

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

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

Бизнес-план открытия кофейни

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ - 38.03.02.2017. .ВКР

Руководитель работы,  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Л. Г. Нестерова  
« \_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы,  
студент группы ЭиУ-409  
\_\_\_\_\_ Ф. С. Суяргулов  
« \_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер,  
ст.преподаватель кафедры  
« \_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Суяргулов Ф.С. Бизнес-план открытия кофейни. — Челябинск: ЮУрГУ, ЭиУ-409, 82 с., 24 табл., библиогр. список — 20 наим., 6 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана открытия кофейни в городе Челябинске.

В данной работе собраны теоретические основы инвестиционного проектирования и бизнес-планирования, а также проанализированы современные отечественные и зарубежные методики бизнес-планирования и оценки экономической эффективности проекта.

Во второй главе проведено маркетинговое исследование рынка общественного питания России и города Челябинска. Составлен организационно-производственный план кофейни. Определена величина необходимых инвестиций и выбраны источники финансирования. Рассчитаны текущие затраты и денежные потоки проекта. Проведен анализ экономической эффективности проекта и оценены его риски. В частности, рассчитаны такие показатели проекта, как чистый дисконтированный доход, индекс доходности, внутренняя норма доходности и дисконтированный срок окупаемости проекта, а также проведены операционный анализ и анализ чувствительности проекта.

## ANNOTATION

Suyargulov F.S. Business Plan for Opening a Coffehouse. — Chelyabinsk: South Ural State University, the E&M-409, 82 sh., 24 tab., ref. list — 20 app., 6 enc.

The final qualifying work aims to make the business plan for opening a coffeehouse in Chelyabinsk.

The work gives the theoretical foundations of investment project development and business planning, the analysis of modern business planning approaches being used in Russia and abroad, and evaluation of project's economic efficiency.

The second chapter contains the research of catering industry in Russia and Chelyabinsk. The coffeehouse organization and production plan was elaborated. In our work we also estimated the amount of required investments and choosed sources of financing; calculated current costs and cash flows of the project; carried out the analysis of project's economic efficiency and assessed its risks. Specifically, such project's key figures such as net present value, profitability index, internal rate of return and discounted payback period were estimated, and cost-volume-profit analysis and sensitivity analysis were carried out.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	10
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ .....	12
1.1 Теоретические основы бизнес-планирования .....	12
1.2 Стандарты UNIDO .....	21
1.3 Стандарты TACIS .....	26
1.4 Анализ рынка общественного питания г. Челябинска .....	29
2 БИЗНЕС-ПЛАН .....	36
2.1 Резюме .....	36
2.2 Маркетинговый план .....	37
2.3 Организационно-производственный план .....	44
2.4 Инвестиционный анализ .....	51
2.5 Финансовый план .....	57
2.6 Оценка экономической эффективности и рисков проекта .....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	71
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А Анализ заведений общественного питания Челябинска ....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Полный перечень инвестиции .....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ В График выплат по кредиту .....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Текущие затраты проекта .....	81
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Финансовый план .....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Оценка экономической эффективности проекта .....	84

## ВВЕДЕНИЕ

Бизнес-план является одной из самых важных составляющих внутрифирменного планирования. Этот план дает характеристику процесса, показывает, как функционирует предприятие, как руководители будут достигать поставленные цели, в первую очередь — увеличение прибыли компании. Бизнес-план — это подробный структурированный документ, продуманный и тщательно подготовленный, описывающий то, к чему стремится предприятие, как оно добьется этой цели, и как все будет выглядеть после осуществления поставленных задач. Данная работа посвящена именно этой актуальной теме.

Целью работы является разработка бизнес-плана открытия кофейни на 30 посадочных мест в городе Челябинске.

Предмет исследования — Бизнес-план.

Объект исследования — рынок общественного питания в городе Челябинск.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

изучить теоретические основы инвестиционного проектирования и бизнес-планирования, а также проанализировать современные отечественные и зарубежные методики бизнес-планирования и оценки экономической эффективности проекта;

провести маркетинговое исследование рынка общественного питания России и города Челябинска;

составить организационно-производственный план;

определить величину необходимых инвестиций и выбрать источники финансирования;

рассчитать текущие затраты и денежные потоки проекта;

провести анализ экономической эффективности проекта и оценить его риски;

сделать выводы о возможности и целесообразности реализации данного проекта.

Объект работы — этапы разработки бизнес-плана.

Основой работы послужили исследование индустрии общественного питания от РБК.research, отчет аналитического центра «Vi» о состоянии мобильного интернета в России, официальный прогноз инфляции от Минэкономразвития Российской Федерации, а также ряд публикаций на интернет-ресурсах российских коммерческих банков.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1 Теоретические основы бизнес-планирования

Бизнес-план — это динамичная оценка проекта (программы), что и отличает его от других методов, например от статичной технико-экономической оценки. Если в системе технико-экономических показателей оценку проекта можно представить в виде фотографии, то в системе блоков бизнес-плана — в виде киноленты, причем как стереокино — с массой многих эффектов, приближающих оцениваемый проект к максимально реалистичному виду. Бизнес-план относится не к «одноразовым» документам, а к постоянным, требующим систематической корректировки, адаптации к меняющимся условиям внешней и внутренней среды. Именно он может дать максимально объективную оценку бизнеса [5].

Идея составления бизнес-планов родилась в США. Более 30 лет назад зарождение и развитие молодых высокотехнологичных компаний в сфере компьютерных, телекоммуникационных и медицинских технологий потребовало немалых финансовых средств. Предприниматели стали активно обращаться в финансовые организации (инвестиционные фонды, инвестиционные банки, венчурные фонды) или к индивидуальным инвесторам («бизнес-ангелам»<sup>1</sup>) за получением денежных средств для реализации своих инновационных идей и проектов коммерческого назначения. Благодаря венчурному капиталу были созданы такие гиганты, как Intel, Microsoft, Apple, Compaq, Federal Express, Херох, Yahoo, Amazon и др.

Чтобы понять, для каких целей венчурной компании требуются денежные средства и на что они будут потрачены, инвесторы стали требовать ответы в письменной форме на интересующие их вопросы. Практика показала, что чем глубже и основательнее были проработаны вопросы и ответы на них, тем успешнее шли дела у молодой компании. Выбор проектов и распределение средств венчурного капиталиста между различными компаниями потребовали унифицировать форму представления бизнес-плана.

Накопленный опыт использования бизнес-планов был усовершенствован и впоследствии повсеместно вошел в практику бизнеса. Он распространился из США в Европу и в другие части света. Позднее бизнес-планы стали использоваться в компании и в качестве реальной плановой основы для функционирования и развития их бизнеса.

Рассмотрим два значения понятия бизнес-плана.

1. Бизнес-план — это письменный документ, который представляет собой стратегический план создания и/или развития бизнеса компании. Он отражает текущее состояние, цели и стратегию их достижения, предполагаемые потребности и ожидаемые результаты развития бизнеса компании.

2. Бизнес-план — это основной документ инвестиционного проекта, предоставляемый инвестору, в котором в краткой форме и общепринятой последовательности излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта.

В первом случае бизнес-план рассматривается как результат сводного планирования деятельности компании, которое осуществляется систематически, на регулярной основе. Во втором случае бизнес-план является результатом единовременного планирования, осуществляемого в рамках проекта для решения конкретной стратегической задачи.

Главная отличительная особенность бизнес-плана — сводный, системный характер этого документа, что отличает его от других видов планов, разрабатываемых на предприятии. В нем увязаны характеристики и факторы внешней среды бизнеса с внутренними характеристиками и функциональными сферами деятельности самого предприятия (от маркетинга и сбыта продукции до технологического обеспечения производства продукции).

Под бизнес-планированием понимают процесс разработки бизнес-плана. Этот процесс представляет собой упорядоченную организационную процедуру, связанную со сбором и обработкой информации, принятием решений, которые



осуществляются с целью получения желаемого результата в виде целостной системы взаимосвязанных управленческих решений [6].

Таким образом, цель бизнес-плана – дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития фирмы, то есть спрогнозировать и спланировать её деятельность на ближайший период и перспективу, исходя из потребностей рынка и возможностей фирмы по их удовлетворению. Цель реализуется путем решения ряда задач.

Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие основные задачи:

- определить конкретное направление деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их достижения;
- выбрать номенклатуру и определить показатели товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой потребителям, а также оценить издержки по их созданию и реализации;
- определить состав маркетинговых мероприятий фирмы по изучению рынка, организации рекламы, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и т.п.;
- обеспечить жизнеспособность фирмы в условиях жесткой конкуренции;
- добиться максимизации прибыли в конкретных условиях;
- оценить материальное и финансовое положение фирмы и соответствие имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным перед фирмой целям;
- предусмотреть трудности и подводные камни, которые могут помешать выполнению бизнес-плана [7].

Бизнес-план имеет два принципиальных направления:

- внутреннее — подготовить заказчику информационное досье, программу реализации проектного предложения (бизнеса) с оценкой результатов на каждом этапе;

– внешнее — информировать о технических, организационно-экономических, финансовых, юридических и прочих преимуществах (а также о рисках и проблемах) внешнего инвестора и другие заинтересованные организации, муниципальные органы, принимающие решения, а также коммерческие банки, предоставляющие кредит [5].

Практика планирования выделяет несколько типов бизнес-планов. Каждый тип бизнес-плана имеет свои особенности.

В России выделяют четыре типа бизнес-планов:

- внутренний бизнес-план фирмы;
- бизнес-план для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств (коммерческого кредита);
- инвестиционный бизнес-план;
- бизнес-план финансового оздоровления.

Внутренний бизнес-план не имеет особых внешних требований. Напротив, внутренний бизнес-план должен быть адаптирован к внутренней системе учета и планирования. Система внутреннего планирования должна быть оптимальной. В состав плановых показателей должны включаться только те показатели, которыми можно и целесообразно управлять. Следует помнить, что громоздкость системы планирования снижает ее эффективность. Системность планирования предусматривает охват всего цикла от заготовки материальных ресурсов, производства до реализации продукции и получения прибыли. Структуру внутреннего бизнес-плана необходимо адаптировать к системе контроллинга [8].

Далее приведем классификацию инвестиционных бизнес-планов по нескольким признакам.

1. По типу бизнес-плана:

- технический;
- экономический;
- организационный;
- социальный;

- коммерческий;
  - смешанный.
2. По составу и структуре проекта:
- монопроект;
  - мультипроект;
  - мегапроект (при разработке программ целевого развития региона, области).
3. По масштабу бизнес-плана:
- мелкий;
  - средний;
  - крупный;
  - очень крупный.
4. По сроку планирования:
- краткосрочный (до 3 лет);
  - среднесрочный (от 3 до 5 лет);
  - долгосрочный (более 5 лет).
5. По сложности проекта:
- простой;
  - сложный;
  - очень сложный.
6. По виду проекта (предметной области):
- инновационный;
  - научно-исследовательский;
  - организационный;
  - учебно-образовательный;
  - смешанный.

Рассмотрим более подробно содержание бизнес-плана, какую информацию можно отразить в каждом из разделов.

## 1. Введение:

- наименование компании, адрес и телефон владельца;
- с кем связываться: имя и телефон владельца;
- о компании: сфера деятельности (отрасль) и занимаемый сектор рынка;
- предлагаемое кредитору или инвестору обеспечение (привилегированные и обычные акции, облигации и т.д.);
- намерения бизнеса: сроки и цель займа, закладная;
- сводка целей использования займа.

## Резюме:

- содержит описание проекта, основную суть проблемы;
- предпочтительный объем: одна — четыре страницы.

## 2. Содержание:

- названия разделов;
- нумерация страниц для облегчения поиска.

## 3. Описание отрасли:

- перспективы и возможный рост отрасли: тенденции ее развития — прошлые, настоящие, будущие; новые направления развития;
- рынки и покупатели: оценка размеров рынка и объема продаж, новых требований и рыночных тенденций;
- компании-конкуренты: доля рынка, сильные и слабые места, прибыльность, тенденции развития;
- региональные, национальные и экономические тенденции: изменения в спросе населения, соответствующие экономические показатели.

## 4. Описание делового риска:

- суть бизнеса: основные направления деятельности, статус бизнеса (местный, региональный, национальный, международный);
- цель выхода на рынок: определение групп клиентов; нынешний характер бизнеса; средний доход, желаемое и возможное изменение его величины;

- преимущества описываемой бизнес-концепции по сравнению с конкурентами: ниша на рынке, уникальность, оценка рыночного сегмента;
- территориальное расположение бизнеса: местонахождение (удобно оно или нет для клиентов), размер занимаемых площадей, дислокация офиса;
- материальные и кадровые потребности: общие потребности в оборудовании; возможности предоставления временных или постоянных рабочих мест;
- краткое резюме: круг вовлеченных в бизнес лиц (собственники, партнеры, работники).

#### 5. Цели бизнеса:

- в первый год: особые цели (например, увеличение объема продаж, изменение уровня прибыльности, доли на рынке, открытие новых офисов, оказание новых услуг и т.д.);
- в последующие периоды: возврат инвестиций, развитие сети, продажа бизнеса.

#### 6. Маркетинговый план:

- стратегия продаж: форма оплаты кадрового состава, агентов, служащих (сдельная, повременная); цели продаж, инструменты продаж, поддержка продаж; ориентация на клиентов;
- методы и техника продаж;
- ценообразование: расходы, разница между собственностью и отпускной ценой, прибыль;
- продвижение: реклама, способы обретения известности, доверия, связей;
- политика обслуживания: политика, которую примет бизнес в отношении выдачи и сбора кредитов, ценообразования, типов клиентов;
- гарантии: варьирование гарантий выполнения услуг и других гарантий в зависимости от характера вашего бизнеса и договора с клиентом;
- метод проверки: метод наведения справок о клиентах и о том, что они о вас слышали.

#### 7. Прогноз объема продаж:

- помесечный (поквартальный) прогноз на грядущий год: объем продаж;
- годовой прогноз на ближайшие два или четыре года: объем продаж, в рублях (или долларах).

