в том числе, по результатам стратегического анализа). Так же предполагается использование методов управления проектами, планирования бизнес-процессов (основных и вспомогательных), а также методов финансово-экономического анализа (будущих доходов и расходов, инвестиций и т.п.), методов экономической оценки эффективности проекта и его рисков.

3) Использование методов оценки эффективности проекта можно разнести на три этапа. На первом этапе рассчитываются ресурсы, необходимые для его реализации и источники их финансирования, на втором – планируются показатели реализации проекта (доходы, расходы, денежные потоки). На третьей рассчитываются комплексные показатели, связанные с окупаемостью проекта, чистой приведенной стоимостью, внутренней нормой доходности. На основе этих показателей делается вывод о целесообразности инвестирования в данный проект. Помимо оценки эффективности оцениваются и риски проекта. Она связана с определением вероятности наступления негативных событий, потерь, связанных с реализацией проекта.

4) Проект предприятия питания «Царица» будет реализован в Челябинске. Предприятие питания будет иметь достаточный ассортимент и ориентирован на среднестатистического потребителя, финансироваться будет за счет заемных средств.

5) За последнее время ввиду продолжающегося кризиса пока наблюдается снижение доходов населения. Данный фактор можно назвать приоритетным в данном сегменте рынка, поскольку люди стали меньше посещать дорогие рестораны, соответственно снизив тем самым расходы на эту часть, но стали отдавать предпочтения более дешевому и достаточно качественному сегменту это небольшие рестораны Fast casual (семейные рестораны или рестораны быстрого питания). Данного вида рестораны имеют уютный интерьер, качественное обслуживание и достаточно качественное питание. Соответственно в данном сегменте и следует открывать ресторан.

6) В соответствии с вышесказанным концепцию проекта можно ориентировать на семейный отдых с русской кухней. Местом расположения будет район Челябинска. Рядом находятся торговые и офисные центры, помимо этого в данном районе нет большого наличия предприятий питания в основном фаст фуды. Так же преимущество в новых строящихся микрорайонах вблизи. Организационная структура предприятия питания достаточно оптимизирована. Основными вопросами поставок, продуктов питания и другими организационными вопросами занимается заместитель директора по коммерческой части. Финансовыми вопросами занимается главный бухгалтер. Шеф-повар - организационные мероприятия для слаженной работы кухни; составление меню; контролирование технологических процессов; надзор за соблюдением санитарных нормативов; инвентаризация остатков продуктов и оборудования и т.п..

7) Что касается инвестиционного плана, то он представлен затратами для открытия данного предприятия. Соответственно здесь расходы на открытие (расходы связанные с регистрацией предприятия), оборудование, а так же затраты

на мебель, униформу и ремонт, всего требуемые инвестиции в размере 4036,4 тыс.руб. Основной источник финансирования инвестиционного проекта это кредитные средства (ОАО СМП Банк).

8) Что касается планирования объемов продаж то в первый год они составят 36301,4 тыс.руб. с учетом, что в первый год запуска проекта при загрузке в 18% фактически возможный объем посетителей в год. При полной загрузке ресторана планируется объем выручки в размере 50418,7 тыс.руб. Расходы составят 46759 тыс.руб.

9) Были рассчитаны денежные потоки по проекту и на основе них рассчитаны показатели его эффективности. При объеме в 4036,4 тыс.руб. первоначальных инвестиций создаваемого предприятия, участники проекта получают 10,8 млн.руб. чистый приведенный доход (NPV), окупится проект за 17 месяцев, а рентабельность инвестиций составит 168%, при высокой внутренней норме доходности в 52%. В целом, можно отметить, что проект выгоден и в случае соответствия основных параметров заложенным в проекте он принесет значительную прибыль его организаторам.

