

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

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

Разработка бизнес-плана по открытию мини-пекарни

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2017. .ВКР

Руководитель работы,  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Т. А. Качалова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы,  
студент группы ЭиУ-435  
\_\_\_\_\_ А. М. Белова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

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

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Белова А.М. Разработка бизнес-плана по открытию мини-пекарни. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-435, 87 с., 24 ил., 30 табл., библиогр. список – 20 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана по открытию мини-пекарни в городе Челябинске.

В работе рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования, его структура и показатели оценки инвестиционного проекта. Разработан план маркетинга, организационный, инвестиционный и финансовый планы. Проведена оценка эффективности и финансовой реализуемости проекта. В завершение осуществлена оценка рисков проекта.

Актуальность исследования обусловлена потребностью предприятия в оценке экономической эффективности проекта с целью принятия решения о целесообразности его реализации.

## ANNOTATION

Belova A.M. Business-plan for the opening of a mini-bakery. – Chelyabinsk: SUSU, EM-435, 87 pages, 24 pic., 30 tab., reference list – 20 names.

The work was done to develop a business plan for the opening of a mini-bakery in the city of Chelyabinsk.

In work theoretical bases of business-planning, its structure and indicators of an estimation of the investment project are considered. A marketing plan, organizational, investment and financial plans have been developed. The effectiveness and financial feasibility of the project were assessed. In the end, the project risks were assessed.

The relevance of the study is determined by the need of the enterprise in assessing the economic efficiency of the project with a view to deciding on the feasibility of its implementation.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ</b>	
1.1 Бизнес-план, понятие, структура и содержание основных разделов	
1.1.1 Сущность, цели и функции бизнес-планирования.....	10
1.1.2 Классификация бизнес-планов.....	13
1.1.3 Структура бизнес-плана .....	16
1.2 Теоретические основы инвестиционного проектирования	
1.2.1 Понятие, виды и участники инвестиционных проектов.....	20
1.2.2 Показатели эффективности инвестиционного проекта.....	23
1.3 Сравнительная характеристика отечественных и зарубежных методологий бизнес-планирования .....	28
<b>2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА</b>	
2.1 Анализ тенденций рынка	
2.1.1 Анализ рынка хлеба и хлебобулочных изделий.....	33
2.1.2 Изучение конкурентов .....	41
2.1.3 Изучение потребителей .....	46
2.2 План маркетинга .....	48
2.2.1 Товарная политика .....	49
2.2.2 Ценовая политика.....	50
2.2.3 Прогноз выручки .....	52
2.2.4 Политика продвижения услуг .....	55
2.3 Организационный и инвестиционный планы	
2.3.1 Организационный план.....	57
2.3.2 Инвестиционный план .....	60
2.4 Финансовый план .....	65
2.4.1 Оценка финансовой реализуемости проекта .....	69
2.4.2 Оценка экономической эффективности .....	74
2.5 Оценка рисков проекта	
2.5.1 Анализ безубыточности.....	76
2.5.2 Анализ чувствительности .....	79
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>82</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....</b>	<b>84</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А. Ассортимент продукции мини-пекарни .....</b>	<b>86</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В России хлеб исторически является одним из основных продуктов в рационе населения, к которому относятся с особенным трепетом; также он относится к категории продуктов первой необходимости.

Хлебобулочные изделия, изготавливаемые в России, можно разделить на два сектора – традиционные и нетрадиционные. К традиционным относится недорогая продукция, известная потребителям еще с советских времен, к нетрадиционным – изделия, изготовленные по оригинальным рецептурам, национальные сорта хлеба, продукция функционального и профилактического назначения. В последнее время наблюдается снижение предложения традиционных видов хлеба и рост производства нетрадиционных видов. Поэтому всю большую популярность набирают небольшие пекарни, которые могут производить как нетрадиционную, так традиционную продукцию. Из этого следует что мини – пекарня будет пользоваться спросом у жителей города.

Целью работы является разработка бизнес-плана по открытию мини-пекарни в городе Челябинске.

В рамках поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретические основы бизнес-планирования и изучить основные методы оценки эффективности инвестиционного проектирования;
- 2) провести маркетинговое исследование рынка;
- 3) обосновать необходимость реализации инвестиционного проекта;
- 4) рассчитать выручку, инвестиционные и текущие затраты, прибыль и денежные потоки от инвестиционной, финансовой и операционной деятельности;
- 5) определить финансовую реализуемость и экономическую эффективность проекта;
- 6) оценить риски проекта;

В первой главе выпускной квалификационной работы рассматриваются теоретические основы инвестиций и бизнес-планирования, приводятся современные методики оценки инвестиционных проектов.

Во второй главе проводится анализ рынка, рассматриваются конкуренты бизнеса и строится портрет целевого потребителя. На следующем этапе разрабатывается план маркетинга, в состав которого входит товарная, ценовая политика, а также политика продвижения услуг и прогноз выручки. Далее составляется организационный, инвестиционный и финансовый план и осуществляется оценка эффективности и финансовой реализуемости инвестиционного проекта. В завершении проводится анализ чувствительности проекта.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1 Бизнес-план, понятие, структура и содержание основных разделов

### 1.1.1 Сущность, цели и функции бизнес-планирования

В условиях рыночной экономики нелегко добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развитие, не анализировать постоянно информацию о собственных перспективах и возможностях, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т. д. Поэтому каждому предпринимателю, начинающему свою деятельность, необходимо точно представлять свои потребности на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы [1].

Планирование играет важную роль в любом начинании. Оно включает постановку целей и задач, определение и выбор наиболее эффективных путей и средств их достижения. Планирование предполагает определить, что и как необходимо сделать для достижения целей. Планирование представляет собой ориентированный на будущее, осуществляемый на основе систематической подготовки регулярно повторяющийся процесс переработки информации и принятия решений, который проводится как на уровне системы (предприятия) в целом, так и ее отдельных элементов (структурных подразделений, функциональных подсистем, отдельных работников). Результатом планирования является план [2].

Под бизнес-планированием понимают процесс разработки бизнес-плана. Бизнес-план – это подробный, четко структурированный и тщательно подготовленный документ, описывающий цели, к достижению которых стремится компания, какие задачи при этом будут выполнены и что после этого будет представлять из себя компания [3].

В самом общем виде выделяют две основные цели разработки бизнес-плана.

Внешняя цель: инструмент для коммуникации и привлечения инвестора (кредитора) с целью получения денежных средств из внешних источников. Хорошо разработанный бизнес-план позволяет привлечь внимание инвестора (кредитора) и вызвать у него интерес к бизнесу путем сообщения ему необходимой информации, убедить его предоставить необходимые денежные средства (или оказать содействие в той или иной форме).

Внутренняя цель: создать реальную плановую основу для управления функционированием и развитием бизнеса компании путем разработки и непрерывного обновления бизнес-плана [2].

Помимо двух указанных выше целей бизнес-план так же позволяет решать и целый ряд других задач:

1) анализ, оценка и контроль за фактически достигнутыми результатами деятельности предприятия за определенный период. Сравнение фактических показателей деятельности с плановыми и анализ выявленных отклонений позволяют вырабатывать и своевременно вносить коррективы в развитие бизнеса;

2) основу для внутренних и внешних коммуникаций (построение грамотных взаимоотношений с инвесторами, кредиторами, партнерами во внешней среде бизнеса и внутри фирмы). Наличие бизнес – плана – обязательное требование в условиях цивилизованного рынка. План служит средством для сообщения информации о бизнес-идеях другим заинтересованным лицам, выступает основой деловых предложений на переговорах. Качественно разработанный бизнес-план производит благоприятное впечатление и выступает своего рода визитной карточкой пред. пр-тия. Если предприниматель направится к потенциальному инвестору либо к будущему партнеру без бизнес-плана, то его в лучшем случае попросят подготовить соответствующие предложения (в виде бизнес-плана) и прийти еще раз, а в худшем – не воспримут всерьез и больше не пригласят;

3) разработку документов для акционеров фирмы и основу для всех акционерных собраний. Важнейшим вопросом акционерных собраний является вопрос получения и распределения прибыли. Бизнес-план выступает тем



документом, который должен показать намеченный курс, которого будет придерживаться руководство предприятия;

4) развитие взаимоотношений с представителями государственных, региональных, отраслевых и налоговых органов. Бизнес-план помогает проведению рекламы и установлению связей с общественностью;

5) расчет ожидаемых финансовых результатов; оценить эффективность инвестиционного проекта, а также обосновать экономическую целесообразность его осуществления;

6) формирование команды работников, способных реализовать данный бизнес-план. Совместная работа над бизнес-планом позволяет им генерировать идеи и заинтересовывает в дальнейшем сотрудничестве по их осуществлению [2].

В современной практике бизнес-план выполняет пять основных функций. Первая связана с возможностью использования бизнес-плана для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

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

Третья функция позволяет привлекать денежные средства – ссуды, кредиты. В современных российских условиях без заемных средств, кредитных ресурсов очень сложно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

Пятая функция путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей [4].

### 1.1.2 Классификация бизнес-планов

В настоящее время бизнес-планы достаточно разнообразны. Их отличия состоят в масштабе проектов, продолжительности, количестве участников, степени сложности и др. В основе любого бизнес-плана лежит проект, который предполагается реализовывать через определенное время. Любой проект представляет собой некий замысел, имеющий описание и подтвержденный расчетами. В экономической науке под термином «проект» понимают «ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и специфической организацией» [5].

Для создания и реализации проектов в организации необходима определенная документация, к которой относится бизнес-план.

Единое мнение у российских ученых по поводу классификации бизнес-планов отсутствует. Чаще всего, классифицируют бизнес-планы по целевому назначению:

1. Бизнес-план развития региона. В нем рассматриваются перспективы социально – экономического развития региона. Его ключевым элементом является определение объемов финансирования программ, принятых к реализации.

2. Бизнес-план группы организаций. В нем указываются перспективы развития группы организаций на определенный период. Он представляется совету директоров и собранию акционеров. Состоит из расчета основных бюджетных и хозяйственных показателей, позволяющих обосновать объемы инвестиций и других используемых ресурсов. Предназначен для планирования всех сторон деятельности предприятия и оперативного управления его денежными потоками.

3. Бизнес-план инвестиционного проекта (бизнес-план коммерческой идеи) разрабатывается для привлечения новых партнеров или инвесторов. Он позволяет обосновать стратегию освоения рынка на основании проведенных маркетинговых исследований, определить возможные риски в процессе осуществления деятельности и ожидаемые финансовые результаты. Особое внимание уделяется выявлению рисков проекта, их оценке и способам минимизации. Наиболее значимыми разделами и показателями для такого бизнес-плана служат риски, срок окупаемости и доходность.

4. Бизнес-план для открытия нового вида бизнеса предполагает анализ и систематизацию информации о степени привлекательности бизнеса с точки зрения доходности, окупаемости, конкурентоспособности на рынке целевой аудитории и т. д. В бизнес-плане анализируются возможные риски проекта и его целесообразность в целом. Наиболее значимыми разделами и показателями являются: риски проекта, анализ рынка (возможности и угрозы), прогноз продаж, организация деятельности, прогнозные финансовые результаты проекта, операционный план (план запуска проекта).

5. Бизнес-план продажи бизнеса позволяет предпринимателю представить потенциальному покупателю положение дел в организации наилучшим образом и показать привлекательность компании с двух сторон, во-первых, как самостоятельного бизнеса; во-вторых, с точки зрения синергетического эффекта с бизнесом инвестора. Предприниматель обосновывает рост эффективности бизнеса потенциального инвестора в результате приобретения новой компании. Наиболее значимыми разделами и показателями такого бизнес-плана являются: тенденции развития рынка, на котором функционирует организация, перспективы его развития, структура баланса, синергетический эффект с бизнесом инвестора, прогнозные финансовые показатели.

6. Бизнес-план развития организации. Как правило, создается действующей организацией для оценки эффективности существующей деятельности с учетом новых инвестиционных проектов. Обычно составляется на год. Он включает

сравнительный анализ эффективности предложенных программ. Данный анализ позволяет реализовать преимущества организации за счет спектра вовремя выявленных потенциальных проблем. В этом плане целесообразно провести экономическую и финансовую оценку, выявить размеры потребности во внешнем финансировании, а также наиболее привлекательные источники, осуществить оценку внешних и внутренних рисков, разработать рекомендации по минимизации ущерба от наступления кризисных ситуаций. Кроме того, необходимо оценить вероятность резкого падения цен на рынках и рост цен на используемые факторы производства, учесть планируемые законодательные изменения. В зависимости от сферы бизнеса (специфики деятельности) и от стратегии организации план развития может включать в себя различные компоненты. В частности, анализ предпочтений потребителей продукции, сравнение эффективности различных маркетинговых мероприятий, планируемых изменений законодательства, юридических аспектов деятельности [7].

7. Бизнес-план оценки реальных возможностей организации разрабатывается для действующей организации с целью выявления возможности ее дальнейшей деятельности по реализации текущих проектов. Обычно составляется на год. Основное внимание при разработке документа уделяется анализу рынка, показывающему потребность потенциальных клиентов в товаре, и финансовому плану, позволяющему определить рентабельность проекта на текущий момент времени [9].

8. Бизнес-план разработки стратегии развития бизнеса разрабатывается с целью создания концепции его долгосрочного развития. В рамках документа от 10 до 15 лет излагается программа действий по достижению желаемых результатов. При разработке этого плана необходимо учесть «накопленный научный опыт и особенности современного этапа развития экономических отношений в России». От этих составляющих будет зависеть обоснование выбора стратегии развития и краткосрочная тактика [8].

9. Бизнес-план (заявка на кредит) для получения на коммерческой основе заемных средств. Его задача – убедить кредитную организацию (банк) в высокой платежеспособности [9].

### 1.1.3 Структура бизнес-плана

Для качественной разработки бизнес-планов необходима достоверная исходная маркетинговая, производственная, финансовая и другая планово-экономическая информация. На практике существуют различные методики разработки бизнес – плана. Важно, чтобы документ в итоге содержал обязательные разделы, в которых анализировались бы конкретные аспекты бизнес-плана, исходная и итоговая информация (показатели) были достоверными, обоснованными и базировались на документальных источниках и расчетах, а также чтобы он был полностью понятен тому кругу лиц, которым он будет представлен.

Таким образом, в общем виде бизнес-план должен содержать следующие основные разделы:

Резюме. Эта часть представляет собой кратко изложенное содержание всего бизнес-плана. Она содержит цели и стратегию бизнеса, подчеркивает уникальность продукта или услуги и убеждает кредиторов или инвесторов прочитать бизнес-план от начала до конца. Резюме включает краткое описание бизнеса, его продукта или услуги, потенциала рынка, продукта и технологии, которые компания собирается освоить; краткое финансовое представление проекта, объемов и сроков финансирования, периодичности и способов возврата средств; состава управленческой команды. Таким образом, резюме должно в сжатой форме освещать все ключевые точки бизнес-плана [1].

Описание предприятия и отрасли. В данном разделе описываются:

- общие сведения о предприятии (фирме);
- история предприятия;
- финансово-экономические показатели деятельности предприятия;

- месторасположение;
- структура управления;
- кадровый состав;
- направление деятельности и опыт;
- перспективы развития предприятия;
- отрасль экономики и ее перспективы;
- вклад предприятия в развитие региона, общественная и социальная активность.

Ключевые элементы этого раздела: история компании, форма собственности, цели, тип бизнеса (розничные продажи, производство, обслуживание, распределение), основные особенности бизнеса, причины вхождения в этот бизнес. Прошлые и ожидаемые изменения в форме организации бизнеса. Важно оценить отрасль, в которой функционирует бизнес, перспективы ее развития [1].

Описание продукции (услуг). В этом разделе необходимо дать полное описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок, с анализом их конкурентных преимуществ и недостатков. Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства продукции или услуг. Важно, чтобы эта часть была написана ясным, четким языком, понятным для неспециалиста, без использования специальной терминологии и профессионального жаргона.

Так же следует описать основные характеристики продукции (услуги), при этом нужно сделать акцент на преимуществах, которые несет продукция потенциальным покупателям. Важно подчеркнуть уникальность, которая может заключаться в производстве по новым технологиям, качестве товара, низкой себестоимости или выделить какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей.

Следует описать имеющиеся патенты или авторские права на изобретения или привести другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению

конкурентов на рынок. Такими причинами могут быть эксклюзивные права на распространение или торговые марки [1].

Анализ рынка и разработка плана маркетинга. В данном разделе рассматриваются:

- требования к потребительским свойствам продукции;
- конкуренция;
- рынок сбыта продукции, определение целевого сегмента и определение емкости рынка и прогнозирование продаж;
- план маркетинга, включающий товарную политику, ценовую политику, сбытовую политику и политику продвижения [10].

Производственный план. В этом разделе должны быть описаны все производственные или другие процессы, которые будут иметь место в компании. Здесь нужно рассмотреть все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, необходимым оборудованием, персоналом, материальными ресурсами. Также должно быть уделено внимание планируемому привлечению субподрядчиков [1].

В этом разделе указывается:

- месторасположение и земля;
- технология, качество и сертификация производства;
- план выпуска продукции исходя из плана продаж
- производственные площади и помещения, оборудование и материалы;
- кадровое обеспечение;
- транспорт и связь, энергетическое и инженерное обеспечение проекта;
- экологичность и безопасность производства.

Главная задача плана производства – доказать партнерам, что предприятие в состоянии реально продавать нужное количество товаров требуемого качества в нужные сроки.

Организационный план. В данном разделе объясняется, каким образом будет организовано управление компанией и описывается основная роль каждого члена

управляющей команды. Дается краткая характеристика лиц, принимающих решения, их возможности, образование, опыт управленческой и предпринимательской деятельности, имеющиеся или возможные поддержка и льготы, организационная структура и график реализации проекта. В этом разделе должны быть представлены схемы взаимодействия сотрудников, зоны их ответственности, освещены механизмы мотивации сотрудников. Здесь же необходимо показать, как будет оплачиваться их труд (например, оклад, премии, долевое участие в прибыли) [1].

Инвестиционный план. Определяются потребность в инвестициях в основной и оборотный капитал, источники финансирования проекта, условия и графики обслуживания источников финансирования [10].

Необходимо указать размер собственных средств и потребность в заемном капитале, также – условия, на которых планируется привлечение в проект заемных средств: процентную ставку, периодичность погашения суммы основного долга и процентов.

Финансовый план. Финансовый план является важнейшей частью бизнес-плана. Цель раздела – дать ясное виденье полной картины ожидаемых финансовых результатов деятельности предприятия по реализации проекта. В данном разделе отражаются:

- нормативы для финансово-экономических расчетов (валюта проекта, налоги, инфляция, способ отнесения выплат, процентов по кредитам);
- доходы проекта;
- расходы проекта (расходы: на персонал, прямые и косвенные расходы на производство продукции, постоянные расходы на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции и смета затрат на производство, источники финансирования и выплат, налоговые выплаты);
- отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, баланс предприятия [10].



