

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 открытия пиццерии в городе Челябинске

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2017.056.ВКР

Руководитель работы,  
к.э.н., доцент кафедры  
\_\_\_\_\_ И.Д. Дягелец  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор работы,  
студент группы ЭУ–435  
\_\_\_\_\_ Д.А. Воробьев  
«\_\_\_»\_\_\_\_\_ 2017 г.

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

Челябинск 2017

## АННОТАЦИЯ

Воробьев Д.А. Разработка бизнес-плана открытия пиццерии в г. Челябинске. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-435, 84 с., 28 табл., 26 ил., библиограф. список – 67 наим., 1 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана по открытию пиццерии в г. Челябинске.

В работе рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования, основные задачи, решаемые при оценке экономической эффективности и финансовой реализуемости проекта, а также различная информация маркетингового характера, которая характеризует подобные организации, их положение на рынке, а также описывающая особенности отрасли гостиничного бизнеса.

Для наглядности расчётные данные были систематизированы в таблицы, графики и диаграммы.

## ANNOTATION

Vorobyov D.A. Developing a business plan for the opening of the pizzeria. – Chelyabinsk: SUSU, EM-435, 84 pp., 28 tab., 26 fig., bibliographic list – 67 titles, 1 suppl.

The graduation qualification work is done with the goal of developing business plan for opening a pizzeria in the city of Chelyabinsk.

To achieve the goal present the theoretical foundations of business planning were studied and the main tasks in assessing the economic efficiency and financial feasibility of the project were examined. As well as various marketing information that characterizes such organizations, their position in the market and describe the characteristics of the industry of hospitality were researched.

To visually illustrate the calculated data they are systematized in tables and shown as charts, graphs and diagrams.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	8
<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ</b>	
1.1 Сущность, значение и цели бизнес-планирования.....	10
1.2 Классификация различных типов бизнес-планов.....	15
1.3 Структура бизнес-плана .....	20
1.4 Показатели экономической эффективности инвестиционного проекта .....	26
1.5 Особенности бизнес-планирования в России и за рубежом.....	35
<b>2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ПИЦЦЕРИИ</b>	
2.1 Бизнес-идея .....	40
2.2 Резюме .....	43
2.3 План маркетинга	
2.3.1 Обзор рынка.....	44
2.3.2 Конкурентный анализ.....	48
2.3.3 SWOT-анализ.....	51
2.3.4 Портрет потребителя .....	52
2.3.5 Прогноз выручки.....	54
2.4 Организационно-производственный план.....	59
2.5 Инвестиционный план .....	62
2.6 Финансовый план .....	64
2.7 Оценка экономической эффективности проекта .....	65
2.8 Оценка рисков проекта .....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	704
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	706
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А</b> .....	82

## ВВЕДЕНИЕ

Бизнес планирование – одна из важнейших предпосылок оптимального управления производством на предприятии. Бизнес планирование – это построение плана, способа будущих действий, определение экономического содержания и последовательных шагов, ведущих к намеченной цели. При переходе России к рыночным отношениям от планирования практически отказались, считая, что рынок расставит все по своим местам. На сегодняшний день бизнес планирование является главной функцией управления любым предприятием. Именно с бизнес планирования начинается как создание, так и функционирование хозяйствующего субъекта. Об этом свидетельствует и опыт стран с развитой рыночной экономикой.

Недооценка бизнес планирования в условиях рынка, сведение его к минимуму, игнорирование или некомпетентное осуществление, как правило, приводят к большим экономическим потерям, к явлениям неплатежеспособности предприятий. На уровне хозяйствующего субъекта осуществляется как стратегическое (долгосрочное) бизнес планирование, так и текущее технико-экономическое планирование, а также оперативно-производственное планирование как детализация разработок текущих планов предприятия в целом, его крупных цехов и малых производственных подразделений вплоть до рабочего места. В текущих технико-экономических планах (годовых, квартальных, месячных) детально конкретизируются цели и задачи, поставленные перспективным планом.

Текущие технико-экономические планы (производственные бизнес-планы) включают сведения о заказах, обеспеченности их материальными ресурсами, степени загрузки производственных мощностей, обеспеченности промышленно-производственным персоналом. В них также содержатся расчеты затрат на производство, расчеты прибыли, рентабельности, расходы на реконструкцию производственно-технической базы предприятия. План является руководством к действию, к исполнению. Он используется для обоснования финансового

оздоровления предприятия и реальности возврата полученных кредитов с целью пополнения оборотных средств. Причем план необходим не только крупным и средним, но и малым предприятиям.

Таким образом, бизнес планирование – это процесс обработки информации по обоснованию предстоящих действий, определение наилучших способов достижения целей. Планировать свое предпринимательство необходимо. Часто бывает, что технологически предпринимательство просчитывается безупречно, однако экономические расчеты не выполняются, что и приводит к неудачам в предпринимательстве. Необходимо заранее составить план экономической деятельности предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка бизнес-плана развития предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретико-методические аспекты разработки бизнес-плана.
- разработать бизнес-проект пиццерии.
- оценить эффективность бизнес-проекта.

Объектом исследования является процесс бизнес планирования в хозяйственной деятельности. Предмет исследования – разработка бизнес-плана.

Основными использованными методами исследования явились методы социально-экономического комплексного и системного анализа, экономической статистики. Теоретической и методологической основой для дипломной работы послужили труды наиболее известных ученых в области проводимого исследования, таких как Баринов В.А., Бекетова О.Н., Головань С.И., Липсиц И.А., Морошкин В.А., Черняк В.З. и других. Финансово-хозяйственная деятельность анализируется на основе бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах, и также структуре затрат, темпам роста/падения переменных и условно-постоянных издержек.

Структура исследования состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1 Сущность, значение и цели бизнес-планирования

Процесс бизнес-планирования позволяет увидеть весь комплекс будущих операций предпринимательской деятельности и заранее проанализировать возможные варианты развития событий. Особенно важно бизнес-планирование в тех видах деятельности, где требуются как предвидения на долгосрочную перспективу, так и качественные предварительные исследования, которые необходимо провести перед началом осуществления мероприятий.

Многие ученые и исследователи в своих работах пытались дать определение понятию «бизнес-план». Так, по мнению М. М. Алексеевой [1] бизнес-план – это юридический документ, включающий в себя программу предпринимательской деятельности, в которой аргументированы необходимость и выгода этой деятельности. Кроме того, автор добавляет, что бизнес-план является постоянным документом, он постоянно обновляется, изменяется согласно переменам, происходящим внутри предприятия, и на рынке, где действует предприятие. Таким образом, бизнес-план – это один из важнейших инструментов, помогающих предприятию определить средства для достижения результата и достичь желаемого.

Похожее определение бизнес-плана дают И. Ю. Бринк и Н. А. Савельева [2]. Согласно их точке зрения, данное понятие представляет собой подробный план предпринимательской деятельности на определенный период, устанавливающий показатели, которые необходимо достичь предприятию.

В соответствии с точкой зрения В. П. Булова [3], бизнес-план – новый способ планирования, который служит для создания разнообразных инновационных объектов, связанных с проектированием или созданием новых предприятий и их подразделений, а также для разработки и сбыта на рынке определенных товаров и услуг. Бизнес-план способствует совершенствованию технологии и организации производства, модернизации и развитию предприятий

и увеличению количества выпускаемой продукции, и, как следствие, повышению качества товаров и производительности труда.

С.И. Головань [4] рассматривает бизнес-план следующим образом: это задокументированная стратегия развития предприятия, которая позволяет более подробно разработать экономический и финансовый аспекты работы данного предприятия, дает технико-экономическую аргументированность конкретным мероприятиям. Для новых предприятий бизнес-план является обязательным документом, позволяющим эффективно распоряжаться капиталом или получить кредит.

Таким образом, бизнес-план – это документ, включающий в себя результат исследований и организационной работы. Целью данного документа является изучение определенного направления развития предприятия (продукта или услуг) на определенном рынке и в сложившихся экономических условиях.

Можно выделить следующие критерии, на которых основывается бизнес-план:

- конкретный проект изготовления товара или услуги, например, создание нового типа изделий или оказание новых услуг;
- исчерпывающий анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации. Данный анализ способствует выявлению сильных и слабых сторон организации, а также ее отличий от других аналогичных предприятий;
- исследование конкретных механизмов, задействованных в экономике для воплощения конкретных задач. К таким механизмам могут относиться финансовые, технико-экономические и организационные механизмы [5].

К основным категориям бизнес-плана относят необходимость доказать, что выбранное направление развития предприятия экономически оправдано, рассчитать возможные результаты деятельности, такие как объемы продаж, прибыль. Также нужно найти источник финансирования выбранного направления развития, сосредоточить финансовые ресурсы. Не менее важным является набор сотрудников, способных воплотить в жизнь данный план. Все категории



взаимосвязаны и могут быть реализованы только во взаимодействии друг с другом. Анализ начатого дела во всех аспектах в процессе составления бизнес-плана позволяет увеличить капитал.

В случае внутрифирменного планирования бизнес-план выполняет следующие функции: подготовка стратегии развития предприятия и тактики достижения поставленных целей, обоснование конкретных направлений деятельности, предсказание результата. На рисунке 1.1 представлена классификация целей бизнес-плана.



Рисунок 1.1 – Классификация целей бизнес-плана

Инвестиционный бизнес-план используется во всех сферах предпринимательства в рыночной экономике. Он помогает увидеть, каким образом руководители данного предприятия собираются достичь своих целей и задач, привлечь инвестиции, повысить прибыльность и добиться успешного финансирования предприятия. При наличии хорошо разработанного бизнес-плана предприятие способно развиваться, осваивать новые позиции на рынке [9]. Таким

образом, инвестиционный бизнес-план – это первичный взгляд инвесторов на управленческую команду и само предприятие.

С одной стороны, инвестиционный бизнес-план – это определенный план развития, при котором происходят некие изменения в структуре предприятия. Целью этих изменений является достижение конкретных стратегических целей [10].

С другой стороны, инвестиционный бизнес-план – документ, рекламирующий предприятие инвесторам, банкирам, лицам, которые намерены вложиться в это предприятие [1].

Таким образом, можно дать следующее определение инвестиционного бизнес-плана. Инвестиционный бизнес-план – документ, который представляет собой тщательно разработанный план проекта. Данный план включает в себя анализ внешнего и внутреннего состояния предприятия, анализ персонала, продукции, рынка и т. д. и создается для привлечения инвестиций.

Инвестиционный бизнес-план нацелен на получение кредитов или привлечение инвестиций, доказательство оправданности изменений в структуре работы предприятия, убеждение работников в возможность достижения планируемых результатов [11].

Рассмотрим ряд общих требований, которые необходимо принимать во внимание при подготовке инвестиционного бизнес-плана:

1. Важно помнить, что бизнес-план должен быть оформлен надлежащим образом. Он должен быть привлекательным, но неброским, написан простым и понятным языком. Это документ, который создает впечатление о предприятии у потенциального инвестора.

Необходима четкая структура, наглядность, краткость, не стоит включать в бизнес-план второстепенную или справочную информацию, ее лучше вынести в приложения. Оптимальный объем бизнес-плана около 40 страниц. Для более детального бизнес плана оптимальными считаются 60-70. Для того, чтобы разработать инвестиционный бизнес-план у предпринимателя могут уйти месяцы.

Специалисты в сфере бизнес-планирования полагают, что для составления данного документа необходимо в сумме около 200 часов. Это очень трудоемкий и достаточно длительный процесс. Предпринимателю приходится тратить недели и месяцы для создания инвестиционного бизнес-плана. Различные специалисты по инвестиционному бизнес-плану единодушны в том, что суммарное время, необходимое для этого, составляет около 200 часов [9].

2. Инвестиционный бизнес-план представляет собой одновременно серьезный аналитический документ и средство рекламы, поэтому необходимо сделать его понятным широкому кругу людей, а не только специалистам. Он также должен быть убедительным и пробуждать интерес у партнеров, потенциальных инвесторов и кредиторов.

3. Следует придерживаться разумного дозирования при изложении технологии делового предложения.

4. Следует систематизировать информацию, классифицировать ее по определенным категориям, представлять в виде графиков и таблиц, поскольку информация, представленная в бизнес-плане должна быть четкой и емкой.

5. При оценивании проблем, мешающих реализации намеченных целей, необходима объективная оценка.

6. Инвестиционный бизнес-план показывает инвесторам и кредиторам качество предприятия и способность достигать поставленные цели, поэтому инвестиционный бизнес-план должен быть аргументирован и подкреплён ссылками на источники информации, статистические данные, экономические исследования. Немногие инвесторы или кредиторы будут рисковать, основываясь на нереалистичных планах.

7. Не менее важное место в инвестиционных бизнес-планах занимает точность финансовых расчетов.

8. Немаловажным является обсуждение рисков предприятия.

9. Инвестиционный бизнес-план должен быть исчерпывающим и включать обсуждение организационной стратегии достижения преимуществ компании и преодоления потенциальных трудностей.

10. Важно дать потенциальным инвесторам увидеть преимущества предприятия. Выделяют четыре аспекта, которые особенно тщательно оцениваются инвесторами: управленческий коллектив, текущие и планируемые финансовые показатели, возможные риски, товары и услуги. Каждый из этих разделов требует серьезной аргументации.

При составлении инвестиционного бизнес-плана должны учитываться интересы инвесторов. Речь идет, прежде всего, о положении самого предприятия и его управленческой команды, а также о методе вступления в рынок.

Таким образом, бизнес-план представляет собой некую стратегию развития, включающую в себя экономически мотивированное и математически просчитанное предположение о перспективах деятельности предприятия в условиях рынка. Она показывает предварительно разработанную схему действий, способ ее реализации, ресурсы, необходимые для ее осуществления, а так же ее экономическую целесообразность. К основным категориям бизнес-плана относят необходимость доказать, что выбранное направление развития предприятия экономически оправдано, рассчитать возможные результаты деятельности, такие как объемы продаж, прибыль.

## 1.2 Классификация различных типов бизнес-планов

Многообразие бизнес-планов, с которым приходится сталкиваться в реальной практике, чрезвычайно велико, что обуславливает необходимость их классификации. Следует отметить, что этот важнейший аспект методологии бизнес-планирования к настоящему времени не нашел адекватного отражения в экономической литературе. Практически все известные сегодня классификации бизнес-планов отличаются узостью и недостаточной корректностью самих группировок.

Так, одни авторы выделяют только отдельные виды бизнес-планов, к которым они относят: план выхода на рынок с новым продуктом, план технического совершенствования, план приобретения или изменения структуры активов, общий план функционирования фирмы [4, с.59]. Другие авторы классифицируют бизнес-планы по объектам бизнеса:

- по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения) и по предприятию в целом;
- бизнес-планы новых и действующих предприятий;
- бизнес-планы развития и бизнес-планы санации предприятия;
- бизнес-планы, разрабатываемые для всего предприятия и для отдельных производственных подразделений [2, с.22].

Третьи выделяют несколько типов бизнеспланов, включая:

- внутренний бизнес-план субъекта хозяйствования;
- бизнес-план для получения кредита с целью пополнения оборотных средств;
- инвестиционный бизнес-план;
- бизнес-план финансового оздоровления (санации) предприятия [13, с.327].

Рассмотренные классификации не выдерживают критики. Во-первых, каждая из них содержит только один классификационный признак (вид, тип, объект бизнеса), что совершенно необоснованно, принимая во внимание многообразие разрабатываемых на практике бизнес-планов.

Во-вторых, сами группировки, на наш взгляд, некорректны. Так, развитие и финансовое оздоровление предприятия [2, с.22] не являются объектами бизнеса. Необоснованно в рамках одного классификационного признака выделять внутренние, инвестиционные и бизнес-планы финансового оздоровления предприятия [13, с.327], так как и бизнес-план инвестиционного проекта, и бизнес-план санации предприятия разрабатывается как для внешнего, так и для внутреннего пользования.

Как уже было отмечено выше, бизнес-планы разрабатываются сугубо в контексте подготовки и продвижения бизнес-проектов. Отсюда, выделение бизнес-плана общего функционирования фирмы как отдельного вида [4, с.59] необоснованно, поскольку функционирование фирмы не содержит отличительных признаков бизнес-проекта [3, с.199], а потому и не является таковым.