#### 8. План производства:

- краткое описание производственного процесса;
- потребности производства: строения, склады, возможности для расширения или улучшения месторасположения;
- оборудование: новое или бывшее в употреблении, арендованное или купленное, его возможности;
- комплектующие материалы;
- необходимый инвентарь: потребности, стоимость, метод контроля;
- поставки: величина скидок, разнообразие выбора;
- требования к персоналу: полная, частичная занятость, уровень навыков, требуемые знания;
- стоимость оборудования, сырья и материалов: оценка и стоимость;
- оценка капитала: требуются ли начальный капитал и постоянное его пополнение.

#### 9. Осуществление операций:

- планы покупок: размеры скидок, виды ресурсов, качество, цена;
- система инвентаризации: сезонные изменения, масштабы, способ контроля;
- необходимые площади: размер офиса, склада, других помещений; необходимо ли улучшение, потребность и возможность расширения;
- потребность в кадрах и оборудовании: отбор персонала; офисное, производственное и другое оборудование;
- стратегия осуществления операций.

#### 10. Структура компании:

- частное индивидуальное предприятие, акционерное общество и т.д.;
- распределение долей (акций): список пайщиков (акционеров);

– договоры и соглашения: список заключенных договоров (контрактов); контракты, связанные с управлением; соглашения с акционерами и партнерами; контракты на обслуживание, аренду;

– директора и чиновники: имена и адреса, роль в компании;

– основа группы управления: краткое резюме о владельцах;

– поддержка профессионалов: нанятые по договору профессионалы по специальным вопросам, в том числе юрист, бухгалтер, банкир, страховой агент;

– организация работы: порядок отчетности;

– обязанности и ответственность ведущего персонала.

#### 11. Программа развития и исследования:

– улучшение продукта или услуги: направления процессов улучшения продукции и технологий, оптимизации стоимости и уменьшения риска;

– мониторинг: организация системы анализа и контроля.

#### 12. Оценка риска:

– реакция конкурентов: ожидается ли какая-либо реакция и в какой форме;

– список возможных критических внешних факторов;

– список вероятных критических внутренних факторов;

– вероятный план оперирования с наиболее выраженными рисками.

#### 13. Общий обзор:

– состояние внешней среды;

– согласование действий руководства и менеджмента с основными событиями, важными для начала и развития бизнеса.

#### 14. План действий:

– действия по достижению целей этого года: ежемесячный или поквартальный обзор специальных действий;

– даты принятия основных решений, план-график продаж.

#### 15. Финансовый прогноз:

– баланс предприятия за последние 3-4 года;

– прогноз доходов и расходов (прибыли и убытков);

- прогноз денежного потока;
- выкладки по деньгам: продажи (ожидаемое количество продаж в месяц);  
приход (исходя из объема продаж);

- анализ рентабельности.

#### 16. Финансирование и превращение в капитал:

- условия займа: сумма, сроки, дата выдачи;
- цель займа;
- доля собственника.

#### 17. Оперирование займом:

- максимальное количество необходимых денег: количество, сроки.

#### 18. Существующее финансирование (если имеется):

- невыполненные условия займа: величина долга, сроки выплаты, цель, обеспечение и статус;

- текущее использование кредита: количество и обеспечение.

#### 19. Ссылки:

- название текущего кредитного института: филиалы и типы счетов;
- юрист: имя, адрес и телефон;
- бухгалтер: имя, адрес и телефон.

## 1.2 Стандарты UNIDO

### Бизнес план по стандартам UNIDO

Одной из организаций предлагающей стандарты для бизнес-планирования является UNIDO — организация борющаяся за глобальное процветание, поддерживая индустриальное развитие развивающихся стран и стран с переходной экономикой ([www.unido.org](http://www.unido.org)).

ЮНИДО оказывает различную помощь странам с переходной экономикой и развивающимся странам в адаптации и развитии в условиях глобализации экономики и мира в целом. Организация собирает знания, информацию, опыт и



технологии, передает их нуждающимся странам и тем самым содействует развитию конкурентоспособной экономики и повышению уровня занятости.

UNIDO — United Nations Industrial Development Organization (Организация Объединённых Наций по промышленному развитию, ЮНИДО) — подразделение Организации Объединённых Наций, направленное на борьбу с нищетой путем повышения производительности. Основана в 1966 году.

Структура бизнес-плана по стандартам UNIDO:

- Резюме.
- Описание отрасли и компании.
- Описание услуг (товаров).
- Продажи и маркетинг.
- План производства.
- Организационный план.
- Финансовый план.
- Оценка эффективности проекта.
- Гарантии и риски компании.
- Приложения.

#### 1. Резюме

Раздел содержит общую информацию о бизнес-плане. По резюме составляют впечатление обо всем проекте, поэтому его всегда просматривают потенциальные инвесторы. Резюме должно содержать краткую но понятную информацию и давать ответы на волнующие инвесторов вопросы — каков объем инвестиций, сроки кредитования, гарантии возврата, объем собственных средств и прочее. Остальные разделы документа должны давать более расширенную информацию о проекте и доказывать правильность расчетов в резюме.

#### 2. Описание отрасли и компании

Описание общей информации о предприятии или компании, описание отрасли и перспективы её развития, финансовые показатели деятельности, кадры и

структура управления, направление деятельности и выпускаемая продукция или услуги, партнерские связи.

### 3. Описание услуг (товаров)

Наилучшим будет наглядное представление продукции производимой вашим предприятием — пусть это будет фотография, рисунок или натуральный образец. Если вы производите не один вид продукции, то описание должно быть по каждому виду в отдельности.

Структура данной части:

- Наименование продукции
- Назначение и область применения
- Основные характеристики
- Конкурентоспособность
- Патентоспособность и авторские права
- Наличие или необходимость лицензирования
- Степень готовности к выпуску и реализации продукции
- Наличие сертификата качества
- Безопасность и экологичность
- Условия поставки и упаковка
- Гарантии и сервис
- Эксплуатация продукции
- Утилизация

### 4. Продажи и маркетинг

Прежде всего, для вашего товара должен существовать рынок сбыта. В данном разделе вы должны показать инвестору, что этот рынок есть. Потенциальные покупатели делятся на конечных потребителей и оптовых покупателей. Если потребителем выступает предприятие, то оно характеризуется месторасположением и отраслью, в которой вы работаете. Если потребитель это население, то характеризуется стандартными социально-демографическими характеристиками - пол, возраст, социальное положение, и прочее. Также, стоит

описать потребительские свойства товаров - цена, срок службы изделия, внешний вид и другие.

Структура данной части:

1. Требования, которые потребитель предъявляет к продукции данного вида и ваши возможности им соответствовать

2. Анализ и описание конкурентов, какие сильные и слабые стороны вы будете иметь

3. Маркетинговые исследования, описание рынка и его перспективы развития

4. Сбыт — начиная от упаковки и хранения и заканчивая непосредственно сбытом в местах продаж и гарантийным обслуживанием

5. Привлечение потребителей — какими способами (маркетинговыми инструментами), анализ эластичности спроса по цене

5. план производства

Расчет постоянных и переменных издержек на производство, объемов производства и сбыта, расчет себестоимости продукции и общие сведения о возможностях предприятия.

Структура данной части:

– Географическое положение предприятия, транспортные пути, наличие коммуникаций

– Технология и уровень квалификации кадров

– Потребность в площадях

– Кадровое обеспечение

– Экологичность производства и безопасности работающих

– Объем производства

– Заработная плата и другие расходы на персонал

– Затраты на сырье и материалы

– Текущие затраты на производство

– Переменные издержки

– Постоянные издержки

## 6. Организационный план

От топ-менеджмента компании напрямую зависит успешность проекта. В этом разделе описывается организация руководящего состава и основных специалистов, организационная структура предприятия и сроки реализации проекта, способы мотивации руководящего состава.

## 7. Финансовый план

Необходимо описать основные финансовые расчеты и издержки, провести калькуляцию себестоимости и описать смету расходов на проект. Так же, описать источники финансовых средств, привести таблицу расходов и доходов и описать движение наличности.

Структура данной части:

- Затраты подготовительного периода
- Затраты основного периода
- Расчет поступлений
- Затраты, связанные с обслуживанием кредита
- Налоговые платежи
- Другие поступления и выплаты
- Отчет о прибылях и убытках
- Поток реальных денег
- Прогнозный баланс

## 8. Оценка эффективности проекта

Оценка значимости проекта, его эффективность и направленность.

Анализ чувствительности предприятия к внешним факторам.

## 9. Гарантии и риски компании

Гарантии по окупаемости проекта и возврату заемных средств.

Описание возможных рисков и форс-мажорных моментов.

## 10. приложения

Все подробности, которые не вошли в основные разделы, можно описать в приложениях.

Это разгрузит основную часть от лишних таблиц, графиков и прочего.

В приложениях чаще всего описываются следующие моменты:

1. полная информация о компании (регистрационные документы и прочее)
2. фотографии, чертежи, патентная информация о продукции
3. результаты маркетинговых исследований
4. фотографии и схемы предприятия
5. схемы по организационной структуре предприятия
6. финансово-экономические расчеты (таблицы, графики)
7. нормативные документы и законодательные акты подтверждающие описанные риски по проекту

### 1.3 Стандарты TACIS

TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) — техническая помощь Содружеству Независимых Государств Общая структура бизнес-плана, в соответствии со стандартами TACIS

Одной из программ, предлагаемых Европейским Союзом в целях оказания помощи странам СНГ является TACIS. Разработанная в начале 90-х годов в Западной Европе, она способствует развитию прочных экономических и политических связей как между самими странами бывшего Советского Союза, так и между Западной и Восточной Европой в целом. Главной целью программы Тасис является создание сообщества, основанного на экономическом процветании и политических свободах стран-партнеров. Программа специально разработана с учетом оказания дополнительной помощи в достижении этой задачи.

TACIS имеет специальные стандарты, разработанные Европейским союзом в целях оказания помощи в ведении и организации бизнеса, а также в разработке различных бизнес проектов. Однако стандарты Европейского союза, как и стандарты других объединений, необходимо воспринимать лишь как руководство для составления бизнес-плана. Нужно помнить, что единых универсальных

стандартов существовать не может из-за различия в целях и методах ведения бизнеса.



TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) — техническая помощь Содружеству Независимых Государств.

Основные разделы бизнес-плана, предлагаемые программой TACIS

1. Титульная страница
2. Страница посвященная регламентированию авторских прав на данный документ
3. Тезисный очерк бизнес-плана
  - 3.1. Ведение бизнеса
  - 3.2. Краткое описание продукта
  - 3.3. Описание рыночной среды
  - 3.4. Персонал (с отдельным выделением руководящего состава)
  - 3.5. Распределение денежных средств
4. Стратегический очерк бизнеса
5. Маркетинговые меры по продвижению продукта и анализ сбыта
  - 5.1. Изучение данных о сбыте
  - 5.2. Стратегия маркетинговых шагов
6. Стратегия производства
  - 6.1. Планы по развертыванию производства
    - 6.1.1 Особенности местной инфраструктуры
    - 6.1.2 Тактика интеграции производства
  - 6.2. Обеспечение производственными ресурсами
    - 6.2.1 Требования к производственным площадям и возможные варианты размещения

6.2.2 Требуемое производственное оборудование, его размещение и приобретение

6.3. Расчет производственного плана

6.4 Технический контроль.

6.5. Критические переменные, влияющие на процесс производства

6.5 Расчет капитальных вложений, учет амортизации и расчет фондовой стоимости

7. Система управления бизнесом

7.1 Описание кадровой цепочки

7.2 Процесс согласования и принятия решений

7.3. Описание руководящего состава с послужным списком

8. Финансовая составляющая дела

8.1. Решение различных подготовительных вопросов

8.2. Сроки развертывания плана

8.3. Частота периода по плановым разработкам

8.4. Направления бизнеса и анализ одного из них

8.5. Оценка погрешности финансовых отчетов

8.6. Себестоимость продукта

8.7. Расчет себестоимости продукции (или оказания услуги)

8.8. Система подсчета убытков и прибылей

8.9. Балансовая отчетность

8.10. Прогноз планируемого и возможного финансового потока

8.11. Подсчет общей прибыли и рентабельности предприятия

9. Анализ факторов риска

9.1. Риски обусловленные техническими факторами

9.2. Финансовых рисков

9.3 Инвестиционный анализ

9.4 Анализ возможных результатов предполагаемого бизнеса на базе

математической модели

## 9.5 Кредитные и другие риски

### 10. Приложения

Данный стандарт структуры бизнес-плана, разработанный в рамках программы TACIS, учитывает российскую специфику. При написании своего бизнес-плана будет не лишним указать, что он разработан на основании данного стандарта.

#### 1.4 Анализ рынка общественного питания г. Челябинска

В современном мире кофейня – это не только заведение, где можно вкусно поесть и попить кофе, но и платформа для общения и приятного проведения досуга для широкого спектра социальных групп россиян.

В 2016 году московская сеть кофеен «Кофе Хауз» провела опрос, где принимало участие порядка 1000 человек и получила следующие данные. Среди основных причин посещения данного заведения лишь 35% указали пристрастие к кофе, зато 65% посещает кофейню ради встреч с друзьями. Ещё 25% ходят в «Кофе Хауз», специально чтобы поесть [15].

В современной России открытие первой кофейни состоялось в Санкт-Петербурге в 1994 году. Чуть позже первая кофейня была запущена и в Москве, на Кузнецком мосту. Она носила название «Coffee Bean» и, по существу, была придатком к одноименной кофейной лавке: там можно было продегустировать различные сорта кофе перед их покупкой в магазине. Предприниматели быстро оценили инвестиционную привлекательность рынка кофеен, и подобные заведения одно за другим начали открываться в Москве, Санкт-Петербурге, а чуть позже — и по всей стране.

В последние годы на российском рынке активизировались международные сети кофеен, такие как американская «Starbucks» и австрийская «Coffeeshop Company». Однако данные игроки рынка, в силу различного представления о



концепции кофейни, не являются прямыми конкурентами своим российским аналогам и ориентированы на другую целевую группу потребителей [12].