Анализ и оценка рисков. В этом разделе показываются наиболее вероятные предпринимательские риски и возможные форс-мажорные обстоятельства, приводятся гарантии возврата средств партнерам и инвесторам. Главный риск для бизнеса может появиться в следствие усиленных действий конкурентов, слабостей в системе маркетинга, производства или менеджмента, новых достижений и в технике и технологиях, которые могут привести к потере конкурентоспособности выпускаемой продукции. Этот раздел является важным индикатором способности менеджмента эффективно реагировать на ситуации, которые вызывают опасность для достижения целей предприятия [1].

Приложения к бизнесу – плану. Включают в себя документы, подтверждающие или дополняющие информацию, которая содержится в бизнес-плане. Примером таких документов могут быть результаты маркетинговых исследований, подробные технические характеристики продукции, заключения служб государственного надзора по вопросам экологии и безопасности [10].

## 1.2 Теоретические основы инвестиционного проектирования

### 1.2.1 Понятие, виды и участники инвестиционных проектов

"Инвестиции" – слово иностранного происхождения (от лат. investire, нем. investition), в переводе – долгосрочное вложение капитала в какие-либо объекты, социально-экономические программы, проекты в собственной стране или за рубежом с целью получения дохода и социального эффекта.

В отечественной и зарубежной научной литературе имеется ряд определений понятия инвестиций.

Наиболее распространенным, часто встречающимся является такое понятие инвестиций: это долгосрочные вложения денежных средств и иного капитала в собственной стране или за рубежом в объекты различной деятельности, предпринимательские проекты, социально-экономические программы,

инновационные проекты в целях получения дохода или достижения иного полезного эффекта [11].

И, наконец, в Федеральном законе "Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений" от 25 февраля 1999 г. № 39-ФЗ инвестициям дается следующее определение: "Инвестиции – денежные средства, ценные бумаги, в том числе имущественные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта" [12].

Разные авторы по-своему проводят классификацию инвестиций, поэтому укажем основные критерии такой классификации, часто используемые при анализе инвестиционной деятельности.

1. По объектам вложений. Инвестиционные объекты делятся на четыре группы. К первой группе относятся объекты реального капитала (инвестиции в подобные средства принято называть капитальными вложениями). Вторая группа это финансовые средства (как правило, приобретение ценных бумаг считается формой портфельного инвестирования). К третьей группе относят нефинансовые средства, а четвертая составляет человеческий капитал.

2. По характеру участия инвестора в инвестиционном процессе. Инвестиции подразделяются на прямые и косвенные. Прямые инвестиции предполагают прямое, непосредственное участие инвестора во вложении капитала в конкретный объект инвестирования, будь то приобретение реальных активов либо вложение капитала в уставные фонды организации. Косвенные инвестиции предполагают вложения капитала инвестора в объекты инвестирования через финансовых посредников (институциональных инвесторов) посредством приобретения различных финансовых инструментов.

3. По отношению к объекту вложения выделяют внутренние и внешние инвестиции. Внутренние инвестиции представляют собой вложение капитала в

активы самого инвестора, внешние – вложение капитала в реальные активы других хозяйствующих субъектов или финансовые инструменты иных эмитентов.

4. По периоду использования инвестиции подразделяют на долго, средне и краткосрочные. Следует учитывать, что классификация инвестиций в зависимости от периода использования зависит от объекта инвестирования.

5. По формам собственности используемого инвестором капитала инвестиции подразделяются на частные, государственные и иностранные.

6. По степени надежности инвестиции подразделяют на относительно надежные и рисковые. Высоко рисковыми являются инвестиции в сферу исследований и разработок; поэтому их зачастую называют венчурными инвестициями. При вложении инвестиций в инновационные разработки трудно оценить и потребности в ресурсах, и будущие результаты. Различные формы поддержки данного вида инвестиций зачастую осуществляются через государственные программы.

7. Инвестиции можно классифицировать и через призму их доходности: высокодоходные имеют доходность, существенно превышающую ее средний уровень, установившийся на рынке. Аналогично можно ввести понятие средне- и низкодоходных инвестиций. Если инвестирование преследует некоммерческие цели (социальные или экологические), то их можно считать бездоходными.

8. По характеру использования капитала в инвестиционном процессе выделяют первичные инвестиции, реинвестиции и дезинвестиции. Первичные инвестиции представляют собой вложения капитала в конкретные инвестиционные объекты. Реинвестиции представляют собой вторичное использование в инвестиционных целях ранее приобретенных инвестиционных объектов при их высвобождении из инвестиционного оборота в случае реализации целей вложения первичных инвестиций. Дезинвестиция – это высвобождение ранее инвестированного капитала из инвестиционного оборота без последующего использования в инвестиционных целях.

9. По региональным источникам привлечения капитала выделяют отечественные и иностранные инвестиции. Отечественные инвестиции представляют собой вложения капитала резидентами данной страны. К иностранным инвестициям относят вложения капитала нерезидентами в объекты и финансовые инструменты другого государства.

Субъектами (участниками) инвестиционной деятельности являются:

- инвесторы (заказчики);
- исполнители работ (подрядчики);
- пользователи (получатели)
- поставщики товарно-материальных ценностей, оборудования, научно-технической и проектной продукции;
- банковские, страховые и посреднические организации, организации-гаранты;
- государственные контролирующие организации [14].

### 1.2.2 Показатели эффективности инвестиционного проекта

Так как инвестиции могут быть утрачены инвестором при вложении их в неудачный проект, особую роль для инвесторов играет предварительная оценка инвестиционных проектов.

Простые показатели оценки, основанные на статических (бухгалтерских) методах расчета, предусматривают использование в расчетах бухгалтерских данных об инвестиционных затратах и доходах без их дисконтирования во времени.

Средняя норма прибыли (ARR) рассчитывается как отношение среднего за шаг расчета денежного потока проекта (CF) к общему объему инвестиционных затрат проекта (INV).

$$ARR = \frac{CF}{INV}, \quad (1)$$

где  $CF$  – среднее значение денежного потока за период реализации инвестиционного проекта;

$INV$  – сумма инвестиций в проекте.

Период окупаемости ( $PP$ ) – период, в течение которого доходы проекта полностью покроют инвестиционные затраты.

$$PP = \frac{INV}{CF}, \quad (2)$$

где  $PP$  – показатель окупаемости инвестиций.

К дисконтированным показателям оценки эффективности инвестиций относятся чистый дисконтированный доход, индекс доходности, дисконтированный срок окупаемости, внутренняя норма доходности.

Чистый дисконтированный доход – ( $NPV$ ) – разность между суммой значений возвратного потока и исходной инвестицией, приведенных (дисконтированных) к началу действия оцениваемого проекта.

Метод основан на сопоставлении величины исходной инвестиции с общей суммой дисконтированных чистых денежных поступлений, генерируемых ею (исходной инвестицией) в течение прогнозируемого срока.

В случае, когда проект предполагает разовую инвестицию на начальном этапе:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (3)$$

где  $CF_t$  – доходы (сальдо от операционной деятельности) по шагам проекта;

$I_t$  – сумма инвестиционных затрат по отдельным интервалам общего эксплуатационного периода;

$r$  – ставка дисконтирования, используемая в проекте;

$t$  – шаг расчета;

$T$  – продолжительность периода действия проекта в годах.

Индекс доходности (PI) – отношение предстоящего денежного потока по проекту к объему инвестиционных затрат. Данный показатель определяется по формуле:

$$PI = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} / \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (4)$$

где PI – индекс доходности (рентабельность инвестиций);

$CF_t$  – чистый годовой поток денежных средств от реализации инвестиционного проекта;

$I_t$  – сумма инвестиционных затрат по отдельным шагам горизонта расчета;

$T$  – продолжительность периода действия проекта в годах;

$t$  – шаг расчета;

$r$  – дисконтная ставка.

Индекс доходности отражает уровень доходов на единицу затрат (на рубль затрат), т.е. эффективность вложений. Чем больше значение этого показателя, тем выше отдача каждого рубля, инвестированного в проект.

Интерпретация значений PI:

$PI > 1$  – проект прибыльный;

$PI = 1$  – проект ни прибыльный, ни убыточный;

$PI < 1$  – проект убыточный.

Внутренняя норма доходности (IRR) – такая ставка дисконтирования, при которой проект становится безубыточным, т.е. чистый дисконтированный доход обращается в ноль. IRR определяется как решение следующего уравнения:

$$\sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} / \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+IRR)^t}, \quad (5)$$

где IRR – внутренняя норма доходности;

$CF_t$  – чистый годовой поток денежных средств от реализации инвестиционного проекта;

$I_t$  – сумма инвестиционных затрат по отдельным шагам горизонта расчета;

$T$  – продолжительность периода действия проекта в годах;

$t$  – шаг расчета.

Данный показатель рассчитывается нахождением коэффициента дисконтирования, при котором приведенная стоимость будущих денежных поступлений (доходов) равна приведенной стоимости потока затрат на проект, т. е. при которой  $NPV = 0$ . При этом период дисконтирования должен быть привязан к сроку жизни проекта (рисунок 1).

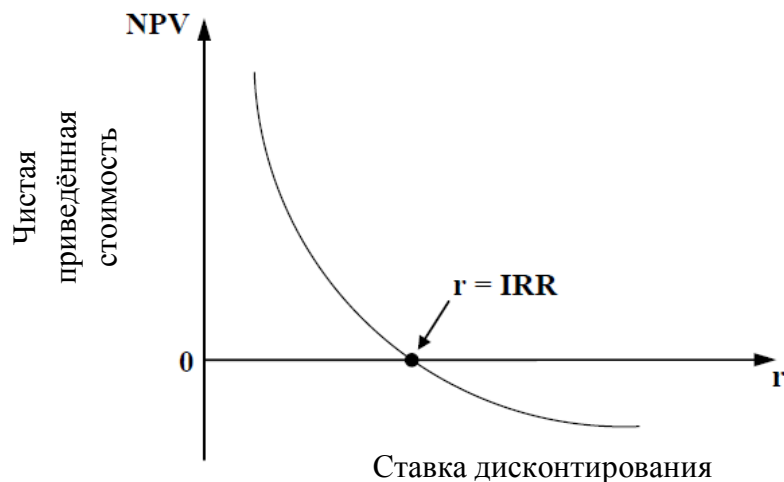


Рисунок 1 – Сущность показателя IRR

Алгоритм определения IRR методом интерполяции:

- выбираются два значения ставки дисконтирования и рассчитываются NPV: при одном значении NPV должно быть ниже нуля, при другом – выше нуля;
- значения ставок дисконтирования и соответствующих им NPV подставляются в следующую формулу:

$$IRR = d_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} \times (d_2 - d_1), \quad (6)$$

где  $d_1$  – норма дисконта, при которой NPV положителен;

$NPV_1$  – значение положительного NPV;

$d_2$  – норма дисконта, при которой NPV отрицателен;

$NPV_2$  – значение отрицательного NPV.

Показатель IRR измеряется в процентах и означает максимально допустимый уровень затрат по финансированию проекта, при достижении которого реализация проекта не приносит прибыли, но и не дает убытка.

Если проект полностью финансируется за счет кредитных средств, то значение IRR показывает границу банковской процентной ставки, превышение которой делает проект убыточным.

Дисконтированный срок окупаемости инвестиционных проектов (DPP – Discounted Payback Period) – период времени от начала финансирования проекта до момента, когда разность между накопленной суммой дисконтированных доходов и дисконтированными затратами принимает положительное значение.

$$DPP = \sum_{t=1}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} \geq \sum_{t=1}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}, \quad (7)$$

где DPP – дисконтированный период окупаемости;

CF – чистый годовой поток денежных средств от реализации инвестиционного проекта;

$I_t$  – сумма инвестиционных затрат по отдельным интервалам общего эксплуатационного периода;

T – продолжительность периода действия проекта в годах;

t – шаг расчета;

r – дисконтная ставка [10].



### 1.3 Сравнительная характеристика отечественных и зарубежных методологий бизнес-планирования

Начнем с того, что содержание той или иной методики обусловлено природой ее происхождения, поэтому целесообразным было бы рассмотреть предпосылки становления зарубежного и отечественного опыта бизнес – планирования.

Первым и наиболее существенным отличием является экономическое положение стран в период инвестиционного развития. Если методы проектного анализа за рубежом основывались на рыночных отношениях, то возникновение отечественных подходов сдерживалось централизованной системой. Во-вторых, в то время, как дух предпринимательства почти полностью охватил западные страны, способствуя развитию бизнеса и заставляя инвесторов ориентироваться на проекты все большего масштаба, отечественные инвесторы опасливо относились к данному вопросу, финансируя менее серьезные проекты. Третьим отличием выступает то, что степень использования компьютерных технологий и понимания необходимости их применения в России и за рубежом не являлась и до сих пор не является одинаковой. Использование техники в расчетах, а также создание специализированных программ уже давно позволяет западным специалистам минимизировать затраты и использовать материальный и временной ресурсы максимально эффективно.

Одним из первых российских документов, который был посвящен вопросу оценке эффективности капиталовложений, стала «Типовая методика определения эффективности капитальных вложений» 1969 г. По мере изменения социально-экономической и политической ситуаций в России, в 1988 г. разрабатывается другой документ: «Методические рекомендации, по комплексной оценке, эффективности мероприятий, направленные на ускорение научно-технического прогресса». В нем была учтена необходимость создания новых критериев оценки эффективности инвестиций, которых требовал рынок.

Наряду с набирающей популярность западной литературой, освещающей опыт иностранных инвесторов в области проектного анализа, в российской практике использовались все новые и новые критерии оценки эффективности инвестиций. В 1994 г. вышли «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования». Одной из отличительных особенностей данного положения стал пункт «Особенности оценки эффективности проектов с учетом факторов риска и неопределенности», до этого не принимавшийся во внимание. Маркетинговая же составляющая оценки проекта по-прежнему остается не освященной.

Как было сказано, данные методические рекомендации основаны на глубоком переосмыслении зарубежных изданий, поэтому стоит рассмотреть и их. Подход к оценке эффективности инвестиционных проектов ЮНИДО, созданный в рамках международной организации ООН в 1978 г., стал одним из распространенных в мире, чем и обуславливается его значимость при составлении отечественных документов подобного характера.

Помимо ЮНИДО, распространение получили методики таких зарубежных организаций, как Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), Мировой банк реконструкции и развития (МБРР) и Международная финансовая корпорация (МФК). Последние две из них относятся к группе Всемирного Банка, целью которого является содействие долговременному экономическому развитию посредством предоставления кредитов и займов для осуществления инвестиций. В связи с этим, данные подходы основаны на проведении глубоко анализа с применением множества гибких инструментов, а также на четком выявлении преимущественных сторон и недостатков проекта.

Таким образом, развитие российских методик по оценке экономической эффективности инвестиционного проекта полностью строится на заимствовании опыта западных стран. Схожесть или однородность понятий в данном случае выражается в:

- использовании принципа альтернативности;

- учете неопределенности и рисков, связанных с проектом;
- использовании общемировых показателей эффективности;
- представлении потоков продукции и ресурсов в денежной форме;
- оценке проекта по коммерческим, институциональным, финансовым, макроэкономическим и техническим критериям и параметрам.

Однако, несмотря на аналогичность содержания методик, в ходе рассмотрения российского и западного опыта выявлены существенные элементы несостоятельности отечественных рекомендаций. Одним из крупных и серьезных недостатков является отсутствие раздела, связанного с маркетинговой концепцией. Как известно, исследование рынка значительно снижает степень неопределенности при принятии важных решений, что, в свою очередь, позволяет инвестору эффективно распоряжаться собственными ресурсами. В связи с тем, что на сегодняшний день одной из важных проблем развития рынка является создание на нем конкуренции, изучение внешней и внутренней среды и ее мониторинг становятся необходимыми условиями анализа эффективности инвестиций. Отсутствие же подобных операций влечет за собой формирование неполноценного и недостоверного представления о результатах воплощения идей. Кроме того, иностранные методики предлагают оценивать эффективность реализации намеченного проекта вплоть до рекламных мероприятий на каждом из этапов его осуществления. Такие тонкости в разработке бизнес-плана позволяют получить более точные выводы о целесообразности вложения средств.

Другим существенным отличием между отечественными и западными методиками является то, что действующие «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов» являются универсальными и не учитывают специфику различных сфер экономики. Зарубежный же опыт богат подходами, позволяющими сконцентрировать внимание на отдельных, наиболее серьезных аспектах бизнес-проекта, что делает вопрос привлечения инвесторов более отлаженным и легким.

Стоит также упомянуть, что оценка эффективности проекта согласно иностранным методикам, является более комплексной и всесторонней, нежели согласно российским рекомендациям. Она включает в себя различные нюансы, заставляя разработчика бизнес-плана расписывать все производственные процессы от начала и до конца.

Важным является и то, что западные методики принимают во внимание социальный и экологический факторы, имеющие сегодня, как критерии развитости общества, довольно высокую значимость.

На территории Российской Федерации нереализованной остается значительная часть возможностей, связанная, прежде всего с особенностями малого и среднего бизнеса. Проекты, успешно воплощенные в жизнь на западе, остаются без внимания отечественных инвесторов по ряду причин: неразвитость системы маркетинговых исследований, затратность осуществления проекта, наличие инфляционных ожиданий, обремененность документальной отчетностью и т. д. Опираясь на этот факт, нельзя недооценивать поток иностранных инвестиций в страну, благодаря чему возникают новые сегменты рынка и появляются рабочие места. Стало быть, правильно составленный, прописанный согласно международным стандартам бизнес-план поможет привлечь не только отечественных, но и зарубежных инвесторов, что, в свою очередь, создаст условия для развития предпринимательства и улучшит показатели России [15].

#### Выводы по разделу один

В данном разделе выпускной квалификационной работе были рассмотрены следующие моменты.

1. Подробно изучены сущность и цели бизнес-планирования, раскрыты основные функции бизнес-планов. Оценив значение бизнес – планов, можно утверждать, что бизнес-план – это средство достижения цели, к которой

стремится компания, а грамотное планирование позволяет эффективно двигаться к этой цели.

2. Многогранная классификация бизнес-планов позволяет рассматривать широкий спектр бизнес идей.
3. Изучили, что для качественной разработки бизнес-плана необходима актуальная исходная информация, которая должна быть структурирована. То есть бизнес-план должен содержать обязательные разделы.
4. Для обоснования эффективности бизнес-плана следует учитывать такие показатели как:
  - NPV;
  - PI;
  - IRR;
  - DPP.
5. Сравнили российское и зарубежное бизнес-планирование. В ходе этого были выявлены как достоинства, так и недостатки российского планирования.

## 2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА

### 2.1 Анализ тенденций рынка

#### 2.1.1 Анализ рынка хлеба и хлебобулочных изделий

В России хлеб исторически является одним из основных продуктов в рационе населения, к которому относятся с особенным трепетом; также он относится к категории продуктов первой необходимости.

Хлебопекарная промышленность является одной из ведущих отраслей пищевой промышленности. Объем розничного рынка продаж хлебобулочных изделий составил в 2015 г. 567,2 млрд. руб., тем самым занимая 6-е место среди продовольственных товаров после алкогольных напитков, мясных продуктов, кондитерских изделий и молочных продуктов.