10) Были проанализированы риски проекта и его чувствительность к изменению основных параметров. Было проанализировано влияние возможных рисков на реализацию данного проекта (снижение количества посетителей, снижение стоимости чека средней, рост цен на продукты питания). Сильнее всего влияет риск роста цен на продукты (на 64% при росте на 10%), за ним следуют снижение количества клиентов и средней стоимости чека. Соответственно, для обеспечения наименее рискованной работы проекта требуется уделить значительное внимание работе с поставщиками а так же возможности внедрения бизнес-ланчей в дневное время для роста загрузки, участие в программах кетеринга - продажи пищи из ресторана по заказу через Интернет-сайт), чтобы обеспечить должный объем реализации, выгодность данного проекта.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений: Федеральный закон от 25.02.1999 года № 39-ФЗ// «Собрание законодательства РФ», 01.03.1999 г.
2. Алексеева, М.А. Планирование деятельности фирмы: учебник / М.А. Алексеева – М.: Финансы и статистика, 2011. – 295 с.
3. Архипов, А. Ю., Семин А. А. Управление деятельностью предпринимательской структуры в условиях нестабильной внешней среды / А. Ю. Архипов, А. А. Семин // TerraEconomicus. — 2012. — № 2. — С. 95–100.
4. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. баринов – М.: Форум: ИНФРА-М, 2012. – 305 с.
5. Басовский, Л.Е. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская – М.: ИНФРА-М, 2011 – 355 с.
6. Богатин, Ю.В. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций: учебник / Ю.В. богатин – М.: Финансы, ЮНИТИ – ДАНА, 2009. – 407 с.
7. Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана, проекта: учебник / Т.С. Бронникова – М.: Инфра-М. 2012. – 307 с.
8. Воробьева, И. М. Оценка эффективности инвестиционных проектов / И.М. Воробьева, А.М. Пономарева // Молодой ученый. — 2015. — №10. — С. 563-567.
9. Горемыкин, В.А. Стимулирование инвестиций / В.А. Горемыкин // Справочник экономиста. – 2013. – № 1. С.124-129.
10. Горшков, Р. К. Факторы неопределенности и их влияние на эффективность инвестиционно-строительного проекта / Р.К. Горшков, Е.Е. Силантьев // Экономика и предпринимательство. — 2015. — № 6–3. — С. 445–448.
11. Графова, Г.Ф., Гуськов С.В. Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие / Г.Ф. Графова, С.В. Гуськов – М.: Дашков и К<sup>0</sup>, 2012. – С.197.
12. Дасковский, В.Б. Совершенствование оценки эффективности инвестиций / В.Б. Дасковский // Экономист. – 2011. – №4. – С.43-56

13. Досужева, Е.Е. Инновационно-инвестиционные проекты, их особенности и основные формы реализации [Электронный ресурс]/ Е.Е. Досужево // Интернет-журнал. Науковедение. - Том 7. - №2. – 2015 . – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/125EVN215.pdf>
14. Досужева, Е.Е. Основные принципы реализации инвестиционного проекта [Электронный ресурс]/ Е.Е. Досужева, Ю.В. Кириллов // Науковедение: интернет-журнал. - 2014. - № 2. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/138EVN214.pdf>
15. Жизненный цикл проекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://edu.dvgups.ru/METDOC/FAK\\_MEGDUNAR\\_PROGR/DELOV\\_ADMIN/UPR\\_PROEKT/METHOD/SUFEEV/WEBUMK/frame/2\\_1.htm](http://edu.dvgups.ru/METDOC/FAK_MEGDUNAR_PROGR/DELOV_ADMIN/UPR_PROEKT/METHOD/SUFEEV/WEBUMK/frame/2_1.htm)
16. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. д. э. н., проф. А.В. Барышевой. – 3-е изд. – М.: Дашков и К°, 2012. – 384 с.
17. Кадеркаева, А.Д. Оценка источников финансирования инвестиционной политики предприятия / А.Д. Кадеркаева // Экономические науки. – 2012. – №2. – С.231-238.
18. Ковалев, В. В. Методы оценки инвестиционных проектов: учебник / В. В. Ковалев. — М.: Финансы и статистика, 2012. С. 54.
19. Козин, М.Н. Интегральная методика оценки эффективности и выбора инвестиционного проекта на предприятиях малого и среднего бизнеса / М.Н. Козин, Н.Р. Астаркина // Аудит и финансовый анализ. – 2010. - №2. - С. 281-288
20. Кривцов, С. В. Современные подходы к оценке эффективности инвестиционных проектов / С.В. Кривцов // Молодой ученый. — 2016. — №12. — С. 1324-1327.
21. Крупина, Н.Н. Мониторинг доходности инвестиционного портфеля / Н.Н. Крупина // Финансовый менеджмент. – 2014. - №4. – С.84-91.
22. Мазур, И.И. Управление проектами: справочное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро – М.: Высшая школа, 2011. – 288 с.
23. Марголин, А.М. Экономическая оценка инвестиционных проектов:

учебник для вузов / А.М. Марголин – М.: Экономика, 2011. – 317 с.