В настоящее время в России выделяют три основных формата кофеен:

Европейская (традиционная) кофейня. Она ориентирована на клиентов, которые желают в спокойной, приятной обстановке отдохнуть с друзьями, провести свидание или просто заняться своими делами — например, почитать книгу или утреннюю газету. Особенность формата — частичное или полное отсутствие в меню горячих блюд и салатов; акцент делается на выпечку, десерты и качественный кофе;

Американская кофейня. Данный формат зародился в США и, по своей сути, является разновидностью фастфуда. Изначально он был ориентирован на средний класс и офисных клерков, на людей, которые ставят в приоритет свое собственное время. Ключевые особенности формата: самообслуживание, использование полуфабрикатов на кухне, применение одноразовой посуды, предоставление еды и напитков на вынос;

Русская кофейня. Является кофейней лишь номинально, а по сути представляет из себя кафе/ресторан с обширной кофейной картой. Особые характеристики — наличие в меню горячих блюд, салатов и алкоголя, кухня полного цикла (без использования полуфабрикатов), обязательное наличие обслуживающего персонала (официантов).

РБК.research на протяжении всех последних лет проводит анализ рынка общественного питания комплексные исследования индустрии общественного питания в России. В ходе этих исследований анализируются тысячи заведений общественного питания, функционирующие на территории РФ; проводится социологический опрос среди россиян — посетителей кафе, баров и ресторанов, а также среди десятков ведущих шеф-поваров России — пожалуй, главных экспертов в области ресторанной индустрии.

2015 год оказался одним из сложнейших периодов для российского рынка общественного питания. Снижение потребительской активности, вызванное

падением доходов населения, было усугублено действием продовольственного эмбарго и обвалом национальной валюты. Все это привело к значительному росту фудкоста компаний. Над решением этой проблемы в течение всего 2015 года билось большинство российских рестораторов. Снижение трафика и повышение затрат создали крайне тяжелые условия, справиться с которыми удалось не каждому, информация отражена в таблице 1.

Таблица 1 – Помесячная динамика оборота общественного питания за 2007-2016 гг., млн руб. (в текущих ценах)

МЕСЯЦ	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ЯНВАРЬ	34 930	45 598	52 729	55 017	62 684	71 176	78 811	87 215	93 976	96 392
ФЕВРАЛЬ	35 895	49 064	52 736	55 201	62 925	71 578	79 754	87 423	94 124	95 892
МАРТ	39 744	52 232	56 191	60 186	69 020	76 818	85 774	93 846	99 778	100 709
АПРЕЛЬ	41 554	55 232	58 478	62 145	71 189	77 694	87 891	95 757	102 103	104 772
МАЙ	42 970	56 873	58 118	63 386	73 430	80 710	90 396	98 595	103 127	Н/Д
ИЮНЬ	44 741	58 709	58 522	64 397	74 633	83 078	92 761	101 221	104 581	Н/Д
ИЮЛЬ	44 864	60 958	58 361	65 007	75 780	84 202	94 705	103 161	107 438	Н/Д
АВГУСТ	46 380	62 795	58 017	64 445	76 563	86 436	96 647	105 185	110 177	Н/Д
СЕНТЯБРЬ	50 277	66 909	63 106	69 052	81 294	92 505	100 986	109 633	118 501	Н/Д
ОКТАБРЬ	52 949	70 191	63 820	71 359	82 558	94 604	104 524	111 251	119 625	Н/Д
НОЯБРЬ	52 958	68 226	59 202	70 498	80 979	93 994	102 608	108 977	113 770	Н/Д
ДЕКАБРЬ	61 011	75 921	71 932	80 689	92 517	106 803	116 678	130 256	133 477	Н/Д
<b>ИТОГО</b>	<b>548 273</b>	<b>722 709</b>	<b>711 211</b>	<b>781 379</b>	<b>903 570</b>	<b>1 019 617</b>	<b>1 131 535</b>	<b>1 232 519</b>	<b>1 300 675</b>	<b>1 252 550*</b>

Источник: Росстат. \* – прогноз в ценах декабря 2015 года. Н/Д – нет данных

По итогам года ключевой индикатор рынка, а именно оборот общественного питания, впервые с 2009 года показал отрицательный прирост на уровне 5,5%. Таким образом, 2015 год оказался кризисным для российского ресторанного рынка.

В числе наиболее пострадавших сегментов российского рынка общественного питания оказались рестораны среднего ценового сегмента, которые по итогам прошедшего года показали падение на уровне 12,4%. Оборот сегмента по итогам 2015 года составил 396 млрд руб. Столь стремительное падение было обусловлено действием продовольственных контрсанкций. Рост издержек компаний, переход на отечественные продукты, изменение меню, повышение цен на блюда, – все это

является болезненным эффектом от эмбарго. Камнем преткновения стал и обвал национальной валюты, который привел к росту стоимости импортных продуктов, активно используемых ресторанами casual dining. Потеря лояльных посетителей стала неизбежным результатом скопившихся проблем. Крайне высокая инфляция на товары и услуги в условиях падения доходов населения также усложнила задачу рестораторов. Многие россияне стали отказываться себе в посещении ресторанов среднего ценового сегмента, предпочитая им менее дорогие заведения общепита.

Отрицательную динамику развития демонстрировали все сегменты общественного питания, кроме фаст-фуда. Последний, благодаря перетоку посетителей из других форматов, сумел показать положительную динамику развития. Рост оборота фаст-фуд сегмента в 2015 году составил 5,2% в реальном выражении. Отметим, что объем рынка стационарных ресторанов быстрого питания РБК.research оценивает в 198 млрд руб.

Довольно устойчивым в кризис оказался и сегмент ресторанов высокого ценового сегмента, оборот которого упал лишь на 0,2%. Подобная стойкость fine dining ресторанов объясняется высоким доходом их посетителей, на которых меньше сказываются экономические перипетии 2015 года.

Наблюдаемая динамика развития отдельных сегментов отечественного общепита продолжает формировать тренд по демократизации российского ресторанного рынка. С 2013 по 2015 года доля столовых, стрит- и фаст-фуд ресторанов в общем обороте рынка общественного питания неуклонно растет. Если в 2013 году она составляла 33,5%, то в 2015 году данный показатель составил 37,6%. Таким образом, спрос на фаст-фуд и падение ресторанов всех остальных форматов влияет на структуру российского общепита.

Наряду с демократизацией рынка, происходит и непрерывное увеличение доли сетевых ресторанных проектов. Хотя реалии 2015 года и для них оказались довольно серьезным испытанием. К такому выводу пришло агентство РБК.research в мае 2016 года, проведя всероссийское исследование и опрос более

500 сетевых проектов (включающий рестораны, кафе, бары, fast-food, кофейни, уличные киоски (street food) и суши магазины<sup>1</sup>). Комплексное исследование позволило достоверно оценить динамику развития действующих ресторанных проектов. Исследование показало, что по итогам года количество сетевых заведений, открытых в России, выросло на 3,3%. Для сравнения, в 2013 и 2014 годах прирост сетевых ресторанов был на уровне соответственно 13,4% и 11,1%. Таким образом, сложившаяся в 2015 году социально-экономическая ситуация привела к падению темпов экспансии сетевых игроков. Однако последние более стойко перенесли сложности 2015 года по сравнению с одиночными ресторанными проектами. По оценкам РБК.research, в России число ресторанов, кафе и баров в прошлом году впервые показало отрицательную динамику. Видно, что число закрытий превзошло число открытий новых ресторанов. Однако сетевые ресторанные проекты и в условиях 2015 года продолжают демонстрировать положительную динамику развития на уровне 3,3%

Согласны с экспертом и аналитики РБК.research. Несмотря на кризис, российский ресторанный рынок является довольно перспективным. Емкость отечественного общепита в разы превышает значения текущих оборотов, что говорит об его ненасыщенности. На сегодняшний день доля затрат на питание «вне дома» в структуре домохозяйств не превышает 11%. В таких странах, как США и Канада аналогичный показатель находится на уровне соответственно 47% и 39%. Таким образом, объем отечественного ресторанный рынок в перспективе ближайших 50-80 лет должен приблизиться к аналогичным показателям, продемонстрировав рост на 200-300%. Однако и это не предел. Рынки США, Канады, Великобритании и Германии, в которых среднестатистические затраты на питание в ресторанах и кафе в разы превышают среднероссийский показатель, несмотря на экономические сложности, в условиях 2015 года продолжают демонстрировать положительную динамику развития.

Впрочем, отечественному общепиту есть чем ответить. По мнению аналитиков РБК.research, российский ресторанный рынок в среднесрочной перспективе, при

условии отсутствия каких-либо серьезных экономических потрясений, грозитя вновь демонстрировать реальные темпы развития на уровне 6-8%. В 2017 году российский рынок общепита начнет постепенно отыгрывать потери, но полное восстановление рынка произойдет лишь в 2018 году.

Принимая во внимание результаты исследования рынка, мы можем перейти непосредственно к составлению бизнес-плана кофейни в нижнем среднем ценовом сегменте на 40 посадочных мест в городе Челябинске.

### Выводы по разделу один

Бизнес- план — это такой письменный документ, который включает в себя стратегический план по развитию и/или созданию бизнес компании.

В бизнес плане отражаются такие показатели как, текущее состояние, цели компании, стратегию их достижения, предполагаемые потребности и ожидаемые результаты развития компании

Главная отличительная особенность бизнес-плана — сводный, системный характер этого документа, что отличает его от других видов планов, разрабатываемых на предприятии. В нем увязаны характеристики и факторы внешней среды бизнеса с внутренними характеристиками и функциональными сферами деятельности самого предприятия (от маркетинга и сбыта продукции до технологического обеспечения производства продукции). Таким образом, цель бизнес-плана – дать обоснованную, целостную, системную оценку перспектив развития фирмы, то есть спрогнозировать и спланировать её деятельность на ближайший период и перспективу, исходя из потребностей рынка и возможностей фирмы по их удовлетворению.

В РФ в настоящее время нет единой методики разработки бизнес-плана. Иностранные инвесторы требуют предоставлять расчеты с помощью лицензированных UNIDO (United Nations Industrial Development Organization — организация ООН по промышленному развитию) пакетов — COMFAR,

PROPSPIN. TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States, Техническая помощь Содружеству Независимых Государств) эти методики являются универсальными.

В настоящее время в РФ известны следующие методики и стандарты по составлению инвестиционного бизнес-плана:

- методика Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса;
- методика консалтинговой компании «Про-Инвест-Консалт», отраженная в программе Project Expert;
- стандарты бизнес-плана Федерального фонда поддержки малого предпринимательства;
- методики компаний занимающихся разработкой бизнес-планов.

Практически все методики по оценке инвестиционных проектов, существующие в мире на сегодняшний день, основываются на методике разработанной UNIDO еще в 70-х годах. Эта методика обеспечивает сбор всей необходимой информации для осуществления прогноза движения денежных средств, и для оценки проекта с использованием количественных показателей.

Также, был проведен анализ рынка общественного питания в России и, в том числе, Челябинске. Впрочем, отечественному общепиту есть чем ответить. По мнению аналитиков РБК.research, российский ресторанный рынок в среднесрочной перспективе, при условии отсутствия каких-либо серьезных экономических потрясений, грозитя вновь демонстрировать реальные темпы развития на уровне 6-8%. Главными катализаторами рынка станут восстановление потребительской уверенности, рост доходов домохозяйств, а также нарастающий темп жизни населения, «навязывающий» культуру питания «вне дома». В 2017 году российский рынок общепита начнет постепенно отыгрывать потери, но полное восстановление рынка произойдет лишь в 2018 году.

## 2 БИЗНЕС-ПЛАН

### 2.1 Резюме

Данный проект представляет собой план по созданию кофейни в среднем ценовом сегменте на 30 посадочных мест в городе Челябинск.

География реализации кофейни относится к Калининскому району, в непосредственной близости от ЧелГУ, в данном месте у кофейни будет оптимальный поток гостей, а конкуренция, свидина к минимуму. Так как, они, либо находятся в другом ценовом сегменте, либо находятся на слишком большом расстоянии.

Основная целевая аудитория заведения достаточно большая, в основном это студенты, офисные работники и руководители среднего звена в возрасте от 16 до 40 лет с ежемесячным заработком от 10 до 35 тысяч рублей. Для них основным критерием выбора кофейни являются удобное расположение и широкий ассортимент с теплым уютным интерьером.

Основным конкурентным преимуществом является низкие цены высокое качество обслуживания, близкое местоположение, широкий выбор кофе и система бонусов для постоянных клиентов.

Вместимость зала составляет 30 мест, общая площадь составит 140 м<sup>2</sup>. В кофейне не будет собственной кухни. Кофейня будет работать в традиционном формате: основу меню составит широкий выбор выпечки и десертов, также широкий выбор сортов кофе, чая и свежевыжатых соков. Так же будет осуществляться кофе на вынос. Привлечение гостей будет осуществляться путем активного использования социальных сетей (Instagram, facebook twitter). Также через собственное приложение и приложение , путем рекламы , в 2Gis.

Организационно правовой формой, несмотря на ряд весомых недостатков, будет являться ИП. Исходя из малых масштабов заведения, мы будем использовать систему налогообложения ЕНВД.

Все расчеты в данном бизнес-плане произведены на период в три года. Кроме того, подразумевается инвестиционная (подготовительная) стадия проекта, которая займет один месяц.

## 2.2 Маркетинговый план

Географическое положение кофейни «Tasty coffee» в Калининском районе, на улице Братьев Кашириных в непосредственной близости от ЧелГУ. Стоит отметить, что Калининский район относительно молодой район, который очень активно развивается и имеет прирост населения. Данные о приросте населения представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Рост численности населения Калининского района

2009	206 666
2010	214 647
2011	214 797
2012	215 859
2013	216 260
2014	217 091
2015	219 331
2016	222 011

Так же необходимо заметить, что в данном районе компания ООО «Гринфлайт» реализовывает проект строительства жилого комплекса «АКАДЕМ Riverside» расположенного в границах Братьев Кашириных, ул. Молодогвардейцев, Университетской набережной и ул. Чичерина, который будет сдан не позднее 4 квартала 18 года, что определенно увеличит численность населения и положительно отразится на проходимости кафе

Так же, одним из основных факторов, является непосредственная близость ЧелГУ, который, в свою очередь, является одним из ведущих университетов Южного Урала. В ЧелГУ обучается порядка 30 тысяч студентов



Исходя из исследования клиентов проведенной в 2016 году московской сетью кофеен «Double B», где принимало участие порядка 1000 человек и получила следующие данные. Среди основных причин посещения данного заведения лишь 35% указали пристрастие к кофе, зато 65% посещает кофейню ради встреч с друзьями. Ещё 25% ходят в «Double B», специально чтобы поесть. То мы можем вполне предположить, что на Челябинском рынке. в том числе в нашем кафе, будет аналогичная ситуация. Отсюда можно сделать вывод, что основной целевой аудиторией нашей кофейни станут молодые люди в возрасте от 17 до 40 лет, большая часть которых не состоят в браке. Примерно 65% от общего числа посетителей – женщины. Их доход — средний или выше среднего, они имеют высшее либо неоконченное высшее образование. Периодически они бывают в странах Европы или США, знают на базовом уровне как минимум один иностранный язык, активно пользуются сетью интернет, а также смартфонами и/или планшетами. Среди потенциальных клиентов можно выделить такие социальные группы, как студенты, офисные работники и местный средний класс.