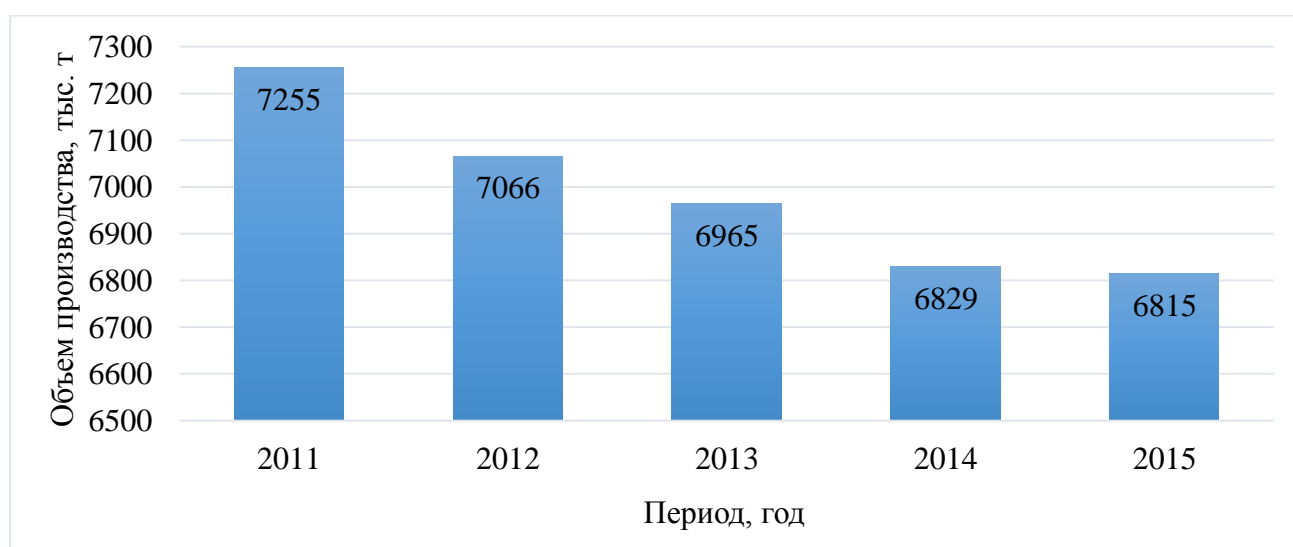


Рисунок 2 – Объемы производства хлеба и хлебобулочных изделий в Российской Федерации, тыс. т.

В период с 2011 по 2015 год наблюдается тенденция к снижению объемов производства хлеба и хлебобулочных изделий (рисунок 2). В 2015 году объем производства составил 6815 тысяч тонн, что на 440 тысяч тонн меньше по сравнению с 2011 годом. В большей степени это связано с промышленным производством. В связи с увеличением цены на хлеб и хлебобулочные изделия

(рисунок 3) складывается ситуация, что цены на хлеб в магазинах и частных пекарнях практически сравнялись, а качество в пекарнях выше.

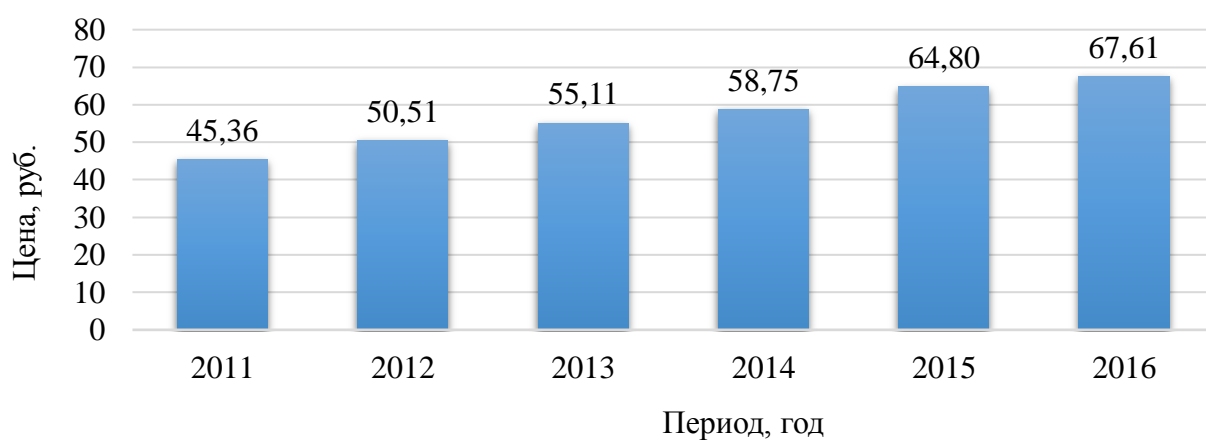


Рисунок 3 – Средние потребительские цены на хлеб и хлебобулочные изделия, руб.

Также на падение объемов производства влияет увеличение денежных доходов населения. На рисунке 4 мы видим, что в 2015 году средний доход на душу населения составляет 30 473,6 рублей, что на 2 706,6 больше, чем в 2014 году. И в принципе, просматривается тенденция к увеличению денежных доходов. То есть потребители готовы платить большую сумму денег за более качественный продукт.

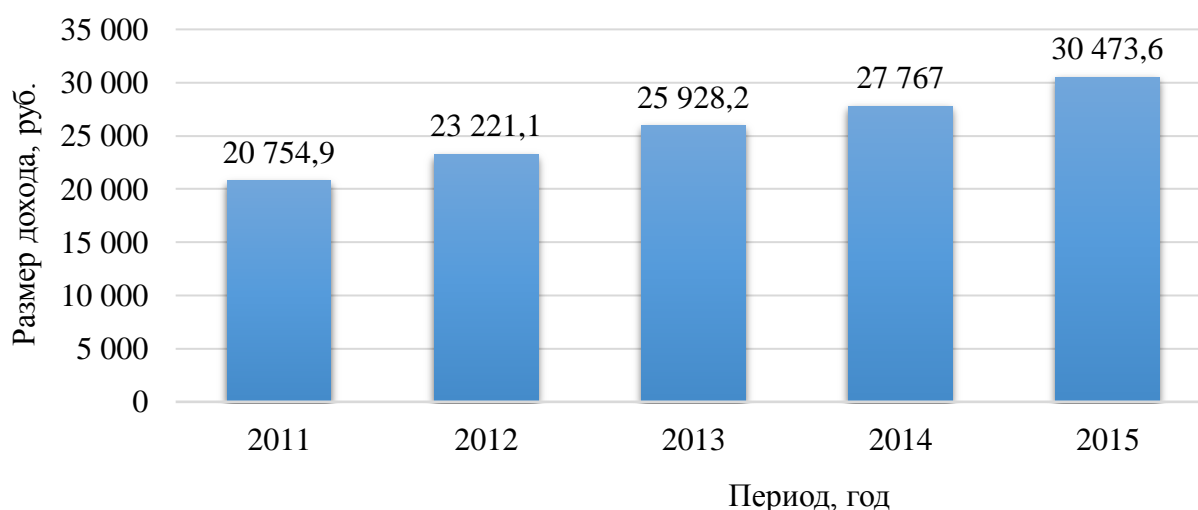


Рисунок 4 – Денежные доходы населения РФ, руб

Таким образом, снижение объемов производства связано с переориентацией предпочтений потребителей.

В основном хлебная промышленность предполагает размещение хлебных предприятий недалеко от потребителей, по причине ограниченного срока хранения продуктов. На рисунке 5 рассмотрим распределение производства хлебобулочной продукции по федеральным округам РФ.



Рисунок 5 – Распределение объемов производства хлебобулочных изделий по федеральным округам РФ в 2015 году

Таким образом, наибольшую долю в производстве занимает Центральный ФО – 29% от всей произведенной продукции. Немного меньше производят в Приволжском ФО – 20%, в Сибирском, Южном и Северо-Западном ФО производят по 12%, 10% и 10% соответственно от общей доли произведенной продукции, в Уральском и Северо-Кавказском федеральных округах – 7%, в Дальневосточном федеральном округе – 4%.

На рисунке 6 рассмотрим структуру производства хлебобулочных изделий.



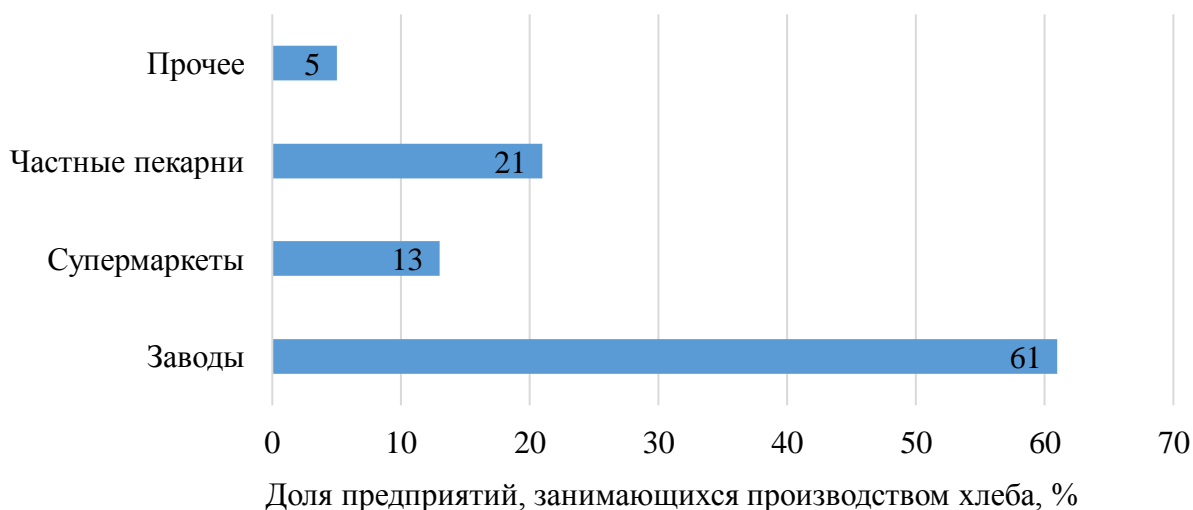


Рисунок 6 – Предприятия, занимающиеся выпуском хлебобулочных изделий

На сегодняшний день основное производство хлебобулочных изделий приходится на заводы – 61%, далее идут частные пекарни - 21%, супермаркеты – 13% и прочие производственные силы 5%.

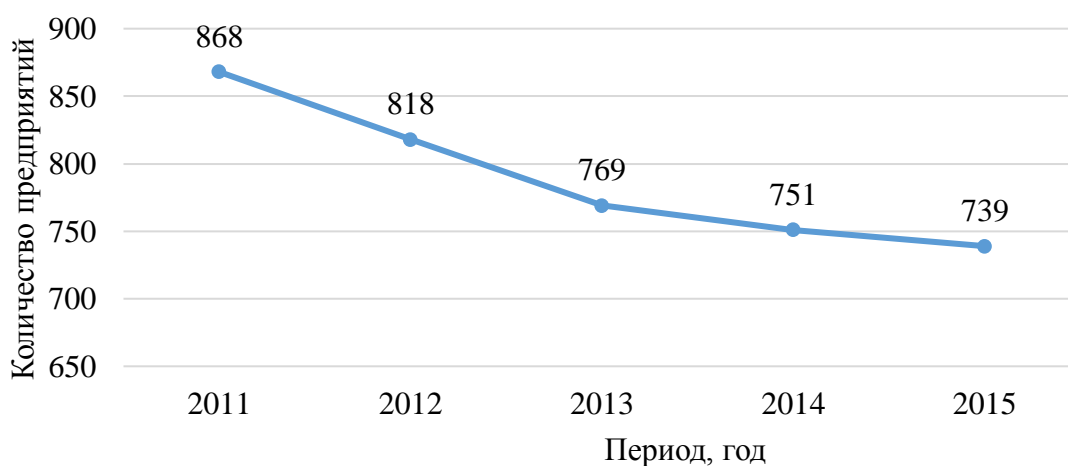


Рисунок 7 – Количество крупных и средних предприятий в хлебопекарной промышленности Российской Федерации

Несмотря на то, что крупные предприятия занимают большую часть в производстве хлебобулочных изделий, их количество сократилось на 14,9 %. Это связано с тем, что большинство таких предприятий остались еще со времен Советского Союза, то есть они морально и физически изношены и требуют инвестиций для корректной работы.

Хлебобулочные изделия, изготавливаемые в России, можно разделить на 2 сектора – традиционные и нетрадиционные. К традиционным относится недорогая продукция, известная потребителям еще с советских времен, к нетрадиционным – изделия, изготовленные по оригинальным рецептурам, национальные сорта хлеба, продукция функционального и профилактического назначения. Доля производства традиционных изделий составляет большую часть в производстве хлебобулочных изделий.

В таблицах 1 и 2 отображено предложение традиционных и нетрадиционных видов хлеба и хлебобулочных изделий с разбивкой по регионам.

Таблица 1 – Предложение традиционных видов хлеба и хлебобулочных изделий, кг на человека в год

Регион	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Центральный ФО	56	53,5	53	52	50,5	50
Северо-Западный ФО	54	52	50,5	49	48,5	48
Южный ФО	53	52,5	50,5	49,5	48,5	49
Северо-Кавказский ФО	45	44	44,5	44,5	46	46
Приволжский ФО	47	47	46,5	45,5	45	45,5
Уральский ФО	38	40	39	39	38	38
Сибирский ФО	40,5	40,5	40,5	44	43	43,5
Дальневосточный ФО	46	46	45	43	43	42

Таблица 2 – Предложение нетрадиционных видов хлеба и хлебобулочных изделий, кг на человека в год

Регион	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Центральный ФО	0,9	0,9	1	1,1	1,3	1,4
Северо-Западный ФО	0,8	0,7	0,6	0,6	0,7	0,7
Южный ФО	0,3	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4
Северо-Кавказский ФО	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Приволжский ФО	0,5	0,8	0,7	0,6	0,7	0,6
Уральский ФО	0,7	0,8	0,7	0,6	0,6	0,8
Сибирский ФО	1	1,1	1,3	1,4	1,6	1,6
Дальневосточный ФО	0,1	0	0,1	0,1	0,1	0,1

Можно наблюдать снижение предложения традиционных видов хлеба практически во всех регионах страны, кроме Сибирского федерального округа, а

рост производства нетрадиционных видов хлеба относится ко всем регионам. На рисунках 8 и 9 эта тенденция выглядит более наглядно.

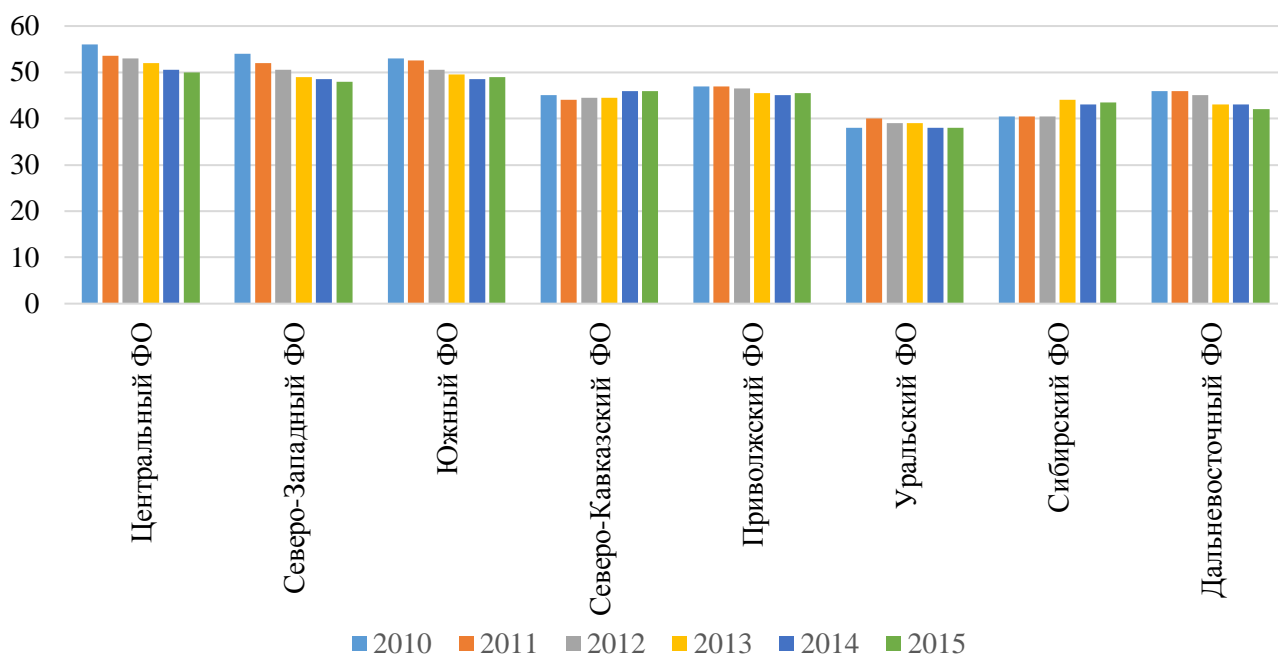


Рисунок 8 – Предложение традиционных видов хлеба на душу населения, кг на человека в год

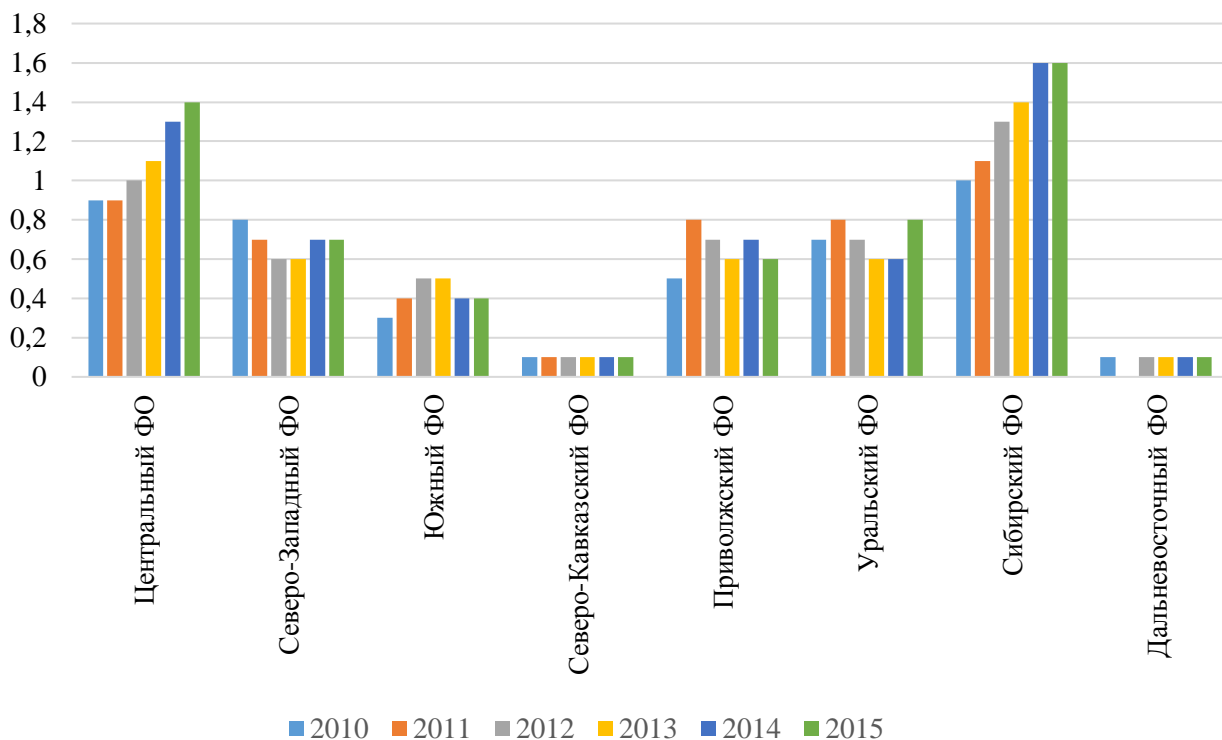


Рисунок 9 – Предложение нетрадиционных видов хлеба на душу населения, кг на человека в год

Такая тенденция может быть связана с растущим интересом к здоровому образу жизни потребителей. К примеру, сладкий хлеб считается значительно более здоровой альтернативой таким лакомствам как пирожные, конфеты, мороженое и так далее. То есть производители могут создавать новые виды хлеба (с добавлением ягод, фруктов). Или же хлебобулочные изделия с добавлением овощей, точно так же считаются полезными для здоровья. Такая продукция позиционируется как изделия без ГМО, что вызывает одобрение покупателей.