Проведенные выше исследования сущностной характеристики бизнес-планов и их места в системе планирования деятельности предприятия позволяет нам вполне обоснованно использовать разработанные классификации бизнес-проектов применительно к бизнес-планам. Наиболее полная, на наш взгляд, классификация бизнес-проектов, представлена в работе В.М. Попова [3, с.193]. В данной классификации выделены следующие основные признаки:

- тип проекта – основным сферам деятельности, в которых осуществляется проект;
- класс проекта – по составу и структуре проекта и его предметной области;
- масштаб проекта – по размерам самого проекта, количеству участников и степени влияния на окружающий мир;
- длительность проекта – по продолжительности периода осуществления проекта;
- сложность проекта – например, по степени финансовой, технической или другой сложности;
- вид проекта – характеру предметной области проекта.

Построим классификацию бизнес-планов, используя указанные признаки.

1. В зависимости от типа различают бизнес-планы технического, организационного, экономического, социального, экологического и смешанного бизнес-проекта.

2. В зависимости от класса различают бизнес-планы: монопроекта, мультипроекта и мегапроекта.

3. По масштабу бизнес-проекта различают бизнес-планы: мелких, средних, крупных и особо крупных бизнес-проектов.

4. По длительности проекта выделяют бизнес-планы: краткосрочных (до 3-х лет), среднесрочных (от 3-х до 5-ти лет) и долгосрочных (свыше 5-ти лет) бизнес-проектов.

5. В зависимости от сложности различают бизнес-планы: простых, сложных и очень сложных бизнес-проектов.

6. По видам бизнес-проектов различают бизнес-планы: инновационных, организационных, научно-исследовательских, учебно-образовательных, смешанных и других бизнес-проектов.

Данную классификацию, на наш взгляд, целесообразно несколько модернизировать.

Так, представляется недостаточно корректным выделение указанных выше видов бизнес-проектов. В частности, организационный проект выделяется как отдельный тип проекта и не может одновременно являться и его видом.

Выделение инновационного проекта как отдельного его вида (в равной степени, как и выделение его по какому-либо другому признаку) необоснованно, так как «инновация» является характерным и обязательным признаком любого бизнес-проекта [3, с. 199].

Вместо шестого признака классификации бизнес-планов (по видам бизнес-проектов) предлагается включить два новых и очень важных, на наш взгляд, признака: предмет планирования и назначение бизнес-планов.

В зависимости от предмета планирования выделяют множество различных бизнес-планов, в частности, бизнес-планы:

- создания нового предприятия (нового производства);
- подготовки и освоения производства новой продукции; разработки новых технологий и технологических комплексов;
- расширения, технического перевооружения и модернизации производства;
- внедрения новых технологических процессов на предприятии;
- создания рабочих мест в регионе;
- разработка комплекса мероприятий по санации предприятия;

- решения экологических проблем и т.п.

По назначению бизнес-планы подразделяются на:

1. Бизнес-планы инвестиционных проектов.

2. Бизнес-планы специального назначения; они разрабатываются при:

- эмиссии новых акций ОАО;
- подготовке потенциальных инвесторов к участию в некоммерческих конкурсах по продаже приватизируемых предприятий;
- подготовке к продаже обанкротившихся предприятий;
- обосновании вариантов санации предприятий.

В широком смысле к инвестиционным проектам можно отнести практически любые бизнес-проекты, для реализации которых необходимы долговременные вложения денежных средств, т.е. инвестиции. В этом понимании к инвестиционным можно отнести все виды бизнес-проектов, включая и проекты специального назначения. В более строгом понимании, т.е. в узком смысле, данная категория используется для обозначения проектов, предусматривающих долгосрочные вложения средств (экономических ресурсов) с целью получения в будущем прибыли (дохода).

Нами рассмотрены только некоторые проблемы методологии бизнес-планирования. Однако, как показал проведенный анализ, их решение во многом определяет действенность бизнес-планирования как инструмента обеспечения экономической безопасности предприятий.

Исследование сущностной характеристики бизнес-планирования и бизнес-планов как экономических категорий позволило нам сформулировать строгое определение места последних в системе планов предприятия. Бизнес-план, с одной стороны, является неотъемлемой частью любого бизнес-проекта, важнейшей его составляющей, его основным ядром, с другой стороны, любой бизнес-план, независимо от своего назначения, разрабатывается сугубо в контексте обоснования и продвижения конкретного бизнес-проекта. Только наличие бизнес-проекта инициирует необходимость разработки бизнес-плана.



Представленные выводы о характере взаимосвязи между важнейшими категориями методологии бизнес-планирования служат обоснованием правомерности использования разработанных классификаций бизнес-проектов применительно к бизнес-планам. Наибольшей полнотой и научной строгостью выделяется, на наш взгляд, классификация бизнес-проектов, разработанная В.М. Поповым.

Модернизированный нами вариант указанной классификации включает следующие группировочные признаки:

- предмет планирования;
- назначение бизнес-планов;
- тип проекта;
- класс проекта;
- масштаб проекта;
- длительность проекта;
- сложность проекта.

Данная классификация бизнес-планов может быть использована при разработке стандартных требований к процессу бизнес-планирования с учетом назначения бизнес-планов, предмета планирования, типов, классов, масштаба, сложности и длительности бизнес-проектов.

### 1.3 Структура бизнес-плана

Порядок разработки бизнес-плана включает в себя пять этапов.

Первый этап – ретроспективный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и принятие обоснованных решений.

Цель этапа – определить причинно-следственные связи, которые оказали влияние на создавшееся положение, т.е. установить диагноз болезни, которая привела или приведет к негативным последствиям. На рисунке 1.2 изображены этапы разработки бизнес-плана.

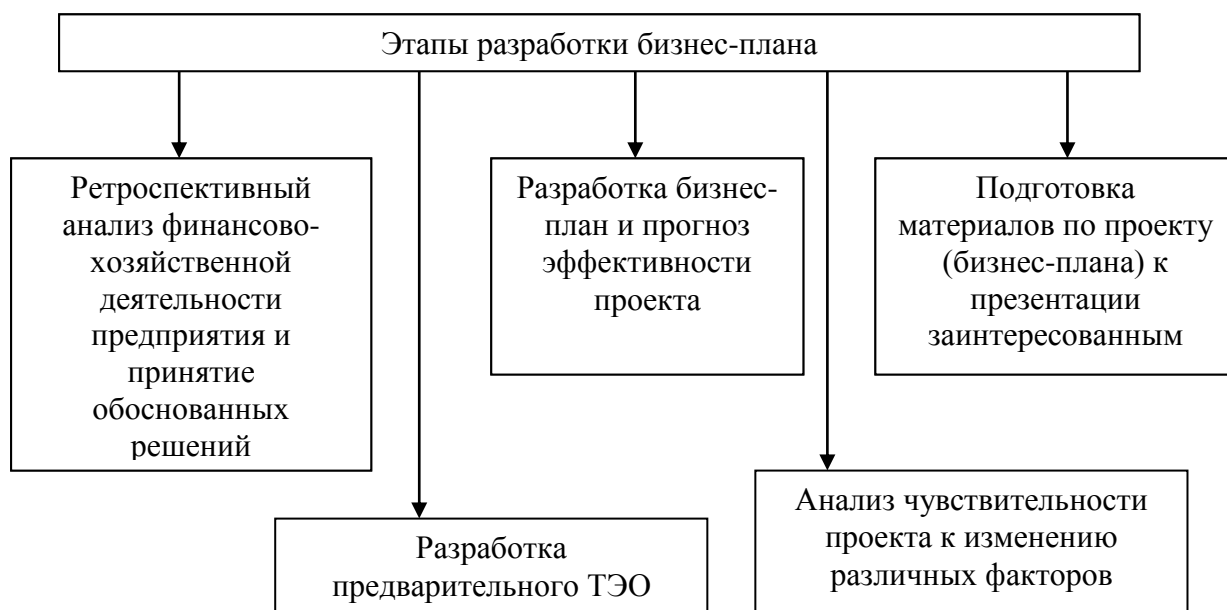


Рисунок 1.2 – Этапы разработки бизнес-плана

На первом этапе необходимо проанализировать коммерческую, производственную, финансовую и экономическую деятельность предприятия за последние 3 года по следующим направлениям:

1. Финансово-хозяйственная деятельность анализируется на основе бухгалтерского баланса, отчета о финансовых результатах, а также структуре затрат, темпам роста/падения переменных и условно-постоянных издержек.
2. Учетная политика и действующая на предприятии система налогообложения (ставки и сроки платежей).
3. Состояние основных средств и нематериальных активов (дата начала эксплуатации, балансовая стоимость, начисленная амортизация, остаточная стоимость, темпы роста/падения цен на основные средства).
4. Задолженность по выплате кредитов (суммы, процентные ставки и сроки погашения).
5. Поставщики основных материалов (объемы, цены и условия поставок, темпы роста/падения цен).
6. Существующий рынок сбыта (география рынка услуг, заказчики, объемы, цены и условия продаж, темпы роста/падения цен).

7. Действующая организационная структура управления, штатное расписание, формы оплаты труда управления, основных производственных и вспомогательных цехов и участков (темпы роста/падения оплаты труда).

В заключении готовится аналитический отчет (справку) по динамике финансово-экономической деятельности предприятия и рекомендации (предложения) руководителям по устранению причин, оказавших негативное влияние на результаты.

Второй этап – разработка предварительного ТЭО.

Цель этапа – разрабатывается базовый сценарий реализации проекта на среднесрочную либо на долгосрочную перспективу.

На втором этапе – собирается информация, проводятся исследования и подготавливается предварительное технико-экономическое обоснование (решение) для разработки финансового плана:

1. Разработать техническое задание на проект.
2. Изучить спрос заказчиков на продукцию и услуги на предполагаемом рынке.
3. Выявить конкурентов и степень их влияния на рынок.
4. Определить перспективные виды продукции и услуг на ближайшие три-пять лет.
5. Составить прогноз объемов сбыта с учетом сезонности и жизненного цикла каждого продукта (услуги).
6. Определить потребность в технологическом оборудовании, в материалах, производственных площадях, в квалифицированных кадрах и других ресурсах, необходимых для производства.
7. Исследовать рынок поставщиков оборудования, материалов (цены, условия поставок и платежей).
8. Провести предварительные переговоры (подписать протоколы о намерениях) с потенциальными поставщиками и заказчиками (объемы, цены, условия оплаты поставок и сбыта).

9. Разработать план (графики) реконструкции производственных и вспомогательных помещений, проектно-сметную документацию.

10. Разработать предложение об изменении структуры управления предприятием для условий рыночной экономики, схему управления учетом (информационные потоки планирования, контроля, принятия решения) и систему мотивации оплаты труда.

11. Разработать проект плана инвестиционных и организационных мероприятий (наименование этапа, длительность, сроки, стоимость, условия оплаты и продаж основных средств).

12. Спрогнозировать инфляцию на сбыт, на переменные и условно-постоянные издержки, на оплату труда, на основные фонды.

13. Изучить условия предоставления инвестиций (потенциальные инвесторы, максимальные суммы, сроки, процентные ставки, условия выплаты процентов и погашения кредитов, необходимые гарантии и страховки).

14. Разработать план мероприятий по снижению имеющейся дебиторской задолженности и среднего времени задержки платежей заказчиками (в днях) за приобретенную продукцию и услуги.

15. Разработать план мероприятий по снижению имеющейся кредиторской задолженности за поставленные ресурсы.

16. Рассчитать показатели (план) сбыта продукции и услуг с учетом спроса, цен, жизненного цикла и сезонности.

17. Рассчитать объем (план) производства продукции и услуг с учетом имеющихся запасов на складе, планируемых объемов продаж, потерь и запасов готовой продукции.

18. Составить прогноз производственных издержек на материалы, на оплату труда, услуг сторонних организаций, на амортизационные отчисления, на обслуживание долга.

19. При необходимости произвести переоценку зданий и сооружений, оборудования, оценить стоимость объектов интеллектуальной собственности (собственных изобретений, ноу-хау и т.д.).

20. Подготовить предварительное Технико-экономическое обоснование, рассчитать коммерческую и бюджетную эффективность проекта, а также национальные экономические выгоды.

Все результаты исследований оформить в виде рекомендаций (проекта плана), которые будут использованы в качестве исходных для разработки бизнес-плана.

Третий этап – разработка бизнес-план и прогноз эффективности проекта.

Цель этапа – спланировать финансово-хозяйственной деятельности предприятия по оптимистичному и пессимистичному сценариям реализации проекта.

На третьем этапе – разработать финансовые планы, отвечающие критериям отбора (выбора) инвесторов и определить потребность в инвестиционных средствах:

1. Составить (рассчитать) «План прибылей и убытков», в котором отразить в денежном выражении объемы продаж, издержек на производство и чистую прибыль в определенные периоды времени (месяц, квартал, год).

2. Составить (рассчитать) «План балансов», в нем отразить финансовое состояние – структуру активов и заемных и собственных средств предприятия на определенный момент времени (месяц, квартал, год).

3. Составить (рассчитать) «План денежных потоков» по трем видам деятельности предприятия: по операционной (основной-производственной), по инвестиционной и по финансовой, в которых определяются:

– приток денежных средств – денежные средства на счетах, доходы от реализации, амортизационные отчисления, доходы от реализации активов, взносы в уставной капитал, заемные финансовые средства;

– отток денежных средств – затраты на производство продукции (услуг), общие издержки предприятия, затраты на инвестиции, затраты

на обслуживание и погашение займов, выплаты дивидендов, налоговых и других выплат;

– остаток денежных средств на конец периода (месяц, квартал, год).

Наличие отрицательной величины остатка в плане денежных потоков в какой-либо из периодов времени означает, что предприятие имеет дефицит денежных средств, это служит сигналом о том, что в эти периоды необходимо привлечь инвестиции.

Все условия и результаты расчетов изложить в Финансовом плане.

Четвертый этап – анализ чувствительности проекта к изменению различных факторов. Цель этапа – спрогнозировать (определить) результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия на среднесрочную или долгосрочную перспективу, а также влияние различных факторов микро и макроэкономики на устойчивость проекта.

На четвертом этапе провести анализ эффективности и устойчивости проекта по данным прогноза балансов, прибылей и убытков, движения денежных средств:

– рассчитать показатели ликвидности (индексы текущей и общей ликвидности, чистый оборотный капитал и др.);

– рассчитать показатели деловой активности (оборачиваемости товарно-материальных запасов, оборачиваемость средств по счетам дебиторов, период оплаты за продукцию и др.);

– рассчитать показатели рентабельности (активов, собственного капитала, долгосрочных инвестиций, продаж, валовой прибыли, операционной прибыли и др.);

– рассчитать показатели финансовой устойчивости;

– рассчитать показатели эффективности инвестиций с учетом ставки дисконтирования (период окупаемости проекта – DPB, индекс прибыльности – PI, чистый приведенный доход – NPV, внутренняя норма рентабельности – IRR и др.).

Заключительный этап – подготовка материалов по проекту (бизнес-плана) к презентации заинтересованным лицам.

Цель этапа – подготовка комплекта документов для презентации проекта местной администрации, экспертам ведомственных комиссий и независимым экспертам, гарантам и страховым компаниям, потенциальным инвесторам при необходимости налоговой инспекции.

На заключительном этапе – оформляется бизнес-план в соответствии с требованиями инвестора, проводится предварительная экспертиза проекта собственными силами и независимыми экспертами с целью определения узких мест и рисков, вносятся корректировки с учетом замечаний экспертов [15].

#### 1.4 Показатели экономической эффективности инвестиционного проекта

Авторами методик оценки инвестиционной привлекательности являются следующие ученые: Суркин П.Н., Цыганов А.В., Ендовицкий Д.А., Севрюгин Ю.В., Анискин Ю.П., Казакова О.Б., Валинурова Л.С., Дорошин Д.В.

Все методы можно разделить на 2 группы: в первой группе находятся те методы, результатом использования которых является интегральная оценка финансового состояния проекта, а во второй – методы, учитывающие влияние не только внутренних, но и внешних факторов. На рисунке 1.3 описан метод дисконтирования денежных потоков.