Основными факторами привлечения клиентов является:

В первую очередь это теплые древесные цвета, кирпичная кладка и удобная мягкая мебель, все это дополняется прекрасной музыкой и располагает к общению с друзьями и оставляет хорошее впечатление о заведении в целом.

Так же необходимо акцентировать внимание гостей на особенность кухни нашей кофейни. Даже несмотря на отсутствия собственной кухни в нашем кафе, за счет тесного сотрудничества с лучшими пекарнями и кондитерскими Челябинска и челябинской области, самые свежие десерты и хлебобулочные изделия. Касательно закупки соков, чая и кофе, так же будет закупаться у лучших поставщиков, их у нас огромный выбор, 17 видов кофе и 11 видов чая.

Третьим, и основополагающим фактором привлечения клиентов и выигрыша у конкурентов - это цены, наше кафе работает в нижнем и среднем ценовых сегментах. Наш девиз – дешевле чем у конкурентов. Так же, наша цена должна

быть такой, чтобы конкурировать не только с аналогичными заведениями, но и с заведениями фаст-фуда.

Еще одним, и, наверное, самым современным фактором привлечения новых клиентов и удержание старых, это мобильное приложение, которое включает в себя различные бонусы и разнообразные подарки. Так же, благодаря мобильному приложению, гость будет своевременно уведомлен об изменениях в меню, новых акциях кофейни и различных предложениях.

Возвращаясь к мобильному приложению, то кофейня планирует выпустить свое мобильное приложение с аналогичным названием»»» для таких операционных систем, как Android и iOS

Опираясь на исследование GfK (Gesellschaft für Konsumforschung) Group, проведенного 26 января, можно сделать вывод, что за 2016 год интернет аудитория России осталась неизменной и составила 85 млн. человек (70.4%), однако растет число пользователей мобильном интернетом, за 2016 год рост составил 6 млн.

В настоящее время, более 56 млн. человек, в возрасте от 16 лет для выхода в интернет используют мобильные устройства. Аудитория растет, в основном, только за счет мобильных устройств. Отсюда, в октябре 2016 года интернет трафик превысил трафик компьютеров и ноутбуков. 57 на 43 % соответственно.

Учитывая возрастную категорию наших гостей, и опираясь на мнение экспертов по поводу увеличения пользователей мобильного интернета, целесообразно создать собственное мобильное приложение на платформах Android и iOS.

В данном приложении, планируется акцентировать внимание на:

1. Меню. В приложении будут отображаться каждая позиция меню с подробным описанием (фото, состав блюда, калорийность и его стоимость)

2. Новостная лента. В ней будет отображаться информация об изменениях в меню, информация об предстоящих акциях, скидках и подарках.

3. Фотогалерея.

4.Аудиогалерея. Информация обо всех треках, которые воспроизводятся в нашей кофейне. Так же их можно скачать.

5.push-уведомлений. Его основная цель, заключается в мгновенном уведомлении пользователей об обновлении в приложении.

6. геолокация

7.Контактные данные кофейни

Опираясь на многочисленные исследования о популярности социальных сетей в России. Мы так же расположим более подробную информацию о кофейни в таких социальных сетях как VK и Instagram. Это позволит увеличить узнаваемость нашей кофейни и общаться с клиентами напрямую, а также должным образом реагировать на отзывы пользователей.

Такие социальные сети как VK, является мощным оружием для привлечение новых клиентов и во многом превосходят прессу, TV и радио, поэтому следует уделить особое внимание раскрутки данной странице. Для этого мы будем использовать другие, более популярные группы, в качестве размещения в их группах рекламы, и таргетированную рекламу. Таргетированная реклама – это текстовые, медийные или мультимедийные объявления, которые демонстрируются только тем пользователям Сети, которые удовлетворяют определенному набору требований, заданному рекламодателем. Одно из наиболее перспективных направлений – таргетинг в социальных сетях, в которых собрана самая полная и достоверная информация о пользователях Интернета. Главное преимущество таргетированной рекламы – возможность донести рекламное сообщение только до тех, кому оно действительно может быть интересно.

Благодаря интернету и активной работе в социальных сетях, узнаваемость нашей кофейни повысится и появится круг постоянных клиентов.

Привлечение гостей будет осуществлено путем реализации трёх коммуникационных задач:

Клиент должен узнать о кофейне. Как было сказано ранее, классические медиа (ТВ, радио, пресса) стремительно утрачивают свою эффективность, и в свете того, что данная тенденция обязательно продолжится, их значимость для продвижения кофейни не стоит переоценивать. В сфере рекламы заведение должно сделать упор на интернет — собственное мобильное приложение и социальные сети (VK, Instagram), в том числе, при помощи таргетированных объявлений;

Клиент должен прийти в кофейню. У населения Челябинска необходимо сформировать «правильный» образ заведения. Нужно создать особый образ кофейни «Gourmand» в СМИ и соцсетях, который будет постоянно привлекать новых гостей. Клиент перед посещением кофейни должен иметь возможность ознакомиться с меню заведения, кофейной картой, расценками и внутренним интерьером;

Клиент должен стать постоянным. По мнению профессионалов, в приоритете должны быть качество и скорость обслуживания персоналом заведения. Особое внимание стоит уделить внутренней отделке кофейни, созданию теплой, ненавязчивой атмосферы, а также обеспечить цены не выше, чем у основных конкурентов. В совокупности, всех этих факторов должно хватить, чтобы у клиента, впервые посетившего кофейню, появилось желание вернуться сюда снова.

Далее нужно выполнить анализ ключевых факторов успеха. Для этого нам необходимо провести опрос среди студентов 2 и 4 курсов ЮУрГУ и ЧелГУ, и, опираясь на результаты исследований, определить какой показатель наиболее важен при посещении кофейни.

В опросе принимали участие 1000 человек, все они студенты 2-4 курсов ЮУрГУ и ЧелГУ.

При анализе КФУ были выбраны следующие показатели: Широта ассортимента, Уровень обслуживания, Качество ассортимента, непосредственная Близость к клиентам. Анализ важности представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ важности

Показатели	Широта ассортимента	Уровень обслуживания	Качество ассортимента	Близость к клиентам	Сумма	Вес
Широта ассортимента	2	3	3	2	10	0,375
Уровень обслуживания	1	2	3	1	7	0,1875
Качество ассортимента	1	1	2	2	6	0,125
Близость к клиентам	2	3	2	2	9	0,3125

Опираясь на результаты опроса проведенной среди студентов 3 и 4 курсов ЮУрГУ была выявлена следующая иерархия важностей: Самым важным показателем при выборе кофейни стала «широта ассортимента» за данный показатель было проголосовано 37.5%, следом за ним расположился такой показатель как «Близость к клиентам» и набрал 31.25%. Замыкает такие показатели как «качество ассортимента» с 18.75% голосов и «уровень обслуживания» с 12.5% голосов. КФУ и карта позиционирования представлены в таблице 4.

Таблица 4 – КФУ

Показатели	Вес показателя	Наиболее вероятные конкуренты					«Tastycoffee»
		Red cup	Coffee port	Миндаль	Доброе кафе	Bonita	
Широта ассортимента	0,3125	3	4	5	3	5	4
Уровень обслуживания	0,21875	2	4	4	3	4	3
Качество ассортимента	0,1875	2	3	3	2	5	3
Близость к клиентам	0,28125	5	3	3	3	3	4
Итоговая оценка по неценовым показателям		3,34375	3,53125	3,84375	3	4,21875	3,59375
Ценовой показатель		350	450	500	300	600	350

По итогам карты позиционирования можно сказать следующее, что фирма имеет существенное ценовое и неценовое конкурентные преимущества перед основными конкурентами. По ценовым параметрам для «Tasty coffee» единственным конкурентом является кофейня «Red Cup» и «Доброе кафе», но так как «Red Cup» и «Доброе кафе» находится в самом нижнем эталоне по «широте ассортимента» и качеству услуг, то рассматривать его как серьёзного конкурента не имеет смысла. Касательно неценовых факторов, кофейня «Tasty coffee» выигрывает за счет относительной близости и широкого спектра услуг, и такие кофейни как доброе кафе, миндаль, кофе порт, вонита, не являются основными конкурентами для кофейни «Tasty coffee», так как их расположение очень далеко от потенциальных клиентов и они находятся в другом ценовом сегменте, что, в свою очередь, дает преимущество нашей кофейни в конкурентном плане. Предполагается, что «Tasty coffee» будет размещаться в поле ценовой конкуренции ближе к среднему эшелону на рынке.

Ключевыми факторами успеха становятся: широта ассортимента и близость. Именно эти показатели являются основополагающими при выборе кофейни. Также стоит отметить что Дифференциация товара может помочь в сохранении конкурентной позиции при появлении новых игроков.

В ходе исследования было выявлено среднее число клиентов в день. Опираясь на исследование, мы рассчитаем предполагаемую выручку в таблице 5.

Таблица 5 – Сравнительный анализ усредненных показателей цены и спроса в квартал по основным конкурентам

Название	Средний чек, (руб)	Число посетителей	Выручка, (руб)
Tasty coffee	350	4950	148500
Red Cup	350	7650	2677500
Coffe port	400	7110	2844000
Миндаль	400	7110	2844000
Доброе кафе	300	8100	2430000
Ребрышковая	700	5760	4032000

В связи с тем, что кофейня только открылась, и пока она недостаточно известна, поток клиентов кофейни будет минимальным и равняться , в среднем, 55 человеку в день. В следующие кварталы, ожидается рост посетителей, что, в свою очередь, положительно скажется на выручке.

Дальше мы рассмотрим прогноз выручки на следующие 3 квартала и сравним с прямыми конкурентами в таблице 6.

Таблица 6 – Сравнительный анализ усредненных показателей цены и спроса за 2 квартал по основным конкурентам

Название	Средний чек (руб.)	Число посетителей	Выручка, (руб.)	Число посетителей (6мес.)	Выручка
Tasty coffee	350	7518	2631591	16716	5850909 руб
Red Cup	350	8100	2835000	16000	5600000 руб
Coffe port	400	7290	2916000	14580	5832000 руб
Миндаль	400	7200	2880000	14400	5760000 руб
Доброе кафе	300	8550	25650000	17100	5130000 руб
Ребрышковая	700	5960	4172000	12060	8442000 руб

### 2.3 Организационно-производственный план

Для кофейни «Tasty coffee» оптимальным вариантом при выборе организационно правовой формы будет ИП. Индивидуальные предприниматели - это физические лица, которые зарегистрировались в установленном в зонном порядке и осуществляют деятельность без создания юридического лица. Сравнивая с ООО, ИП имеет ряд преимуществ:

При регистрации документов в государственных органах, в отличии от «ООО», мы экономим как время, так и деньги.

– Также стоит отметить что выручка ИП принадлежит непосредственно собственнику бизнеса, что нельзя сказать об «ООО». В их случаи выручка

принадлежит самой организации, что усложняет вывод денег для собственных целей.

- ИП может не вести бухгалтерский учет.

В то же время, у ИП имеются определенные минусы по сравнению с ООО.

- ИП отвечает по обязательствам своим имуществом, в то время как учредитель ООО по обязательствам ООО своим имуществом не отвечает;

- Ограничения в производстве и продажи алкоголя за исключением пива

Сравнивая плюсы и минусы, можно прийти к выводу целесообразности регистрации ИП для открытия кофейни.

Как было сказано ранее, кофейня «Gourmand» расположится по адресу Братьев Кашириных. Кроме того, рядом будут расположены коммерческий банк, крупный продуктовый ритейлер и ряд других организаций. Под открытие кофейни будет арендовано помещение площадью 140 м<sup>2</sup>. У кофейни будет отдельный вход. В нескольких метрах от здания расположены остановка общественного транспорта и парковка, что станет дополнительным конкурентным преимуществом заведения. Стоимость аренды без учета платежей за коммунальные услуги составит 110 тысяч рублей в месяц.

Для перепланировки помещения, необходимо получить соответствующие разрешения у властей. После получения разрешения, необходимо возвести кирпичную стену. Тем самым мы будем иметь два зала.

Одна будет предназначена для гостей, а другая для персонала и складирования продуктов.

Таким образом, в окончательную отделку помещения войдут:

- Возведения кирпичной перегородки между залом и складом
- Отделка гостевого зала штукатуркой
- Отделка помещения для персонала
- Укладка плитки во всех помещениях
- Установка межкомнатных дверей, а также установление входной двери.



- Обустройство туалетных комнат, в том числе установка унитазов, раковин, зеркал;
- Установка основного освещения и точечных светильников;
- Декорирование при помощи картин;
- Прочие, более мелкие работы.

Расчетное время выполнения работы отражен в таблице 7.

Таблица 7 — расчет за выполненные работы.

Возведения кирпичной перегородки между залом и складом	37000
Отделка гостевого зала штукатуркой	109 000
Отделка помещения для персонала	20 400
Укладка плитки во всех помещениях	130 000
Установка межкомнатных дверей а также установление входной двери.	47000
Обустройство туалетных комнат, в том числе установка унитазов, раковин, зеркал	22760
Возведения кирпичной перегородки между залом и складом	37000
Установка основного освещения и точечных светильников	41 000
Общая стоимость отделки	407160

Так же, для полноценного функционирования кофейни потребуются следующие специалисты:

- Администратор. Им будет осуществляться контроль за порядком, работа с поставщиками, работа в мобильном приложении

– Бариста — это специалист по приготовлению кофе, в нашей кофейне, бариста также будет отвечать за операции с кассой

– Повара. Даже не смотря на отсутствие кухни, повар для нашей кофейни необходим, так как перед тем как блюдо дойдет до гостя, ему необходимо предать красивый вид, этим и будет заниматься повар.