Поэтому всю большую популярность набирают небольшие пекарни, которые могут производить как нетрадиционную, так традиционную продукцию. Преимуществом таких предприятий является гибкость, благодаря которой можно подстраиваться под предпочтения покупателей и в кратчайшие сроки предложить вкусную и полезную продукцию, а также возможность разработки собственных рецептур. Данный вид бизнеса обладает рядом преимуществ, побуждающих к ведению данного вида коммерческой деятельности. Таковыми преимуществами являются:

1. Специфика изготовления хлебобулочных изделий позволяет содержать небольшой штат сотрудников мини-пекарни. Благодаря чему существует возможность снижения административных расходов и сокращение затрат производства, а также возможность ежедневного выпуска свежей партии выпечки.

2. Большой потенциал рекламной деятельности и возможностей расширения бизнеса и рынков сбыта за счет помещения брендов компании на бумажной упаковке продукции.

3. Использование продукции пекарни в целях саморекламы путем помещения на упаковку перечня других видов продукции для расширения знаний покупателя об ассортименте рекламы.

4. Разработка Интернет-витрины, возможность заказа продукции через нее и введение службы доставки для дальнейшего расширения клиентской базы и поиска новых рынков сбыта.

5. Расширение ассортиментного ряда после детального исследования рыночных ожиданий и предпочтений потребителей. В качестве примера в ассортимент может быть добавлена кондитерская линия продукции.

6. В целях повышения имиджа и узнаваемости бренда участие в различных мероприятиях общественной и социальной жизни населенного пункта (благотворительные акции, обслуживание выездных мероприятий и прочее).

7. Привлечение дополнительной клиентуры и повышение востребованности продукции мини-пекарни путем введения акционных предложений и системы скидок.

Таким образом, учитывая тенденции рынка, данный проект можно считать актуальным и перспективным.

В целях реализации данного проекта создается новый субъект предпринимательской деятельности. Мини-пекарня – это небольшое предприятие по производству хлеба и хлебобулочных изделий. В нашем случае, будет производиться как традиционные виды хлеба, так и нетрадиционные. Реализация в большей степени будет производиться в розницу. При пекарне организуется собственный торговый зал. Место расположения – город Челябинск, седьмой по количеству жителей, четырнадцатый по занимаемой площади город Российской Федерации, административный центр Челябинской области, крупнейший промышленный центр России. Население составляет – 1 198 858 человек.

На данный момент в Челябинске функционирует 326 организаций, которые занимаются производством хлеба и хлебобулочных изделий. В такие организации входят: пекарни, пекарни-кондитерские, кафе-пекарни, магазины, кондитерские цеха. То есть для некоторых организаций хлебное направление является основным, а для остальных косвенным.

Рассмотрим более подробно разбивку этих организаций по районам города Челябинска.

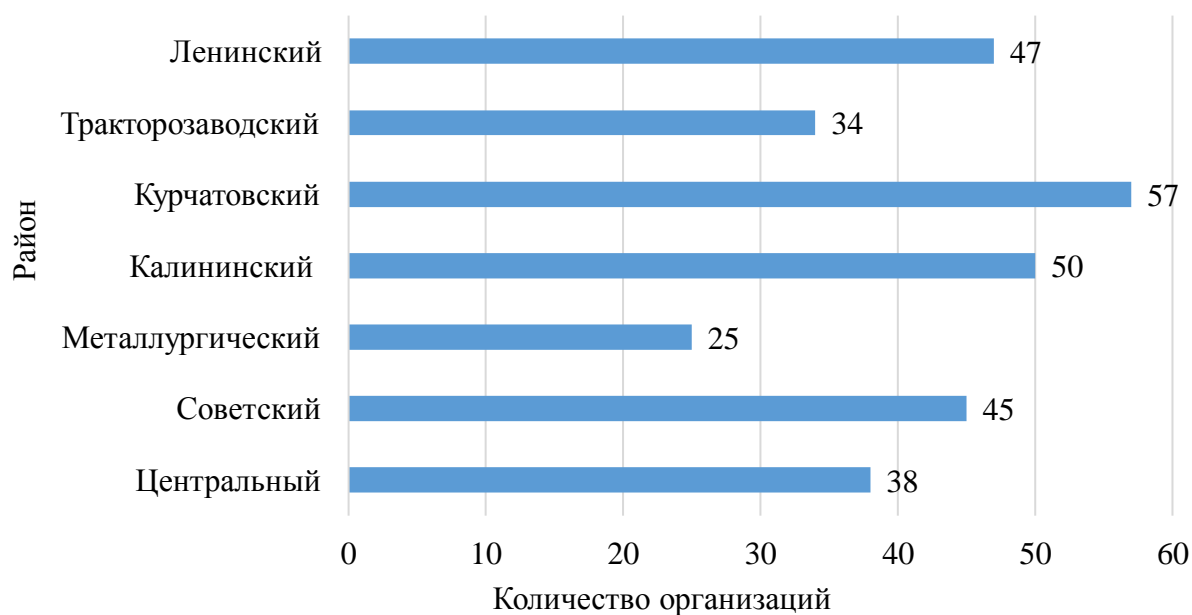


Рисунок 10 – Распределение по районам города Челябинска предприятий по производству хлеба и хлебобулочных изделий

Лидерами по количеству предприятий являются Курчатовский и Калининский районы. Это, возможно, обусловлено тем, что данные районы являются наиболее густонаселенными в городе. По данным РОССТАТА на 2016 год в Калининском районе проживает 222 011 человек, а в Курчатовском 219 883 человека. Так же в этих районах идет самое активное строительство. В Курчатовском районе возводят типовые дома средней стоимости, а в Калининском – современное дорогое жилье.

### 2.1.2 Изучение конкурентов

В непосредственной близости от места расположения нашей пекарни находится не так много заведений аналогичного типа.

На рисунке 11 мы можем увидеть количество близлежащих конкурентов. В основном это небольшие торговые точки Первого хлебокомбината по продаже хлебобулочных изделий.

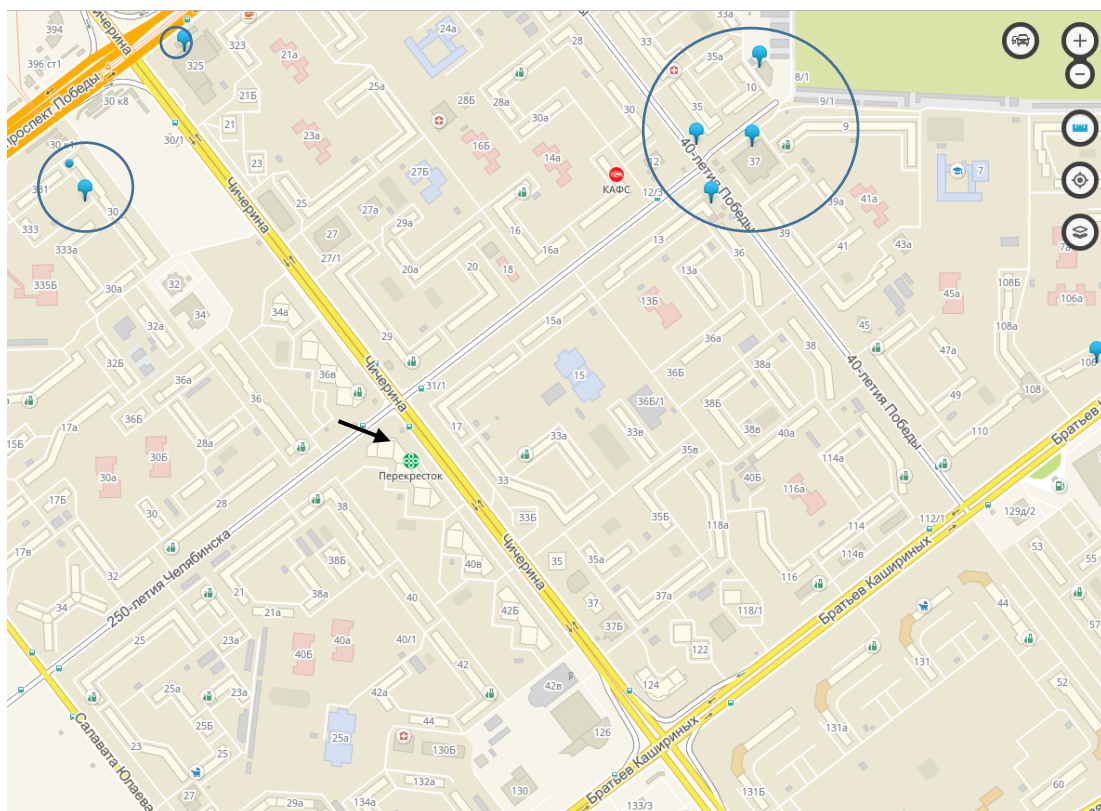


Рисунок 11 – Близлежащие конкуренты

Мы остановимся на изучении таких конкурентов как кондитерская-пекарня «Andrew – baker» и пекарня – кондитерская «Ватрушка» [18], [19].

Таблица 3 – Сравнительная характеристика конкурентов

Характеристика	«Andrew - baker»	«Ватрушка»
Описание	Andrew Baker – это уютная кондитерская-пекарня. Представьте теплый запах свежей выпечки, корицы, ванили, запах, которых согревает душу, и вы сразу почувствуете добрую атмосферу Andrew Baker.	Пекарня - кондитерская «Ватрушка» уже приобрела свою популярность у любителей вкуснейших кондитерских изделий, всегда свежего хлеба и выпечки. Очень милое и уютное кафе в стиле легкой классики. Приятный и вежливый персонал, разнообразное меню на любой вкус.
Место расположения	Улица Бейвеля, дом 3	Улица Молдавская , дом 16, ТК Фокус
Режим работы	Пн – Пт с 08:00 до 21:00 Сб, Вс с 10:00 до 21:00	Пн-Пт: с 07:30 до 22:00; Сб: с 09:00 до 22:00; Вс: с 10:00 до 22:00
Наличие филиалов	2 филиала	3 филиала
Рейтинг «2gis»	4 из 5	4 из 5

### Окончание таблицы 3

Характеристика	«Andrew - baker»	«Ватрушка»
Количество отзывов «2gis»	14 отзывов	66 отзывов
Наличие сайта	Есть официальный сайт с подробным описанием продукции, контактными данными. А так же страницы Вконтакте, Instagram и Facebook	Есть официальный сайт с подробным описанием продукции, контактными данными. А так же страницы Вконтакте, Instagram и Facebook
Интерьер	Небольшая уютная пекарня, оформленная в светлых тонах.	Интерьер пкарни "Ватрушка" стилизован под уютную французскую кондитерскую. Здесь преобладают светлые и нежные оттенки, такие как белый, кремовый, голубой, бледно-серый.
Средний чек	200 рублей	500 рублей
Ассортимент	Свежая, горячая выпечка и каша к ранним завтракам. На обед идет салат, щедрая порция «супчика дня», круассан или блинчик и чай. Пекутся разные сорта хлеба. На заказ готовятся торты, пироги из слоеного и датского теста, пельмени, вареники, манты, хинкали, «детские» пельмени с куриным филе	В меню кондитерской "Ватрушка" преобладают десерты и выпечка. Здесь можно отведать невообразимое количество самых разных булочек, пирожков, маффинов, эклеров, кексов и так далее. Кроме того, есть и более серьёзные блюда - несколько видов пасты, супы, пельмешки, вареники и блюда из мяса и рыбы. Из напитков можно заказать чай, кофе, соки. Есть детское меню.
Вместимость зала	11 человек	30 человек
Скидки	На вчерашнюю выпечку действует скидка 20%. Так же для постоянных клиентов предусмотрены скидки.	С 20:00 в кондитерской предоставляют скидку 20% на выпечку, хлеб, салаты и сэндвичи
Тип расчета	Наличный/безналичный	Наличный/ безналичный
Доставка	Есть	Есть

Рассмотрим меню конкурентов. На рисунке 12 представлено общее количество блюд в меню конкурентов.



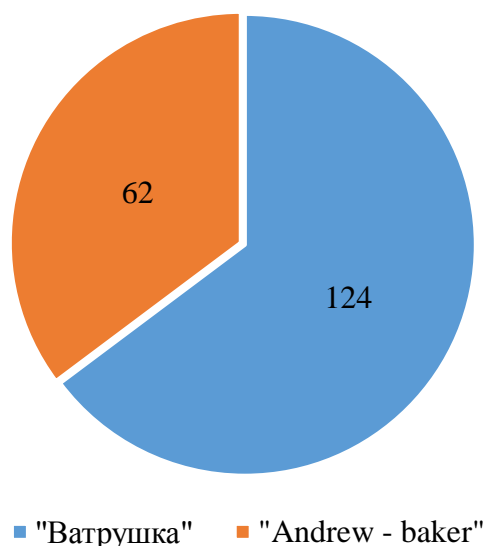


Рисунок 12 – Количество позиций в меню конкурентов

Далее более детально рассмотрим стоимость на товары данных заведений. Пекарня «Andrew - baker» придерживается более низких цен, нежели «Ватрушка». Возможно это обуславливается тем, что заведение имеет меньший масштаб или же не так популярно поэтому старается привлечь больше клиентов (рисунок 13).

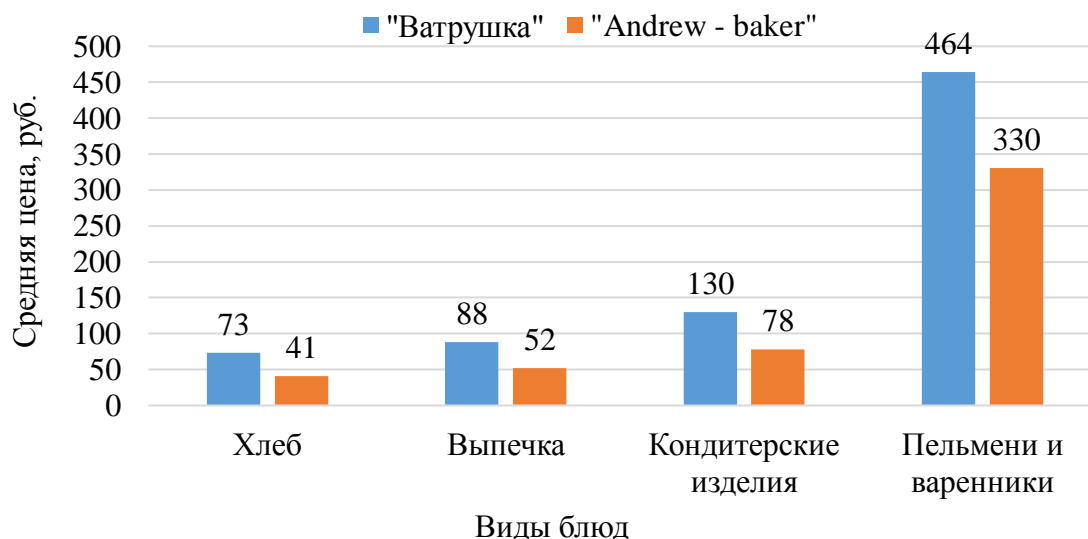


Рисунок 13 – Средние цены на меню конкурентов

Поскольку разница цен может быть обусловлена сложностью приготовления или же разной себестоимостью блюд, то целесообразно сравнить товары, для которых вышеперечисленные факторы будут одинаковы (рисунок 14).

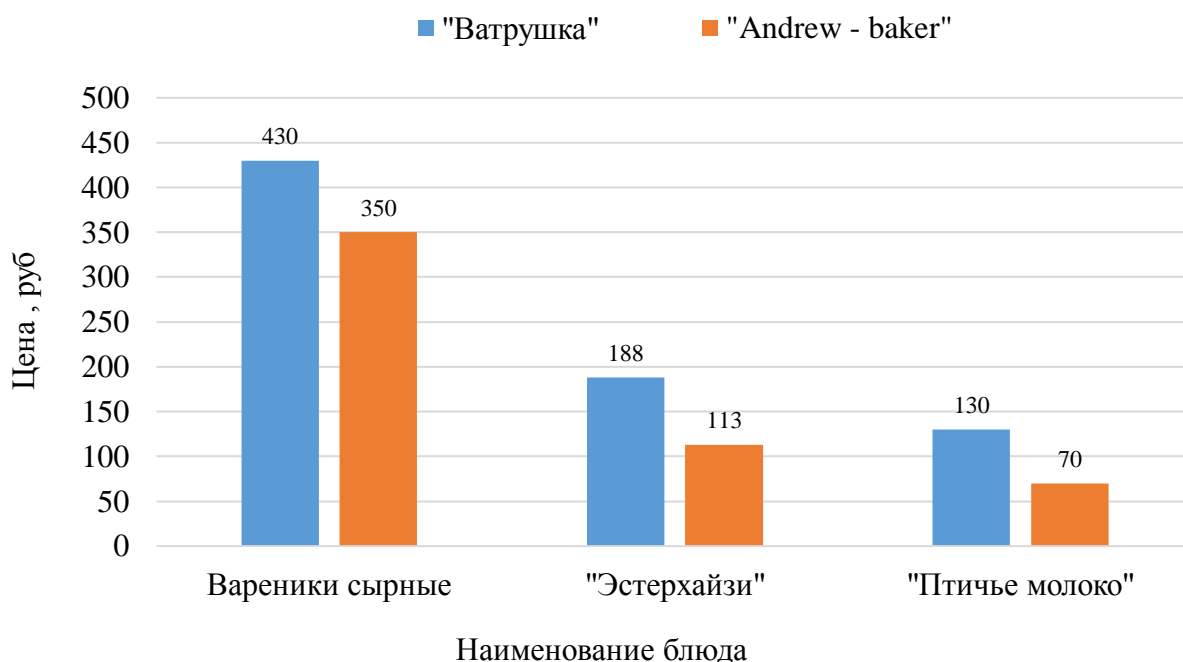


Рисунок 14 – Стоимость идентичных блюд конкурентов, руб.