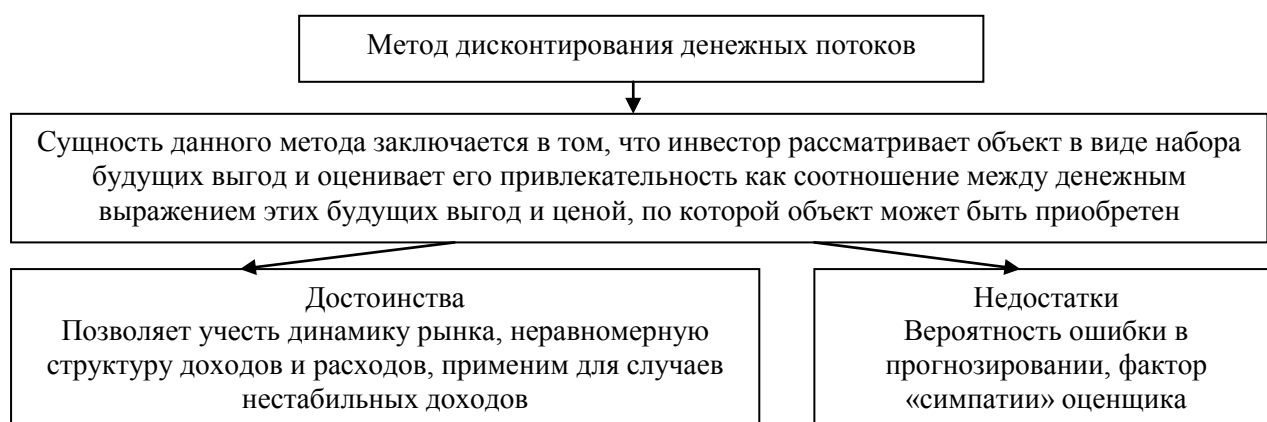


Рисунок 1.3 – Метод дисконтирования денежных потоков

Рассмотрим метод дисконтирования денежных потоков. В процессе применения данного метода сравнивается стоимость денег в начале финансирования и стоимость денег при их возврате в виде будущих денежных потоков, учитывается фактор времени. Используя данную методику, можно оценить стоимость компании без громоздких и сложных вычислений. Главным достоинством данного метода является возможность увидеть потенциал проекта, даже скрытый, а также возможность реалистично оценить привлекательность проекта для инвестора. Но данный метод имеет не только достоинства, но и недостатки. Например, к негативному моменту можно отнести сильную зависимость конечных результатов от первоначальных значений денежных потоков и соответствующих ставок дисконтирования.

В рамках применения такого метода, как оценка инвестиционной привлекательности на основе анализа факторов внешнего и внутреннего воздействия необходимо сначала с помощью метода Дельфи определить внешние и внутренние факторы, оказывающие на инвестиционную привлекательность наибольшее влияние; затем построить модель влияния выбранных факторов; проанализировать инвестиционную привлекательность проекта; на завершающем этапе необходимо разработать ряд рекомендаций.

Все этапы являются взаимосвязанными. На рисунке 1.4 представлена описан процесс инвестиционной оценки привлекательности.

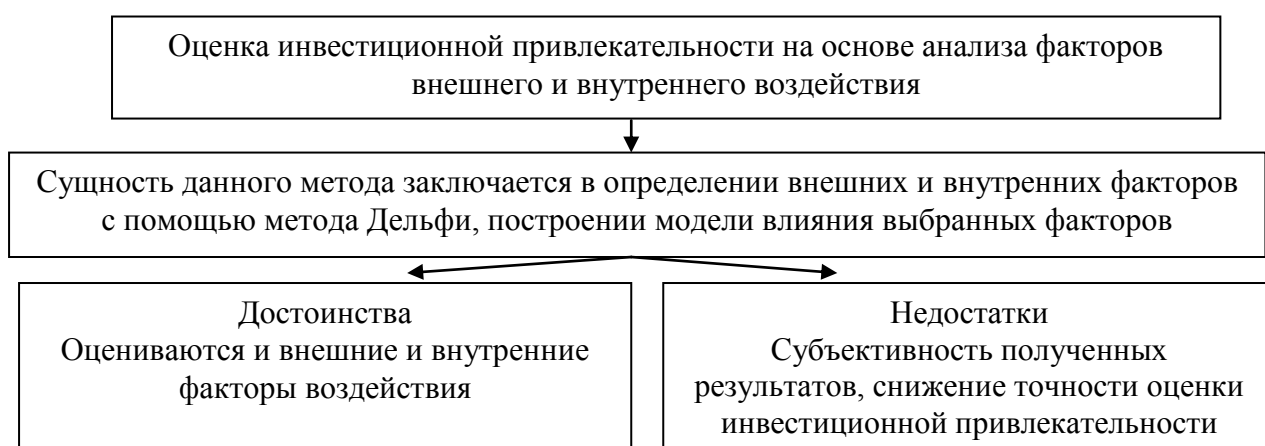


Рисунок 1.4 – Оценка инвестиционной привлекательности на основе анализа факторов внешнего и внутреннего воздействия



Совокупность внешних факторов определяется с помощью анкетирования, следовательно, зависит от объекта исследования. Преимущество данной методики заключается в том, что оцениваются и внешние, и внутренние факторы воздействия, вследствие этого появляется возможность провести комплексное исследование. Но, как и в ситуации с предыдущим методом не обошлось и без недостатков. Главным негативным моментом является субъективность данных, которая является следствием применения на первоначальном этапе таких инструментов как: анкетирование и опросы. Происходит снижение точности оценки инвестиционной привлекательности проекта.

Далее рассмотрим семифакторную модель оценки инвестиционной привлекательности. В данной методике рентабельность активов – критерий инвестиционной привлекательности. Данная модель наиболее полно отражает факторы, влияющие на рентабельность активов. Инвестиционная привлекательность фирмы во многом определяется состоянием активов, которыми она располагает, их составом, структурой, количеством и качеством, взаимодополняемостью и взаимозаменяемостью материальных ресурсов, а также условиями, обеспечивающими наиболее эффективное их использование [3]. На рисунке 1.5 описана семифакторная модель оценки инвестиционной привлекательности.

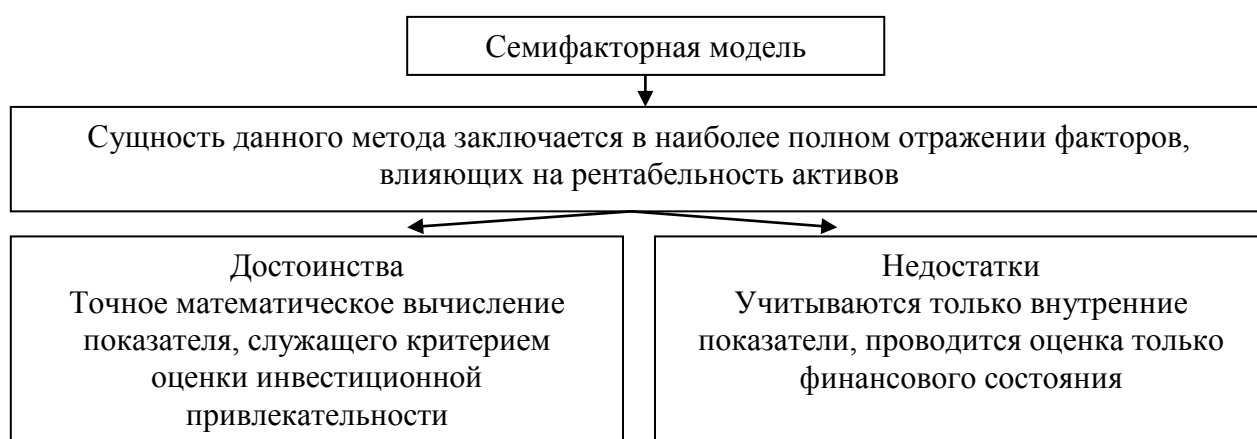


Рисунок 1.5 – Семифакторная модель оценки инвестиционной привлекательности

Семифакторная модель позволяет точно математически вычислить показатель, служащий критерием оценки уровня инвестиционной привлекательности, выявить динамику анализируемых индикаторов, однако в отличие от оценки инвестиционной привлекательности на основе анализа факторов внешнего и внутреннего воздействия данный метод учитывает только внутренние показатели деятельности проекта, анализ инвестиционной привлекательности проводится на основе оценки только финансового состояния проекта, тогда как термин «инвестиционная привлекательность» намного шире.

Следующий метод – интегральная оценка инвестиционной привлекательности на основе внутренних показателей. Данная методика основана на использовании внутренних показателей деятельности проекта, влияющих на его инвестиционную привлекательность и сгруппированных в 5 блоков: показатели эффективности использования основных и материальных оборотных средств, финансового состояния, использования трудовых ресурсов, инвестиционной деятельности, эффективности хозяйственной деятельности. Расчеты, произведённые по каждому из 5 блоков, затем сводятся к интегральному показателю инвестиционной привлекательности проекта. На рисунке 1.6 описана оценка инвестиционной привлекательности на основе внутренних показателей.

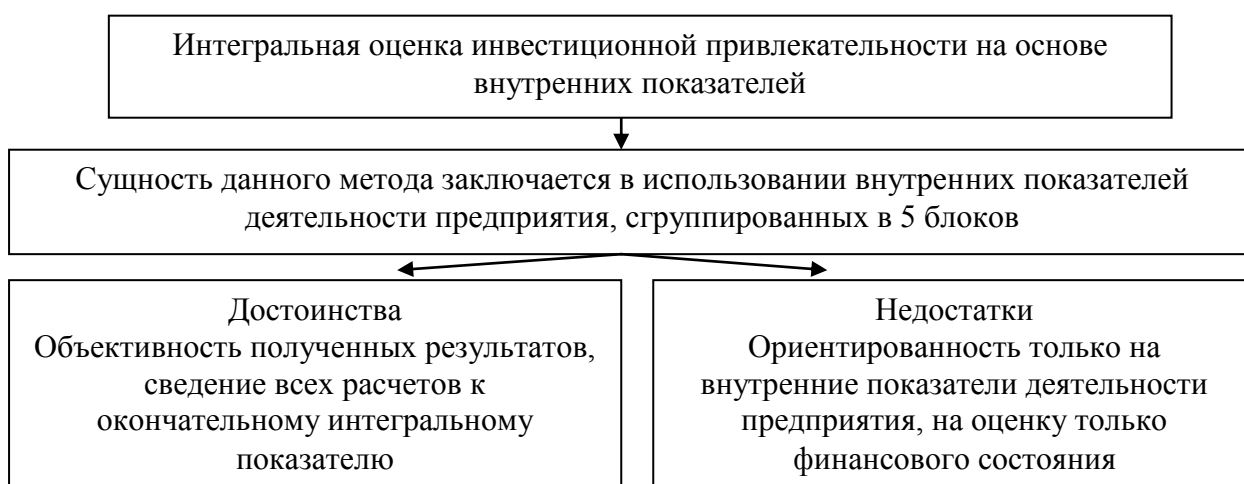


Рисунок 1.6 – Интегральная оценка инвестиционной привлекательности на основе внутренних показателей

Расчет интегральной оценки состоит из 2 этапов: расчёт стандартизированных значений всех показателей, эталонных значений, определение их веса в комплексной оценке и вычисление за все годы потенциальных функций, которые в конце первого этапа сводятся в комплексные оценки инвестиционной привлекательности по каждому блоку показателей. Вычисление интегральной оценки инвестиционной привлекательности проекта – итог второго этапа.

Достоинством метода является его объективность, а также сведение всех расчетов к окончательному интегральному показателю, что значительно упрощает представление результатов. К отрицательным моментам можно отнести ориентированность методики только на внутренние показатели деятельности проекта, на оценку только финансового состояния.

Абсолютным стоимостным статическим показателем эффективности проекта является чистые денежные поступления (чистый доход, чистый денежный поток).

Простым сроком окупаемости инвестиций (payback period) называется продолжительность периода от начального момента до момента окупаемости. Начальным моментом обычно является начало первого шага или начало операционной деятельности. На рисунке 1.7 описана комплексная оценка инвестиционной привлекательности проекта.

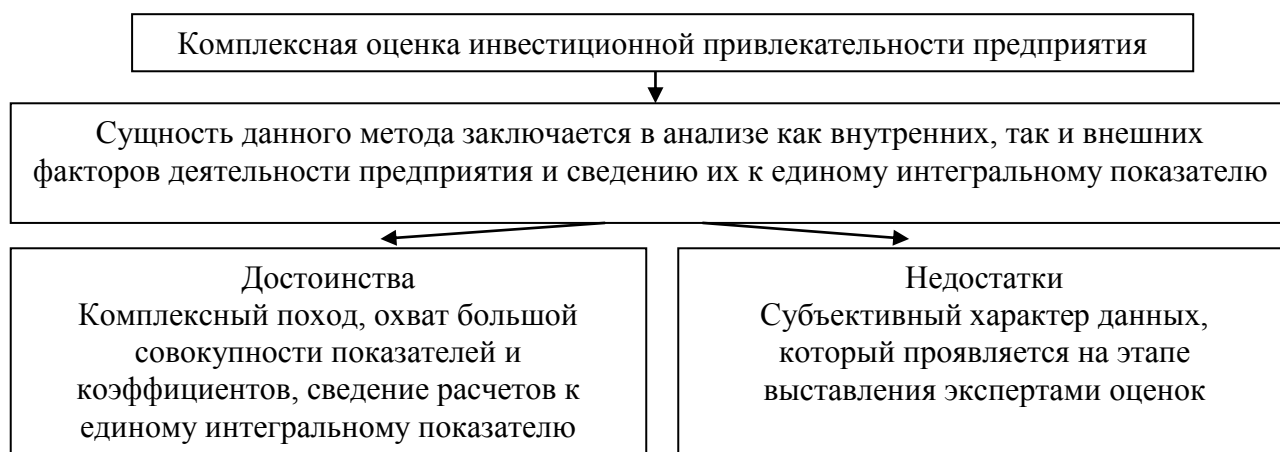


Рисунок 1.7 – Комплексная оценка инвестиционной привлекательности проекта

Моментом окупаемости называется тот наиболее ранний момент времени в расчетном периоде, после которого кумулятивные текущие чистые денежные поступления  $NV(k)$  становятся и в дальнейшем остаются неотрицательными.

Метод расчета срока окупаемости  $PP$  инвестиций состоит в определении того срока, который понадобится для возмещения суммы первоначальных инвестиций. Если сформулировать суть этого метода более точно, то он предполагает вычисление того периода, за который кумулятивная сумма (сумма нарастающим итогом) денежных поступлений сравнивается с суммой первоначальных инвестиций.

Расчета срока окупаемости представлен в формуле (1):

$$PP = \frac{K_0}{CF_{ср}}, \quad (1)$$

где  $PP$  – срок окупаемости инвестиций (лет);

$K_0$  – первоначальные инвестиции;

$CF_{ср}$  – среднегодовая стоимость денежных поступлений от реализации инвестиционного проекта.

Простой срок окупаемости является широко используемым показателем для оценки того, возместятся ли первоначальные инвестиции в течение срока их экономического жизненного цикла инвестиционного проекта.

Показатель расчетной нормы прибыли (Accounting Rate of Return) является обратным по содержанию сроку окупаемости капитальных вложений.

Расчетная норма прибыли отражает эффективность инвестиций в виде процентного отношения денежных поступлений к сумме первоначальных инвестиций. Она представлена в формуле (2):

$$ARR = \frac{CF_{ср}}{K_0}, \quad (2)$$

где  $ARR$  – расчетная норма прибыли инвестиций,  
 $CF$  с.г. – среднегодовые денежные поступления  
от хозяйственной деятельности,  
 $K_0$  – стоимость первоначальных инвестиций.

Этому показателю присущи все недостатки, свойственные показателю срока окупаемости. Он принимает в расчет только два критических аспекта, инвестиции и денежные поступления от текущей хозяйственной деятельности и игнорирует продолжительность экономического срока жизни инвестиций.

Чистыми денежными поступлениями ( $Net\ Value, NV$ ) (другие названия – ЧДП, чистый денежный поток) называется накопленный эффект (сальдо денежного потока) за расчетный период. Расчёт показателя по формуле (3):

$$ЧДП = \sum_m (P_m - O_m), \quad (3)$$

где  $P_m$  – приток денежных средств на  $m$ -м шаге;  
 $O_m$  – отток денежных средств на  $m$ -м шаге.

Суммирование распространяется на все шаги расчетного периода.  
Ставка дисконтирования рассчитывается по формуле (4):

$$r = R_f + \beta \times (R_m - R_f), \quad (4)$$

где  $R_f$  – безрисковая ставка дохода. В качестве безрисковых активов рассматриваются обычно государственные ценные бумаги со сроком погашения 30 лет;

$\beta$  – коэффициент, определяющий изменение цены на акции компании по сравнению с изменением цен на акции по всем компаниям данного сегмента рынка;

$R_m$  – среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке;  
 $(R_m - R_f)$  – премия за рыночный риск.

Это величина, на которую среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке превышали ставку дохода по безрисковым ценным бумагам в течение длительного времени.

Чистый дисконтированный доход рассчитывается по формуле (5):

$$NPV = \sum_{t=1}^n C_t \times \frac{1}{(1+r)^t} - I_0, \quad (5)$$

где  $NPV$  – чистая текущая стоимость;

$C_t$  – ЧДП от реализации инвестиционного проекта;

$I_0$  – первоначальные инвестиции;

$r$  – ставка дисконтирования.