– Официанты. Официанты займется непосредственно обслуживанием клиентов. Всего в штате планируется четверо официантов, на каждую смену — по два человека.

– Уборщик. Присутствие сотрудника по клинингу в течение всего рабочего дня необязательно, поэтому целесообразно ограничиться наймом данного специалиста на полставки.

Полный перечень персонала представим в таблице 8.

Таблица 8 — Формирование фонда оплаты труда

Должность	Количество работников, чел.	Зарботная плата, руб./мес.	Фонд заработной платы, руб.	Начисления на заработную плату, руб.	Фонд оплаты труда, руб.
Управляющий	1	30 000	30000	9000	39000
Бариста	2	25 000	50000	15000	65 000
Официант	4	18 000	72000	21600	93 600
Клининг-менеджер	1	12 000	12000	3600	13 600
Повар	2	20000	40000	12000	52 000
Итого	10	105000	204000	61200	263200

Также дополнительным плюсом является то, что для официантов предусмотрены чаевые. Которые напрямую зависят от их качества работы, что является мотивацией для официантов и хорошим плюсом для нас.

Кофей планирует нанимать персонал при помощи аутсорсинга, в частности для разработки приложения и дальнейшей ее эксплуатации, займется студия «Soloten». За безопасность будет отвечать ЧОП «Ягуар», стоимость услуг представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Стоимость услуг

Название услуги	Цена,тыс.руб.
Установка тревожной кнопки, видеорекамер, пожарной и охранной сигнализации	20 000
Разработки приложения	59000
Общее на аутсорсинг	79000

Также необходимо заключить договор с кондитерскими фабриками, это поможет сделать меню кофейни разнообразной. Одним из поставщиков будет кондитерская фабрика «Звезды Севера». В частности, мы будем заказывать у «Звезды Севера», такие изделия как торты, кексы, пирожные и пончики.

Также мы будем заказывать у пекарни «Ватрушка». «Ватрушка» будет нам доставлять как сладкие, так и мясные пироги.

Поставщиком кофе для нас станет компания «Мадео». Она является одной из крупной оптовой компании по продаже кофе. Компания предлагает порядка 30 видов кофе, так же предлагается кофе с добавлением сиропа.

Закупать чай кофейня «Gourmand» будет у «Чайной Симфонии». Компания поставляет черный, зеленый, белый, жасминовый и монгольский чай; чай на основе ройбоса, мате и каркаде, десятков сортов травяного чая. «Чайная Симфония» сотрудничает только с оптовыми покупателями.

В силу своих маленьких масштабов, кофейня будет работать по системе налогообложения ЕНВД. Данная система налогообложения предполагает, что

налог взимается с вменен дохода (предполагаемого) а не фактического. Таким образом, реальная выручка никак не влияет на сумму налога.

Так как, кофейня находится на системе налогообложения ЕНВД, то мы можем провести просчет налоговой нагрузки. Применение ЕНВД, налогоплательщик освобождается от уплаты налогов, которые применяются общей системой:

– налога на доходы физических лиц в отношении доходов от предпринимательской деятельности;

– налога на имущество физических лиц, по имуществу, используемому в предпринимательской деятельности;

– налога на добавленную стоимость, за исключением НДС, уплачиваемого при ввозе товаров на таможне, а также при выполнении договора простого товарищества или договора доверительного управления имуществом).

Также необходимо понимать, что расчет ЕНВД зависит от базовой доходности бизнеса и величины физического показателя, и от коэффициентов К1 и К2. Физический показатель для каждой вмененной деятельности свой. Например, для организации общественного питания это площадь клиентского зала: в кофейне «Tasty coffee» она составляет 100м<sup>2</sup>. Базовая доходность прописана в Налоговом кодексе РФ и для данного вида деятельности равняется 1000 руб./м<sup>2</sup>.

В таблице 10 представлена динамика коэффициента дефлятора. В 2017 году значение составляет 1,798 – именно он будет использован в дальнейших расчетах.

Таблица 10 — Динамика изменения значения коэффициента дефлятора К1 для ЕНВД

Год	2015	2016	2017
Значение коэффициента К1	1,798	1,798	1,798

Для вида предпринимательской деятельности «оказание услуг общественного питания, осуществляемых через объекты организации общественного питания с площадью зала обслуживания посетителей не более 150 квадратных метров по

каждому объекту организации общественного питания» определяется значение корректирующего коэффициента  $K_2$ , которое рассчитывается следующим образом:

$$K_2 = K_{\text{ТП}} * K_3 \quad (1)$$

где  $K_{\text{ТП}}$  — коэффициент, учитывающий тип предприятия общественного питания;  
 $K_3$  — коэффициент, учитывающий особенности ведения предпринимательской деятельности внутри городского округа.

Определяются следующие значения  $K_{\text{ТП}}$  для указанного вида деятельности:

- рестораны, бары, кафе — 0,83;
- общедоступные столовые, буфеты, кафетерии, кулинарии — 0,65;
- при организации питания через вагоны-рестораны — 0,6;
- столовые и другие точки общественного питания, расположенные на территориях организаций, обслуживающие исключительно работников данных организаций — 0,08.

$K_3$  для улицы Братьев Кашириных города Челябинска, на которой планируется открытие кофейни «Gourmand», составляет 0,8.

Таким образом,  $K_2$  в нашем случае будет равен  $0,83 * 0,8 = 0,664$ .

Занесем все необходимые для расчета ЕНВД данные в таблицу 11.

Таблица 11 — Расчет ежеквартального платежа при системе ЕНВД

Базовая доходность бизнеса (на м <sup>2</sup> ), руб.	1000
Физический показатель, м <sup>2</sup>	100
$K_1$	1,798
$K_2$	0,664
Ставка ЕНВД	15%
Ежеквартальный платеж, руб.	53724,24

Кроме того, индивидуальный предприниматель имеет право уменьшить данный платеж на величину страховых взносов, уплаченных за себя и своих

сотрудников, но не более чем на 50%. Таким образом, в нашем случае ежеквартальный авансовый платеж по ЕНВД составит 26862 рубля.

Представим все выплаты в бюджетные и внебюджетные фонды ИП в единой сводной таблице 12.

Таблица 12 – Расчет выплат в бюджетные и внебюджетные фонды

Номер шага	1	2	3	4	5	6	7
Длительность шага	3 мес.	3 мес.	3 мес.	3 мес.	6 мес.	6 мес.	12 мес.
Страховые взносы за сотрудников	223 250	223 250	223 250	223 250	446 500	446 500	893 000
НДФЛ	82 290	82 290	82 290	82 290	164 580	164 580	329 160
ЕНВД	26 862	26 862	26 862	26 862	53 724	53 724	107 448
Страховые взносы за ИП	33 350	33 350	33 350	33 350	66 700	66 700	133 400
Итого	365 752	365 752	365 752	365 752	731 504	731 504	1 463 008

Таким образом, в ходе поэтапной работы в данном разделе были решены следующие организационные вопросы:

- выбор организационно-правовой формы кофейни и ее системы налогообложения;
- расчет выплат в бюджетные и внебюджетные фонды;
- составление перечня работ, необходимых для подготовки помещения к эксплуатации;
- выбор поставщиков;
- расчет потребности в персонале.

Далее мы можем перейти к инвестиционному анализу.

## 2.4 Инвестиционный анализ

Отталкиваясь от амбиций кофейни, необходимо составить полный список затрат, который необходим для реализации проекта.

Все затраты являются актуальными на 2016-2017 года.

Весь список инвестиционных затрат представлен и разделен отдельно по категориям в таблице 13.

Таблица 13 —Инвестиционных затрат

Наименование ивестиции	Сумма,руб
Отделка помещения	750000
Покупка оборудования	467000
Покупка мебели	534 446
резерв	630000
Затраты на работу с клиентами	105001
Прочие затраты	215 320
	2701768

Перед началом работ по чистовой отделке и декорированию необходимо получить разрешение на проведение работ по простой перепланировке нежилого помещения. Данное разрешение необходимо для того, чтобы возвести кирпичную перегородку, которая поделит помещение на две части: в одной расположится гостевой зал, в другой — кухня (склад) и помещение для персонала. По окончании строительных работ также потребуется разрешение местных властей на ввод данного помещения в эксплуатацию.

Теперь более подробно рассмотрим каждую отдельную категорию затрат:

Под затратами на «отделку помещения» включается следующие затраты:

- Арендные платеж и стоимость ЖКХ на время перепланировке.
- Заказ Дизайна кофейни
- Затраты на получения разрешения по перепланировке помещения
- Затраты на возведения перегородки
- Ввод в эксплуатацию помещения после возведения стены

- Затраты по ремонту и отделке помещений
- Окраска стен в помещениях для персонала
- Установка стеклянной двери на главный вход
- Установка межкомнатных дверей
- Установка освещения и точечных светильников
- укладка плитки;
- Изготовление неоновой подвески
- отделка туалетных комнат (включая покупку сантехники и зеркал);
- установка видеокамер, тревожной кнопки, противопожарной сигнализации;
- прочие затраты

Приобретение оборудования важный аспект полноценной деятельности кофейни. Благодаря приобретенному оборудованию мы сможем должным образом обслуживать наших гостей. Сюда относим затраты на приобретение следующих товаров:

- кофе-машина(автоматическая);
- шкаф холодильный (2 шт.);
- микроволновка;
- соковыжималка;
- электрочайник
- миксер;
- POS-система;
- кулер;
- посудомоечная машина;
- ноутбук;
- маршрутизатор;
- телевизор;
- мультисплит-система;
- акустическая система;



- сушилка для рук (2 шт.)
- прочие объекты.

Следующая категория затрат, это покупка мебели, как для гостевого зала, так и для комнаты персонала. Сюда можно отнести следующие комплектующие:

- столики различных размеров из массива гевеи (суммарно — 12 шт.);
- мягкие диваны и кресла (суммарно — 22 шт.);
- стулья для барной стойки (10 шт.);
- барная стойка;
- стойка для гостей;
- вешалки для одежды (10 шт.);
- стеллаж для сушки посуды;
- стеллаж кухонный;
- столы кухонные (1 шт.).

В случае, если первый месяц работы кофейни пройдет не по плану, в том числе если поток гостей будет меньше ожидаемого, то мы сможем оставаться на плаву благодаря резерву. Резерв, в данном случае, будет выступать в роли «финансовой подушки» и позволит компенсировать необходимые затраты. Данный резерв содержит следующие статьи:

- Плата за аренду и ЖКХ за первый месяц
- расходы на ОС на полмесяца;
- фонд оплаты труда за первый месяц.

Таким образом, даже если кофейня будет иметь не самый положительный старт, у кофейни будет резерв, который поможет ей функционировать должным образом некоторое время, не прибегая к ЗС

Также особое внимание необходимо уделить затратам на привлечение новых клиентов, а также помощь в удержании постоянных клиентов.

Сюда можно отнести:

- разработку собственного мобильного приложения;
- рекламу в VK(таргетированную);

- уличные рекламные щиты (3 шт.);
- размещение рекламы на стендах в ЧелГУ;
- Раздача листовок на территории ЧелГУ

Все остальные расходы мы отнесем в группу прочие, туда могут входить такие затраты как :

- расходы на посуду
- столовые приборы
- рабочую форму персонала
- прочие мелкие расходы

Опираясь на инвестиционный план, было определено все необходимое имущество для запуска кофейни и посчитана оценочная стоимость инвестиций на момент 2017 год. С течением времени стоимость может корректироваться. Суммарно инвестиции составляют более 2,7 миллионов рублей.

Предполагается, что определенная часть необходимых денежных средств будет привлечена из собственных источников, все остальное (в размере 1 млн. рублей) будет финансироваться за счет кредита в коммерческом банке

Полученный кредит будет потрачен абсолютно на разные цели и для этого необходим без залоговый нецелевой кредит. Информация о кредите в таблице 14.

Перед запросом о получении кредита в коммерческий банк, нам необходимо проанализировать и выбрать наиболее подходящий нам вариант.

Таблица 14 — Сравнение нецелевых беззалоговых банковских кредитов

Название	ВТБ24	Сбербанк	Юникредит Банк
Цель кредита	Любая цель	Любая цель	Любая цель
Сумма кредита	До 5 млн	До 3 млн	До 73 млн
Срок кредита	До 5 лет	До 3 лет	До 10 лет
Ставка по кредиту	19%	18,5%	18,7%
Комиссия при оформлении	По тарифам	Не имеется	1% от кредита или 10 тыс.
Отсрочка начала погашения	Не имеется	До 3 месяцев	До 6 месяцев

Окончание таблицы 14

Название	ВТБ24	Сбербанк	Юникредит Банк
Пени за просрочку платежа	По тарифам	До 01% за каждый день просрочки	До 01% за каждый день просрочки
Материальное обеспечение	Оборудование Недвижимость Гарантии МСП	Оборудование Недвижимость	Гарантии МСП
Поручительство	фактического собственника на всю сумму или одного из членов семьи	фактического собственника на всю сумму или одного из членов семьи	фактического собственника на всю сумму или одного из членов семьи
Режим погашения	аннуитет (равные платежи, в т.ч. основной долг и проценты)	Дифференцированные Платежами или индивидуальный график	аннуитет (равные платежи, в т.ч. основной долг и проценты) дифференцированные платежи (долг - равными долями и проценты)
Требования к заемщику	срок ведения хозяйственной деятельности — от 6 мес.	срок ведения хозяйственной деятельности — от 3 мес.	срок ведения хозяйственной деятельности — от 3 мес.

Также стоит просчитать стоимость кредита с учетом процентных ставок. Самым дешевым кредитом будет являться сбербанк, и переплата составит 316975,22 рублей на срок 3 года что составляет 31,7% общей процент переплаты. Соотношение переплаты представлено на рисунке 8. Следующий банк по привлекательности условий является ЮниКредит банк, там же переплата составит 320 684,09 рублей и общей процент переплаты – 32,07%. Следом за всеми расположился ВТБ24 его он же предлагает кредит под 19%, что составляет 326 258,46 рублей переплаты в процентном же соотношении равняется же 32,7%.