Так же сравним средний чек посетителей данных заведений (рисунок 15).

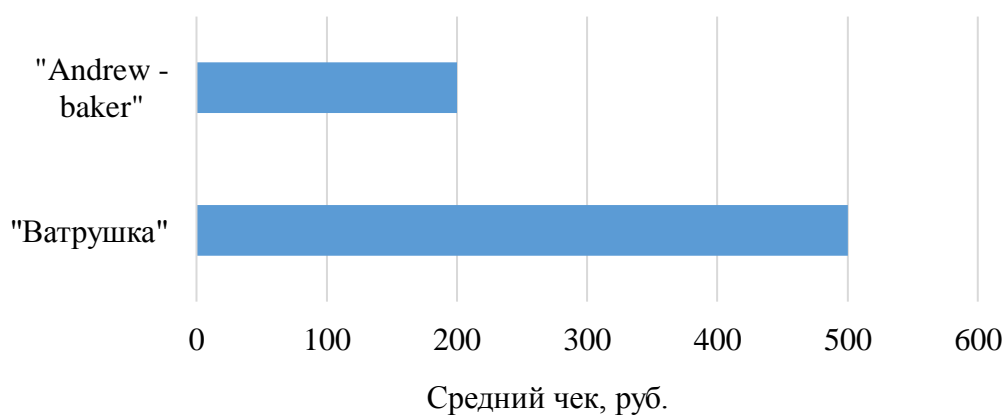


Рисунок 15 – Средний чек конкурентов, руб.

Таким образом, анализ конкурентов показал, что пекарня-кондитерская «Ватрушка» имеет очень разнообразный ассортимент продукции, который предоставляет клиентам огромный выбор, что является большим плюсом.

Что касается пекарни «Andrew - baker», цены здесь на порядок ниже, что является конкурентным преимуществом. Ассортимент же заметно уступает пекарне-кондитерской «Ватрушка».

Из приведенного анализа сделаем вывод, что основным конкурентом является пекарня-кондитерская «Ватрушка». Однако, наша пекарня будет обладать некоторыми преимуществами:

1. Место расположения, пекарня будет находиться в густонаселенном жилом комплексе «Подсолнухи», где практически отсутствуют конкуренты.
2. Будет проводиться активная рекламная политика
3. У нашей пекарни будут более оптимальные цены

### 2.1.3 Изучение потребителей

Если аудитория потребителей хлеба, выпущенного заводом, охватывает практически все социальные группы, то ядро целевой аудиторией частных хлебопекарен – это взрослые работающие люди 20-45 лет, готовые переплачивать за эксклюзивность рецепта, вкус и свежесть выпечки. Она состоит из двух сегментов – посреднического и целевого. Посреднический сегмент посещает такого вида заведения с целью приобретения продукции по причине близкой расположенности к дому и наличия постоянной свежей выпечки. Целевой сегмент клиентуры мини-пекарен состоит из представителей разных слоев населения (пенсионеров, офисных сотрудников, родителей малолетних детей, возрастом от 1 до 10 лет).

Рассмотрим более подробно структуру потребителей. На рисунке 16 мы можем наблюдать, что большую часть покупателей составляют женщины. На рисунке 17 мы видим, что работающее население составляют 55% покупателей, ученики/студенты – 5%, пенсионеры – 40%.

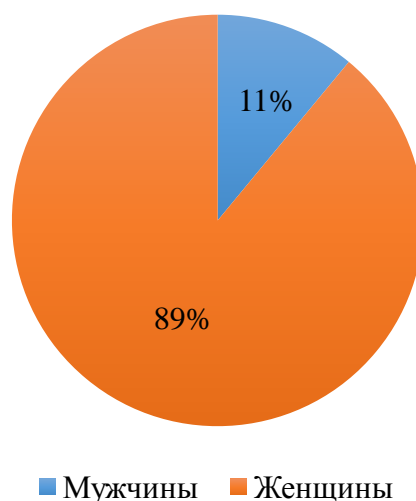


Рисунок 16 – Основные потребители, классифицируемые по гендерному признаку

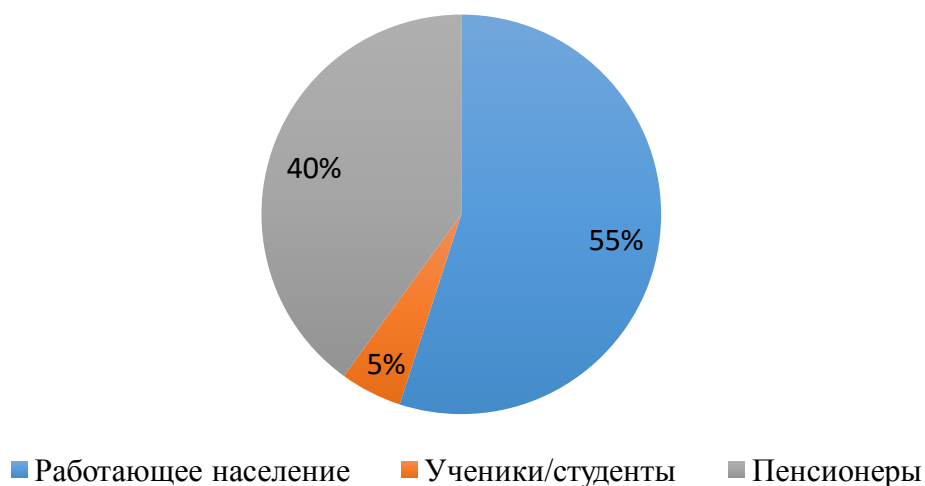


Рисунок 17 – Основные потребители, классифицируемые по занятости

Если рассматривать покупателей по критерию уровень дохода, то целевой аудиторией являются: работающее население с размером дохода от 216 тыс. руб. в год (18 000 руб. /мес.) до 540 тыс. руб. в год (45 000 руб./ мес.), пенсионеры с уровнем дохода от 60 тыс. руб. (5000 руб. / мес.) до 144 тыс. в год (12 000 руб. /мес.).

Для привлечения все большего числа клиентов, нужно учитывать желания потребителя. На рисунке 18 перечислены основные критерии, составляющие важность для клиента. Основными критериями являются свежесть и вкусовые качества выпускаемой продукции.

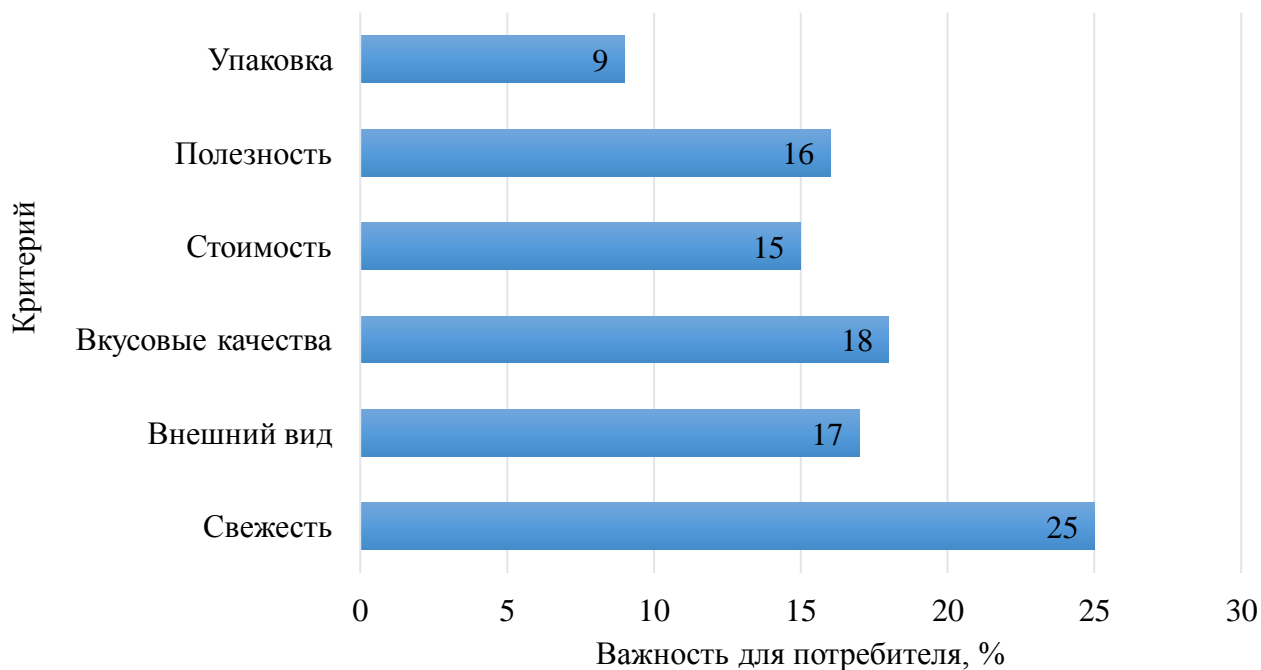


Рисунок 18 – Процентное соотношение критериев, важных для потребителя

Соблюдение этих простых покупательских запросов позволит поднять продажи на высокий уровень, и сделает организацию пекарни прибыльным и перспективным проектом.

## 2.2 План маркетинга

Мини-пекарня будет располагаться в Калининском районе в жилом комплексе «Подсолнухи» на улице Чичерина 38в (рисунок 19). Пекарня организуется в арендованном помещении общей площадью 75 м<sup>2</sup>, в непосредственной близости от пересечения основных транспортных магистралей, что делает ее доступной для посещения жителями различных районов города.

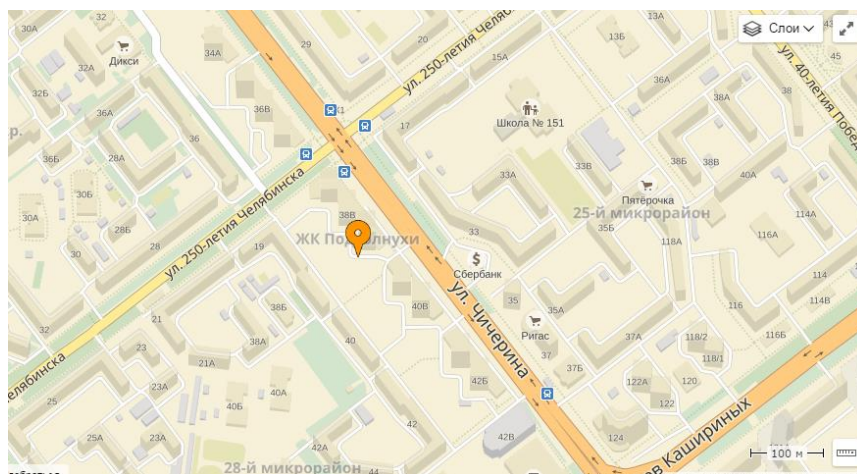


Рисунок 19 – Расположение мини-пекарни

При пекарне организуется собственный торговый зал, на который приходится основной объем сбыта, но также существует возможность сотрудничества с кафе и ресторанами по поставке продукции.

### 2.2.1 Товарная политика

Пекарня производит формовые и подовые хлебобулочные изделия, как традиционного, так и нетрадиционного типа; часть из них позиционируются в сегменте продуктов для здорового питания. Производятся пшеничные и ржано-пшеничные, а также дрожжевые изделия. Категории продукции: русский хлеб, французский хлеб, фирменный хлеб, итальянский хлеб, булочки, выпечка (приложение А). Так же будет представлен большой выбор напитков. В таблице 4 представлен ассортимент напитков.

Таблица 4 – Ассортимент напитков мини-пекарни

В миллилитрах

Наименование	Объем
<b>Горячие напитки</b>	
Чай черный	200
Чай зеленый	200
Эспрессо	70
Американо	200
Латте	220

#### Окончание таблицы 4

Наименование	Объем
Капучино	120
Прохладительные напитки	
Сок пакетированный в ассортименте	200
Сок свежесжатый в ассортименте	200
Газированная вода	250
Молочный коктейль в ассортименте	250

Вся продукция изготовлена из натуральных ингредиентов, без ГМО, а также без добавления, красителей, ароматизаторов и прочих добавок. Для покупателей продукция упаковывается в фирменные бумажные пакеты с логотипом пекарни и контактными данными. Есть возможность доставки продукции на дом или в любую точку города.

#### 2.2.2 Ценовая политика

Стоимость продукции завышать не стоит, лучше остановиться на среднерыночной или чуть ниже рыночной. Спрос на продукцию пекарни не имеет выраженной сезонности, но может иметь некоторые колебания – в зависимости от погодных условий, государственных праздников и так далее. Некоторое снижение потребления хлебобулочных изделий отмечается в теплое время года, а существенное повышение спроса – в период новогодних каникул. Особенностью спроса на данную продукцию является эластичность, т.е. при повышении цен на продукцию объемы выпуска и продаж практически не снижаются, так как хлебобулочные изделия, являются продуктами первой необходимости.

Для того чтобы установить цену на продукцию необходимо сначала проанализировать себестоимость продаваемой продукции. Известна себестоимость конкурентов на основе которой рассчитаем себестоимость продукции нашей пекарни. Наценка на хлеб и выпечку составляет в среднем 75%, на напитки 300%, связана с низкой себестоимостью.

В таблице 5 отражена себестоимость продукции и цена реализации.

Таблица 5 – Себестоимость и цена реализации продукции

В рублях

Наименование	Себестоимость 1 ед. продукции,	Цена реализации 1 ед. продукции
<b>Хлеб</b>		
Хлеб столичный	27	45
Бородинский хлеб	24	40
Батон нарезной	18	30
Багет французский традиционный	25	42
Багет чесночный	30	50
Чиабатта с луком	24	40
Чиабатта с вялеными томатами	26	43
Багет 5 злаков	55	91
Диетический хлеб с льняным семенем	25	42
Хлеб без глютена	53	88
Хлеб Здоровье	55	91
<b>Выпечка</b>		
Круассан в ассортименте	14	26
Ватрушка	26	49
Дениш с начинкой	40	74
Подкова	42	78
Улитка с начинкой	32	60
Гриссини	52	97
Сухари с травами	42	78
Булочка с маком	29	54
Бискоти с вишней и миндалем	55	102
Сочень с творогом	27	50
Штрудель Венский	43	80
Чай черный	17	50
Чай зеленый	15	50
Эспрессо	15	70
Американо	20	90



Окончание таблицы 5

Наименование	Себестоимость 1 ед. продукции	Цена реализации 1 ед. продукции
Латте	35	130
Капучино	25	100
Прохладительные напитки		
Сок пакетированный в ассортименте	15	50
Сок свежесжатый в ассортименте	25	90
Газированная вода	20	80
Молочный коктейль в ассортименте	30	120

Так же для привлечения клиентов будут действовать специальная система скидок:

- 1) «Вечерние скидки!» - каждый день в последний час перед закрытием пекарни скидка на всю выпечку - 30 %!
- 2) «Испечем к вашему приходу!» - по предзаказу можно испечь нужный клиенту товар.
- 3) Социальные скидки – скидки пенсионерам с утра.

### 2.2.3 Прогноз выручки

При составлении прогноза выручки будем использовать понятие «средний чек». Расчет среднего чека будет базироваться на двух элементах, один вид хлеба и один вид выпечки.

Напитки увеличивают средний чек на 25 – 40%. Посчитаем, что напитки увеличат средний чек на 30%.

$$123 \times 1,3 = 160 \text{ рублей}$$

Таким образом, средний чек (таблица 6) нашей мини-пекарни будет составлять примерно 160 рублей.

Таблица 6 – Расчет среднего чека

В рублях

Наименование	Цена реализации 1 ед. продукции	Средняя цена
<b>Хлеб</b>		
Хлеб столичный	45	55
Бородинский хлеб	40	
Батон нарезной	30	
Багет французский традиционный	42	
Багет чесночный	50	
Чиабатта с луком	40	
Чиабатта с вялеными томатами	43	
Багет 5 злаков	91	
Диетический хлеб с льняным семенем	42	
Хлеб без глютена	88	
Хлеб Здоровье	91	
<b>Выпечка</b>		
Круассан в ассортименте	26	68
Ватрушка	49	
Дениш с начинкой	74	
Подкова	78	
Улитка с начинкой	60	
Гриссини	97	
Сухари с травами	78	
Булочка с маком	54	
Бискоти с вишней и миндалем	102	
Сочень с творогом	50	
Штрудель Венский	80	
Средний чек без учета напитков		

Далее спрогнозируем посещаемость нашего заведения. Будем отталкиваться от количества посетителей у конкурентов, которые в месяц составляют 7500 человек,

то есть в день около 260 человек. Но так как нашей пекарне, как новому заведению, придется завоевывать любовь посетителей, поэтому примем то, что в первый месяц работы придет лишь 45% прогнозируемых гостей. Некоторое снижение посетителей будет наблюдаться в теплое время года. Но благодаря активной рекламе и качеству продукции планируется рост клиентов в первый год ежемесячно на 6%, во второй год ежемесячно на 7%.

Что касается среднего чека, то во второй год он вырастет, так как цены необходимо будет поднять из-за инфляции, которая по данным Минэкономразвития России будет составлять в 2018 году 4,5%.

Таблица 7 – Прогноз выручки мини-пекарни в первый год.

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Кол - во посетителей, чел.	3510	3721	3944	4181	4432	3989
Средний чек, руб.	160	160	160	160	160	160
Выручка, руб.	561 600	595 360	631 082	668 946	709 083	638 175
	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Кол - во посетителей, чел.	3789	3789	4017	4258	4513	4784
Средний чек, руб.	160	160	160	160	160	160
Выручка	606 266	606 266	642 642	681 201	722 073	765 397
Годовая выручка, руб.						7 828 092

Во второй год планируется увеличение выручки мини-пекарни, так как к этому времени заведение обзаведется известностью.

Таблица 8 – Прогноз выручки мини - пекарни во второй год

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Кол - во посетителей, чел.	5119	5478	5862	6273	6713	6042
Средний чек, руб.	168	168	168	168	168	168
Выручка, руб.	859 992	915 922	980126	1 048 846	1 122 414	1 010 222
	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
Кол - во посетителей, чел.	5740	5740	6142	6572	7033	7526
Средний чек, руб.	168	168	168	168	168	168
Выручка, руб.	959 728	959 728	1 026 942	1 098 838	1 175 918	1 258 347
Годовая выручка, руб.						12 417 023

Изменение выручки с учетом сезонности можно увидеть на рисунке 20.