Индекс доходности (PI) характеризует доход на единицу затрат. Этот критерий наиболее предпочтителен, когда надо упорядочить независимые проекты для создания оптимального портфеля в случае ограниченности сверху общего объема инвестиций. Индекс доходности есть отношение суммы дисконтированных притоков к сумме дисконтированных оттоков денежных средств по проекту; представлен формулой (6):

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n C_t \times \frac{1}{(1+r)^t}}{I_0}, \quad (6)$$

Внутренняя норма рентабельности (IRR) показывает такое значение ставки дисконтирования, при котором доходы от проекта равны инвестициям, т.е.  $IRR=r$ , при  $NPV=0$ . Расчёт показателя происходит по формуле (7):

$$IRR = \frac{r_1 + NPV}{(NPV_1 - NPV_2) \times (r_2 - r_1)}, \quad (7)$$

где  $r_1$  – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором  $NPV_1$  больше 0;

$r_2$  – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором  $NPV_2$  меньше 0.

Инвесторы отдают предпочтения проектам, у которых:

- NPV имеет положительное значение;
- PI – не менее единицы;
- IRR – превышает ставку дисконтирования (например, ставку долгосрочного банковского кредита).

Дисконтированный срок окупаемости рассчитывается по формуле (8):

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n C_t \times \frac{1}{(1+r)^t}}, \quad (8)$$

Определить степень влияния на финансовый результат (чистый приведенный доход проекта – NPV) различных факторов при их изменении (объема продаж, цен реализации, налогов, переменных издержек, условно-постоянных издержек, суммы инвестиционных затрат, стоимости привлеченных финансовых средств, ставки дисконтирования и многих других).

Рассчитывается прогноз точки безубыточности для основных групп продукции и услуг. Результаты прогноза излагаются в Финансовом плане, либо в самостоятельном разделе: Анализ чувствительности проекта.

## 1.5 Особенности бизнес-планирования в России и за рубежом

Экономическая и социальная ситуация, в которой работают российские предприятия, часто не позволяет им непосредственно использовать зарубежные методические разработки при составлении бизнес-планов. Необходима их адаптация к реальным хозяйственным, социальным, правовым и другим условиям нашей страны.

В настоящее время российское законодательство не закрепляет обязательность разработки бизнес-плана. Для большинства российских предприятий он является новым документом. Сегодня широко распространена позиция, отрицающая целесообразность разработки развернутого бизнес-плана и предполагающая в качестве альтернативы краткое технико-экономическое обоснование. Иногда считается, что отсутствие проработанного бизнес-плана может быть компенсировано знанием «глубин» отечественного бизнеса и интуицией.

В современных условиях такая позиция не может являться достаточной для получения инвестиций под конкретные проекты. Условия нарождающегося рынка диктуют необходимость использования общепринятой в других странах практики продвижения предпринимательских проектов для инвестирования. К сожалению, российская специфика инвестиционного климата даже усложняет процедуры разработки бизнес-планов и учета в них ряда труднопредсказуемых факторов. К ним можно отнести уровни инфляции, различающиеся для оцениваемых в бизнес-плане показателей (например, общая инфляция, инфляция на сбыт, себестоимость продукции, заработную плату, основные фонды и т.д., плавающие банковские и налоговые ставки, перевод рублевых показателей в твердые валюты, проблемы оплаты поставок из-за кризиса неплатежей, недостаточность информационных и статических данных). Зарубежный опыт и пока еще недостаточный опыт отечественных предприятий показывают, что даже в условиях переходного периода составлять бизнес-планы заставляет сама жизнь, подвергающаяся экономическим и правовым воздействиям.



Несмотря на отсутствие законодательных актов, прямо обязывающих разработку бизнес-планов, сегодня в России принято значительное число указов и других законодательных актов, которые формируют деловую среду предпринимательства. Функционирование в ней предполагает необходимость разработки бизнес-плана для получения финансирования. В кризисных же условиях переходного периода бизнес-план предприятия должен прежде всего решать задачи улучшения его финансового состояния или финансового оздоровления (санирования).

Американская специфика. При переносе зарубежных рекомендаций на российскую почву следует помнить, что необходимы коррекция и замена отдельных американских реалий на российские. Наиболее существенными представляются следующие моменты.

Во-первых, для американца предпринимательская деятельность ассоциируется с такими понятиями, как свобода, независимость, самореализация и, если угодно, честь. В Америке предпринимательство является прежде всего образом жизни, а не только способом зарабатывать деньги.

Американский руководитель подвержен столь сильному давлению конкуренции и рыночных механизмов, что фактически находится у них под контролем. Его деятельность определяется тем, насколько верно он способен оценить влияние этих факторов на его предприятие, и в меньшей степени зависит от личных стремлений и симпатий.

В США и России различно отношение к бухгалтерскому учету. В России учет – это прежде всего средство удовлетворить любопытство контролирующей инстанции, в США – инструмент для лучшего понимания всего бизнеса и поиска путей увеличения его доходности. При этом основным вопросом, волнующим западного предпринимателя, является живучесть бизнеса. Она определяется соотношением между стоимостью активов и суммарными обязательствами, т.е. балансом, что коренным образом отличается от привычного нам баланса как соотношения между расходами и доходами.

Во-вторых, для американца предпринимательство является гарантией того, что в кассе всегда будут наличные средства. При этом имеется в виду не противопоставление наличных и безналичных денег, которого в Америке нет, а разница между тем, что вам заплатили, и тем, что еще только должны заплатить.

В-третьих, если деньги вложены в свое дело, то американец не испытывает морального удовлетворения без уверенности, что они приносят больший доход, чем если бы они были помещены в банк, потрачены на акции или пущены в рост каким-либо другим из общедоступных способов. Поэтому скрупулезно подсчитывается возврат капиталовложений, причем вернувшиеся средства немедленно реинвестируются в дело. Кроме того, многие предприниматели интересуются своей долей рынка, которая имеет большее отношение к живучести бизнеса, чем к доходам. Соответственно расставляются приоритеты и в бизнес-плане.

Американский начинающий предприниматель находится в уникальных условиях в том смысле, что ему оказывается всемерная поддержка со стороны государства. В первую очередь это информационное обслуживание и консультации. В России необходимо компенсировать отсутствие государственных услуг собственной активностью. Нужно помнить, что иностранные организации, готовые давать консультации и даже оказывать материальную поддержку, начинают постепенно проникать и в Россию.

При разработке бизнес-плана используются методики, выбор которых для инициаторов проектов сейчас достаточно широк. Основные из них приведены в списке литературы. Имеются различные типовые иностранные методики. Среди них наибольшую известность получило Руководство по оценке эффективности инвестиций, подготовленное ЮНИДО, и его компьютерный вариант КОМФАР. Однако при большом разнообразии во всех них соблюдаются определенные принципы построения бизнес-проекта, которые в основном несущественно отличаются друг от друга.

## Выводы по разделу один

Таким образом, бизнес-план представляет собой некую стратегию развития, включающую в себя экономически мотивированное и математически просчитанное предположение о перспективах деятельности предприятия в условиях рынка. Она показывает предварительно разработанную схему действий, способ ее реализации, ресурсы, необходимые для ее осуществления, а также ее экономическую целесообразность.

К основным категориям бизнес-плана относят необходимость доказать, что выбранное направление развития предприятия экономически оправдано, рассчитать возможные результаты деятельности, такие как объемы продаж, прибыль. Проведя исследование ряда методов, используемых для оценки инвестиционной привлекательности проекта, можно сделать вывод о том, что все разработанные методы имеют как достоинства, так и недостатки.

В настоящее время нет единой сформировавшейся комплексной методики для оценки привлекательности предприятий, которая не имела бы недостатков и помогала бы инвесторам принять верное решение. С позиции внутренней деятельности проект поможет оценить анализ на основе семифакторной модели и интегральной оценки по внутренним показателям, также данные способы помогут принять объективное решение.

Комплексный метод и метод, основывающийся на анализе факторов внутреннего и внешнего воздействия дадут возможность учесть нерассмотренные в первых двух методиках факторы, однако данные будут иметь субъективный характер.

Порядок разработки бизнес-плана включает в себя пять этапов: ретроспективный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и принятие обоснованных решений; разработка предварительного ТЭО; разработка бизнес-план и прогноз эффективности проекта; анализ чувствительности проекта к изменению различных факторов; подготовка материалов по проекту (бизнес-плана) к презентации заинтересованным лицам.

Полностью избежать риска в инновационной деятельности невозможно. Проведенное исследование показало, что существует необходимость дальнейшего углубления и развития знаний в области исследования инвестиционных проектов.

## 2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ОТКРЫТИЯ ПИЦЦЕРИИ

### 2.1 Бизнес-идея

Проектируемая пиццерия будет иметь название – «Фиеста» по организационно-правовой форме индивидуальный предприниматель (ИП).

Разрабатываемая пиццерия будет расположена на северо-западе г. Челябинска, в отдельно стоящем здании по ул. Молодогвардейцев, что обусловлено наибольшей возможностью реализации продукции данного предприятия. Напротив, расположен сквер, справа рынок, магазины. Это место выбрано не случайно, все праздники и мероприятия проводятся в сквере.

Макет фасада будущей пиццерии представлен на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Макет фасада здания пиццерии «Фиеста»

Режим работы пиццерии – ежедневно без выходных, перерывов и праздников с 10.00 до 23.00. Над входом будет использована световая вывеска, используемая как средство рекламы и отображения фирменного стиля, которую изобразим на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Вывеска пиццерии «Фиеста»

Пиццерия предполагает наличие 50-ти посадочных мест, так же будет предусмотрена в зале барная стойка, форма у обслуживающего персонала.

Интерьер зала будет оформлен в едином стиле, в синих тонах, как символ Лазурного побережья Италии. В оформлении зала используем декоративный камень теплых оттенков, символизирующий теплый нежный песок итальянского побережья, а также в большом количестве растения. Мебель будет являться также стилистическим продолжением основного интерьера, который отобразим на рисунке 2.3.



Рисунок 2.3 – Мебель проектируемой пиццерии

Производственные помещения пиццерии предусматривают полный цикл производства пиццы, и будут состоять из холодного цеха, горячего, мясо-рыбного и цеха пиццы.

Система жизнеобеспечения здания: водопровод, отопление, канализация, приточно-вытяжная вентиляция, телефонная связь - подключены к городским сетям.

Основная оказываемая услуга – услуга питания. Форма обслуживания – официантами. В меню будет представлен широкий ассортимент пицц, салатов, вторых блюд несложного приготовления и кондитерских изделий. Из напитков пиццерия предлагает ассортимент алкогольных и безалкогольных напитков, свежевыжатых соков, несколько сортов чая, кофе.

Пицца, острые крылышки, картофель фри, паста, в проектируемой пиццерии «Фиеста» будут продаваться как в зале пиццерии, так и на вынос.

В ходе процесса разработки заведения были выделены некоторые составляющие предполагаемых услуг пиццерии:

- высокое качество продукции и неотъемлемый сервис;
- дизайн заведения будет разработан так, что посетителя окружит тепло, домашний уют, простота и ненавязчивое обслуживание;
- качественное меню, которое постоянно будет обновляться, и корректироваться в зависимости от желания потребителя, сезонности и т.д.;
- будет отработана система работы с официантами и др.

Дополнительные услуги:

- организация и обслуживание торжеств, семейных обедов и ритуальных мероприятий,
- доставка пиццы,
- доставка кулинарной продукции обслуживание потребителей по заказам на рабочих местах;
- бронирование мест в зале предприятия общественного питания;
- упаковка изделий, приобретенных в пиццерии;

- предоставление потребителям телефонной связи на предприятии;
- гарантированное хранение личных вещей (верхней одежды), сумок и ценностей гостя;
- вызов такси по заказу гостя;
- организация просмотра видеопрограмм.

По форме расчетов за отпускаемую кулинарную продукцию и напитков в пиццерии будет использован наличный расчет (по счету).

## 2.2 Резюме

Одним из перспективных видов малого бизнеса на сегодняшний день является открытие собственной пиццерии. По оценкам специалистов в Москве и Петербурге этот рынок занят всего на 50%, а в регионах - менее чем на 30%. Это достаточно низкий порог занятости ниши, что позволяет с оптимизмом рассматривать вопрос по открытию пиццерии.

Проектируемая пиццерия «Фиеста» по организационно-правовой форме будет являться обществом с ограниченной ответственностью, действующее на основе Устава, зарегистрированного администрацией города Челябинска. Основной деятельностью Общества будет являться оказание услуг общественного питания населению г. Челябинска.

Режим работы пиццерии – ежедневно без выходных, перерывов и праздников с 10.00 до 23.00.

Основная оказываемая услуга – услуга питания. Форма обслуживания – официантами. В меню будет представлен широкий ассортимент пицц, салатов, вторых блюд несложного приготовления и кондитерских изделий. Из напитков пиццерия предлагает ассортимент алкогольных и безалкогольных напитков, свежевыжатых соков, несколько сортов чая, кофе.

Экономические показатели предполагаемой хозяйственной деятельности свидетельствуют о прибыльной работе пиццерии. Рентабельность деятельности



за год работы составила 34%, срок окупаемости капитальных вложений равен чуть более 1 года.

## 2.3 План маркетинга

### 2.3.1 Обзор рынка

По данным Росстата, оборот ресторанов, кафе и баров в России в январе-мае 2017 г. снизился на 3,7%. к аналогичному периоду прошлого года. При этом второй квартал оказался лучше первого: если в январе-марте падение рынка общепита в среднем по стране составило 4,9%, то в апреле-мае – 2,5%.

В Челябинской области статистика зафиксировала те же поквартальные тренды, но с более существенным проседанием: за январь-май 2017 г. падение оборотов баров, кафе и ресторанов на 8,6%, в первом квартале – на 10,1%, во втором – уже «всего» на 7,2%. Майское падение на 5,6% стало самым меньшим и обнадеживающим за все первые 5 месяцев 2016г.

Положительное изменение рынка общепита продемонстрировал Челябинск. За I квартал 2017, согласно опубликованным данным Челябинскстата, он вырос на 7,1%.

Структура ассортимента предлагаемых в пиццерии продуктов общественного питания регулярно анализируется, для того чтобы определить, какие продукты на какой стадии, своего жизненного цикла находятся и какую рыночную позицию занимают. Этот анализ осуществляется посредством изучения показателей сбыта отдельных продуктов, занимаемой каждым из них доли рынка, величины затрат на их производство и продвижение, уровня рентабельности [24].

Ассортиментный минимум пиццерий выглядит следующим образом: пицца – 12; салаты и закуски – 5; горячие блюда 5; гарниры – 3; горячие напитки – 2; холодные напитки – 3; пиво – 1; вино – 3.

Наибольший процент (35%) приходится на пиццу, что естественно, т.к. определяет данный формат заведения. На салаты и закуски приходится 14%;

горячие блюда – 14%; гарниры – 9%; горячие напитки – 6%; пиво – 4%; холодные напитки – 9%; вино – 9%. Процентное соотношение блюд и кулинарных изделий представлено в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Процентное соотношение блюд ассортиментного минимума [68]

Наименование группы блюд	Доля, %
Пицца	35
Салаты и закуски	14
Горячие блюда	14
Гарниры	9
Горячие напитки	6
Холодные напитки	9
Пиво	4
Вино	9
Итого:	100

Проводить ценовую политику следует с учетом того, чтобы цена на продукцию не превысила уровень цен, обеспечивающих эту продукцию на конкурентоспособном уровне. Принятие решений в области ценообразования имеет большое значение для маркетинговой стратегии пиццерии. Цена во многом зависит от состояния рынка, наличия конкурентов на рынке и уровня издержек обращения, которые выступают своеобразным ограничителем в ценообразовании.

В то же время правильное установление цены на реализуемую продукцию оказывает влияние на результаты прибыли от деятельности организации. Цена оказывает прямое влияние на величину объема продаж, поскольку более высокая цена может привести к падению спроса, и наоборот, более низкая цена, соответственно, может привести к увеличению объема продаж [42].

При анализе ценообразования необходимо учитывать:

- себестоимость услуг;
- цены конкурентов на аналогичные услуги или услуги заменители;
- цену, определяемую спросом на данную услугу.

Стратегия ценообразования ориентирована на избежание спада в сбыте и минимизацию воздействия таких внешних сил, как конкуренты и участники каналов сбыта. Из всевозможных методов предпочтительнее установление цены на основе ощущаемой ценности товара, т.е. основной фактор ценообразования – не издержки, а покупательское восприятие. Но, безусловно, необходимо покрытие первоначальных и текущих затрат. Предполагается также широкое использование ценовых приемов воздействия. С учетом динамики цен и уровня инфляции розничные цены будут изменяться [48].