Таким образом, проанализировав все кредитные продукты банков ВТБ24, ЮниКредит Банк, Сбербанк мы пришли к выводу, что выгоднее кредитоваться в банке Сбербанке.

Таким образом, при процентной ставке в 18,5% годовых ежемесячный платеж по кредиту в размере 1 млн.рублей составит 36 582,47 рубля. Итоговая переплата

за 3 года равняется 316975,22 рублям, что составляет 24,07% от суммы кредита. Расходы по оплате страховки за весь срок действия страхового договора учтены и отражены в Приложении Б в составе прочих расходов.

## 2.5 Финансовый план

Для дальнейших расчётов необходимо выполнить подсчёт себестоимости продукции кофейни «Tasty coffee».

Поскольку на различные позиции меню планируется разная наценка, сделаем допущение, что в среднем материальные затраты на покупку сырья, полуфабрикатов и готовой продукции у поставщиков составят 35% от полной себестоимости продукции. Столь высокий процент объясняется тем, что у кофейни «Tasty coffee» отсутствует собственная кухня. Вся продукция в готовом виде покупается у поставщиков. Формирование фонда оплаты труда представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Формирование фонда оплаты труда

Должность	Количество работников, чел.	Зарботная плата, руб./мес.	Фонд заработной платы, руб.	Начисления на заработную плату, руб.	Фонд оплаты труда, руб.
Управляющий	1	30 000	30000	9000	39000
Бариста	2	25 000	50000	15000	65 000
Официант	4	18 000	72000	21600	93 600
Клининг-менеджер	1	12 000	12000	3600	13 600
Повар	2	20000	40000	12000	52 000
Итого	10	105000	204000	61200	263200

Также, необходимо понимать, что себестоимость продукции напрямую зависит от величины амортизации по объектам основных средств. Важно учесть, что значительная часть имущества кофейни не может быть причислена к объектам основных средств вследствие своей недостаточной стоимости – менее 40 000 рублей. В соответствии с п. 5 ПБУ 5/01 и ст. 256 НК РФ, эти объекты будут

учтены в составе материальных запасов, а их стоимость — полностью списана на прочие расходы в первом периоде.

Срок полезного использования объектов основных средств и нематериальных активов, которыми располагает кофейня «Tasty coffee», варьируется от 3 до 10 лет. Для начисления амортизации по всем объектам основных средств и нематериальных активов будет использован линейный метод. Занесем данные по всем объектам в таблицу 17.

Таблица 17 — Объекты основных средств и нематериальных активов, на которые начисляется амортизация

Объект ОС	Стоимость, руб.	Срок полезного использования, мес.	Метод начисления амортизации	Норма амортизации, руб./мес.
Кроссплатформенное мобильное приложение	59 000	36	Линейный	1 639
Автоматическая кофемашина Schaerer Siena 2	111 000	60	Линейный	1 850
Холодильный шкаф Carboma R1400K	49 320	60	Линейный	822
Холодильный шкаф Carboma R1400K	49 320	60	Линейный	822
Телевизор LED 50" Sony	44 990	36	Линейный	1 250
Акустическая система	42 990	60	Линейный	717
Барная стойка "Клен", 4 м	120 000	120	Линейный	1 000
Стойка для гостей, 8 м	70 000	60	Линейный	1 167
Итого	546 620			9 266

Таким образом, ежемесячная сумма амортизации по всем объектам основных средств и нематериальных активов кофейни «Tastycoffee» составит 9266 рублей.

Кроме того, в перечень затрат заложены прочие мелкие расходы, перечислить которые по пунктам не представляется возможным, в размере 50 тысяч рублей каждый квартал. Занесем расчеты в таблицу 18.

Таблица 18— Текущие затраты по шагам реализации проекта

Номер шага	1	2	3	4	5	6	7
Длительность шага, мес.	3	3	3	3	6	6	12
Текущие затраты, руб.	2 612 857	2 535 217	2 701 124	2 238 759	5 462 122	5 216 836	11 187 268

Далее представляется возможным перейти к составлению финансового плана организации.

Финансовый план — это комплексный план функционирования и развития предприятия в стоимостном (денежном) выражении. В финансовом плане прогнозируются эффективность и финансовые результаты производственной, инвестиционной и финансовой деятельности фирмы.

В финансовом плане отражаются конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности. Он охватывает товарно-материальные ценности, финансовые потоки всех структурных подразделений, их взаимосвязь и взаимозависимость.

Финансовый план является завершающим синтезирующим и отражающим в стоимостном выражении результаты деятельности фирмы. Информационной базой для составления финансового плана является главным образом, бухгалтерская документация. В первую очередь, это бухгалтерский баланс и приложения к балансу.

В финансовом плане организации находят отражение

- доходы и поступления средств;
- расходы и отчисления денежных средств;

- кредитные взаимоотношения;
- взаимоотношения с бюджетом.

На основе прогноза выручки, инвестиционного плана и плана текущих затрат, составим финансовый план организации в таблице 19.

Таблица 19 — Финансовый план

Номер шага	0	1	2	3	4	5	6	7
Длительность шага	–	3	3	3	3	6	6	12
Операционная деятельность								
Выручка, руб.		1 920 455	2 631 591	279 000	3 060 909	6 352 718	5 813 740	13 773 697
Сырье и материалы, руб.		-768 182	-1 052 636	-930 000	-1 224 364	-2 541 087	-2 325 496	-5 509 479
Заработная плата, руб.		-633 000	-633 000	-347 583	-633 000	-1 266 000	-1 266 000	-2 532 000
Страховые взносы, руб.		-223 250	-223 250	-223 250	-223 250	-446 500	-446 500	-893 000
Амортизация, руб.		-27 797	-27 797	-27 797	-27 797	-55 595	-55 595	-111 189
Проценты по кредиту, руб.		-72 630	-84 633	-90 110	-78 813	-125 140	-95 446	-86 000
Аренда помещения, руб.		-305 000	-405 000	-270 000	-405 000	-810 000	-810 000	-1 620 000
Затраты на рекламу, руб.		-39 400	-39 400	0	-39 400	-78 800	-78 800	-157 600
Ведение бухгалтерского учета, руб.		-12 000	-12 000	-12 000	-12 000	-24 000	-24 000	-48 000
Обеспечение безопасности, руб.		-7 500	-7 500	-7 500	-7 500	-15 000	-15 000	-30 000
Прочие расходы, руб.		-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-100 000	-100 000	-200 000
ЕНВД, руб.		-26 862	-26 862	-26 862	-26 862	-53 724	-53 724	-107 448
Чистая прибыль, руб.		-345 167	69 512	804 897	332 922	836 872	543 180	2 478 980
Сальдо по операционной деятельности, руб.	0	-317 370	97 309	832 695	360 720	892 467	598 774	2 590 169

## Окончание таблицы 19

Номер шага	0	1	2	3	4	5	6	7
Инвестиционная деятельность								
Реализация активов, руб.								
Инвестиции в основной капитал, руб.	-2 411 503							
Длительность шага, мес.	–	3	3	3	3	6	6	12
Инвестиции в НМА, руб.	-59 000							
Инвестиции в оборотный капитал, руб.	-186 000							
Сальдо по инвестиционной деятельности, руб.	-2 656 503							
Финансовая деятельность								
Собственный капитал, руб.	-1 156 503							
Заемный капитал, руб.	-1 500 000							
Погашение основной суммы долга по кредиту, руб.		-105102	-93 099	-87 622	-98 919	-230 324	-260 018	-624 917
Дивиденды, руб.	0	0	0	0	0	0	0	0
Сальдо по финансовой деятельности, руб.	-2 656 503	-105102	-93 099	-87 622	-98 919	-230 324	-260 018	-624 917
Общее сальдо по шагам проекта, руб.		-422471	4 210	745 073	261 801	662 143	338 756	1 965 252
Общее сальдо накопленным итогом, руб.		588613	749 283	745 073	1 011 085	1 250 756	1 589 512	3 554 764

Из графика видно, что на протяжении всех шагов проекта общее сальдо является положительным, а к концу третьего года реализации проекта сальдо накопленным итогом превысит 3,5 миллиона рублей. В то же время в I квартал реализации проекта кофейня понесет значительный убыток, превышающий 400 тысяч рублей, что связано с недавней регистрацией кофейни и начал деятельности.



Далее произведем расчет денежного потока от операционной деятельности. Чистый денежный поток от операционной деятельности представлен в таблице 20.

Таблица 20 - Расчет денежного потока

Год	1	2	3
Выручка	2 631 591	2 790 000	3 060 909
Переменные затраты	668250	582883	586250
Постоянные затраты	1310677	1297792	1615677
Амортизационные отчисления	111192	111192	111192
Прибыль до вычета налогов	632664	909325	876982
Налог на прибыль	26 862	26 862	26 862
Чистая прибыль	605802	832463	850120
Чистый денежный поток от операционной деятельности	716994	943655	961312

Оценивая вышеперечисленное, мы можем приступить к оценке его экономической эффективности

## 2.6 Оценка экономической эффективности и рисков проекта

Так как проект признан экономически реализуемым, мы можем перейти к анализу его финансовой эффективности. Для этого необходимо рассчитать ряд его дисконтированных показателей, таких как чистая приведенная стоимость (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма доходности (IRR) и дисконтированный срок окупаемости (DPP).

Для начала следует выбрать ставку дисконтирования. При реализации проекта планируется использовать как собственные, так и заемные средства, поэтому оптимальным решением будет рассчитать и принять за ставку дисконтирования средневзвешенную стоимость капитала — WACC.

Средневзвешенная стоимость капитала определяется по формуле 2:

$$WACC = d_{СК} \cdot r_{СК} + d_{ЗК} \cdot r_{ЗК}; \quad (2)$$

где  $d_{СК}$  — доля собственного капитала в валюте баланса;

$r_{СК}$  — требуемая доходность собственного капитала;

$d_{ЗК}$  — доля заемного капитала в валюте баланса;

$r_{ЗК}$  — требуемая доходность заемного капитала.

За требуемую доходность собственного капитала примем ставку по депозитам для физических лиц в «Сбербанке». Так, сумму собственного капитала можно разместить в «Сбербанке» на 3 года (срок реализации проекта) под 10,5% годовых. За требуемую доходность заемного капитала примем ставку по беззалоговому кредиту «Доверие» в «Сбербанке» — 18,5% годовых.

Таким образом, в таблице 21 отражена средневзвешенная стоимость капитала составит:

$$WACC = (0,3701 \cdot 0,075 + 0,6298 \cdot 0,185) \cdot 100\% = 18,187\%$$

Таблица 21 — Расчет средневзвешенной стоимости капитала

Показатель	Значение
Инвестиции, руб.	2 701 768
Собственные средства, руб.	2 701 768
Заемный капитал, руб.	1 000 000
Доля СК	0,6298
Доля ЗК	0,3701
Ставка по депозиту	7,5%
Ставка по кредиту	18,5%
WACC	18,187%

На основе средневзвешенной стоимости капитала дисконтируем потоки от операционной и инвестиционной деятельности. Далее рассчитаем чистую приведенную стоимость (NPV), индекс доходности (PI), внутреннюю норму доходности (IRR) и дисконтированный срок окупаемости (DPP).

Для этого воспользуемся следующими формулами.

Чистый дисконтированный доход — сумма предполагаемого потока платежей, приведенная к текущей (на настоящий момент времени) стоимости. Он определяется по формуле 3:

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t}; \quad (3)$$

где  $CF_t$  — денежный поток за период  $t$ ;

$r$  — ставка дисконтирования;

$t$  — год реализации проекта.

Индекс доходности проекта — отношение приведенных доходов, ожидаемых от инвестиций, к сумме инвестированного капитала. Он рассчитывается по формуле 4:

$$PI = \frac{NPV}{Inv}; \quad (4)$$

где  $NPV$  — чистая приведенная стоимость;

$Inv$  — сумма инвестиций в проект.

Внутренняя норма доходности — это процентная ставка, при которой чистая приведённая стоимость ( $NPV$ ) равна 0. Она находится при помощи уравнения 5:

$$NPV = -Inv + \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0; \quad (5)$$

где  $IRR$  — внутренняя норма доходности.

Дисконтированный срок окупаемости инвестиций — срок окупаемости инвестиций в текущих стоимостях. Он рассчитывается по формуле 6:

$$DPP = n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+r)^t} > Inv. \quad (6)$$

Рассчитаем все вышеперечисленные показатели, результаты отразим в таблице 22:

Таблица 22 — Оценка экономической эффективности проекта

Номер шага	0	1	2	3	4	5	6	7
Длительность шага	–	3 мес.	3 мес.	3 мес.	3 мес.	6 мес.	6 мес.	12 мес.
Ставка дисконтирования, %	18,187	18,187	18,187	18,187	18,187	18,187	18,187	18,187
Коэффициент дисконтирования	1	0,95651	0,91491	0,87512	0,83706	0,76583	0,70067	0,58650
Сальдо от операционной деятельности по шагам проекта, руб.	-125 000	364 078	97 309	360 720	-317 370	892 467	598 774	2 590 169
Сальдо от операционной деятельности дисконтированное, руб.	-125 000	348 244	89 029	315 673	-265 657	683 480	419 542	1 519 134
Сальдо от операционной деятельности накопленным итогом дисконтированное, руб.	-125 000	223 244	312 273	627 945	362 288	1 045 769	1 465 310	2 984 444
Сальдо от инвестиционной деятельности по шагам проекта, руб.	-2 062 886	0	0	0	0	0	0	0
Сальдо от инвестиционной деятельности дисконтированное, руб.	-2 062 886	0	0	0	0	0	0	0
Сальдо от инвестиционной деятельности накопленным итогом дисконтированное, руб.	-2 062 886	-2 062 886	-2 062 886	-2 062 886	-2 062 886	-2 062 886	-2 062 886	-2 062 886
Текущий NPV, руб.	-2 187 886	-1 839 642	-1 750 613	-1 434 941	-1 700 598	-1 017 117	-597 576	921 558
NPV проекта, руб.	921 558							
PI	0,34691							
IRR, %	37							
DPP	2,39							

Как видно из таблицы, чистый дисконтированный доход от реализации проекта положителен, что подтверждает его экономическую эффективность. Об

этом же говорит индекс доходности: каждый инвестированный в проект рубль за три года принесет 34 копейки прибыли. При этом инвестиции в проект окупятся на третий год и пятый месяц его реализации. Внутренняя норма доходности проекта составила 36% - при аналогичной ставке дисконтирования NPV за три года реализации проекта будет равен нулю.