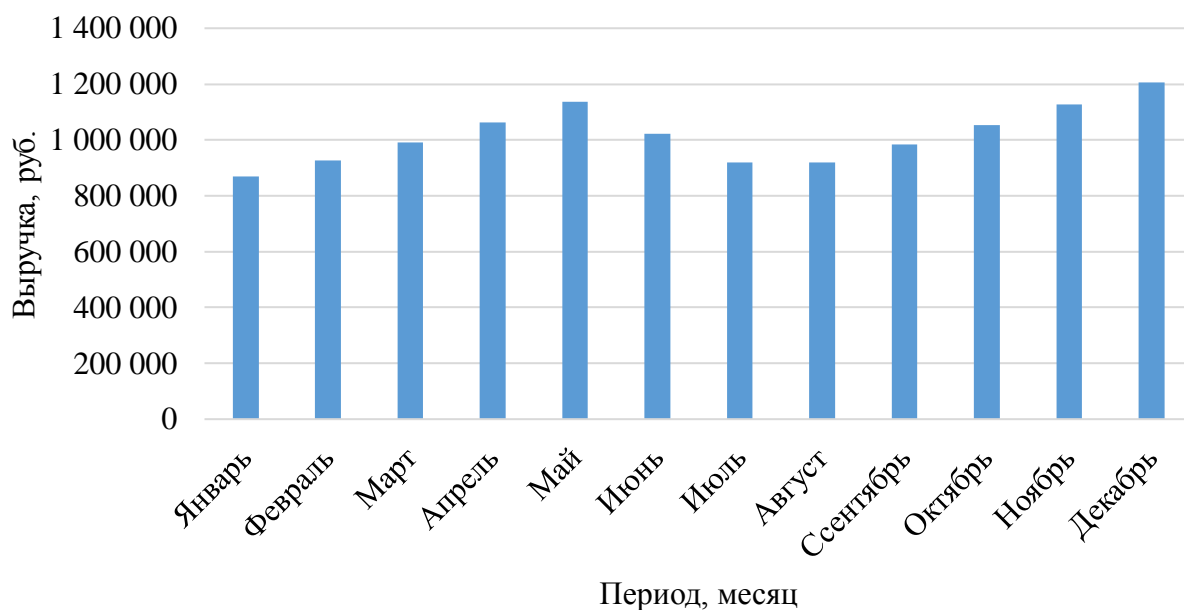


Рисунок 20 – Прогнозируемая выручка мини-пекарни с учетом сезонности

#### 2.2.4 Политика продвижения услуг

1. Реклама в Интернете. Одним из способов продвижения товара будут онлайн-инструменты. В первую очередь будет использоваться веб-сайт пекарни, на котором будет размещена информация о продукции, контактные данные, а также возможность онлайн заказа с доставкой. Одним из факторов, который влияет на позицию сайта в поисковых системах – частота и систематичность обновления информации. Поддержка и сопровождение сайта осуществляется на основании абонентского договора. Стоимость услуги 6 000 рублей.

Контекстная реклама так же является эффективным способом продвижения сайта. По своей сути это показ рекламных объявлений на тему, интересующую посетителей сайта, в поисковых системах Яндекс, Google и на сайтах партнеров систем. Оплата производится за переходы по вашему рекламному объявлению. Позиция объявления в общем списке и цена клика определяется по принципу

аукциона: чем выше ставка, тем выше позиция. Стоимость услуги составляет 3 000 рублей в месяц.

Еще одним инструментом являются социальные сети ВКонтакте и Instagram. Во ВКонтакте публикуются новости пекарни, интересные кулинарные рецепты, проводятся конкурсы и розыгрыши. В Instagram публикуются фотографии процесса производства, готовых изделий, фотографии посетителей с фирменным хештегом, по которому упрощается поиск.

Таким образом затраты на рекламу в интернете составят:

Первоначальные затраты = создание сайта + обслуживание сайта = 45 000 + 6 000 + 3 000 = 54 000 рублей.

2. Реклама на баннерах. «АРМАДА АУТДОР» - группа компаний, специализирующаяся на предоставлении услуг в сфере наружной рекламы в Челябинске и Челябинской области. Принимаем решение напечатать один баннер. Затраты на изготовление и размещение составят 5 140 + 18 900 = 24 040 рублей.

3. Раздача листовок. Один из наиболее эффективных методов продвижения является раздача промо-листовок, оповещающих об открытии пекарни, об акциях и спецпредложениях. Можно оповестить об открытии предприятия путем размещения промо-листовок в подъездах близлежащих жилых домов. Стоимость услуги составит 5 000 рублей.

Таким образом, рекламные расходы представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Рекламные расходы

В рублях

Вид расхода	Первоначальные затраты	Ежемесячные затраты в первый год, руб.	Ежемесячные затраты во второй год, руб.
Реклама в интернете	54 000	9 000	9 405
Реклама на баннерах	24 040	18 900	19 751
Раздача листовок	5 000	1 000	-
Итого	83 040	28 900	29 156

## 2.3 Организационный и инвестиционный планы

### 2.3.1 Организационный план

1. Организационно-правовая форма. К открытию планируемого предприятия будет применяться такая организационно-правовая форма как индивидуальный предприниматель. Преимущества данной формы:

- более простой порядок регистрации и прекращения деятельности (нет учредительных документов и договоров, нет уставного капитала);
- ИП введет более простую бухгалтерскую отчетность;
- регистрация производится по месту жительства и не требует юридического адреса;
- прибыль от предпринимательской деятельности становится собственностью индивидуального предпринимателя.

К основным недостаткам данной организационно-правовой формы можно отнести необходимость ежегодно перечислять фиксированную сумму страховых взносов, вне зависимости от того, осуществляется предпринимательская деятельность или нет, а также ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим имуществом.

2. Система налогообложения. Для проекта может быть применена смешанная форма налогообложения – для оптовой торговли УСН, для розничной торговли через собственную торговую точку – ЕНВД. Однако, в целях упрощения отчетности принята единая форма налогообложения – УСН с объектом налогообложения «доходы минус расходы» (ставка 15%). Налог уплачивается авансовыми платежами.

УСН заменяет такие налоги как:

- НДФЛ
- Налог на прибыль
- НДС (кроме экспорта)
- Налог на имущество

Чтобы полностью оплатить налог УСН нужно в течение года сделать 3 авансовых платежа, а в следующем году заплатить налог по УСН за вычетом ранее уплаченных авансовых платежей.

Объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на сумму понесенных расходов.

В таблице 10 представлены расчеты налога за два года деятельности мини-пекарни.

Таблица 10 – Налоговые выплаты мини – пекарни

В рублях

Сумма налога (аванс)	1 год			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	Годовой платеж
	4232	25 783	10 066	38 202
Сумма налога (аванс)	2 год			
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	Годовой платеж
	43 496	75 491	58 582	102 567

3. Организационная структура. Организационная структура пекарни представлена на рисунке 21.

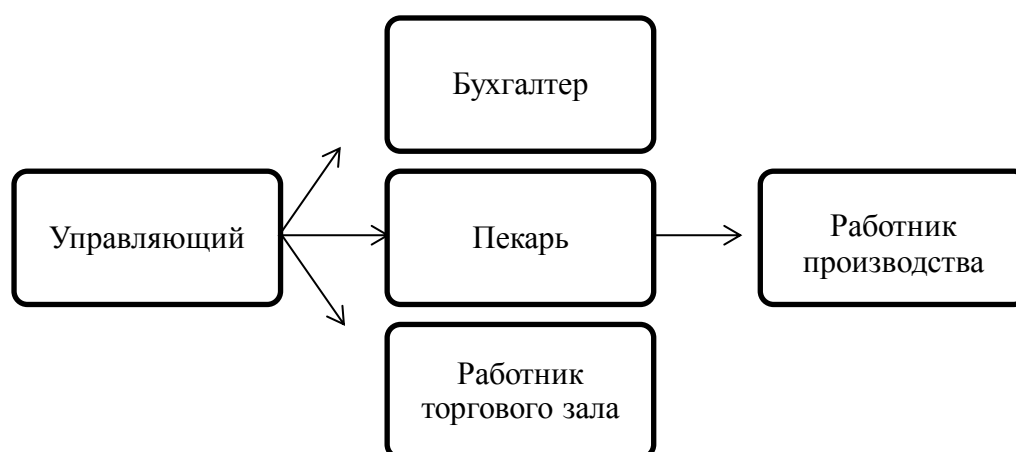


Рисунок 21 – Организационная структура мини-пекарни

Все руководящие и административные функции выполняет инициатор проекта. Он имеет все необходимые навыки в сфере предпринимательства, а также

кулинарное образование и многолетний опыт работы в данной сфере. Организационно-правовая форма проста – все работники находятся в непосредственном подчинении инициатора проекта.

График работы производства – пятидневная рабочая неделя, с 09.00 до 18.00. График работы торгового зала – ежедневно, с 10.00 до 21.00.

К работникам производства – пекарям и подсобным рабочим – предъявляются особенно жесткие требования при подборе. Требуется опыт работы на пекарном производстве не менее тех лет, а также соответствие требованиям по личностным характеристикам: ответственности, желанию обучаться.

Таблица 11 – Штат сотрудников мини-пекарни

Должность	Оклад, руб.	Кол-во человек	Зарплата, руб./мес.	Страховые взносы, руб./мес.	Фонд оплаты труда, руб./мес.
Бухгалтер	10 000	1	10 000	3 000	13 000
Производственный					
Пекарь	25 000	2	50 000	15 000	65 000
Работник производства	20 000	2	40 000	12 000	52 000
Торговый					
Продавец торгового зала	18 000	2	36 000	10 800	46 800
Итого		7	-	-	176 800

В связи с тем, что с течением времени посетителей мини-пекарни станет больше, то с 13 месяца планируется нанять еще 1 пекаря и 1 работника производства. Так же с 13 месяца производится корректировка заработной платы в следствие инфляции (таблица 12).

Таблица 12 – Ежемесячные затраты на оплату труда

В рублях

Месяц	1 - 12	13 - 24
Заработная плата	136 000	191 262
Страховые взносы	40 800	57 379
Итого	176 800	248 639



Таким образом затраты на оплату труда в первый год составят 176 800 рублей, а во второй год 248 639 рублей. Увеличение затрат связано с увеличением количества сотрудников.

### 2.3.2 Инвестиционный план

В данном разделе определим размер инвестиций, требуемый для реализации данного проекта. В первую очередь необходимо определиться с помещением. Поскольку за последнее время рынок недвижимости очень подорожал, то принимаем решение взять помещение в аренду. Необходимое помещение размером кв.м. будет снято в аренду на длительный срок, стоимость аренды составляет 65 000 рублей, коммунальные платежи включены в стоимость аренды.

Так же необходимо закупить необходимое оборудование, предметы интерьера, а также сделать косметический ремонт помещения.

Так же необходимо уплатить государственную пошлину за регистрацию ИП в размере 800 рублей.

Прочие затраты, не учтенные в таблицах ниже, примем 3% от общей суммы затрат предприятия.

В таблицах 13 и 14 представлены все необходимые затраты на инвестиции.

Таблица 13 – Требуемое оборудование для пекарни

Наименование	Цена, руб.	Количество, шт.	Итого, руб.
Производственное оборудование			
Печь пекарская ХПЭ-500	130 000	2	260 000
Шкаф расстойный ШРЭ 2.1	40 800	2	81 600
Мукопросеиватель ПВГ-600М	24 000	1	24 000
Тестомес МТМ-65МНА	51 110	1	51 110
ЛИСТ подовый для ХПЭ 700x460 (20 шт.)	730	15	10 950
Зонт вытяжной 10x8	7 695	1	7 695
Ванна моечная односекционная	4 395	1	4 395

## Окончание таблицы 13

Наименование	Цена, руб.	Количество, шт.	Итого
Ванна моечная двухсекционная ВМ 2/4 э	9 825	1	9 825
Весы порционные CAS SW-1-20	2 500	1	2 500
Стеллаж СК	6 706	1	6 706
Тележка-шпилька к ХПЭ ТС-Р-16	20 000	1	20 000
Стол кондитерский СП-311/2008	19 310	1	19 310
ШКАФ холодильный R700M	37 560	1	37 560
Прочее	20 000	-	20 000
Торговое оборудование			
Витрины	12 000	2	24 000
Кассовый аппарат	11 000	1	11 000
Полки	6 000	3	18 000
Мебель для зала			
Стол	5 000	6	30 000
Стулья	1 000	12	12 000
Объекты интерьера	12 000	-	12 000
Итого			662 651

Таблица 14 – Другие затраты на инвестиции

В рублях

Наименование товара	Сумма
Аренда помещения	65 000
Проектирование и дизайн помещения	90 000
Отделочные работы	150 000
Затраты на рекламу	83 040
Регистрация ИП	800
Прочие затраты	32 520
ИТОГО	421 360

Производственная деятельность требует наличия некоторых разрешительных документов и протоколов соответствия продукция установленным стандартам. В частности, к таким документам можно отнести: Сертификат качества продукции

Разрешение на производственную деятельность Гигиенический сертификат, содержащий полное описание процесса выпечки, используемые рецепты, и некоторые рекомендации по оптимизации производства Для начала реализации готовой продукции понадобится «Санитарно-эпидемиологическое заключение на продукцию», сертификат соответствия от Федеральной службы по тех. Регулированию и метрологии, одобрение пожарной инспекции и службы экологического надзора.

Итого, суммарные первоначальные инвестиции, которые необходимо осуществить для открытия мини – пекарни составляют 1 084 011 рублей.

Пусть в структуре капитала имеется 37% собственных средств, тогда 684 011 рублей нужно взять в кредит.

Получить кредит для начинающего бизнесмена довольно –таки затруднительно, поэтому мы воспользуемся самым простым способом: потребительский кредит.

Для того чтобы выбрать наиболее оптимальный вариант кредитования сравним предложения по потребительским кредитам наиболее крупных банков Челябинска на сумму 684 011 рублей и сроком на 2 года.

Сравнительная характеристика банков «Сбербанк», «Челябинвестбанк» и «ВТБ-24» представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Сравнительная характеристика предложений банка

Наименование банка	«Сбербанк»	«Челиндбанк»	«ВТБ – 24»
Вид кредит	Потребительский без обеспечения	Стандартный	Крупный
Ставки	от 12,9%	от 18,5%	от 15,5%
Ставка, с учетом заданных условий	15,90%	20,50%	16%
Срок кредитования	до 5 лет	до 5 лет	до 5 лет
Сумма кредита	до 3 000 000	от 15 000 до 5 000 000 рублей	от 400 000 до 3 000 000
Требования	1. Возраст на момент предоставления кредита не менее 21 года.	1. Наличие постоянных доходов, подтвержденных документами,	1. Заемщик должен быть гражданином РФ

Окончание таблицы 15

Наименование банка	«Сбербанк»	«Челиндбанк»	«ВТБ – 24»
	<p>2. Возраст на момент возврата кредита по договору не более 65 лет.</p> <p>3. Стаж работы не менее 6 месяцев на текущем месте работы и не менее 1 года общего стажа за последние 5 лет</p>	<p>обеспечивающих официальный прожиточный минимум семьи заемщика/поручителя, а также позволяющих осуществлять платеж по кредиту;</p> <p>2. общий стаж - не менее 12 месяцев, непрерывный - не менее 6 месяцев;</p>	<p>2. Заемщик должен иметь постоянную регистрацию в том регионе, в котором находится банк</p>

Таким образом, при прочих равных условиях, ставка по кредиту Потребительский без обеспечения наименьшая, то есть оптимальным вариантом будет кредит в «Сбербанке».

В таблице 16 представлен график погашения кредита.

Таблица 16 – График погашения кредита

В рублях

Шаг, месяц	Остаток долга на начало шага.	Проценты,	Сумма в счет погашения основного долга	Общий платеж	Остаток долга на конец шага
1	684 011,34	8 493,14	-24 639,79	-33 132,93	659 371,55
2	659 371,55	8 187,20	-24 945,73	-33 132,93	634 425,82
3	634 425,82	7 877,45	-25 255,47	-33 132,93	609 170,35
4	609 170,35	7 563,87	-25 569,06	-33 132,93	583 601,29
5	583 601,29	7 246,38	-25 886,55	-33 132,93	557 714,74
6	557 714,74	6 924,96	-26 207,97	-33 132,93	531 506,77
7	531 506,77	6 599,54	-26 533,39	-33 132,93	504 973,38
8	504 973,38	6 270,09	-26 862,84	-33 132,93	478 110,54
9	478 110,54	5 936,54	-27 196,39	-33 132,93	450 914,15
10	450 914,15	5 598,85	-27 534,08	-33 132,93	423 380,08
11	423 380,08	5 256,97	-27 875,96	-33 132,93	395 504,12
12	395 504,12	4 910,84	-28 222,09	-33 132,93	367 282,03

### Окончание таблицы 16

Шаг, месяц	Остаток долга на начало шага	Проценты,	Сумма в счет погашения основного долга.	Общий платеж	Остаток долга на конец шага
13	367 282,03	4 560,42	-28 572,51	-33 132,93	338 709,52
14	338 709,52	4 205,64	-28 927,28	-33 132,93	309 782,24
15	309 782,24	3 846,46	-29 286,47	-33 132,93	280 495,77
16	280 495,77	3 482,82	-29 650,11	-33 132,93	250 845,67
17	250 845,67	3 114,67	-30 018,26	-33 132,93	220 827,41
18	220 827,41	2 741,94	-30 390,99	-33 132,93	190 436,42
19	190 436,42	2 364,59	-30 768,34	-33 132,93	159 668,08
20	159 668,08	1 982,55	-31 150,38	-33 132,93	128 517,69
21	128 517,69	1 595,76	-31 537,17	-33 132,93	96 980,53
22	96 980,53	1 204,17	-31 928,75	-33 132,93	65 051,78
23	65 051,78	807,73	-32 325,20	-33 132,93	32 726,57
24	32 726,57	406,35	-32 726,57	-33 132,93	0,00

Таким образом, сумма процентов, то есть переплаты составит 111 179 рублей.

Отразим с помощью графика погашение кредита по месяцам (рисунок 22).

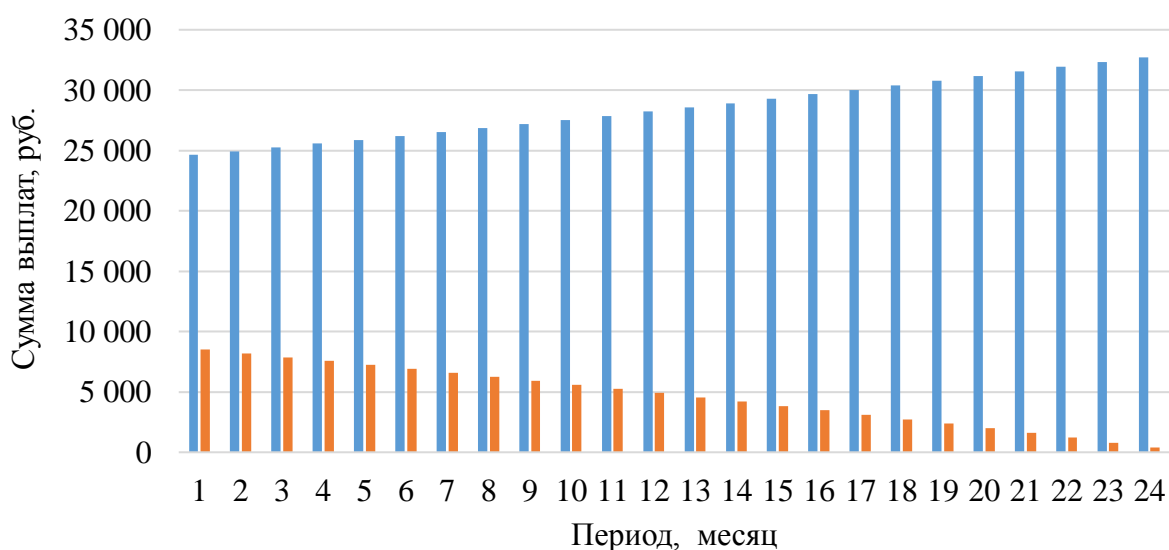


Рисунок 22 – График погашения кредита аннуитетным методом по месяцам

## 2.4 Финансовый план

При определении текущих расходов предприятия, связанных с реализацией бизнес-идеи, за основу взяты следующие элементы затрат: сырье и материалы, фонд оплаты труда сотрудников и стоимость страхового года предпринимателя, проценты по кредиту и арендные платежи.