Продвижение товаров и услуг на рынок предполагает совокупность различных видов деятельности по доведению информации о достоинствах товара до потенциальных потребителей и стимулированию его приобретения. Методы продвижения на рынок товаров и услуг включают: рекламную деятельность, стимулирование сбыта, связи с общественностью, прямой сбыт продукции и персональные продажи товаров и услуг [40].

В зависимости от цели, которую преследует реклама, можно использовать одно из возможных направлений, связанных с формированием у потребителя положительного образа о товаре или услуге, определением образа организации, стимулированием сбыта товара и стремлением привлечь потребителя и сделать его постоянным клиентом организации.

Стимулирование продаж имеет многоцелевую направленность. Главным объектом воздействия является потребитель, который обладает наибольшей значимостью, и вся политика маркетинга сводится к воздействию именно на потребителя [41].

Кроме того, необходимо стимулировать и персонал фирмы. Работники, способные и умеющие показать товар в выгодном свете, не будут оставлены без внимания со стороны руководителя компании [37].

Стимулирование можно производить также с помощью лучшего оформления витрины, скорее, всего это будет красочная фотография, вызывающая аппетит, с соответствующей надписью. Так же для этих целей предполагается проведение

различных мероприятий, таких как семейные вечера, детские утренники развлекательные программы в праздничные дни, а также предоставление скидок постоянным клиентам и при больших коллективных заявках [32].

Чтобы покупатель пришел еще раз, нужна продукция высшего качества, дружеская атмосфера общения, открытость, быстрое обслуживание. Следует использовать любую возможность, чтобы показать покупателям, как им рады, как высоко их ценят, как надеемся, что они расскажут о продукции пиццерии своим знакомым, – заинтересуются и обязательно придут в кафе. Стоит отвести отдельное место общению с покупателями. Чем больше будет общения с людьми, тем больше можно узнать об их кулинарных вкусах, симпатиях и предпочтениях и можно научиться выпекать пиццы по прямому заказу. А это намного облегчит сбыт. Также нужно помнить, что данный бизнес, собственно, состоит в установлении и поддержании добрых дружеских связей со своими лучшими клиентами. А уж они обеспечат предприятию самую лучшую и эффективную рекламу, что поможет развивать свой бизнес с наивысшей отдачей от вложенных средств. Все это сформирует общественное мнение о пиццерии.

Необходимо отметить, что реклама очень тесно связана с процессом установления имиджа пиццерии. Целями проведения рекламы являются информирование потребителей об открытии нового заведения общественного питания, формирование у них положительного мнения о пиццерии, а также привлечение как можно большего числа клиентов. Рекламная деятельность направлена на формирование потребительского спроса и стимулирование сбыта. Она оказывает комплексное воздействие на потребителя, продвижение товара и обеспечение связей с общественностью. Формирование спроса заключается в том, чтобы сообщить потенциальному покупателю о существовании определенной продукции, потребностях, которые этой продукцией удовлетворяются, предоставить доказательства о высоком качестве товаров и услуг, описать его потребительские свойства. Это позволит максимально

снизить барьер недоверия потребителя к продукции комплекса. С помощью рекламы в сознании потенциального потребителя формируется образ товара или услуги, играющий главную роль в принятии решения о покупке [40].

Одним из важных направлений является разработка рекламного сообщения. С этой целью необходимо проанализировать рекламные сообщения у конкурентов, определить функции рекламного сообщения, включая передачу информации о товаре, ознакомление потенциальных потребителей с особенностями рекламируемого товара, стимулирование его приобретения.

Задача рекламной компании - обеспечить посещаемость с первых дней работы предприятия. Так как мы - новая пиццерия, то, чтобы привлечь, большее количество покупателей, в первое время будут выпускаться красивые листовки и распространяться среди жителей района, где будет располагаться заведение.

Главной трудностью в осуществлении проекта является отбор поставщиков высококачественного сырья и готовой продукции и формирование устойчивых связей с ними. При заключении договоров поставки необходимо учесть все возможные случаи сбоев поставок или осуществление их ненадлежащим образом, а также ответственность сторон. Качество и своевременность – вот главные принципы в организации товародвижения. Планируется готовую продукцию заказывать с периодичностью в 15 дней, а скоропортящиеся продукты закупать каждый день самим у непосредственных поставщиков, неся самостоятельно транспортные расходы.

В дальнейшем планируется расширения ассортимента, обогащение его блюдами итальянской кухни. При условии динамично растущего спроса возможно также открытие пиццерий в других районах города.

### 2.3.2 Конкурентный анализ

Конкурентоспособность – это концентрированное выражение всей совокупности возможностей любого производителя создавать, выпускать и сбывать товары и услуги. Для оценки конкурентоспособности пиццерии

«Фиеста» проведем сравнительный анализ конкурентоспособности предприятий, осуществляющих деятельность в городе Челябинске.

Для оценки конкурентоспособности проектируемой пиццерии «Фиеста» проведем сравнительный анализ конкурентоспособности предприятий, осуществляющих деятельность в Курчатовском районе, направленный на комплексную оценку качества оказываемых услуг. Анализ параметров предприятий проведем по 10-ти бальной шкале (1 - плохо, 10 - очень хорошо).

Конкурентами являются пиццерия «Пиво-раки-бублики», Пиццерия «Пицца-Мания», Пиццерия «Пицца-дня». На рисунке 2.4 представлено расположение конкурентов пиццерии «Фиеста».

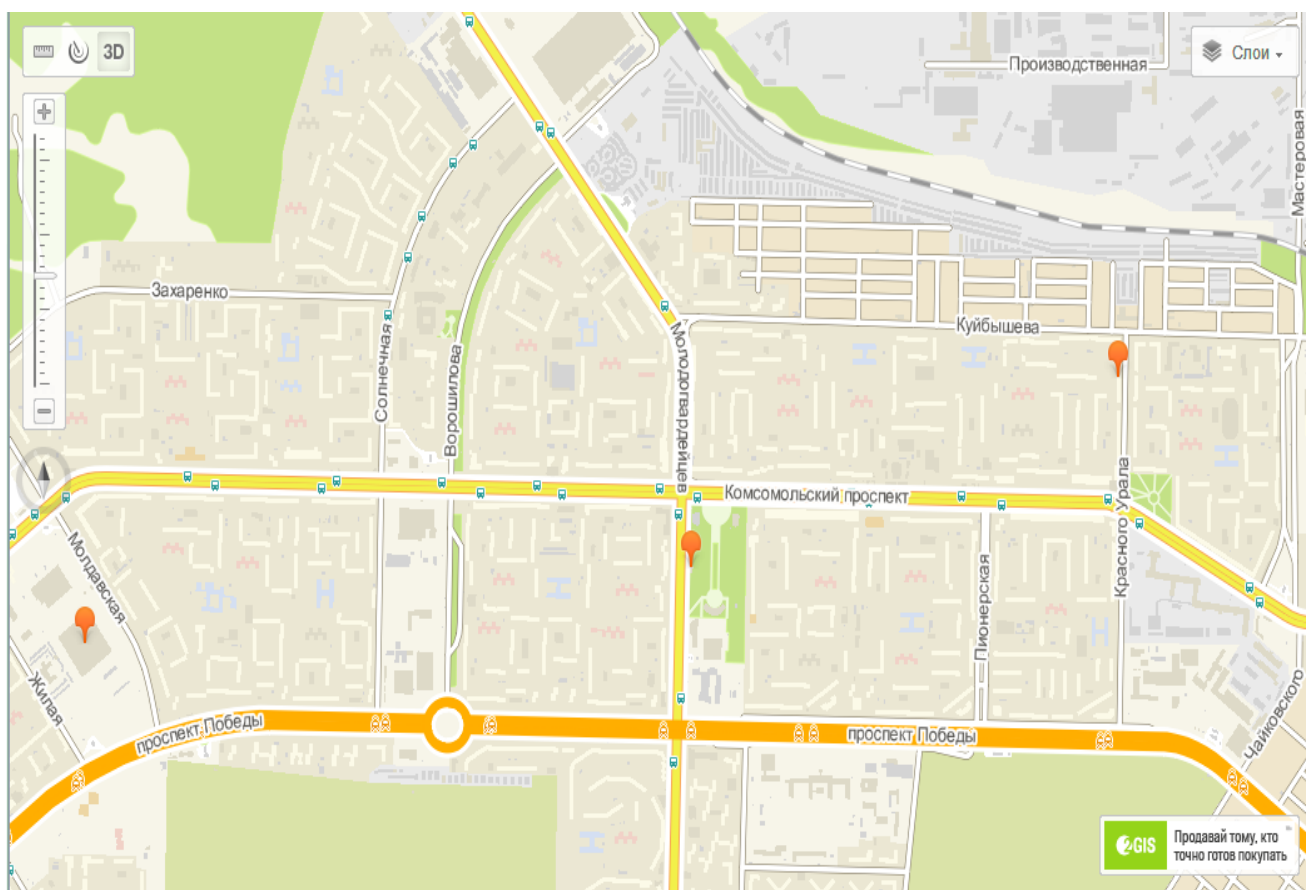


Рисунок 2.4 – Местоположение конкурентов

Результаты анкетирования приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Оценка конкурентоспособности предприятий

В баллах

Показатель	Пиццерия «Пицца-Мания»	Пиццерия «Пиво-раки-бублики»	Пиццерия «Пицца-дня»
Местоположение	9	5	10
Удобное время работы	10	8	10
Ассортимент меню	8	6	8
Быстрота и качество выпускаемой продукции	8	6	10
Качество предоставляемых услуг	7	5	10
Наличие дополнительных услуг (банкетное обслуживание)	10	10	-
Внешний вид обслуживающего персонала	5	5	10
Уровень цен	7	6	7
Сводный показатель качества, балл	8	6,4	8,1

Из данных, приведенных в таблице 2.2 видно, что среднее значение по показателям качества предлагаемых услуг максимально в пиццерия «Пицца-Мания» (8,1 балла), среднее – Пиццерия «Пиво-раки-бублики» (8баллов), и наименьшее – Пиццерия «Пицца-дня» (6,4 балла).

Основным конкурентом пиццерии «Фиеста» по привлекательности и формату можно считать пиццерия «Пицца-Мания», что подтверждается данными таблицы 2.2. Пиццерия «Пицца-Мания» является лучшим среди кафе и баров анализируемого района. Пиццерия «Пицца-Мания» специализируется на пиццерии. Оно выделяется не только качеством изготавливаемой кулинарной продукции, но и уровнем обслуживания. Поэтому пиццерия «Пицца-Мания» является самым посещаемым предприятием общественного питания. Рядом с пиццерией находятся магазины, парк. Услуги питания пиццерии «Пицца-Мания» представляют собой: услуги по изготовлению, реализации и организации потребления широкого ассортимента блюд и изделий сложного изготовления всех основных групп из различных видов сырья, покупных товаров и винно-водочных изделий, оказываемых квалифицированным производственным и обслуживающим персоналом в условиях комфорта и материально-технического оснащения в сочетании с организацией досуга. Более 80% опрошенных среди недостатков пиццерии «Пицца-Мания» отметили отсутствие возможности посещения в дни спецобслуживания.

Пиццерия «Пицца-дня» набрало наименьшее количество баллов – 6,4. У него самое неудачное месторасположение. По ассортименту блюд и качеству выпускаемой продукции Пиццерия «Пицца-дня» занимает также последнее место. Если брать во внимание меню, то можно заметить, что меню сильно уступает по сравнению с другими предприятиями. Сервис обслуживания также находится на последнем месте. Поэтому конкурентом это заведение считать не стоит.

Таким образом, проанализировав основных конкурентов проектируемой пиццерии «Фиеста», можно сделать вывод, что основным конкурентом является пиццерия «Пицца-Мания», набравшее максимальное количество баллов – 8,1.

### 2.3.3 SWOT-анализ

В таблице 2.3 представлена SWOT-матрица.

Таблица 2.3 – SWOT-матрица

Возможности	Сильные стороны
Введение дополнительных услуг, Постоянные поставщики; Совершенствование технологии производства	Современное оборудование, Удобное географическое положение, Высокое качество изготавливаемой продукции; Индивидуальный подход к потребностям каждого клиента.
Угрозы	Слабые стороны
Неблагоприятные демографические изменения, Рост инфляции, Снижение общего уровня покупательной способности, Неблагоприятная политика государства.	Недостаточный управленческий опыт, Средний ассортимент; Недостаточно сформировавшийся имидж пиццерии; Узкая специализация.

Итак, из таблицы 2.3 видно, что главным конкурентным преимуществом данного проекта являются открытие пиццерии, которая будет предоставлять качественную продукцию, дополнительные услуги (доставка), иметь индивидуальный подход к потребностям каждого клиента.



### 2.3.4 Портрет потребителя

При формировании концепции заведения важным шагом является этап анализа потребителей. Нужно определить возраст, основные предпочтения типичного клиента пиццерии, выделить общие черты наиболее успешных предприятий данного формата в условиях российской экономической системы.

Основные потребители продукции выпускаемой пиццерией «Фиеста» – это жители Курчатовского района, а также ближайшие организации.

Для более четкого определения целевой аудитории предприятия проводится сегментирование рынка, которое дает возможность:

- более точно очертить целевой рынок по потребностям потребителей;
- определить преимущества или слабости той или иной организации за освоение данного рынка и продвижение своей продукции;
- более четко поставить цели и прогнозировать возможности успешного ведения маркетинговой программы. Было проведено анкетирование с потенциальными посетителями [37].

В результате анкетирования была выяснена возрастная структура потенциальных посетителей, которая приведена на рисунке 2.4.

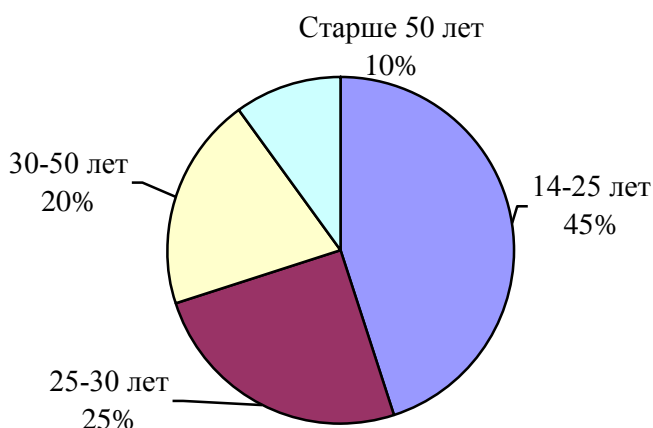


Рисунок 2.5 – Сегментация потребителей по возрастному признаку

Из рисунка 2.5 следует сделать вывод, что основной возрастной сегмент потенциальных посетителей пиццерии «Фиеста» составляют посетители

в возрасте от 14 до 25 лет (45%), 25-30 лет (25%), 30-50 лет (20%), старше 60 лет (10%) от общего количества опрошенных, которых привлекает пиццерия и располагающая обстановка для отдыха. Сегментация потенциальных посетителей по социальному статусу, приведена на рисунке 2.6.

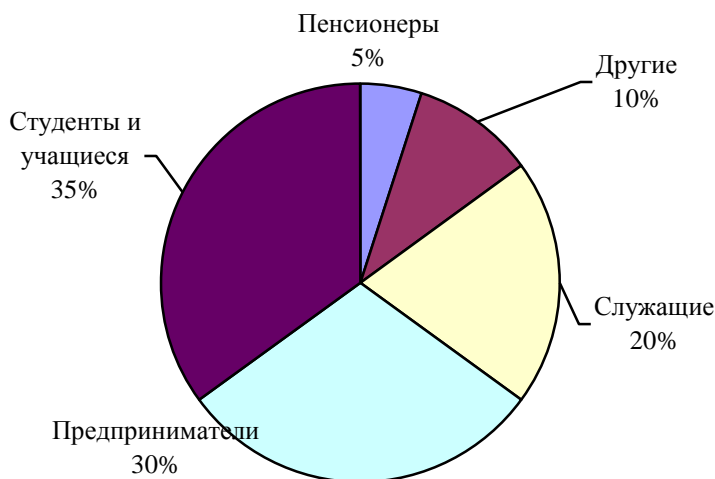


Рисунок 2.6 – Сегментация потребителей по социальному статусу

Из диаграммы следует сделать вывод, что в этом сегменте наиболее многочисленны три сектора, которые составляют предприниматели (30%), студенты и учащиеся (35%), и государственные служащие (20%), так как уютное заведение привлекает посетителей для отдыха, решение деловых переговоров и др. Наименьший процент составляют пенсионеры (5%), домохозяйки (10%) и посетители, зашедшие по совету знакомых или близких. Сегментация потребителей по среднему уровню доходов на одного члена семьи в месяц, которая приведена на рисунке 2.7.