Для оценки рисков инвестиционного проекта необходимо выполнить его операционный анализ. Операционный анализ включает в себя расчет точки безубыточности, порога рентабельности и запаса финансовой прочности по всем шагам проекта.

Точка безубыточности — объём реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль. Точку безубыточности определим в единицах продукции, а затем в денежном выражении (порог рентабельности). Запас финансовой прочности рассчитаем как разницу между фактической выручкой и порогом рентабельности по каждому шагу проекта.

Все результаты занесём в таблицу 23.

Таблица 23 — Показатели операционного анализа проекта

Номер шага	4	2	1	3	5	6	7
Длительность шага, мес.	3	3	3	3	6	6	12
Выручка, руб.	1 920 455	2 631 591	2 790 000	3 060 909	6 352 718	5 813 740	13 773 697
Точка безубыточности, (шт. средних чеков)	8 994	9 596	9 979	9 288	17 387	16 391	30 724
Порог рентабельности, руб.	2 450 963	2 470 967	2 494 762	2 461 268	4 868 391	4 818 901	9 462 983
Запас финансовой прочности, руб.	-530 508	160 624	295 238	599 641	1 484 327	994 840	4 310 714

Как видно из таблицы, за исключением первого квартала первого года, проект имеет достаточно хороший запас финансовой прочности. Это объясняется тем, что в первом квартале поток клиентов ниже прогнозируемого, это связано с тем, что кофейня только открылась и, пока еще недостаточно популярное заведение, соответственно поток клиентов не большой, отсюда и запас финансовой прочности будет отрицательным.

Следующим шагом будет анализ чувствительности проекта. Он показывает, то как влияет изменение какого либо отдельного параметра на общий результат проекта но с условием того, что остальные параметры остаются неизменными.

Поочередно изменяя величину среднего чека и потока гостей на 5% и 10%, рассчитаем новые показатели выручки и чистой прибыли за весь срок реализации проекта. Затем оценим влияние параметров на главный, или базовый, показатель эффективности инвестиционных решений, т. е. на чистую текущую стоимость проекта (NPV), а также на индекс доходности (PI). Результаты расчетов занесём в таблицу 24.

Таблица 24 — Анализ чувствительности проекта

Параметры проекта	Базовое значение	Изменение среднего чека				Изменение объема реализации			
		-10%	-5%	+5%	+10%	-10%	-5%	+5%	+10%
Выручка, тыс. руб.	36 343	32 717	34 534	38 169	39 987	32 709	34 526	38 161	39 978
Чистая прибыль, тыс. руб.	4 253	2 058	3 158	5 358	6 457	2 054	3 153	5 352	6 452
Отклонение чистой прибыли от базового значения, %	-	-52	-26	+26	+52	-52	-26	26	52
NPV, тыс. руб.	901	-658	134	1 719	2 514	-662	129	1 715	2 509
Отклонение NPV от базового значения, %	-	-171	-86	+87	+173	-172	-86	86	172
PI	1,34	0,57	0,87	1,47	1,76	0,57	0,87	1,47	1,76
Отклонение PI от базового значения, %	-	-51	-26	26	50	-51	-26	26	50

Как видно из таблицы 24, проект довольно чувствителен к изменению среднего чека и потока клиентов, причем оба параметра оказывают на проект почти равнозначное влияние. Снижение потока гостей всего лишь на 10% сократит чистую прибыль на 52% по сравнению с ее базовым значением. Кроме того, при подобном развитии событий чистый дисконтированный доход (NPV) уменьшится на 171% и станет отрицательным, а реализация данного проекта потеряет всякий экономический смысл. В то же время, аналогичное увеличение среднего чека и потока гостей приведет к значительному росту всех показателей: выручки, чистой прибыли, чистого дисконтированного дохода и индекса доходности. Кроме того, немаловажно, что потенциальные темпы роста чистой прибыли значительно превышают темпы роста выручки.

В целом, учитывая, что при расчете базовых показателей использовался довольно пессимистичный прогноз продаж, результаты анализа чувствительности можно признать удовлетворительными.

#### Выводы по разделу два

Открытие нашей кофейни планируется в непосредственной близости от Челябинского Государственного университета. Также необходимо отметить, что, в скором времени, в данном районе откроется ЖК «Академ Riverside», которая в свою очередь, безусловно, увеличит клиентскую базу кофейни. Оба вышеперечисленных фактора, очень хорошо отражаются на выручке.

Основная целевая аудитория заведения достаточно большая, в основном это студенты, офисные работники и руководители среднего звена в возрасте от 16 до 40 лет с ежемесячным заработком от 10 до 35 тысяч рублей. Для них основным критерием выбора кофейни являются удобное расположение и широкий ассортимент с превосходным интерьером. Мы хотим, чтобы для клиента каждый приход в кофейню был как в первый раз, чтобы он снова и снова брал новый для себя вид кофе.

Вместимость зала составляет 30 мест, общая площадь составит 140 м<sup>2</sup>. В кофейне не будет собственной кухни. Кофейня будет работать в традиционном формате: основу меню составит широкий выбор выпечки и десертов, также широкий выбор сортов кофе, чая и свежевыжатых соков. Так же будет осуществляться кофе на вынос.

Для кофейни «каф» оптимальным вариантом при выборе организационно правовой формы будет ИП. Также учитывая малые размеры кофейни, целесообразнее воспользоваться системой налогообложения ЕНВД – это поможет сократить перечисления ИП в бюджетные фонды.

Все расчеты в данном бизнес-плане произведены на период в три года. Кроме того, подразумевается инвестиционная (подготовительная) стадия проекта, которая займет один месяц.

Согласно подсчетам, для запуска проекта потребуется чуть более 2,7 млн. рублей. Данная сумма будет сформирована при помощи собственных и заёмных средств: кофейне «Gourmand» потребуется кредит в коммерческом банке на сумму 1 млн. рублей. Оптимальным вариантом станет кредит «Бизнес Доверие» от банка «Сбербанк»: при ставке 18,5% годовых с ежемесячным платежом по кредиту составит 36 582,47 руб.

Предполагаемый чистый дисконтированный доход от реализации проекта положителен, что подтверждает его экономическую эффективность. Об этом же говорит индекс доходности, который превышает единицу: каждый инвестированный в проект рубль принесет 34 копейки прибыли. Инвестиции в проект окупятся в первой половине третьего года его реализации: дисконтированный срок окупаемости проекта равен двум годам и пяти месяцам. Внутренняя норма доходности проекта составила 36% - при такой ставке дисконтирования NPV за три года будет равен нулю.

Проект подвержен значительным рискам. Наиболее значительное влияние на успешность проекта оказывает сокращение объёма реализации. Снижение потока гостей всего лишь на 10% сократит чистую прибыль на 52% по сравнению с ее



базовым значением, а чистый дисконтированный доход примет отрицательное значение. Изменение среднего чека приведет к аналогичным последствиям. Тем не менее, стоит учитывать, что при расчете базовых значений всех показателей использовался относительно пессимистичный прогноз выручки, а потому результаты анализа чувствительности можно признать удовлетворительными.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе, на примере кофейни, были подробно изучены основные аспекты бизнес планирования, методики составления бизнес-плана. Также освоен комплекс базовых методик маркетинга, изучены и отработаны на практике основные навыки обращения с инструментами бизнес-планирования, инвестирования и проведения анализа различных экономических показателей.

В ходе данной работы, после анализа всех существующих организационно - правовых форм, была выбрана наиболее подходящая , к нашей кофейни, организационно-правовая форма ИП, которая, в свою очередь, помогла выбрать систему налогообложения(ЕНВД)

Также, в работе было проведено исследование рынка общественного питания города Челябинск, оценили потенциал рынка, который, непосредственно, помог принять решение о целесообразности открытия кофейни. Был проведен анализ потенциальных конкурентов, были определены ключевые факторы успеха и таблица важности показателей, которые, в свою очередь, помогли нам выбрать наиважнейшие показатели для достойной конкуренции и направленность развития кофейни. Был составлен перечень всех необходимых инвестиций и выбран, среди всех вариантов, оптимальный источник финансирования.

В финансовом плане отражаются конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности. Он охватывает товарно-материальные ценности, финансовые потоки всех структурных подразделений, их взаимосвязь и взаимозависимость.

Финансовый план является завершающим синтезирующим и отражающим в стоимостном выражении результаты деятельности фирмы. Информационной базой для составления финансового плана является главным образом, бухгалтерская документация. В первую очередь, это бухгалтерский баланс и приложения к балансу.

В финансовом плане организации находят отражение

- доходы и поступления средств;
  - расходы и отчисления денежных средств;
- взаимоотношения с бюджетом
- кредитные взаимоотношения;

Последней частью бизнес-плана является оценка экономической эффективности и рисков проекта. В данном разделе был посчитан показатель средневзвешенной стоимости капитала, на основе которого были про дисконтированы потоки от операционной и инвестиционной деятельности. Далее рассчитаны чистая приведенная стоимость (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма доходности (IRR) и дисконтированный срок окупаемости (DPP).

На основе всего вышеперечисленного составлены прогнозы выручки, прибыли и денежных потоков, затем проведены анализы экономической эффективности проекта, его чувствительности, а также операционный анализ.

В результате проведенной работы можно прийти к выводу, что данный проект финансово реализуем и способен принести значительную прибыль. Так, чистый дисконтированный доход проекта за 3 года превышает 6 миллионов рублей, а сумма стартовых инвестиций окупится уже в начале четвертого квартала. Проект обладает серьезным запасом финансовой прочности, но в то же время чувствителен к изменению отдельных своих параметров, в частности объёмов реализации продукции.

Таким образом, поэтапным выполнением поставленных задач была достигнута цель дипломной работы.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Одинцова Е.В. Методы формирования оптимального ассортимента производственной программы машиностроительного предприятия: дис. канд. экон. наук: Спец: 08.00.05 /Е.В. Одинцова. – Иваново, 2013. – 186 с.

2 Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учеб. Пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2010. – 528 с.

3 Котлер Ф. Основы маркетинга. – М.: Вильямс, 2007. - 656 с.

4 Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: Москва «Финпресс», 2000. 461 с.

5 Алексеев А. Маркетинговые принципы оптимизации глубина ассортимента продукции // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2011.- № 6. – С. 4 - 12.

6 Леонов А. Оперативно-тактическое управление ассортиментной политикой предприятия с использованием гибких ценовых инструментов: результаты практических исследований //Практический маркетинг. – 2011. – №6. – С. 2-9.

7 Синкин А.Ю. Оптимизация ассортимента и метод номенклатурной матрицы // Менеджмент: теория и практика. – 2012. - №3. – с.230 – 233.

8 Кулибанова В.В. Прикладной маркетинг, — СПб : Издательский дом «Нева»; М.: Олма - Пресс Инвест, 2012. – 308 с. – ISBN 5-76547-63-3.

9 Гилберт А. Черчель. Маркетинговые исследования. – СПб: Питер, 2010. – 428 с. – ISBN 5-97533-9032-0.

10 Балакирев С. Управление товарным ассортиментом // Современная торговля. - 2011. - N 2. - С. 26-33.

11 Максимов С. Ассортимент : бесценное мастерство комбинирования // Модный magazin. - 2012. - № 1/2 (101). - С. 30-35.

12 Сюлина С. П. Методология анализа оптимизации ассортимента продукции на долгосрочную перспективу // Экономический журнал. - 2010. - Т. 19. - № 3. - С. 26-36.

13 Юрова Н. А. Инструменты и методы управления ассортиментом товаров в ритейле // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета им. академика М.Ф. Решетнева. - 2010. - № 1. - С. 165-170.

14 Юрова Н. А. Управление ассортиментом как функциональный аспект коммерческой деятельности // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия : Экономика и менеджмент. - 2009. - № 8 (141). - С. 83-89.

15 Лисовский П. Управленческие перспективы планирования ассортимента в розничной сети // Справочник экономиста. - 2012. - № 7. - С. 54-66.

16 Бузукова Е. А. Закупки и поставщики : курс управления ассортиментом в рознице. – СПб. [и др.] : Питер , 2011. - 422 с.

17 Комарова С. Л. Оценка конкурентоспособности товара - определяющий фактор формирования ассортимента // Вестник Белорусско-Российского университета. - 2008. - № 2. - С. 166-175.

18 Прокопчук А. А. Анализ факторов формирования оптимальной структуры товарного ассортимента в системе управления торговой организацией // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. - 2011. - N 1. - С. 104-106.

19 Слащёв Е. В. Оценка эффективности управления товарным ассортиментом предприятия как часть системы стратегического управления // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. - 2011. - № 2. - С. 83-89.

10 РБК research / Ключевые потребительские тренды на рынке обувного ритейла, 2012. - 65 с.

21 Крылов Э. И., Власова В. М., Егорова М. Г., Журавкова И. В. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности предприятия: Учеб. пособие для вузов - М. : Финансы и статистика, 2013. - 190 с.

22 Ковалев В.В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2012. - 768 с.