24. Муруева, И. К. Оценка эффективности инвестиционных проектов с учетом экологического фактора / И.К. Муруева // Молодой ученый. — 2012. — №3. — С. 176-179.

25. Оценка бизнеса: Учебник / Под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой. — М.: Финансы и статистика, 2012. — 759 с.

26. Петров, К.Н. Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами бизнес-планов / К.Н. Петров – М.: Вильямс. 2013. – 288 с.

27. Печатнова, А. П. Методы оценки инвестиционных проектов / А.П. Печатнова // Молодой ученый. — 2014. — №17. — С. 316-318.

28. Поляков, А.В. Система управления рисками (виды, классификация, уровень рисков) / А.В. Поляков // Экономика и управление. – 2010.– №6. – С.105-110.

29. Попов, В.М. Бизнес-план / В.М. Попов – М.: Ось, 2011. – 225 с.

30. Ример, М.И. Экономическая оценка инвестиций: учебник. / М.И. Римера. – СПб.: Питер, 2012. – 405 с.

31. Савчук, В.П. Оценка эффективности инвестиционных проектов: учебник / В.П. Савчук – М.: Дело ЛТД, 2014. – 315 с.

32. Сироткин, С.А., Кельчевская Н.Р. Экономическая оценка инвестиционных проектов: учебник / С.А. Сироткин – М.: Юнити-Дана 2012. – 311 с.

33. Смолякова, М. К. Особенности анализа сценариев инвестиционного проекта в условиях существенного колебания внешних параметров / М.К. Смолякова, В.Д. Сухов // Теоретическая экономика. — 2015. — № 4. — С. 41–48.

34. Трегуб, И.В. Оценка рисков инвестиционного проекта / И.В. Трегуб // Финансы. – 2011. – №9. – С.31-36.

35. Фадеева, Е. А. Анализ экономической эффективности инвестиционного проекта предприятия / Е.А. Фадеева, Д.В. Черкезян // Молодой ученый. — 2014. — №20. — С. 422-426.

36. Хазипов, И.Б. Международные методики составления бизнес-планов / И.Б. Хазипов // Финансовый директор. – 2012. – №9. – С. 20-26.
37. Царько, А.Р. Оценка рисков инвестиционного проекта / А.Р. Царько // Финансовый менеджмент. – 2011. – №4. – С.41-49.
38. Черкашин, Д.С. Современные проблемы оценки инвестиционных проектов / Д.С. Черкашин // Экономический анализ. – 2014. – №31. – С.25-29.
39. Четыркин, Е.М. Финансовый анализ производственных инвестиций: учебник / Е.М. Четыркин – М.: Дело ЛТД 2012. – 317 с.
40. Чиркова, Т.В. Методический подход к оценке инвестиционной привлекательности предприятия / Т.В. Чиркова // Экономика и управление. – 2014. – №5. – С.87-92.



## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А – Расчет показателей при снижении на 10% средней стоимости чека

Таблица А.1 – Формирование выручки с учетом снижения средней стоимости чека,

тыс.руб.

Период	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
Количество посетителей (Кп), чел.	42048	58400	58400	58400	58400
Стоимость среднего чека (Сч), руб.	777,0	777,0	777,0	777,0	777,0
Выручка от продаж (В = Кп * Сч.), тыс.руб.	32 671,3	45 376,8	45 376,8	45 376,8	45 376,8

Таблица А.2 – Планирование расходов с учетом снижения средней стоимости чека,

тыс.руб.

Период	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
Оплата труда	15 048,1	18 986,8	18 986,8	18 986,8	18 986,8
постоянная часть	4 920,0	4 920,0	4 920,0	4 920,0	4 920,0
переменная часть	10 128,1	14 066,8	14 066,8	14 066,8	14 066,8
- административный персонал	3 920,6	5 445,2	5 445,2	5 445,2	5 445,2
- официанты и повара	3 920,6	5 445,2	5 445,2	5 445,2	5 445,2
- прочий персонал	2 287,0	3 176,4	3 176,4	3 176,4	3 176,4
Социальные отчисления (30,4% ФОТ)	4 574,6	5 772,0	5 772,0	5 772,0	5 772,0
Материальные расходы	13 264,8	17 330,6	17 330,6	17 330,6	17 330,6
- постоянная часть	2 810,0	2 810,0	2 810,0	2 810,0	2 810,0
- переменная часть	10 454,8	14 520,6	14 520,6	14 520,6	14 520,6
Амортизация основных средств	807,3	807,3	807,3	807,3	807,3
Прочие расходы	553,9	210,8	25,0	25,0	25,0
- услуги банков	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
- проценты по кредитам	528,9	185,8	0,0	0,0	0,0
Всего расходы	34 248,8	43 107,5	42 921,7	42 921,7	42 921,7