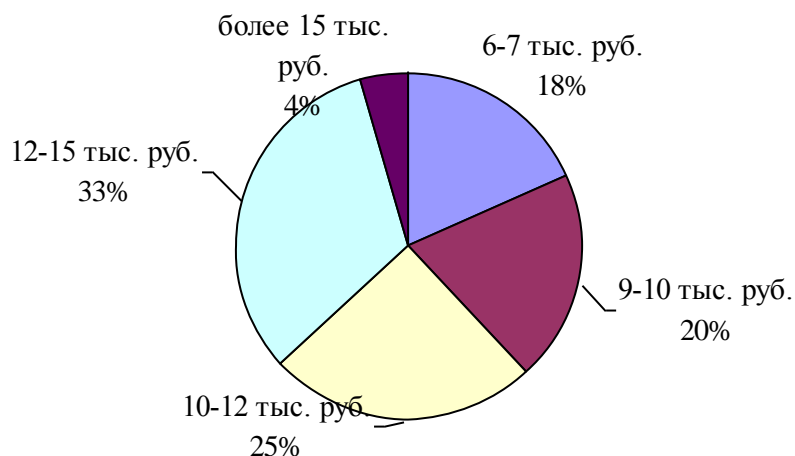


Рисунок 2.7 – Сегментация потребителей по среднему доходу

Из диаграммы следует сделать вывод, что по среднему доходу на 1 члена семьи в месяц являются люди со средним достатком от 12 000 до 15 000 рублей. Это обстоятельство должно учитываться при выборе маркетинговой стратегии предприятия.

Главным образом, продукция пиццерии будет пользоваться спросом у частных предпринимателей, со средним доходом и выше, а также среди семейных пар и молодежи.

### 2.3.5 Прогноз выручки

Производственная программа пиццерии определяется путем разработки плана выпуска продукции с учётом его пропускной способности. Первоначально необходимо определить количество потребителей методом составления графика загрузки зала и использования показателей оборачиваемости мест в течение дня. Динамика количества посетителей представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Динамика количества посетителей за день по графику загрузки зала

Часы работы	Загрузка зала, %	Количество посетителей, чел.
10-12	40	20
12-15	80	40
15-18	30	15
18-21	50	25
21-23	90	45
Итого		145

В соответствии с рассчитанным количеством клиентов определяется количество реализуемых предприятием блюд. При этом разбивка общего количества блюд, реализуемых в течение дня, представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Соотношение различных групп блюд

Наименование блюда	Удельный вес блюд, %	Количество блюд, порций
Пицца	57	282
Салаты	25	123
Напитки и десерты	18	90
Итого	100	495

На основе рассчитанного количества блюд и напитков, реализуемых за день, необходимо определить их количество за месяц и год.

Таблица 2.6 – Планируемая производственная программа предприятия

Наименование продукции	Ед.изм. (порц., кг, л)	Плановое количество продукции		
		День	Месяц	Год
Пицца	порц.	282	8460	101520
Салаты	порц.	123	3690	44280
Напитки и десерты	порц.	90	2700	32400
Итого	порц.	495	14850	178200

На начальном этапе гостям пиццерии «Фиеста» будет предложено на выбор 7 видов пицц различных вкусов. Пицца будет реализовываться по порциям (1/8 часть пиццы) и выставляться в тепловых витринах в готовом виде.

Печь для пиццы будет находиться в пределах видимости гостей, поэтому каждый гость сможет вживую наблюдать за работой пиццайоло.

В таблице 2.7 представлен ассортимент пиццерии и переменные издержки. Затраты на сырье для приготовления пиццы рассчитаны исходя из средних расценок по России на май 2017 года.

Таблица 2.7 – Продажная стоимость групп блюд

№	Товар	Описание	Затраты на изготовление 1 пиццы, руб.	Затраты на 1 порцию (1/8 пиццы), руб.	Торговая наценка, %	Стоимость единицы, руб.
Пицца						
1	Китаеза	Пицца по-китайски с мидиями и креветками	263	32,87	160	85
2	Гречанка	Пицца с сыром фета, моцареллой и маслинами	165	20,62	240	70
3	Мексиканка	Пицца по-мексикански с авокадо и фасолью	159	19,9	250	70
4	Австралиана	Пицца по-австралийски с моцареллой, колбасками и яйцами	121	15,12	300	60
5	Узбечка	Пицца по-узбекски с рисом, мясом и чесноком	149	18,62	250	65
6	Бразильяно	Пицца по-бразильски с горохом и кукурузой	196	24,5	205	75
7	Индиана	Пицца по-индийски с пастой бирьяни, помидорами, перцем и куркумой	232	29	185	80
Салаты						
8	Цезарь с курицей	Салат “Цезарь” с курицей, 200г	41	-	95	80
9	Цезарь с семгой	Салат “Цезарь” с семгой	58		90	110
10	Селедка под шубой	Салат “Селедка под шубой”	49		90	93

## Окончание таблицы 2.7

№	Товар	Описание	Затраты на изготовление 1 пиццы, руб.	Затраты на 1 порцию (1/8 пиццы), руб.	Торговая наценка, %	Стоимость единицы, руб.
Напитки						
1 2	Алкогольная продукция	Пиво, вино	53	-	226	120
1 3	Кофе	Кофе в ассортименте	10		700	80
1 4	Морс, газированная вода в ассортименте	Морс ягодный в ассортименте, газированная вода в ассортименте	26		170	70

На начальном этапе 100% продукции будет реализовываться непосредственно через пиццерию. В дальнейшем по мере развития заведения и увеличения его доходности планируется открыть службу доставки, увеличить ассортимент.

В основе маркетинга пиццерии «Фиеста» ляжет трансляция идеи о том, что пицца – это блюдо, которое любит весь мир, поэтому даже экзотика должна быть доступной и дешевой для покупателя. В отличие от ресторанов, такую пиццу не придется долго ждать, переплачивать за услуги официанта, оставлять чаевые и так далее. Таким ключевым фактором привлечения клиентов и основным конкурентным преимуществом станет вкус пиццы, скорость обслуживания и цена.

Для привлечения внимания аудитории планируется провести рекламную акцию в день открытия пиццерии с проведением конкурсов и продажей пиццы по сниженным ценам. В основной период деятельности рекламным целям будут служить: фасадная вывеска, печатная продукция (флаера, листовки), промоакции. Ключевой задачей команды проекта станет формирование положительного образа компании за счет эффекта “сарафанного радио”, при котором значительных затрат на рекламу не потребуется.

В таблице 2.8 нами представлен план продаж, рассчитанный на 2 года условной жизни проекта.

Таблица 2.8 – Расчёт валового товарооборота

Наименование продукции	Ед. измерения	Количество	Средняя цена	Валовой товарооборот, руб.			
				день	месяц	1-й год	2-й год
Пицца	порц.	282	76,13	20 346	644 000	7 728 000	10 296 000
Салаты	порц.	123	76,16	9 367	281 000	3 372 000	4 548 000
Напитки и десерты	порц.	90	77,41	6 966	209 000	2 508 000	3 336 000
Итого	-	495	-	37 800	1 134 000	13 608 000	18 144 000

Объем реализации в первый год составит 13 608 тыс. руб., во второй год прогнозируется увеличения объемов реализации на 33% в связи с повышением узнаваемости компании.

Таким образом, на основании проведенного маркетингового анализа рынка ресторанных услуг можно сделать вывод о наличии в Курчатовском районе вблизи ул. Молодогвардейцев всего три предприятия общественного питания.

Проектируемой пиццерии, чтобы добиться успеха, в данном сегменте рынка, необходимо принять во внимание все положительные наработки уже существующих пиццерий. Удобное месторасположение проектируемого заведения, и существующей на сегодняшний день моды на пиццерии делает ее привлекательной для удовлетворения потребностей многочисленных потребителей. Проведенный анализ потребительского рынка пиццерий показал, что основным потребительским сегментом являются предприниматели (30%), студенты (35%), и государственные служащие (20%).

Кроме услуг питания в будущей пиццерии предполагаются дополнительные услуги: проведение детских дней, проведение банкетов, интернет-услуги, проведение музыкальных вечеров, что создает все предпосылки для увеличения количества продаж.

Стратегия ценообразования будет ориентирована на избежание спада в сбыте и минимизацию воздействия таких внешних сил, как конкуренты и участники каналов сбыта. Из всевозможных методов предпочтительнее установление цены на основе ощущаемой ценности товара, т.е. основной фактор ценообразования – не издержки, а покупательское восприятие. Но, безусловно, необходимо покрытие

первоначальных и текущих затрат. Предполагается также широкое использование ценовых приемов воздействия. С учетом динамики цен и уровня инфляции розничные цены будут изменяться.

#### 2.4. Организационно-производственный план

Прежде чем открыть новое предприятие необходимо определить место нахождения будущей пиццерии. Место выбрано с учетом наибольшего количества потенциальных клиентов – Курчатовский район, ул. Молодогвардейцев, так как рядом расположены рынок, остановка автотранспорта, удобные подъездные пути, магазин «Магнит», школы и офисы.

Разрабатываемая пиццерия будет расположена в отдельно стоящем здании, что обусловлено наибольшей возможностью реализации продукции данного предприятия. Напротив, расположен сквер, справа рынок, магазины.

Требуется получение:

- лицензии на осуществление видов деятельности, подлежащих лицензированию (реализация алкогольной продукции). За выдачу лицензии на осуществление розничной продажи алкогольной продукции взимается лицензионный сбор;

- санитарно-эпидемиологического заключения о соответствии санитарным правилам хозяйственной и иной деятельности, работ и услуг. Срок оформления санитарно-эпидемиологического заключения (СЭЗ): от 3 недель;

- получение пожарного сертификата.

Пиццерия расположится в арендованном помещении площадью 130 кв. метров, 56 кв. метров из которых придется на кухню и вспомогательные помещения, 70 кв. метров. - потребуется для гостевого зала, 4 кв. метра займет санузел. Помещение, ранее использовавшееся в качестве кафе, имеет отремонтированное помещение для кухни со всеми необходимыми коммуникациями, также имеется приточно-вытяжная система, в связи с чем снижаются затраты на ремонт. Вложения на его проведение составят



390 тыс. руб. (из расчета 3 тыс. руб. на кв. метр). Дизайн гостевого зала обойдется в 84 тыс. руб., дизайн фасада и фасадные работы – в 95 тыс. руб.,

Для работы пиццерии потребуется закупить несколько видов производственного оборудования, включая оборудование для выпечки пиццы, оборудование для приготовления основы для пиццы, приготовления начинки, сбора и хранения пиццы, и прочее кухонное оборудование. С учетом покупки оборудования для продажи напитков, кассовым оборудованием и обустройством гостевого зала, на полное оснащение пиццерии всем необходимым потребуется 1 006 100 руб.

В таблице 2.9 представлен подобранный расчет единовременных затрат.

Таблица 2.9 – Единовременные затраты на проект

№	Наименование	Цена, руб.	Количество, шт	Стоимость, руб.
Оборудование для выпечки пиццы				
1	Печь вместимостью 6 пицц	66 000	1	66 000
2	Стол-подставка под печь для пиццы	11 000	1	11 000
3	Сетка для пиццы	625	8	5 000
4	Комплект форм для пиццы	3 000	1	3 000
5	Инвентарь (лопатки, ножи)	2 000	1	2 000
Оборудование для приготовления основы для пиццы				
6	Тестомес	92 000	1	92 000
7	Тестораскаточная машина	52 000	1	52 000
8	Мукопросеиватель	29 000	1	29 000
Оборудование для приготовления начинки				
9	Овощерезка	42 000	1	42 000
10	Измельчитель сыра	16 000	1	16 000
11	Инвентарь (ножи/доски разделочные и проч.)	8 500	1	8 500
Оборудование для сбора пиццы и хранения продуктов				
12	Стол охлаждаемый для пиццы	83 000	1	83 000
13	Тепловая витрина для пиццы	28 500	1	28 500
14	Морозильная камера	20 000	1	20 000
15	Стол разделочный	5 000	2	10 000
16	Доска для пиццы	450	10	4 500
Прочее кухонное оборудование				
17	Зонт вытяжной	9 000	2	18 000
18	Стеллаж	7 000	2	14 000
19	Ванна моечная на 2 секции	7 500	1	7 500
20	Полка настенная	900	4	3 600
21	Весы	3 000	1	3 000

## Окончание таблицы 2.9

Оборудование для минибара				
22	Кофемашина	42 000	1	42 000
23	Сокоохладитель	36 000	1	36 000
24	Шкаф холодильный барный	23 000	1	23 000
25	Миксер для молочных коктейлей	12 500	1	12 500
26	Прочее	3 000	1	3 000
Мебель для гостевого зала				
27	Диван двухместный двухсторонний	12 000	6	72 000
28	Стул	2 000	32	64 000
29	Подстолье	2 500	22	55 000
30	Столешница	2 000	22	44 000
Прочее				
31	Инвентарь	42 000	1	42 000
32	Кассовое оборудование	40 000	1	40 000
33	Предметы декора	38 000	1	38 000
34	Одежда сотрудников (фирменные майки, фартуки, косынки)	6 000	1	6 000
35	Прочее	10 000	1	10 000
Итого:				1 006 100

Пицца будет производиться в соответствии с заранее разработанной технологической картой, которая будет последовательно предусматривать все этапы готовки. Стандартизация методов приготовления пиццы будет лежать в основе концепции пиццерии, так как клиент фастфуда должен четко знать, что он получит пиццу знакомого ему вкуса в любой момент посещения пиццерии.

Заявки на поставку товаров будут подготавливаться администратором, при этом определяется что закупить, сколько закупить, и на каких условиях.

При выборе поставщика определяющими факторами будет являться цена и качество поставляемой продукции, и надежность поставки. Кроме того, учитываются удаленность поставщика, сроки поставки, кредитоспособность.

Продовольственные напитки (минеральная вода, соки) будут закупаться на оптовых продовольственных рынках, в торговых фирмах, магазине «Лента», на сельскохозяйственных рынках.

Поставщиками мясной продукции являются сельскохозяйственные предприятия и фермы. Доставка товаров на предприятии осуществляется силами поставщиков. В таблице 2.10 представлено штатное расписание и ФОТ.

Таблица 2.10 – Штатное расписание и фонд оплаты труда

№	Должность	Оклад, руб.	Кол-во, чел.	ФОТ, руб.
Административный персонал				
1	Директор	35 000	1	35 000
2	Администратор	20 000	2	40 000
Производственный персонал				
2	Повар	30 000	3	90 000
Торговый персонал				
3	Продавец-кассир	20 000	3	60 000
Вспомогательный персонал				
4	Работник на раздаче	20 000	4	80 000
5	Уборщица	15 000	2	30 000
Итого:				300 000
Социальные отчисления:				100 500
Итого с отчислениями:				435 500

Проект требует подготовительного этапа. На момент написания бизнес-плана выбрана форма собственности и система налогообложения, зарегистрировано ИП, выбрано помещение и заключен договор аренды, разработана концепция пиццерии, разработан технологический проект, определено основное оборудование. Далее необходимо разработать дизайн помещения, провести ремонтные работы, закупить оборудование и произвести монтаж, подготовить меню (осуществить макросъемку), нанять и обучить персонал, а также уведомить Роспотребнадзор о начале деятельности. Штатное расписание пиццерии включит 15 человек. Бухгалтерия будет передана на аутсорсинг. Работа персонала будет организована в сменном режиме.

Таким образом, затраты на персонал составят 435 500 руб. в месяц.

## 2.5. Инвестиционный план

Ниже приведена средняя стоимость получения документов:

- санитарно-эпидемиологическое заключение (СЭЗ на контракт) – от 13 500 рублей
- пожарный сертификат – от 12 500 рублей;
- услуги регистрации ИП – 4 000 рублей.

Таким образом, общая средняя стоимость получения всей документации составит 47 500 рублей. В таблице 2.11 представлен комплекс мероприятий по открытию пиццерии «Фиеста».

Таблица 2.11 – Комплекс мероприятий по открытию пиццерии «Фиеста»

Наименование мероприятия	Сроки выполнения
1. Заключение договора аренды	4
2. Проведение регистрации ИП	7-8
3. Оформление лицензий и разрешений	5
4. Разработка меню, винной карты, технологической документации	30
5. Проведение ремонтных работ помещений	90
6. Закупка и установка оборудования, мебели, аксессуаров	90
7. Подбор персонала и его обучение	90
8. Проведение рекламных акций	30
Итого:	90

В случае возникновения форс-мажорных обстоятельств итоговую готовность объекта примем за 4 месяца. Планируемая дата открытия 15 января 2018 года.