Текущие затраты индексируем на темп изменения инфляции, который составляет 4,55%. Так же во втором году планируется увеличить персонал путем приема на работу одного повара и одного работника производства.

Ставку дисконтирования примем 14,9%, как процент по кредиту.

Далее определим экономическую эффективность и финансовую реализуемость проекта за 2 года. Денежные потоки проекта представлены в таблицах 17 и 18.

Таблица 17 – Денежные потоки проекта за первый год

В рублях

Показатель	Месяц												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Операционная деятельность													
Выручка	-	561 600	595 360	631 082	668 946	709 083	638 175	606 266	606 266	642 642	681 201	722 073	765 397
Материальные затраты	-	284 354	301 448	319 535	338 707	359 030	323 127	306 970	306 970	325 388	344 912	365 606	387 543
Заработная плата	-	136 000	136 000	136 000	136 000	136 000	136 000	136 000	136 000	136 000	136 000	136 000	136 000
Страховые взносы	-	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800
Аренда	-	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000
Реклама	-	27 900	27 900	27 900	27 900	27 900	27 900	27 900	27 900	27 900	27 900	27 900	27 900
% за кредит	-	8 493	8 187	7 877	7 564	7 246	6 925	6 600	6 270	5 937	5 599	5 257	4 911
Амортизация	-	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945
Налог	-				4 232			25 782			10 066		
Прибыль	-	-7 893	9 080	27 024	41 799	66 162	31 478	-9 731	16 381	34 672	43 979	74 564	96 298
CF от операционной деятельности	-	-948	16 025	33 969	48 744	73 107	38 423	-2 786	23 326	41 617	50 925	81 509	103 243
Инвестиционная деятельность													
CF от инвестиционной деятельности	-1 084 011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Финансовая деятельность													
Собственные средства	400 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Заемные средства	684 011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Тело кредита	-	-24 640	-24 946	-25 255	-25 569	-25 887	-26 208	-26 533	-26 863	-27 196	-27 534	-27 876	-28 222
CF от финансовой деятельности	1 084 011	-24 640	-24 946	-25 255	-25 569	-25 887	-26 208	-26 533	-26 863	-27 196	-27 534	-27 876	-28 222

Таблица 18 – Денежные потоки проекта за второй год

В рублях

Показатель	Месяц											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Операционная деятельность												
Выручка	859 992	915 922	980 126	1 048 846	1 122 414	1 010 222	959 728	959 728	1 026 942	1 098 838	1 175 918	1 258 347
Материальные затраты	435 439	463 758	496 267	531 061	568 311	511 505	485 938	485 938	519 971	556 374	595 401	637 138
Зарботная плата	191 261	191 261	191 261	191 261	191 261	191 261	191 261	191 261	191 261	191 261	191 261	191 261
Страховые взносы	57 378	57 378	57 378	57 378	57 378	57 378	57 378	57 378	57 378	57 378	57 378	57 378
Аренда	67 925	67 925	67 925	67 925	67 925	67 925	67 925	67 925	67 925	67 925	67 925	67 925
Реклама	29 156	29 156	29 156	29 156	29 156	29 156	29 156	29 156	29 156	29 156	29 156	29 156
% за кредит	4 560	4 206	3 846	3 483	3 115	2 742	2 365	1 983	1 596	1 204	808	406
Амортизация	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945
Налог	38 201	-	-	43 495	-	-	75 490	-	-	58 592	-	-
Прибыль	29 126	95 293	127 348	118 141	198 323	143 310	43 269	119 142	152 710	130 003	227 043	268 137
CF от операционной деятельности	36 071	102 238	134 293	125 086	205 268	150 255	50 214	126 087	159 655	136 948	233 988	275 083
Инвестиционная деятельность												
CF от инвестиционной деятельности	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Финансовая деятельность												
Собственные средства	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Заемные средства	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Тело кредита	-28 573	-28 927	-29 286	-29 650	-30 018	-30 391	-30 768	-31 150	-31 537	-31 929	-32 325	-32 727
CF от финансовой деятельности	-28 573	-28 927	-29 286	-29 650	-30 018	-30 391	-30 768	-31 150	-31 537	-31 929	-32 325	-32 727



Таблица 19 – Сальдо денежных потоков от всех видов деятельности в первый год

В рублях

Показатель	Месяц												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CF от операционной деятельности	-	-948	16 025	33 969	48 744	73 107	38 423	-2 786	23 326	41 617	50 925	81 509	103 243
CF от инвестиционной деятельности	-1 084 011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CF от финансовой деятельности	1 084 011	-24 640	-24 946	-25 255	-25 569	-25 887	-26 208	-26 533	-26 863	-27 196	-27 534	-27 876	-28 222
Сальдо денежных потоков от всех видов деятельности	-	-25 587	-34 508	-25 795	-2 620	44 601	56 816	27 497	23 960	38 381	61 772	115 405	190 426

88

Таблица 20 – Сальдо денежных потоков от всех видов деятельности во второй год

В рублях

Показатель	Месяц											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
CF от операционной деятельности	36 071	102 238	134 293	125 086	205 268	150 255	50 214	126 087	159 655	136 948	233 988	275 083
CF от инвестиционной деятельности	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CF от финансовой деятельности	-28 573	-28 927	-29 286	-29 650	-30 018	-30 391	-30 768	-31 150	-31 537	-31 929	-32 325	-32 727
Сальдо денежных потоков от всех видов деятельности нарастающим итогом	197 924	271 235	376 241	471 677	646 927	766 791	786 237	881 173	1 009 292	1 114 311	1 315 974	1 558 330

#### 2.4.1 Оценка финансовой реализуемости проекта

Финансовая реализуемость инвестиционного проекта – обеспечение такой структуры денежных потоков, при которой на каждом шаге расчета имеется достаточное количество денег для осуществления проекта. Необходимым и достаточным условием финансовой реализуемости инвестиционного проекта является неотрицательность для каждого шага расчета величины обобщенного накопленного сальдо потока денежных средств.

В качестве показателя, характеризующего финансовую реализуемость проекта, выступает поток (сальдо) реальных денег. При его расчете всю деятельность организации по реализации проекта предлагается разделить и рассчитывать отдельно сальдо реальных денег от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности. Результаты расчета приведены в таблицах 19 и 20.

В результате расчетов выявлено, что в ходе реализации проекта наблюдается нехватка денежных средств с 1 по 4 месяцы. Проблема финансовой нереализуемости может быть решена путем увеличения суммы кредита на недостающую сумму, с учетом увеличения выплат по нему.

Принято решение взять кредит на 40 000 рублей больше, чем в предыдущих расчетах. Новый график погашения кредита представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Новый график погашения кредита

В рублях

Шаг, месяц	Остаток долга на начало шага	Проценты	Сумма в счет погашения основного долга	Общий платеж	Остаток долга на конец шага
1	724 011,34	8 989,81	-26 080,69	-35 070,49	697 930,65
2	697 930,65	8 665,97	-26 404,52	-35 070,49	671 526,13
3	671 526,13	8 338,12	-26 732,38	-35 070,49	644 793,75
4	644 793,75	8 006,19	-27 064,30	-35 070,49	617 729,45
5	617 729,45	7 670,14	-27 400,35	-35 070,49	590 329,10
6	590 329,10	7 329,92	-27 740,57	-35 070,49	562 588,52
7	562 588,52	6 985,47	-28 085,02	-35 070,49	534 503,50

## Окончание таблицы 21

Шаг, месяц	Остаток долга на начало шага	Проценты	Сумма в счет погашения основного долга	Общий платеж	Остаток долга на конец шага
8	534 503,50	6 636,75	-28 433,74	-35 070,49	506 069,76
9	506 069,76	6 283,70	-28 786,79	-35 070,49	477 282,97
10	477 282,97	5 926,26	-29 144,23	-35 070,49	448 138,73
11	448 138,73	5 564,39	-29 506,10	-35 070,49	418 632,63
12	418 632,63	5 198,02	-29 872,47	-35 070,49	388 760,16
13	388 760,16	4 827,11	-30 243,39	-35 070,49	358 516,77
14	358 516,77	4 451,58	-30 618,91	-35 070,49	327 897,86
15	327 897,86	4 071,40	-30 999,10	-35 070,49	296 898,76
16	296 898,76	3 686,49	-31 384,00	-35 070,49	265 514,76
17	265 514,76	3 296,81	-31 773,69	-35 070,49	233 741,08
18	233 741,08	2 902,29	-32 168,21	-35 070,49	201 572,87
19	201 572,87	2 502,86	-32 567,63	-35 070,49	169 005,24
20	169 005,24	2 098,48	-32 972,01	-35 070,49	136 033,22
21	136 033,22	1 689,08	-33 381,41	-35 070,49	102 651,81
22	102 651,81	1 274,59	-33 795,90	-35 070,49	68 855,91
23	68 855,91	854,96	-34 215,53	-35 070,49	34 640,38
24	34 640,38	430,12	-34 640,38	-35 070,49	0,00

Произведем расчет нового денежного потока от каждого вида деятельности и проведем оценку его экономической эффективности и финансовой реализуемости. Расчеты приведены в таблицах 22, 23, 24 и 25.

Таким образом, сальдо денежных потоков по всем видам деятельности положительное, из чего следует, что проект финансово-реализуем. Итоговое сальдо накопленным итогом составит 1 552 073 рублей.

Таблица 22 - Денежные потоки проекта за первый год

В рублях

Показатель	Месяц												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Операционная деятельность													
Выручка	-	561 600	595 360	631 082	668 946	709 083	638 175	606 266	606 266	642 642	681 201	722 073	765 397
Материальные затраты	-	284 354	301 448	319 535	338 707	359 030	323 127	306 970	306 970	325 388	344 912	365 606	387 543
Заработная плата	-	136 000	136 000	136 000	136 000	136 000	136 000	136 000	136 000	136 000	136 000	136 000	136 000
Страховые взносы	-	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800	40 800
Аренда	-	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000	65 000
Реклама	-	27 900	27 900	27 900	27 900	27 900	27 900	27 900	27 900	27 900	27 900	27 900	27 900
% за кредит	-	8 990	8 666	8 338	8 006	7 670	7 330	6 985	6 637	6 284	5 926	5 564	5 198
Амортизация	-	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945
Налог	-	-	-	-	4 016	-	-	25 376	-	-	9 901	-	-
Прибыль	-	-8 389	8 601	26 563	41 572	65 738	31 073	-9 711	16 014	34 325	43 817	74 257	96 011
CF от операционной деятельности	-	-1 444	15 546	33 508	48 517	72 684	38 018	-2 766	22 959	41 270	50 762	81 202	102 956
Инвестиционная деятельность													
CF от инвестиционной деятельности	-1 084 011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Финансовая деятельность													
Собственные средства	400 000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Заемные средства	724 011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Тело кредита	-	-26 081	-26 405	-26 732	-27 064	-27 400	-27 741	-28 085	-28 434	-28 787	-29 144	-29 506	-29 872
CF от финансовой деятельности	1 124 011	-26 081	-26 405	-26 732	-27 064	-27 400	-27 741	-28 085	-28 434	-28 787	-29 144	-29 506	-29 872

Таблица 23 – Денежные потоки проекта за второй год

В рублях

Показатель	Месяц											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Операционная деятельность												
Выручка	859 992	915 922	980 126	1 048 846	1 122 414	1 010 222	959 728	959 728	1 026 942	1 098 838	1 175 918	1 258 347
Материальные затраты	435 439	463 758	496 267	531 061	568 311	511 505	485 938	485 938	519 971	556 374	595 401	637 138
Заработная плата	191 261	191 261	191 261	191 261	191 261	191 261	191 261	191 261	191 261	191 261	191 261	191 261
Страховые взносы	57 378	57 378	57 378	57 378	57 378	57 378	57 378	57 378	57 378	57 378	57 378	57 378
Аренда	67 925	67 925	67 925	67 925	67 925	67 925	67 925	67 925	67 925	67 925	67 925	67 925
Реклама	29 156	29 156	29 156	29 156	29 156	29 156	29 156	29 156	29 156	29 156	29 156	29 156
% за кредит	4 827	4 452	4 071	3 686	3 297	2 902	2 503	2 098	1 689	1 275	855	430
Амортизация	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945	6 945
Налог	38 988	-	-	43 384	-	-	75 408	-	-	58 540	-	-
Прибыль	28 072	95 047	127 123	118 048	198 140	143 149	43 213	119 026	152 617	129 985	226 996	268 114
CF от операционной деятельности	35 018	101 992	134 068	124 993	205 086	150 095	50 158	125 971	159 562	136 930	233 941	275 059
Инвестиционная деятельность												
CF от инвестиционной деятельности	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Финансовая деятельность												
Собственные средства	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Заемные средства	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Тело кредита	-30 243	-30 619	-30 999	-31 384	-31 774	-32 168	-32 568	-32 972	-33 381	-33 796	-34 216	-34 640
CF от финансовой деятельности	-30 243	-30 619	-30 999	-31 384	-31 774	-32 168	-32 568	-32 972	-33 381	-33 796	-34 216	-34 640

Таблица 24 – Сальдо денежных потоков от всех видов деятельности за первый год

В рублях

Показатель	Месяц												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CF от операционной деятельности	-	-1 444	15 546	33 508	48 517	72 684	38 018	-2 766	22 959	41 270	50 762	81 202	102 956
CF от инвестиционной деятельности	-1 084 011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CF от финансовой деятельности	1 124 011	-26 081	-26 405	-26 732	-27 064	-27 400	-27 741	-28 085	-28 434	-28 787	-29 144	-29 506	-29 872
Сальдо денежных потоков от всех видов деятельности нарастающим итогом	40 000	12 475	1 616	8 392	29 845	75 128	85 406	54 555	49 081	61 564	83 182	134 878	207 962

Таблица 25 – Сальдо денежных потоков от всех видов деятельности за второй год

В рублях

Показатель	Месяц											
	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
CF от операционной деятельности	35 018	101 992	134 068	124 993	205 086	150 095	50 158	125 971	159 562	136 930	233 941	275 059
CF от инвестиционной деятельности	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CF от финансовой деятельности	-30 243	-30 619	-30 999	-31 384	-31 774	-32 168	-32 568	-32 972	-33 381	-33 796	-34 216	-34 640
Сальдо денежных потоков от всех видов деятельности нарастающим итогом	212 736	284 109	387 178	480 787	654 099	772 025	789 616	882 614	1 008 795	1 111 929	1 311 654	1 552 073

## 2.4.2 Оценка экономической эффективности

Эффективность проекта – категория, которая отображает соответствие затрат и результатов инновационного проекта интересам и целям участников.

Экономическая эффективность показывает соотношение затрат на реализацию проекта и его результатов в соответствии с интересами и целями участников проекта в денежном эквиваленте.

Оценка эффективности осуществляется с помощью расчета системы показателей эффективности инвестиционного проекта. Все они имеют одну важную особенность. Расходы и доходы разнесены по времени, приводятся к одному (базовому) моменту времени.

Базовым моментом времени является дата начала реализации проекта. Приведение разновременных платежей к базовой дате осуществляется с помощью процедуры дисконтирования.

Для оценки экономической эффективности проекта были рассчитаны такие показатели как чистый дисконтированный доход (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма доходности (IRR) и дисконтированный срок окупаемости (DPP).

В качестве ставки дисконтирования для оценки проекта было выбрано значение процента по заемному капиталу. Ставка процента по заемному капиталу – это ставка процента, под которую предприятие может взять в долг в настоящее время.

Расчет чистого дисконтированного дохода приведен в таблице 26.

Таблица 26 – Чистый дисконтированный доход

В рублях

Показатель	Месяц												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ставка дисконтирования	-	1,01	1,02	1,04	1,05	1,06	1,07	1,08	1,1	1,11	1,12	1,14	1,15
Дисконтированные потоки от инвестиционной деятельности	-1 084 011	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дисконтированные потоки от операционной деятельности	-	-1 428	15 190	32 365	46 322	68 597	35 468	-2 550	20 929	37 187	45 214	71 495	89 605
NPV	-	-1 085 439	-1 070 249	-1 037 884	-991 562	-922 965	-887 497	-890 048	-869 119	-831 932	-786 718	-715 223	-625 618
		13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ставка дисконтирования	-	1,16	1,18	1,19	1,2	1,22	1,23	1,25	1,26	1,28	1,29	1,31	1,32
Дисконтированные потоки от инвестиционной деятельности	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Дисконтированные потоки от операционной деятельности	-	30 126	86 734	112 700	103 863	168 454	121 867	40 256	99 939	125 132	106 148	179 264	208 346
NPV	-	-595 492	-508 758	-396 057	-292 195	-123 741	-1 874	38 383	138 322	263 454	369 602	548 866	757 212



В таблице 27 приведены все показатели экономической эффективности проекта.

Таблица 27 – Показатели экономической эффективности проекта

Показатели	Значение
NPV, руб.	757 212
IRR, %	71,5
PI	1,7
DPP, мес.	17,8

Все рассчитанные показатели свидетельствуют о том, что данный проект является эффективным ( $NPV > 0$ ,  $PI > 1$ ,  $DPP <$  горизонт планирования). Чистый дисконтированный доход для рассматриваемого проекта составит 757 212 рубля, и так как значение показателя положительное, то может рассматриваться вопрос о принятии данного проекта. Об этом же говорит значение индекса доходности, значение которое для рассматриваемого проекта составляет 1,7. Срок окупаемости данного проекта равен 17,8 месяцам, что меньше горизонта планирования. Также наблюдается достаточно высокое значение внутренней нормы доходности, составляющее 71,5%. Данный показатель определяет максимально приемлемую ставку дисконта, при которой можно инвестировать в данный проект средства без каких-либо потерь для собственника.

## 2.5 Оценка рисков проекта

### 2.5.1 Анализ безубыточности

Анализ безубыточности служит одним из самых важных элементов информации, используемой при оценке эффективности проектов. Инвестору проекта необходимо знать, при каком объеме производства он становится безубыточным, то есть следует установить такую критическую точку, ниже которой предприятие теряет доходы, а выше – получает их.