Таблица А.3 – Финансовый результат с учетом снижения средней стоимости чека,  
тыс.руб.

Период	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
Доходы всего	32 671,3	45 376,8	45 376,8	45 376,8	45 376,8
Расходы всего	34 248,8	43 107,5	42 921,7	42 921,7	42 921,7
Прибыль (Доходы - Расходы)	-1 577,5	2 269,3	2 455,1	2 455,1	2 455,1
Единый налог по УСН (15% от разницы между бухгалтерскими доходами и расходами, за вычетом амортизации)	-115,5	461,5	489,4	489,4	489,4
Чистая прибыль	-1 461,9	1 807,8	1 965,8	1 965,8	1 965,8

Таблица А.4 – Денежный поток с учетом снижения средней стоимости чека,  
тыс.руб.

Период	Годы						Всего
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Инвестиции (I)	4036,4						4 036,4
Чистая прибыль (PR)		-1 461,9	1 807,8	1 965,8	1 965,8	1 965,8	6 243,2
Амортизация (AM)		807,3	807,3	807,3	807,3	807,3	4 036,4
Получение кредита (KR)	4036,4						4 036,4
Погашение кредита (PKR)		2018,2	2018,2				4 036,4
Денежный поток (DP=PR+AM-I+KR-PKR)	0,0	-654,7	2 615,1	2 773,1	2 773,1	2 773,1	10 279,6

Таблица А.5 – NPV с учетом снижения средней стоимости чека,  
тыс.руб.

Период	Годы						Всего
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Инвестиции (I)	4036,4						4 036,4
Денежный поток (DP=PR+AM-I+KR-PKR)	0,0	-654,7	2 615,1	2 773,1	2 773,1	2 773,1	10 279,6
Ставка дисконтирования (безрискового вложения на 5 лет) (r), %	12%	12%	12%	12%	12%	12%	-
Коэффициент дисконтирования (k)	1,0000	1,1200	1,2544	1,4049	1,5735	1,7623	-
Дисконтированный денежный поток (PV = DP/k)	0,0	-584,5	2 084,7	1 973,8	1 762,3	1 573,5	6 809,9
NPV накопленным итогом	0,0	-584,5	1 500,2	3 474,0	5 236,4	6 809,9	

Таблица А.6 – NPV (без учета кредита) с учетом снижения средней стоимости чека,

тыс.руб.

Период	Годы						Всего
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Инвестиции (I)	4036,4						4 036,4
Чистая прибыль (PR)		-1 461,9	1 807,8	1 965,8	1 965,8	1 965,8	6 243,2
Амортизация (AM)		807,3	807,3	807,3	807,3	807,3	4 036,4
Денежный поток (DP=PR+AM-I)	-4 036,4	-654,7	2 615,1	2 773,1	2 773,1	2 773,1	6 243,2
Ставка дисконтирования (безрискового вложения на 5 лет) (r), %	12%	12%	12%	12%	12%	12%	-
Коэффициент дисконтирования (k)	1,0000	1,1200	1,2544	1,4049	1,5735	1,7623	-
Дисконтированный денежный поток (PV = DP/k)	-4 036,4	-584,5	2 084,7	1 973,8	1 762,3	1 573,5	2 773,5
NPV накопленным итогом	-4 036,4	-4 620,9	-2 536,2	-562,4	1 200,0	2 773,5	

Приложение Б – Расчет показателей при росте цен на продукты на 10 %

Таблица Б.1 - Планирование расходов с учетом роста цен на продукты,

тыс.руб.