Единовременные затраты представлены в табл. 2.12.

Таблица 2.12 – Расчет единовременных затрат пиццерии «Фиеста»

№	Наименование	Сумма
Недвижимость		
1	Ремонт помещения	329 000
2	Дизайн и монтаж фасада	95 000
3	Дизайн гостевого зала	84 000
Оборудование		
4	Комплект оборудования	1 006 100
Нематериальные активы		
5	Аренда на время ремонта	120 000
6	Акция открытия	40 000
7	Регистрация и оформление	30 000
Оборотные средства		
8	Оборотные средства	400 000
Итого:		2 104 100

Общий объем инвестиций в проект составит 2 104 100 руб. Из них 508 000 руб. будет вложено в ремонт помещения (включая дизайн и фасадные работы), 1 006 100 руб. – в приобретение оборудования, 400 000 руб. – в оборотные средства, 190 000 – в нематериальные активы. Организационно-правовой формой деятельности станет ПБОЮЛ, система налогообложения – упрощенная («доходы минус расходы»). Подготовительный период проекта составит 2 месяца.

## 2.6 Финансовый план

Валовой доход от реализации продукции собственного производства и покупных товаров, или валовая прибыль, определяется как разность между валовым товарооборотом и себестоимостью сырья и товаров промышленного производства за минусом налога на добавленную стоимость (НДС = 10%). Расчётные данные представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Расчёт прибыли пиццерии в 2018 году

В рублях

Показатель	Месяц					
	1	2	3	4	5	6
Выручка	510 505	794 119	1 134 455	1 134 455	1 134 455	1 134 455
Перем. затр.	182 457	283 822	405 460	405 460	405 460	405 460
Пост. затр.	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000
ФОТ	435 500	435 500	435 500	435 500	435 500	435 500
Налог УСН (15%)	0	254	33 059	33 059	33 059	33 059
Чистая прибыль	-180 552	1442	187 336	187 336	187 336	187 336
Показатель	Месяц					
	7	8	9	10	11	12
Выручка	1 134 455	1 134 455	1 134 455	1 134 455	1 134 455	1 134 455
Перем. затр.	405 460	405 460	405 460	405 460	405 460	405 460
Пост. затр.	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000
ФОТ	435 500	435 500	435 500	435 500	435 500	435 500
Налог УСН (15%)	33 059	33 059	33 059	33 059	33 059	33 059
Чистая прибыль	187 336	187 336	187 336	187 336	187 336	187 336

В таблице 2.14 приведен расчёт прибыли в 2019 году.

Таблица 2.14 – Расчёт прибыли предприятия в 2019 году

В рублях

Показатель	Месяц					
	1	2	3	4	5	6
Выручка	1 512 607	1 512 607	1 512 607	1 512 607	1 512 607	1 512 607
Перем. затр.	540 613	540 613	540 613	540 613	540 613	540 613
Пост. затр.	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000
ФОТ	435 500	435 500	435 500	435 500	435 500	435 500
Налог УСН (15%)	69 509	69 509	69 509	69 509	69 509	69 509
Чистая прибыль	393 884	393 884	393 884	393 884	393 884	393 884
Выручка	1 512 607	1 512 607	1 512 607	1 512 607	1 512 607	1 512 607
Перем. затр.	540 613	540 613	540 613	540 613	540 613	540 613
Пост. затр.	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000	118 000
ФОТ	435 500	435 500	435 500	435 500	435 500	435 500
Налог УСН (15%)	69 509	69 509	69 509	69 509	69 509	69 509
Чистая прибыль	393 884	393 884	393 884	393 884	393 884	393 884

Далее осуществим оценку экономической эффективности полученного проекта.

## 2.7. Оценка экономической эффективности проекта

Прибыль от реализации продукции определяется как разность между валовым доходом без налога на добавленную стоимость и издержками производства и обращения.

Представим обобщенные показатели прибыли предприятия в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Расчёт годовой прибыли предприятия

В рублях

Наименование показателя	Сумма	
	2018 год	2019 год
Валовой доход	12 649 174	18 151 284
Издержки производства	10 954 924	13 424 676
Чистая прибыль	1 694 250	4 726 608

Эффективность проекта характеризуется такими показателями как размер годовой чистой прибылью, рентабельностью продаж, чистой рентабельностью и сроком окупаемости проекта.

Так как проект предполагает капитальные инвестиции, произведем оценку эффективности инвестиционных затрат.

Ставка дисконтирования рассчитывается по формуле (9):

$$r = R_f + \beta \times (R_m - R_f). \quad (9)$$

В формуле 9 под  $R_f$  стоит понимать безрисковую ставку дохода. В качестве безрисковых активов рассматриваются обычно государственные ценные бумаги со сроком погашения 30 лет. На 2016 год ставка доходности по этим бумагам составляла 7,4 % годовых [11].  $\beta$  – это коэффициент, определяющий изменение цены на акции компании по сравнению с изменением цен на акции по всем компаниям данного сегмента рынка. В странах с развитым фондовым рынком  $\beta$ -коэффициенты рассчитываются специализированными агентствами, инвестиционными и консалтинговыми компаниями и публикуются в финансовых справочниках и периодических изданиях, анализирующих фондовые рынки. Для рассматриваемого предприятия  $\beta$  условно принят в значении 1,3 [11].  $R_m$  – среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке (13,5 %).  $(R_m - R_f)$  – премия за рыночный риск. Это величина, на которую среднерыночные ставки доходности на фондовом рынке превышали ставку дохода по безрисковым ценным бумагам в течение длительного времени.

Таким образом, ставка дисконтирования по формуле (10) составляет:

$$r = 0,074 + 1,3 \times (0,135 - 0,074) = 0,153. \quad (10)$$

Чистый дисконтированный доход рассчитывается по формуле (11):

$$NPV = \sum_{t=1}^n C_t \cdot \frac{1}{(1+r)^t} - I_0, \quad (11)$$

где NPV – чистая текущая стоимость;

$C_t$  – ЧДП от реализации инвестиционного проекта;

$I_0$  – первоначальные инвестиции;

$r$  – ставка дисконтирования.

Чистый дисконтированный доход по формуле (12) равен:

$$NPV = \frac{1694250}{(1+0,153)^1} + \frac{4726608}{(1+0,153)^2} - 2104100 = 2919168 \quad (12)$$

Таким образом, NPV составит 2 919 тыс. рублей на 2-й год реализации проекта.

Индекс доходности (PI) характеризует доход на единицу затрат. Этот критерий наиболее предпочтителен, когда надо упорядочить независимые проекты для создания оптимального портфеля в случае ограниченности сверху общего объема инвестиций. Индекс доходности есть отношение суммы дисконтированных притоков к сумме дисконтированных оттоков денежных средств по проекту; представлен формулой (13):

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n C_t \cdot \frac{1}{(1+r)^t}}{I_0}, \quad (13)$$

Индекс доходности отражает эффективность дисконтированных потоков к первоначальным инвестициям и по формуле (14) равен:

$$PI = \frac{\frac{1694250}{(1+0,153)^1} + \frac{4726608}{(1+0,153)^2}}{2104100} = 2,39, \quad (14)$$



Данное значение индекса доходности свидетельствует о том, что дисконтированных притоков за 2 года реализации проекта в 2,3 раз больше, чем инвестиций.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) показывает такое значение ставки дисконтирования, при котором доходы от проекта равны инвестициям, т.е.  $IRR=r$ , при  $NPV=0$ . Показатель рассчитан по формуле (15):

$$IRR = r_1 + NPV_1 / (NPV_1 - NPV_2) \times (r_2 - r_1), \quad (15)$$

где  $r_1$  – значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором  $NPV_1$  больше 0;

$r_2$  - значение табулированного коэффициента дисконтирования, при котором  $NPV_2$  меньше 0 (при  $r_2=1,38$   $NPV_2=-194,11$  руб.).

Рассчитаем показатель в формуле (16):

$$IRR = 0,153 + \frac{2919}{(2919 + 194,11)} \times (1,380 - 0,153) = 1,37, \quad (16)$$

Таким образом,  $IRR = 137 \%$ .

Согласно данному методу должны приниматься все проекты, индекс доходности которых превышает единицу, поэтому по данному критерию и, учитывая, что  $NPV>0$  и  $IRR=1,37$ , проект стоит принимать. Таким образом, при ставке дисконтирования равной 137 % величина доходов по проекту будет равна вложениям (капитальным затратам).

Простой срок окупаемости рассчитывается по формуле (17):

$$PP = \frac{I_0}{NP}, \quad (17)$$

где  $I_0$  – первоначальные инвестиции по проекту;

$NP$  – чистая прибыль.

Простой срок окупаемости по формуле (18) составляет:

$$PP = \frac{2104100}{6420858} \times 365 = 119 \text{ дней}, \quad (18)$$

Это число свидетельствует о том, что по истечении этого периода проект полностью окупится.

Дисконтированный срок окупаемости рассчитывается по формуле (19):

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n C_t \cdot \frac{1}{(1+r)^t}}, \quad (19)$$

Дисконтированный срок окупаемости по формуле (20) равен:

$$DPP = \frac{2104100}{5023268} \times 365 = 153 \text{ дней}, \quad (20)$$

В таблице 2.16 приведён расчёт показателей эффективности.

Таблица 2.16 – Показатели эффективности

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования, %	15,3
NPV - чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	2919
PI - индекс доходности	2,39
IRR - внутренняя норма рентабельности, %	137
PP - срок окупаемости, дн.	484
DPP – дисконтируемый срок окупаемости, дн.	517

Так как чистый дисконтированный поток больше нуля, индекс доходности больше единицы, внутренняя норма рентабельности равна 137 %, простой срок окупаемости 484 дня, а дисконтированный срок окупаемости 517 дней, следовательно, проект необходимо реализовывать.

Таким образом, были произведены расчеты основных экономических показателей, из которых видно, что разработанное мероприятие по экономическим расчетам является рентабельным.

В дальнейшем рекомендуется руководителю пиццерии контролировать выпуск готовой продукции, повышать качество блюд. Повышать квалификацию работников, что позволит повысить качество блюд. Активизировать работу рекламной деятельности.

## 2.8. Оценка рисков проекта

Проект пиццерии «Фиеста» сопряжен с определенными рисками, которые можно разделить на внешние и внутренние. И если первые зависят от условий, на которые повлиять невозможно, то вторые целиком связаны с управленческими компетенциями организаторов бизнеса. Подробнее о рисках и защитных мерах в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Возможные риски и способы их предотвращения

Фактор риска	Вероятность наступления	Тяжесть последствий	Мероприятия
<b>Внешние риски</b>			
Затягивание ремонта, увеличение сметы	средняя	ниже среднего	Тщательный подход к выбору строительной компании, заключение договора с фиксированными сроками сдачи объекта и сметой
Снижение потребительских предпочтений под действием моды и трендов	средняя	низкая	Выбор концепции, охватывающей много видов кухонь (без узкой специализации), возможность включения популярных видов пицц в меню без “ущерба” формату, отслеживание тенденций на рынке, мониторинг деятельности конкурентов
Повышение стоимости сырья	средняя	средняя	Заключение длительного договора с поставщиками, проведение мониторинга рынка, переход на других поставщиков
Увеличение арендной платы	низкая	средняя	Прописывание и оговор всех условий оплаты в договоре аренды, помощь юриста в урегулировании вопроса, заключение договора на долгий срок по фиксированной ставке в рублях
Уменьшение доходности из-за появления прямого конкурента(ов)	средняя	высокая	Наличие уникального предложения, работа над формированием базы постоянных клиентов: система лояльности, скидки, бонусы на дни рождения и т.д., постоянный мониторинг степени удовлетворенности клиентов, проведение PR-акций

Окончание таблицы 2.17

Фактор риска	Вероятность наступления	Тяжесть последствий	Мероприятия
Выход оборудования из строя	низкая	средняя	Приобретение оборудования с гарантией, соблюдение правил эксплуатации, прием на работу персонала, обладающего опытом работы с оборудованием
Чрезвычайная ситуация, обстоятельства непреодолимой силы	крайне низкая	высокая	Наличие охранно/пожарной сигнализации, страхование
Внутренние риски			
Недостижение планового объема продаж	низкая	высокая	Выбор местоположения с большим трафиком, наличие грамотной маркетинговой стратегии, возможность приобретения пиццы в формате take away
Снижение продаж вследствие ошибки в выборе ценовой политики	низкая	высокая	Анализ спроса и предложения на рынке, мониторинг конкурентов
Снижение репутации из-за непрофессионализма персонала	низкая	средняя	Тщательный подбор сотрудников, работа над повышением уровнем сервиса (внутренний контроль, посещение тренингов), создание внутренней системы мотивации и штрафов, работа над автоматизацией производственных процессов

Анализ чувствительности показывает, насколько выбранный показатель доходности реагирует на изменения входящих в модель переменных.

Варьировать можно любые переменные, от которых зависит доходность проекта - цена реализации, объемы реализации, операционные расходы, цена капитала, стартовые инвестиции, ликвидационная стоимость и т.д. Результаты анализа чувствительности, как правило, отражают на графике.

Для нашего проекта выберем те факторы, которые оказывают наибольшее влияние на NPV:

- цена на товар;
- объем продаж.

Мы будем увеличивать и уменьшать значения данных факторов на 10% и 20%.

Сначала проанализируем чувствительность проекта к ценам за каждый период.

В таблице 2.18 приведены изменения цен на продукцию.

Таблица 2.18 – Изменение цен на продукцию

Изменение фактора цены, %	Средняя цена за единицу продукции в 2018 году, руб.		Средняя цена за единицу продукции в 2019 году, руб.	
	До изменения	После изменения	До изменения	После изменения
-20	76,57	61,26	81,15	64,92
-10	76,57	68,91	81,15	73,035
0	76,57	76,57	81,15	81,15
+10	76,57	84,23	81,15	89,265
+20	76,57	91,88	81,15	97,38

В таблице 2.19 приведены изменения объема реализации продукции.

Таблица 2.19 – Изменение объема реализации продукции

Изменение фактора цены, %	Средний объем реализации продукции в 2018 году, руб.		Средний объем реализации продукции в 2018 году, руб.	
	До изменения	После изменения	До изменения	После изменения
-20	165 197	132 158	223 675	178 940
-10	165 197	148 677	223 675	201 307
0	165 197	165 197	223 675	223 675
+10	165 197	181 717	223 675	246 042
+20	165 197	198 236	223 675	268 410

Далее составим сводную таблицу 2.20.

Таблица 2.20 – Изменение NPV от параметров цены и объема

Изменение параметра, %	Изменение NPV (от параметра цены), руб.	Изменение NPV (от параметра объема продаж), руб.
-20	1 975 185	1 678 907
-10	2 485 095	2 112 331
0	2 919 168	2 919 168
10	3 926 814	3 337 792
20	4 475 079	3 803 817

Проект чувствителен к изменению спроса. Менее чувствителен к изменению цены. Для того, чтобы снизить риск необходимо вести грамотную ценовую политику, а также своевременно проводить маркетинговые исследования рынка.

## Выводы по разделу два

Одним из перспективных видов малого бизнеса на сегодняшний день является открытие собственной пиццерии. По оценкам специалистов в Москве и Петербурге этот рынок занят всего на 50%, а в регионах - менее чем на 30%. Это достаточно низкий порог занятости ниши, что позволяет с оптимизмом рассматривать вопрос по открытию пиццерии.

Проектируемая пиццерия «Фиеста» по организационно-правовой форме будет являться обществом с ограниченной ответственностью, действующее на основе Устава, зарегистрированного администрацией города Челябинска. Основной деятельностью Общества будет являться оказание услуг общественного питания населению г. Челябинска.

Режим работы пиццерии – ежедневно без выходных, перерывов и праздников с 10.00 до 23.00.

Основная оказываемая услуга – услуга питания. Форма обслуживания – официантами. В меню будет представлен широкий ассортимент пицц, салатов, вторых блюд несложного приготовления и кондитерских изделий. Из напитков пиццерия предлагает ассортимент алкогольных и безалкогольных напитков, свежевыжатых соков, несколько сортов чая, кофе.

Экономические показатели предполагаемой хозяйственной деятельности свидетельствуют о прибыльной работе пиццерии. Рентабельность деятельности за год работы составила 34%, срок окупаемости капитальных вложений равен чуть более 1 года.