23 Стандарт организации. Курсовые и дипломные работы. Общие требования к оформлению. СТО ЮУрГУ21-2008. – Челябинск: ЮУрГУ , 2008. – 56 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### АНАЛИЗ ЗАВЕДЕНИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ ЧЕЛЯБИНСКА

Таблица А.1 — Пример анкеты для опроса

показатели	Выбрать в порядке более значимых для Вас. (где 1 самый важный показатель, а 4 самый неважный)
Широта ассортимента	1
Уровень обслуживания	3
Качество ассортимента	4
Близость к клиентам	2

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### ПОЛНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ИНВЕСТИЦИЙ

Таблица Б.1 — Перечень инвестиций

Объект инвестиций	Кол-во, шт.	Цена за единицу, руб.	Сумма, руб.
Расходы на помещение			749 230
Арендный платеж за период ремонта (1 месяц)	1	125 000	125 000
Проект дизайна	1	78 000	78 000
Получение разрешения на проведение работ по простой перепланировке нежилого помещения	1	24 900	24 900
Ввод в эксплуатацию нежилого помещения после перепланировки на основании разрешения	1	24 900	24 900
Перегородка между гостевым залом и складом	1	30 500	30 500
Отделка гостевого зала декоративной штукатуркой	1	109 000	109 000
Окраска стен на складе и в комнате для персонала	1	20 400	20 400
Укладка плитки на пол	1	130 000	130 000
Установка входной двери	1	23 000	23 000
Установка межкомнатных дверей	6	4 000	24 000
Установка основного освещения и точечных светильников	1	41 000	41 000
Картины	6	8 700	52 200
Дизайн и изготовление неоновой вывески	1	27 000	27 000
Унитаз Roca Victoria Nord	2	8 460	16 920
Раковина Cersanit Sigma	2	1 220	2 440
Зеркало 970x620	2	1 700	3 400
Кухонная мойка Franke ETX	1	2 570	2 570
Установка тревожной кнопки, видеокамер, пожарной и охранной сигнализации	1	20 000	20 000
Расходы на оборудование			446 890
Автоматическая кофе-машина Schaerer Siena 2	1	111 000	111 000
Холодильный шкаф Carboma R1400K	2	49 320	98 640
Микроволновая печь Samsung CE118PAERX	1	10 890	10 890
Машина посудомоечная Electrolux ESF 9851 ROX	1	35 990	35 990
Соковыжималка Kenwood JE730	1	6 990	6 990
Миксер Bosch MFQ 4070 Styleline	1	3 700	3 700
Электрочайник Braun Multiquick 5 WK 500 White	1	2 390	2 390
POS-система ExPOS T-серии	1	19 800	19 800

Продолжение таблицы Б.1

Объект инвестиций	Кол-во, шт.	Цена за единицу, руб.	Сумма, руб.
Ноутбук Acer E5-571G-3019 (HD) 15.6"	1	25 990	25 990
Телевизор LED 47" (119 см) LG 47LB650V	1	42 990	42 990
Маршрутизатор D-Link DIR-860L Cloud Router	1	5 490	5 490
Мультисплит-система Erisson EC-S24A9	1	30 590	30 590
Акустическая система	1	42 990	42 990
Сушилка для рук Ksitex M-1650	2	3 260	6 520
Кулер AEL TD 340	1	2 920	2 920
Расходы на мебель			534 446
Стол "Zoe", массив гевеи (900/750)	6	6 763	40 578
Стол "Polly", массив гевеи (1200/800/750)	5	5 619	28 095
Диван "Оттава", фабрика "Ресторация"	10	9 200	92 000
Кресло "Кларк"	15	6 500	97 500
Стул барный Эльмер	9	3 499	31 491
Вешалка Ногеса	12	2 199	26 388
Барная стойка "Клен", 4 м	1	120 000	120 000
Стойка для гостей, 8 м	1	70 000	70 000
Стеллаж для сушки посуды СТР Техно-ТТ	1	9 994	9 994
Стеллаж кухонный модульный со сплошными полками CM RADA	1	9 000	9 000
Стол кухонный "Наша мебель"	2	4 700	9 400
Резервы на первый плановый период			606 417
Расходы на оборотные средства (на полмесяца)	1	186 000	186 000
Арендный платеж	1	135 000	135 000
Фонд оплаты труда	1	285 417	285 417



Окончание таблицы Б.1

Объект инвестиций	Кол-во, шт.	Цена за единицу, руб.	Сумма, руб.
Расходы на работу с клиентами			107 200
Кроссплатформенное мобильное приложение	1	59 000	59 000
Таргетированная реклама в VK (1000 переходов в группу кофейни)	1	25 000	25 000
Рекламный щит наземный	3	2 600	7 800
Размещение рекламы на стендах в ЧелГУ на 3 месяца, формат А2	4	3 600	14 400
Проведение промо-акции на территории ЧелГУ, 3 часа	1	1 000	1 000
Прочие расходы			212 320
Сервиз столовый, тарелки 19, 23, 21x4 см, чайная пара (20 шт)	15	1 601	24 015
Набор столовых приборов, Assytia слоновая кость (24 шт)	15	989	14 835
Форма баристы	4	4 000	16 000
Форма официанта	8	4 000	32 000
Форма повара	4	3 000	12 000
Чайник заварочный пресс-фильтр Bekker de Luxe	30	449	13 470
Прочие мелкие расходы	1	100 000	100 000
ИТОГО			2 656 503

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### ГРАФИК ВЫПЛАТ ПО КРЕДИТУ

Таблица В.1 — График выплат по кредиту

#### ГРАФИК ПЛАТЕЖЕЙ ПО КРЕДИТУ

Месяц	Остаток по кредиту (руб.)	Проценты (руб.)	Погашение долга (руб.)	Ежемесячный платеж (руб.)
Июль 2017	1 000 000.00	15 712.33	20 870.32	36 582.65
Август 2017	979 129.68	15 384.41	21 198.24	36 582.65
Сентябрь 2017	957 931.44	15 051.33	21 531.32	36 582.65
Октябрь 2017	936 400.12	14 713.03	21 869.62	36 582.65
Ноябрь 2017	914 530.50	14 369.40	22 213.25	36 582.65
Декабрь 2017	892 317.25	14 020.38	22 562.27	36 582.65
Январь 2018	869 754.98	13 665.88	22 916.77	36 582.65
Февраль 2018	846 838.21	13 305.80	23 276.85	36 582.65
Март 2018	823 561.36	12 940.07	23 642.58	36 582.65
Апрель 2018	799 918.78	12 568.59	24 014.06	36 582.65
Май 2018	775 904.72	12 191.27	24 391.38	36 582.65
Июнь 2018	751 513.34	11 808.02	24 774.63	36 582.65
Июль 2018	726 738.71	11 418.76	25 163.89	36 582.65
Август 2018	701 574.82	11 023.37	25 559.28	36 582.65
Сентябрь 2018	676 015.54	10 621.78	25 960.87	36 582.65
Октябрь 2018	650 054.67	10 213.87	26 368.78	36 582.65
Ноябрь 2018	623 685.89	9 799.56	26 783.09	36 582.65
Декабрь 2018	596 902.80	9 378.73	27 203.92	36 582.65
Январь 2019	569 698.88	8 951.30	27 631.35	36 582.65
Февраль 2019	542 067.53	8 517.14	28 065.51	36 582.65
Март 2019	514 002.02	8 076.17	28 506.48	36 582.65
Апрель 2019	485 495.54	7 628.27	28 954.38	36 582.65
Май 2019	456 541.16	7 173.32	29 409.33	36 582.65
Июнь 2019	427 131.83	6 711.24	29 871.41	36 582.65

## Окончание таблицы В.1

Июль 2019	397 260.42	6 241.89	30 340.76	36 582.65
Август 2019	366 919.66	5 765.16	30 817.49	36 582.65
Сентябрь 2019	336 102.17	5 280.95	31 301.70	36 582.65
Октябрь 2019	304 800.47	4 789.13	31 793.52	36 582.65
Ноябрь 2019	273 006.95	4 289.57	32 293.08	36 582.65
Декабрь 2019	240 713.87	3 782.18	32 800.47	36 582.65
Январь 2020	207 913.40	3 266.80	33 315.85	36 582.65
Февраль 2020	174 597.55	2 743.33	33 839.32	36 582.65
Март 2020	140 758.23	2 211.64	34 371.01	36 582.65
Апрель 2020	106 387.22	1 671.59	34 911.06	36 582.65
Май 2020	71 476.16	1 123.06	35 459.59	36 582.65
Июнь 2020	36 016.57	565.90	36 016.57	36 582.47

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### ТЕКУЩИЕ ЗАТРАТЫ ПРОЕКТА

Таблица Г.1 — Текущие затраты проекта

Номер шага	1	2	3	4	5	6	7
Длительность шага, мес.	3	3	3	3	6	6	12
Сырье и материалы, руб.	1 116 000	1 052 636	1 224 364	768 182	2 541 087	2 325 496	5 509 479
Заработная плата, руб.	633 000	633 000	633 000	633 000	1 266 000	1 266 000	2 532 000
Страховые взносы в государственные внебюджетные фонды, руб.	223 250	223 250	223 250	223 250	446 500	446 500	893 000
Амортизация, руб.	27 797	27 797	27 797	27 797	55 595	55 595	111 189
Проценты по кредиту, руб.	90 110	84 633	78 813	72 630	125 140	95 446	86 000
Аренда и услуги ЖКХ, руб.	405 000	405 000	405 000	405 000	810 000	810 000	1 620 000
Ведение бухгалтерского учета, руб.	12 000	12 000	12 000	12 000	24 000	24 000	48 000
Обеспечение безопасности, руб.	7 500	7 500	7 500	7 500	15 000	15 000	30 000
Затраты на рекламу, руб.	48 200	39 400	39 400	39 400	78 800	78 800	157 600
Прочие затраты, руб.	50 000	50 000	50 000	50 000	100 000	100 000	200 000
Итого, руб.	2 612 857	2 535 217	2 701 124	2 238 759	5 462 122	5 216 836	11 187 268

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Таблица Д.1 — Финансовый план

Номер шага	0	1	2	3	4	5	6	7
Длительность шага	–	3	3	3	3	6	6	12
Операционная деятельность	–	–	–	–	–	–	–	–
Выручка, руб.	–	1 920 455	2 631 591	279000	3 060 909	6 352 718	5 813 740	13 773 697
Сырье и материалы, руб.	–	-768 182	-1052636	-930 000	-1 224 364	-2 541 087	-2 325 496	-5 509 479
Заработная плата, руб.	–	-633 000	-633 000	-347 583	-633 000	-1 266 000	-1 266 000	-2 532 000
Страховые взносы, руб.	–	-223 250	-223 250	-223 250	-223 250	-446 500	-446 500	-893 000
Амортизация, руб.	–	-27 797	-27 797	-27 797	-27 797	-55 595	-55 595	-111 189
Проценты по кредиту, руб.	–	-72 630	-84 633	-90 110	-78 813	-125 140	-95 446	-86 000
Аренда помещения, руб.	–	-305 000	-405 000	-270 000	-405 000	-810 000	-810 000	-1 620 000
Затраты на рекламу, руб.	–	-39 400	-39 400	0	-39 400	-78 800	-78 800	-157 600
Ведение бухгалтерского учета, руб.	–	-12 000	-12 000	-12 000	-12 000	-24 000	-24 000	-48 000
Обеспечение безопасности, руб.	–	-7 500	-7 500	-7 500	-7 500	-15 000	-15 000	-30 000
Прочие расходы, руб.	–	-50 000	-50 000	-50 000	-50 000	-100 000	-100 000	-200 000
ЕНВД, руб.	–	-26 862	-26 862	-26 862	-26 862	-53 724	-53 724	-107 448
Чистая прибыль, руб.	–	-345 167	69 512	804 897	332 922	836 872	543 180	2 478 980
Сальдо по операционной деятельности, руб.	0	-317 370	97 309	832 695	360 720	892 467	598 774	2 590 169
Инвестиционная деятельность	–	–	–	–	–	–	–	–
Реализация активов, руб.	–	–	–	–	–	–	–	–

Окончание таблицы Д.1

Номер шага	0	1	2	3	4	5	6	7
Длительность шага, мес.	–	3	3	3	3	6	6	12
Инвестиции в НМА, руб.	-59 000	–	–	–	–	–	–	–
Инвестиции в оборотный капитал, руб.	-186 000	–	–	–	–	–	–	–
Сальдо по инвестиционной деятельности, руб.	-2 656 503	–	–	–	–	–	–	–
Финансовая деятельность		–	–	–	–	–	–	–
Собственный капитал, руб.	-1 156 503	–	–	–	–	–	–	–
Заемный капитал, руб.	-1 500 000	–	–	–	–	–	–	–
Погашение основной суммы долга по кредиту, руб.	–	-105102	-93 099	-87 622	-98 919	-230 324	-260 018	-624 917
Дивиденды, руб.	–	–	–	–	–	–	–	–
Сальдо по финансовой деятельности, руб.	-2 656 503	-105102	-93 099	-87 622	-98 919	-230 324	-260 018	-624 917
Общее сальдо по шагам проекта, руб.	–	-422471	4 210	745 073	261 801	662 143	338 756	1 965 252
Общее сальдо накопленным итогом, руб.	–	588613	749 283	745 073	1 011 085	1 250 756	1 589 512	3 554 764
Номер шага	0	1	2	3	4	5	6	7
Длительность шага, мес.	–	3	3	3	3	6	6	12
Инвестиции в НМА, руб.	-59 000	–	–	–	–	–	–	–
Инвестиции в оборотный капитал, руб.	-186 000	–	–	–	–	–	–	–
Сальдо по инвестиционной деятельности, руб.	-2 656 503	–	–	–	–	–	–	–

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТА

Таблица Е.1 — Оценка экономической эффективности проекта

Номер шага	0	1	2	3	4	5	6	7
Длительность шага	–	3 мес.	3 мес.	3 мес.	3 мес.	6 мес.	6 мес.	12 мес.
Ставка дисконтирования, %	18,187	18,187	18,187	18,187	18,187	18,187	18,187	18,187
Коэффициент дисконтирования	1	0,95651	0,91491	0,87512	0,83706	0,76583	0,70067	0,58650
Сальдо от операционной деятельности по шагам проекта, руб.	-125 000	364 078	97 309	360 720	-317 370	892 467	598 774	2 590 169
Сальдо от операционной деятельности дисконтированное, руб.	-125 000	348 244	89 029	315 673	-265 657	683 480	419 542	1 519 134
Сальдо от операционной деятельности накопленным итогом дисконтированное, руб.	-125 000	223 244	312 273	627 945	362 288	1 045 769	1 465 310	2 984 444
Сальдо от инвестиционной деятельности по шагам проекта, руб.	-2 062 886	0	0	0	0	0	0	0
Сальдо от инвестиционной деятельности дисконтированное, руб.	-2 062 886	0	0	0	0	0	0	0
Сальдо от инвестиционной деятельности накопленным итогом дисконтированное, руб.	-2 062 886	-2 062 886	-2 062 886	-2 062 886	-2 062 886	-2 062 886	-2 062 886	-2 062 886
Текущий NPV, руб.	-2 187 886	-1 839 642	-1 750 613	-1 434 941	-1 700 598	-1 017 117	-597 576	921 558
NPV проекта, руб.	921 558							
PI	0,34691							
IRR, %	37							
DPP	2,39							