Период	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
Оплата труда	16 173,4	20 549,8	20 549,8	20 549,8	20 549,8
постоянная часть	4 920,0	4 920,0	4 920,0	4 920,0	4 920,0
переменная часть	11 253,4	15 629,8	15 629,8	15 629,8	15 629,8
- административный персонал	4 356,2	6 050,2	6 050,2	6 050,2	6 050,2
- официанты и повара	4 356,2	6 050,2	6 050,2	6 050,2	6 050,2
- прочий персонал	2 541,1	3 529,3	3 529,3	3 529,3	3 529,3
Социальные отчисления (30,4% ФОТ)	4 916,7	6 247,1	6 247,1	6 247,1	6 247,1
Материальные расходы	15 515,5	20 456,5	20 456,5	20 456,5	20 456,5
- постоянная часть	2 810,0	2 810,0	2 810,0	2 810,0	2 810,0
- переменная часть	12 705,5	17 646,5	17 646,5	17 646,5	17 646,5
Амортизация основных средств	807,3	807,3	807,3	807,3	807,3
Прочие расходы	553,9	210,8	25,0	25,0	25,0
- услуги банков	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
- проценты по кредитам	528,9	185,8	0,0	0,0	0,0
Всего расходы	37 966,9	48 271,6	48 085,7	48 085,7	48 085,7

Таблица Б.2 – Финансовый результат с учетом роста цен на продукты,

тыс.руб.

Период	Годы				
	2018	2019	2020	2021	2022
Доходы всего	36 301,4	50 418,7	50 418,7	50 418,7	50 418,7
Расходы всего	37 966,9	48 271,6	48 085,7	48 085,7	48 085,7
Прибыль (Доходы - Расходы)	-1 665,5	2 147,1	2 332,9	2 332,9	2 332,9
Единый налог по УСН (15% от разницы между бухгалтерскими доходами и расходами, за вычетом амортизации)	-128,7	443,2	471,0	471,0	471,0
Чистая прибыль	-1 536,7	1 703,9	1 861,9	1 861,9	1 861,9

Таблица Б.3 – Денежный поток, чистый приведенный доход с учетом роста цен на продукты,

тыс.руб.

Период	Годы						Всего
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Инвестиции (I)	4036,4						4 036,4
Чистая прибыль (PR)		-1 536,7	1 703,9	1 861,9	1 861,9	1 861,9	5 752,9
Амортизация (AM)		807,3	807,3	807,3	807,3	807,3	4 036,4
Получение кредита (KR)	4036,4						4 036,4
Погашение кредита (PKR)		2018,2	2018,2				4 036,4
Денежный поток (DP=PR+AM-I+KR-PKR)	0,0	-729,4	2 511,2	2 669,2	2 669,2	2 669,2	9 789,3
Ставка дисконтирования (безрискового вложения на 5 лет) (r), %	12%	12%	12%	12%	12%	12%	-
Коэффициент дисконтирования (k)	1,0000	1,1200	1,2544	1,4049	1,5735	1,7623	-
Дисконтированный денежный поток (PV = DP/k)	0,0	-651,3	2 001,9	1 899,9	1 696,3	1 514,6	6 461,4
NPV накопленным итогом	0,0	-651,3	1 350,6	3 250,5	4 946,8	6 461,4	

Таблица Б.4 – NPV (без учета кредита) (для определения срока окупаемости и IRR, поскольку при привлечении кредитных ресурсов это сделать невозможно по денежным потокам) с учетом роста цен на продукты,

тыс.руб.

Период	Годы						Всего
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Инвестиции (I)	4036,4						4 036,4
Чистая прибыль (PR)		-1 536,7	1 703,9	1 861,9	1 861,9	1 861,9	5 752,9
Амортизация (AM)		807,3	807,3	807,3	807,3	807,3	4 036,4
Денежный поток (DP=PR+AM-I)	-4 036,4	-729,4	2 511,2	2 669,2	2 669,2	2 669,2	5 752,9
Ставка дисконтирования (безрискового вложения на 5 лет) ®, %	12%	12%	12%	12%	12%	12%	-
Коэффициент дисконтирования (k)	1,0000	1,1200	1,2544	1,4049	1,5735	1,7623	-

Продолжение таблицы Б.4

Период	Годы						Всего
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Дисконтированный денежный поток ( $PV = DP/k$ )	-4 036,4	-651,3	2 001,9	1 899,9	1 696,3	1 514,6	2 425,0
NPV накопленным итогом	-4 036,4	-4 687,7	-2 685,8	-785,9	910,4	2 425,0	