Проект чувствителен к изменению спроса. Менее чувствителен к изменению цены. Для того, чтобы снизить риск необходимо вести грамотную ценовую политику, а также своевременно проводить маркетинговые исследования рынка.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, бизнес-план представляет собой некую стратегию развития, включающую в себя экономически мотивированное и математически просчитанное предположение о перспективах деятельности предприятия в условиях рынка. Она показывает предварительно разработанную схему действий, способ ее реализации, ресурсы, необходимые для ее осуществления, а также ее экономическую целесообразность. К основным категориям бизнес-плана относят необходимость доказать, что выбранное направление развития предприятия экономически оправдано, рассчитать возможные результаты деятельности, такие как объемы продаж, прибыль.

Проведя исследование ряда методов, используемых для оценки инвестиционной привлекательности проекта, можно сделать вывод о том, что все разработанные методы имеют как достоинства, так и недостатки. В настоящее время нет единой сформировавшейся комплексной методики для оценки привлекательности предприятий, которая не имела бы недостатков и помогала бы инвесторам принять верное решение. С позиции внутренней деятельности проект поможет оценить анализ на основе семифакторной модели и интегральной оценки по внутренним показателям, также данные способы помогут принять объективное решение. Комплексный метод и метод, основывающийся на анализе факторов внутреннего и внешнего воздействия дадут возможность учесть нерассмотренные в первых двух методиках факторы, однако данные будут иметь субъективный характер. Порядок разработки бизнес-плана включает в себя пять этапов: ретроспективный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и принятие обоснованных решений; разработка предварительного ТЭО; разработка бизнес-план и прогноз эффективности проекта; анализ чувствительности проекта к изменению различных факторов; подготовка материалов по проекту (бизнес-плана) к презентации заинтересованным лицам.

Полностью избежать риска в инновационной деятельности невозможно, так как очень трудно предвидеть, какое нововведение будет иметь успех на рынке, а какое не будет пользоваться спросом. Проведенное исследование показало, что существует необходимость дальнейшего углубления и развития знаний в области инновационных рисков предприятия.

Одним из перспективных видов малого бизнеса на сегодняшний день является открытие собственной пиццерии. По оценкам специалистов в Москве и Петербурге этот рынок занят всего на 50%, а в регионах - менее чем на 30%. Это достаточно низкий порог занятости ниши, что позволяет с оптимизмом рассматривать вопрос по открытию пиццерии.

Проектируемая пиццерия «Фиеста» по организационно-правовой форме будет являться обществом с ограниченной ответственностью, действующее на основе Устава, зарегистрированного администрацией города Челябинска. Основной деятельностью Общества будет являться оказание услуг общественного питания населению г. Челябинска.

Режим работы пиццерии – ежедневно без выходных, перерывов и праздников с 10.00 до 23.00.

Основная оказываемая услуга – услуга питания. Форма обслуживания – официантами. В меню будет представлен широкий ассортимент пицц, салатов, вторых блюд несложного приготовления и кондитерских изделий. Из напитков пиццерия предлагает ассортимент алкогольных и безалкогольных напитков, свежевыжатых соков, несколько сортов чая, кофе.

Экономические показатели предполагаемой хозяйственной деятельности свидетельствуют о прибыльной работе пиццерии. Рентабельность деятельности за год работы составила 34%, срок окупаемости капитальных вложений равен чуть более 1 года.

Проект чувствителен к изменению спроса. Менее чувствителен к изменению цены. Для того, чтобы снизить риск необходимо вести грамотную ценовую политику, а также своевременно проводить маркетинговые исследования рынка.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. – 26.01.2009. – № 4. – Ст. 445.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 06.12.2011) / Консультант Плюс: комп. справ. правовая система / Компания «Консультант Плюс».
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 30.03.2012) / Консультант Плюс: комп. справ. правовая система / Компания «Консультант Плюс».
4. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 23.04.2012) / Консультант Плюс: комп. справ. правовая система / Компания «Консультант Плюс».
5. Абрамов, А.Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия / А.Е. Абрамов. – М.: Экономика и финансы АКДИ, 2014. – 652 с.
6. Акмаева, Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент / Р.И. Акмаева. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 208 с.
7. Ашлапов, Н.И. Модернизация российской промышленности в современных условиях / Н.И. Ашлапов // Промышленность, сельское хозяйство, энергетика, транспорт, связь. – 2015. – № 7. – С. 227–232.
8. Баев, Л.А. Основы анализа инвестиционных проектов: учебное пособие / Л.А. Баев. – Челябинск: Каменный пояс, 2017. – 116 с.
9. Баринов, В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование / В.А. Баринов. – М.: КноРус, 2013. – 240 с.
10. Батракова, Л.Г. Экономический анализ деятельности коммерческого банка: учебник для вузов / Л.Г. Батракова. – М.: Логос, 2015. – 344 с.

11. Безуглая, Н.С. Сущность экономической безопасности предприятия / Н.С. Безуглая // Российское предпринимательство. – 2016. – №4. – С. 63–67.
12. Берд, П. Бизнес-план: пошаговое руководство / П. Берд; пер. с англ. Ю. Бушуевой. – М.: Фаир Пресс, 2014. – 300 с.
13. Беренс, В. Руководство по оценке эффективности инвестиций / В. Беренс, М. Хавренек. – М.: Инфра-М, 2015. – 590 с.
14. Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности / Л.А. Бернстайн. – М.: Финансы и Статистика, 2013. – 321 с.
15. Бланк, И.А. Инвестиционный менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк. – Киев: Ника-Центр; Эльга, 2014. – 528 с.
16. Бланк, И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия / И.А. Бланк. – К.: Эльга; Ника-Центр, 2013. – 784 с.
17. Бойко, Ю.А. Система показателей оценки эффективности стратегического планирования на предприятиях / Ю.А. Бойко // Экономист. – 2016. – № 12. – С. 55–68.
18. Борисов, Л.П. Оценка результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Л.П. Борисов // Консультант. – 2015. – № 8. – С. 45–54.
19. Буевич, С.Ю. Экономический анализ деятельности коммерческого банка: учебное пособие / С.Ю. Буевич. – М.: Экономия, 2014. – 315 с.
20. Буевич, С.Ю. Анализ финансовых результатов банковской деятельности / С.Ю. Буевич, О.Г. Королев. – М.: КНОРУС, 2015. – 160 с.
21. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии / М.И. Бухалков. – М.: Инфра-М, 2013. – 416 с.
22. Веснин, В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. – М.: Институт международного права и экономики им. АС. Грибоедова, 2015. – 480 с.
23. Вечканов, Г.С. Экономическая безопасность / Г.С. Вечканов. – СПб.: Питер, 2015. – 384 с.
24. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Экономистъ, 2015. – 296 с.

25. Бизнес – планирование / Т.А. Воронова, А.А. Касаткин, С.И. Ляпунов и др. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 816 с.
26. Бизнес-планирование / В.П. Галенко, Г.П. Самарина, О.А. Страхова. – СПб.: Питер, 2017. – 384 с.
27. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы / В.Ф. Гапоненко, АЛ. Беспалько, А.С. Власков. – М.: Ось-89, 2014. – 208 с.
28. Гиляровская, Л.Т. Экономический анализ / Л.Т. Гиляровская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 321 с.
29. Гиляровская, Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческого предприятия / Л.Т. Гиляровская, А.А. Вехорева. – СПб.: Питер, 2016. – 351 с.
30. Глущенко, И.И. Система стратегического управления инновационной деятельностью / И.И. Глущенко. – М.: Крылья, 2015. – 350 с.
31. Голяков, С.М. Бизнес-планирование / С.М. Голяков. – М.: Эксмо, 2016. – 314 с.
32. Гончаренко, Л.П. Управление безопасностью / Л.П. Гончаренко, Е.С. Куценко. – М.: Кнорус, 2014. – 272 с.
33. Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / О.В. Грищенко. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2015. – 112 с.
34. Банковский менеджмент / Л. Гурина, О. Дадашева, О. Лаврушин. – М.: Кнорус, 2013. – 560 с.
35. Дайнеко, А. Модернизация: приоритеты и содержание / А. Дайнеко / Экономика. – 2014. – № 1. – С. 4–9.
36. Стратегическое планирование / И.И. Дрогомирецкий, Е.Л. Кантор, Г.А. Маховикова. – М.: Вектор, 2015. – 160 с.
37. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Л.Л. Ермолович, Л.Г. Сивчик, Г.В. Толкач, И.В. Щитникова. – М.: Экоперспектива, 2015. – 345 с.

38. Ефимова, О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова. – М.: Бухгалтерский учет, 2014. – 352 с.
39. Жарковская, Е.А. Финансовый анализ деятельности коммерческого банка / Е.А. Жарковская. – М.: Омега-Л, 2013. – 325 с.
40. Какаева, А.Е. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием / А.Е. Какаева, Е.Н. Дуненкова. – М.: Дело АНХ, 2015. – 176 с.
41. Карпов, А.Е. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса / А.Е. Карпов. – М.: Результат и качество, 2014. – 512 с.
42. Ковалёв, А.Я. Анализ финансового состояния предприятия / А.Я Ковалёв, В.П. Привалов. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 471 с.
43. Ковалёв, В.В. Финансовый анализ / В.В. Ковалёв. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 256 с.
44. Ковалёв, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / В.В. Ковалёв, О.Н. Волкова. – М.: ИП Гриженко, 2015. – 424 с.
45. Ковалева, А.М. Финансы А.М. Ковалева. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 384 с.
46. Гитляровская Л.Т. Комплексный анализ финансово-экономических результатов деятельности банка и его филиалов / Л.Т. Гиляровская, С.Н. Паневина. – СПб.: Питер, 2015. – 240 с.
47. Кэнуэлл, Д. Стратегический менеджмент / Д. Кэнуэлл, Д. Сазерленд. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2013. – 440 с.
48. Масленченков, Ю.С. Финансовый менеджмент банка / Ю.С. Масленченков. – М.: Кнорус, 2014. – 300 с.
49. Миляев, П.В. Экономическая безопасность коммерческого банка в системе национальной безопасности государства / П.В. Миляев // Аудит и финансовый анализ. – 2015. – № 2. – С.6–71.
50. Негашев, Е.В. Анализ финансов предприятия в условиях рынка. Учебное пособие / Е.В. Негашев. – М.: Высшая школа, 2013. – 392 с.

51. Одинцова, Л.А. Планирование на предприятии / Л.А. Одинцова. – М.: Academia, 2014. – 272 с.
52. Павлов, А.В. Разработка бизнес-плана / А.В. Павлова. – М.: Альянс-Пресс, 2015. – 224 с.
53. Панова, Г.С. Анализ финансового состояния коммерческого банка / Г.С. Панова. – М.: Финансы и Статистика, 2013. – 380 с.
54. Петухова, С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект / С.В. Петухова. – М.: Омега-Л, 2014. – 191 с.
55. Пещанская, И.В. Организация деятельности коммерческого банка / И.В. Пещанская. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 320 с.
56. Просветов, Г.И. Прогнозирование и планирование: задачи и решения / Г.И. Просветов. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – 296 с.
57. Пухов, А. Продажи и управление бизнесом в розничном банке / А. Петухов. – М.: Кнорус, 2014. – 272 с.
58. Ридинг, К. Стратегическое бизнес-планирование / К. Ридинг. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2015. – 384 с.
59. Родионова, В.М. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции / В.М. Родионова, М.А. Федотова. – М.: Перспектива, 2014. – 398 с.
60. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – Мн.: Экоперспектива, 2013. – 361 с.
61. Сальникова, Т.С. Планирование на предприятии / Т.С. Сальникова, И.А. Сергеева. – М.: МГИУ, 2014. – 76 с.
62. Стрекалова, Н.Д. Бизнес – планирование / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2015. – 352 с.
63. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 2014. – 576 с.
64. Ушаков, И. Бизнес-план / И. Ушаков. – СПб.: Питер, 2015. – 224 с.

65. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2013. – 448 с.
66. Хангер, Дж.Д. Основы стратегического менеджмента / Дж.Д. Хангер, Т.Л. Уилен. – М.: Юнити, 2014. – 319 с.
67. Анализ факторов риска и возможностей пиццерии. – [goo.gl/SpTZcZ](https://goo.gl/SpTZcZ).

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Количественные методы оценки рисков

Таблица А.1 – Характеристики количественных методов оценки рисков

Методы определения рисков	Область применения	Преимущества метода	Недостатки метода
Вероятностные методы	Оценка разнообразных показателей при наличии статистических данных за несколько предыдущих периодов	Простота в использовании, точность расчетов	Необходимость большого массива исходных данных. Описываемые процессы должны носить неограниченный повторяющийся характер
Экспертный анализ рисков	Оценка рисков привлеченными экспертами в случае отсутствия или недостаточного объема исходной информации	Отсутствие необходимости в точных исходных данных и дорогостоящих программных средствах. Возможность проводить оценку до расчета эффективности проекта. Простота расчетов	Трудность в привлечении независимых экспертов. Субъективность оценок
Метод аналогий	Определение степени риска на основе информации об аналогичных проектах или сделках	Простота использования	Необходимость наличия аналогичных проектов или сделок. Сложность в правильном подборе аналога. Сложность оценки степени точности, с которой уровень риска аналогичного проекта можно принять за риск рассматриваемого. Отсутствие методических разработок, подробно описывающих логику и детали подобной процедуры оценивания риска

Продолжение таблицы А.1

Методы определения рисков	Область применения	Преимущества метода	Недостатки метода
Анализ чувствительности проекта	Оценка изменения результирующих показателей реализации проекта при различных значениях заданных переменных, необходимых для расчета	Теоретическая прозрачность. Простота расчетов. Экономико-математическая естественность результатов и наглядность их толкования.	Однофакторность метода и, как следствие, недоучет возможной связи между отдельными факторами. Метод не является всеобъемлющим, так как не рассчитан для учета всех возможных обстоятельств
Анализ сценариев развития проекта	Разработка и сравнительная оценка нескольких вариантов (сценариев) развития проекта. Рассчитываются пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный варианты (сценарии) возможного изменения переменных	Учет корреляционной взаимосвязи переменных и оценка влияния этой зависимости на значение показателя эффективности. Возможность получить достаточно полное представление об инвестиционном проекте, определить его слабые и сильные стороны, сделать обоснованный вывод о целесообразности реализации этого проекта	Рассмотрение только нескольких возможных исходов, хотя число возможных исходов не ограничено. Проблема достоверности вероятностных оценок. Необходимость выполнения достаточно большого объема работ по отбору и аналитической обработке информации
Метод построения дерева решений проекта	Расчет вероятностей. Позволяет оценить каждый путь и выбрать менее рискованный	Графическое построение различных вариантов решений. Наглядность результатов и процесса анализа. Простота в использовании	Техническая сложность при наличии больших размеров исследуемого «дерева решений». Большая вероятность ошибки при использовании большого числа альтернативных решений



Окончание таблицы А.1

Методы определения рисков	Область применения	Преимущества метода	Недостатки метода
Имитационные методы	Базируются на пошаговом нахождении значения результирующего показателя за счет проведения многократных опытов с моделью.	Прозрачность всех расчетов. Простота восприятия и оценки результатов анализа проекта всеми участниками процесса планирования. Совершенствует уровень принятия решений по малоприбыльным проектам. Освещает секторы проекта, требующие дальнейшего исследования и управляет сбором информации. Выявляет слабые места проекта и дает возможность внести поправки. Предполагает неопределенность и возможные отклонения факторов от базовых уровней	Существенные затраты на расчеты, связанные с большим объемом выходной информации. Для оценок и выводов используются вероятностные характеристики, что не очень удобно для непосредственного практического применения. Реализация методики возможна только с помощью современных информационных технологий. Неопределенность функций распределения переменных, которые используются при расчетах. Применение методов не дает однозначного ответа на вопрос о том, следует ли все же реализовывать данный проект или нет
Оценка риска на основе анализа финансового состояния	Оценка риска банкротства на основе анализа финансового состояния	Один из самых доступных методов относительной оценки риска как для самих предприятий, так и их партнеров. Всесторонняя оценка степени надежности предприятия	Трудности определения «эталонных» значений показателей. Необходимость большого количества исходных данных. Трудности в проведении расчетов
Оценка риска на основе анализа безубыточности	Расчет критических соотношений и анализ чувствительности отклонений от них	Позволяет точно определить величину, отклонение от которой ведет к риску	Требует создания определенной «шкалы», позволяющей судить о степени отклонения от критических значений
Комбинированный метод	Решение сложных задач, когда требуется использование нескольких методов одновременно	Позволяет решать сложные задачи	Сложность расчетов. Необходимость большого количества исходных данных для расчета