Для анализа безубыточности необходимо рассчитать порог рентабельности – такая выручка от реализации, при которой предприятие уже не имеет убытков, но ещё не получает прибыли, при этом маржинальная прибыль покрывает только

постоянные затраты. Расчёт уровня безубыточности для каждого шага расчёта проекта представлен в таблице 28. Также необходимо рассчитать запас финансовой прочности, показывающий то, насколько может понизиться объём производства и продаж, прежде чем предприятие понесёт убытки. Расчёт запаса финансовой прочности для каждого шага расчёта представлен также в таблице 29.

Таблица 28 – Анализ безубыточности

Месяц	Выручка, руб.	Переменные издержки, руб.	Постоянные издержки, руб.	Уровень безубыточности, %	Соответствующий уровню безубыточности объём реализации, руб.
1	561 600	284 354	285 635	103	578 594
2	595 360	301 448	285 311	97	577 938
3	631 082	319 535	284 983	91	577 274
4	668 946	338 707	288 668	87	584 737
5	709 083	359 030	284 315	81	575 921
6	638 175	323 127	283 975	90	575 232
7	606 266	306 970	309 007	103	625 937
8	606 266	306 970	283 282	95	573 827
9	642 642	325 388	282 929	89	573 112
10	681 201	344 912	292 472	87	592 443
11	722 073	365 606	282 210	79	571 655
12	765 397	387 543	281 843	75	570 913
13	859 992	435 439	396 481	93	803 127
14	915 922	463 758	357 117	79	723 391
15	980 126	496 267	356 737	74	722 621
16	1 048 846	531 061	399 737	77	809 723
17	1 122 414	568 311	355 962	64	721 052
18	1 010 222	511 505	355 568	71	720 253
19	959 728	485 938	430 577	91	872 194
20	959 728	485 938	354 764	75	718 625
21	1 026 942	519 971	354 355	70	717 795
22	1 098 838	556 374	412 480	76	835 536
23	1 175 918	595 401	353 521	61	716 106
24	1 258 347	637 138	353 096	57	715 245

Таблица 29 – Запас финансовой прочности и порог рентабельности

Месяц	Порог рентабельности, руб.	Запас финансовой прочности, руб.	Запас финансовой прочности, %
1	578 594	-16 994	-3
2	577 938	17 422	3
3	577 274	53 808	9
4	584 737	84 210	13
5	575 921	133 163	19
6	575 232	62 943	10
7	625 937	-19 671	-3
8	573 827	32 439	5
9	573 112	69 530	11
10	592 443	88 757	13
11	571 655	150 418	21
12	570 913	194 484	25
13	803 127	56 865	7
14	723 391	192 530	21
15	722 621	257 505	26
16	809 723	239 123	23
17	721 052	401 361	36
18	720 253	289 969	29
19	872 194	87 534	9
20	718 625	241 103	25
21	717 795	309 147	30
22	835 536	263 302	24
23	716 106	459 812	39
24	715 245	543 102	43

Можно заметить, что в первые месяцы уровень безубыточности принимает довольно высокие значения, однако он постепенно снижается и к концу реализации проекта достигает 57%, что в денежном выражении составляет 715 245 рублей. Если уровень безубыточности не превышает 60-70% после освоения проектных мощностей, следовательно, рассматриваемый проект можно считать устойчивым к риску. Что касается запаса финансовой прочности, то в первые 7 месяцев он очень низкий, то есть затраты близки к выручке. Начиная с 9 месяца запас финансового прочности повышается и в 24 месяце достигает 43%. Это связано с постепенным увеличением выручки в течении реализации проекта.

## 2.5.2 Анализ чувствительности

Анализ чувствительности проводится с целью учета и прогноза влияния изменения входных параметров инвестиционного проекта на результирующие показатели. Для анализа чувствительности главное – это оценить степень влияния изменения каждого из входных параметров, чтобы предусмотреть наихудшее развитие ситуации в инвестиционном проекте. Рассмотрим влияния на значение чистого дисконтированного потока изменений следующих параметров: среднего чека, заработной платы и процентной ставки. Влияние изменений этих показателей на NPV представлено в таблице 30 и показано графически на рисунке 24.

Таблица 30 – Анализ чувствительности

Изменение показателя	NPV до изменения, руб.	NPV после изменения, руб.	Процент изменения NPV, %
	Изменение среднего чека		
-15%	757 212	-425 294	-156
-10%	757 212	-31 745	-104
-5%	757 212	361 804	-52
5%	757 212	1 150 761	52
10%	757 212	1 544 310	104
15%	757 212	1 939 719	156
	Изменение арендных платежей		
-15%	757 212	963 929	27
-10%	757 212	895 023	18
-5%	757 212	826 118	9
5%	757 212	688 307	-9
10%	757 212	619 401	-18
15%	757 212	550 496	-27
	Изменение процентной ставки		
-15%	757 212	773 040	2
-10%	757 212	767 785	1
-5%	757 212	762 509	0,7
5%	757 212	751 894	-0,
10%	757 212	746 557	-1
15%	757 212	741 199	-2

Анализ чувствительности позволяет убедиться, что проект остается финансово эффективным даже в случае возникновения риска снижения среднего чека, роста заработной платы в себестоимости продукции или повышения ставки дисконтирования. Можно заметить, что наибольшее влияние на изменение показателя NPV влияет средний чек. При отклонении среднего чека на 30% показатель чистого дисконтированного дохода изменяется на 290,34%, что является существенным отклонением. Наименьшее влияние на изменение NPV оказывает изменение ставки дисконтирования.

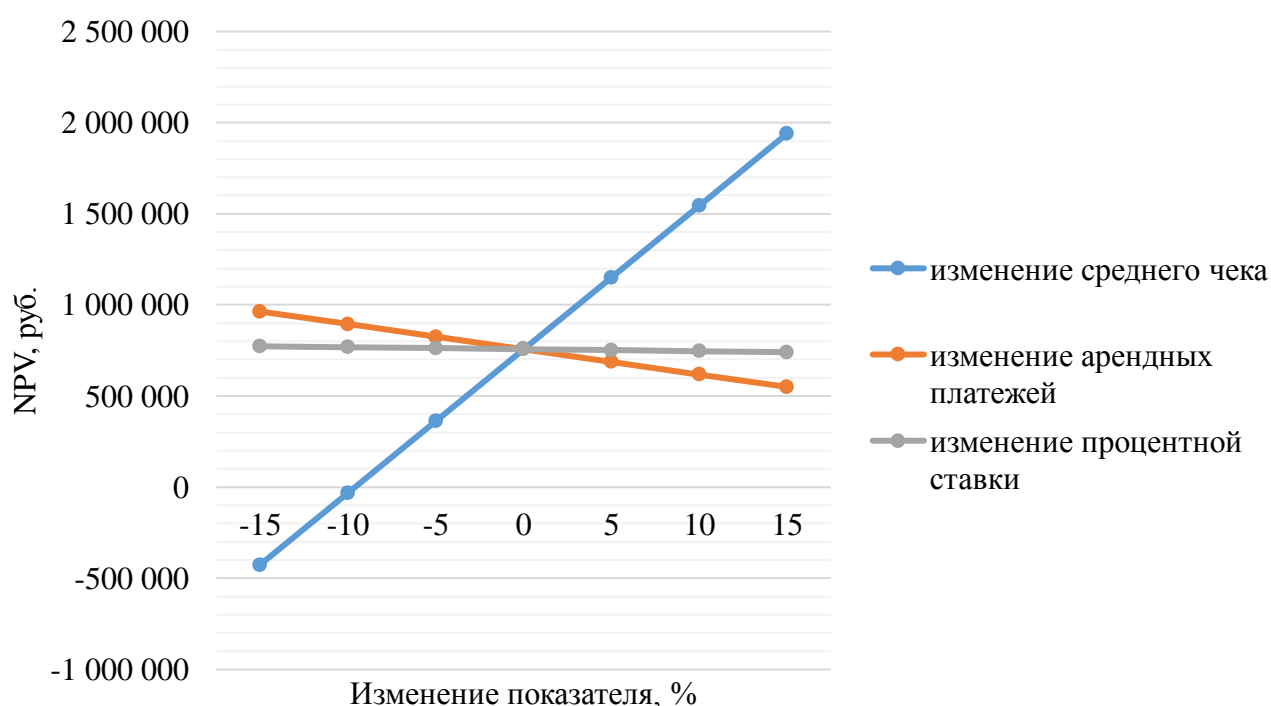


Рисунок 24 – Анализ чувствительности

На графике видно, что показатель NPV меняется прямо пропорционально изменениям среднего чека (чем больше средний чек, тем больше показатель NPV) и обратно пропорционально изменениям процентной ставки и арендных платежей (чем выше каждый из этих показателей, тем меньше значение NPV).

## Выводы по разделу два

В данном разделе были рассмотрены основные тенденции развития рынка хлеба и хлебобулочных изделий. Был разработан бизнес-план по открытию мини-пекарни в городе Челябинске.

Пекарня будет располагаться в Калининском районе в арендуемом помещении по адресу ул. Чичерина.

По предварительной оценке, для организации и начала деятельности предприятия требуются инвестиции в объеме 1 084 011 руб., из которых дополнительно необходимо привлечь заемные средства в размере 724 011 руб. Предполагается взять потребительский кредит в «Сбербанке» под 14,9% годовых. Проект отвечает условию финансовой реализуемости: на каждом шаге расчета имеется достаточное количество средств для его продолжения.

В качестве организационно-правовой формы выбрано индивидуальное предпринимательство, а системы налогообложения – УСН. Для продвижения услуг выбраны такие способы рекламы, как реклама через интернет и реклама на баннерах.

Рассчитанные на основе прогнозирования денежных потоков показатели экономической эффективности свидетельствуют о том, что данный проект является эффективным ( $NPV > 0$ ,  $PI > 1$ ,  $DPP <$  горизонт планирования). Чистый дисконтированный доход составляет 757 213 руб. При этом IRR составляет 71,5%. Инвестиции, направленные на реализацию проекта, полностью окупятся через 17,8 месяцев.

В результате операционного анализа был найден порог рентабельности и запас финансовой прочности, который показал, что в целом проект финансово устойчив. Анализ чувствительности показал, что проект имеет высокую чувствительность к изменению среднего чека и мало чувствителен к изменению ставки дисконтирования.

С учетом результатов проведенных расчетов и примененных методов оценки целесообразным будет принятие решения о реализации инвестиционного проекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках выпускной квалификационной работы был разработан бизнес-план открытия мини - пекарни в городе Челябинске.

В ходе проведения анализа рынка было выявлено, что за последние года намечается тенденция к производству хлеба и хлебобулочных изделий. Это связано с тем, что происходит переориентация потребителей. Покупатель готов отдать больше денег, но за качественный товар. Пекарни и специализированы на том, чтобы производить качественную продукцию, но небольшими партиями.

Мини - пекарня будет располагаться в арендуемом помещении по адресу ул. Чичерина 38в, площадь которого составляет 75 кв. м. Потребителями данного заведения будут являться мужчины и женщины в возрасте 18 – 65 лет, со средним доходом и выше.

Анализ конкурентов показал, что пекарни весьма распространенные заведения в городе Челябинске.

Ассортимент пекарни сочетает в себе различные виды хлеба и выпечки. Средний чек составляет 160 рублей.

В качестве политики продвижения услуг выбраны такие виды рекламы, как реклама в интернете и на баннерах. Первоначальные затраты на рекламу составили 83 040 рублей, а последующие ежемесячные – 27 900 рублей. В качестве организационно-правовой формы было выбрано индивидуальное предпринимательство, а системы налогообложения – УСН. Организационная структура ресторана состоит из управляющего, бухгалтера, администратора и производственного персонала, в состав которого входят пекари, работник производства и торгового зала.

В составе инвестиционных затрат будет приобретено оборудование, мебель и посуда на сумму 662 651 рублей, сделан косметический ремонт помещения за 150 000 рублей и приобретены предметы декора на 90 000 рублей. Потребность в инвестициях составляет 1 084 011 рублей. Из них собственных средств имеется на

сумму 400 000 рублей, потребность в заемных ресурсах составляет 684 011 рублей. Однако при данных условиях проект является финансово нереализуемым, поэтому принято решение увеличить сумму кредита до 724 011 рублей. Предполагается оформить потребительский кредит сроком на 2 года в «Сбербанке» под 14,9% годовых.

В рамках финансового плана рассчитаны денежные потоки от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности проекта в период на 2 года. В качестве ставки дисконтирования принята ставка по заемным средствам. Рассчитаны показатели эффективности проекта:

- NPV – 757 213 рубля;
- PI – 1,7;
- IRR – 71,5;
- DPP – 17,8 месяцев.

Значения показателей свидетельствуют об экономической эффективности проекта. Так как сальдо денежных потоков по всем видам деятельности положительное, то проект можно считать финансово реализуемым.

Анализ безубыточности показал, что запас финансовой прочности не принимал отрицательного значения и к концу периода принял устойчивое положение. На основе анализ чувствительности можно было убедиться, что проект остается финансово эффективным даже в случае возникновения риска снижения среднего чека, роста арендных платежей в себестоимости продукции или повышения ставки дисконтирования. А также заметить, что наибольшее влияние на изменение показателя NPV влияет средний чек.

Таким образом, задачи проекта решены, цель исследования достигнута.

Исходя из данных, полученных при выполнении выпускной квалификационной работы, можно сделать вывод, что проект является прибыльным и финансово-реализуемым, а значит инвестиционно привлекательным.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование. Учебное пособие / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2012. – 352 с.
- 2 Афонасова, М.А. Бизнес-планирование. Учебное пособие / М.А. Афонасова. – Томск: Эль Контент, 2012. – 108 с.
- 3 Файзрахманов, Ф.М. Бизнес-планирование. Учебно-методическое пособие / Ф.М. Файзрахманов, – М.: Альфа-М, 2013 – 115 с.
- 4 Бекетова, О.Н. Бизнес-планирование. Конспект лекций по предмету бизнес-планирование / О.Н. Бекетова, В.И. Найденков. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 160 с.
- 5 Попов, Ю. И. Управление проектами. Учебно-методическое пособие для специалистов / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 208 с.
- 6 Мирзоян, Н.В. Управление стоимостью проекта. Учебное пособие для специалистов / Н.В. Мирзоян. – М.: МФПА, 2012. – 120 с.
- 7 Борисова, О.В. Ключевые направления типизации бизнес-планов на современном этапе развития экономики / О.В. Борисова // Научно-методический журнал «Концепт». – 2015. – № 11. – С. 126-130
- 8 Грачева, М.В. Риск-менеджмент инвестиционного проекта. учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М.В. Грачева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 544 с.
- 9 Досужева, Е.Е. Основные принципы реализации инвестиционного проекта / Е.Е. Досужева, Ю.В. Кириллов // Науковедение. – 2014. – № 1. – С. 9–32.
- 10 Соловьева, И.А. Инвестиции и инвестиционный анализ. Учебное пособие для практических занятий / И.А. Соловьева. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 48 с.
- 11 Постановление Правительства РФ от 10 декабря 2012 г. N 1276 «О предельной величине базы для начисления страховых взносов в государственные внебюджетные фонды с 1 января 2013 года».

12 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 5 августа 2000 N 117-ФЗ (ред. от 6 декабря 2005) // Собрание законодательства РФ, 2000. – №32. – Ст. 3340.

13 Игонина, Л.Л. Инвестиции. Учебное пособие / Л.Л. Игонина. – М.: Юристъ, 2012. – 480 с.

14 Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии. Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2013. – 432 с.

15 Российский статистический ежегодник / под ред. А.Е. Суринова. – М.: Росстат, 2015. – 693 с.

16 Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. – <http://www.gks.ru>

17 Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2017-2019. – <http://economy.gov.ru/mines/activity/sections/macro/2016241101>

18 Официальный сайт пекарни-кондитерской «Ватрушка». – <http://zolpodkova74.ru/vatrushka>

19 Официальный сайт пекарни-кондитерской «Andrew-baker». – <http://www.andrewbaker74.com>

20 Федеральный закон от 24 июля 2007 г. №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» // Собрание законодательства РФ, 2007. – №31. – Ст. 4008.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Ассортимент продукции мини-пекарни

Таблица А.1 Перечень продукции мини-пекарни

Наименование товара	Описание
Хлеб столичный	Для любителей традиционных советских хлебов. Он сделан из смеси ржаной и пшеничной муки на основе ржаной закваски.
Бородинский хлеб	Бородинский хлеб является одним из самых полезных сортов черного хлеба. Его основные составляющие – ржаной солод и сахарная патока. Выпекают из смеси пшеничной муки второго сорта и ржаной муки заварным способом.
Батон нарезной	Батон – один из самых известных видов хлеба, который пекут из пшеничной муки высшего сорта в продолговатой округлой форме. Нарезной батон – с характерными косыми насечками на верхней глянцевой корочке.
Багет французский традиционный	Продукт французской технологии с крупно-пористым мякишем и хрустящей корочкой. Замешан из пшеничной муки высшего сорта с содержанием бездрожжевой закваски. Выпекается на камне.
Багет чесночный	Чесночный багет — французский багет с хрустящей корочкой и начинкой из чеснока. Замешивается из пшеничной муки высшего сорта. Перед выпечкой надрезается и промазывается чесночным маслом.
Чиабатта с луком	Универсальная пресная булочка на греческом оливковом масле с добавлением лука.
Чиабатта с вялеными томатами	Итальянский пшеничный хлеб с добавлением оливкового масла и вяленых томатов. .
Багет 5 злаков	Традиционный французский багет из пшеничного теста с добавлением смеси злаков.
Диетический хлеб с льняным семенем	Семена и масло льна очень хорошо очищают организм от шлаков, поэтому данный продукт оздоравливает наш организм. Хлеб из пшеничной и муки грубого помола с добавлением семян льна.

Окончание таблицы А.1

Наименование товара	Описание
Хлеб без глютена	Хлеб из рисовой, льняной и кукурузной муки. Не содержит глютен (клейковину).
Хлеб Здоровье	Хлеб основе ржаной закваски из овсяной и льняной муки с добавлением семечек.
Круассан в ассортименте	Круассаны ручной работы на сливочном масле с добавлением шоколада, малинового джема, ореховой пасты, корицы.
Ватрушка	Пышное сдобное дрожжевое тесто и открытая начинка, которая готовится с добавлением творога жирностью 18%.
Дениш с начинкой	Открытая булочка из слоеного теста с различными начинками: мак, йогурт, фисташковый крем, капучино, клен, изюм, орех, корица
Подкова	Слойка с миндальным кремом, оформленная лепестками миндаля и сахарной пудрой.
Улитка с начинкой	Слоеное тесто с различными начинками: мак, йогурт, фисташковый крем, капучино, клен, изюм, орех, корица.
Гриссини	Хрустящие палочки из пшеничной муки.
Сухари с травами	Сушеные ломтики багета, пшеничного и гречишного, запеченных с оливковым маслом, с добавлением прованских трав и соли.
Булочка с маком	Булочка с добавлением семян мака, французским мякишем и отчетливой корочкой.
Бискоти с вишней и миндалем	Итальянские сладкие сухари с добавлением вишни и миндаля.
Сочень с творогом	Пирожки с творожной начинкой.
Штрудель Венский	Рулета из слоеного бездрожжевого теста с начинкой из яблок, грецких орех, изюма и корицы.