

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И
УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра _____ «Экономика и управление на предприятиях сферы услуг,
рекреации и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, зам. директора

_____/О.А. Батаева/

«_____» _____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

_____/Т.А. Худякова

«_____» _____ 2018 г.

Бизнес-план проекта открытия кофейни в г. Челябинске

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

ЮУрГУ – 38.04.01.68. 2018. 270. ВКР

Руководитель, д.э.н., доцент

_____/ К.В. Айхель/

«_____» _____ 2018 г.

Автор

студент группы ЭУ – 471

_____/ М.Е. Кириллова /

«_____» _____ 2018 г.

Нормоконтролер, ст.препод.

_____/ М.Г.Ефимова/

«_____» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Кириллова, М.Е. Бизнес-план проекта открытия кофейни Dunkin' Donuts в г. Челябинске. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-471, 2018, 96 с., 20 ил., 33 табл., библиогр. список – 82 наим., 2 прилож.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана по открытию кофейни Dunkin' Donuts в г. Челябинске.

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит теоретические основы бизнес-плана и его структурные элементы, охарактеризованы методы анализа показателей эффективности инвестиционного проекта, а также рассмотрено понятие франчайзинга как основы для бизнес-плана.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает характеристику зарубежного и российского рынка общественного питания, а также динамику развития и тенденции рынка кофеен г. Челябинска.

В результате проведенной работы был разработан бизнес-план открытия кофейни Dunkin' Donuts в г. Челябинске, рассчитаны показатели эффективности инвестиционного проекта, произведен анализ чувствительности и сделаны выводы об экономической целесообразности и эффективности реализации проекта.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНА	9
Понятие, сущность и содержание бизнес-плана	9
Показатели оценки эффективности проекта	17
Франшиза как основа для открытия бизнеса.....	24
2 АНАЛИЗ РЫНКА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ.....	34
Анализ зарубежного и российского рынков общепита	34
Кофейня как сегмент рынка общественного питания.....	42
Стратегический анализ среды	50
3 БИЗНЕС-ПЛАН ПРОЕКТА.....	61
Организационный план и план маркетинга.....	61
Производственный план и условия финансирования проекта	70
Анализ показателей эффективности и рисков.....	77
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	86
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	87
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	94
ПРИЛОЖЕНИЕ А	94
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	96

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Общественное питание – это отрасль экономики, которая занимается производством и продажей готовой продукции питания и полуфабрикатов. К данной отрасли относятся следующие предприятия: рестораны, кафе, кофейни, кондитерские, заведения фаст-фуда, пиццерии, бары, столовые и т.д. Отрасль общественного питания достаточно развита в России и, в частности, в Челябинской области. Несмотря на экономический кризис и падение экономики в целом и в том числе отрасли общественного питания, данная сфера восстанавливается и снова набирает темпы роста. По данным экспертов полностью отрасль восстановится к 2020 году, и дальше значения показателей будут превышать значения, зафиксированные до кризиса. На рынке работает и открывается множество предприятий общественного питания различных ценовых категорий, разнообразных видов кухни и т.д.

Одним из популярных форматов заведений общественного питания является кофейня. Кофейня – это заведение общественного питания, в котором подают горячие и холодные напитки и разнообразные десерты: торты, мороженое, пончики, маффины, печенье и т.д. Кофейни являются популярным местом для встреч и общения людей. В России рынок кофеен развивается с каждым годом. Приходят новые компании, растет спрос, увеличиваются обороты. В связи с высоким темпом жизни населения в России популярными являются фаст-фуд кофейни. Люди покупают кофе перед работой/учебой, во время прогулки по торговому центру или просто по улице.

Ввиду высокой конкуренции кофейни стараются чем-то выделиться, например, ассортиментом, уникальными десертами, авторским кофе, концепцией и интерьером и т.д. На данный момент в отрасли присутствуют заведения на любой вкус.

Кофейня Dunkin' Donuts знаменита на весь мир своими вкуснейшими пончиками (донатами), изготавливаемыми по уникальному рецепту. В

Челябинске практически нет подобных заведений, а те, что есть, имеют довольно скудный ассортимент. Таким образом, кофейня Dunkin' Donuts является актуальным объектом для разработки бизнес-плана и оценки ее инвестиционной привлекательности.

Темой исследования является разработка бизнес-плана открытия кофейни Dunkin' Donuts в г. Челябинске.

Цель работы – разработать бизнес-плана проекта открытия кофейни Dunkin' Donuts в г. Челябинске.

Из цели вытекают следующие **задачи**:

- 1) рассмотреть теоретические аспекты бизнес-плана и оценки экономической эффективности проекта;
- 2) изучить рынок общественного питания и кофеен;
- 3) провести анализ внешней и внутренней среды;
- 4) разработать бизнес-план;
- 5) оценить экономическую привлекательность проекта;
- 6) оценить чувствительность и риски проекта.

Объект исследования – проект открытия кофейни Dunkin' Donuts, **предмет** – оценка внешней среды, обоснование экономической привлекательности проекта.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС-ПЛАНА

1.2 Понятие, сущность и содержание бизнес-плана

Важнейшим документом при открытии нового предприятия и одним из важнейших в стратегическом управлении действующим предприятием является бизнес-план.

Бизнес-план – это документ, содержащий полную информацию о тех или иных аспектах проекта и используемый для внутрифирменного планирования, оценки целесообразности финансирования проекта, а так же в целях привлечения внешних инвестиций [5].

Бизнес-план позволяет:

- выделить цели, задачи и актуальность проекта, сформулировать стратегию предприятия;
- разработать план действий по реализации проекта, а также обозначить сроки, в которые он должен быть реализован;
- рассчитать объем необходимых для проекта инвестиций и оценить достаточность имеющихся ресурсов;
- спрогнозировать показатели деятельности предприятия (показатели эффективности проекта), которые будут/должны быть достигнуты.

В теории бизнес-план должен быть составлен в трех вариантах: реалистичный, пессимистический и оптимистический. Реалистичный вариант отражает наиболее вероятный исход реализации проекта, пессимистический – учитывает максимально возможные риски и влияние негативных факторов, оптимистический вариант предполагает развитие предприятия желаемыми темпами и получение максимально возможной прибыли. Такое планирование позволяет предвидеть все возможные исходы реализации проекта, а так же разработать варианты действий на тот или иной случай [54].

Классификация бизнес-планов очень обширна ввиду наличия большого количества оснований для классификации [33]. Рассмотрим некоторые из них.

1. По целям разработки. Бизнес-планы создаются для:
 - открытия нового предприятия;
 - развития действующего предприятия (внедрение новых технологий, нового продукта, совершенствование маркетинговой политики, изменение системы оплаты труда и т.д.);
 - реорганизации предприятия (смена формы собственности, слияние предприятий и др.);
 - антикризисного управления и финансового оздоровления предприятия-банкрота;
 - получение внешних инвестиций (например, банковского кредита).
2. По объекту планирования, т.е. для какой структурной единицы разрабатывается бизнес-план. Выделяют бизнес-план для:
 - предприятия в целом, как нового, так и действующего;
 - группы компаний;
 - бизнес-единицы (направления бизнеса).
3. По конечным потребителям. Бизнес-планы могут быть предназначены для:
 - внутреннего пользования на предприятии;
 - банков, инвесторов и акционеров;
 - бизнес-партнеров (поставщики, покупатели, лизингодатели);
 - городской/региональной администрации.
4. По длительности (продолжительности решаемых задач) бизнес-план может быть:
 - краткосрочный (до 3 лет);
 - среднесрочный (от 3 до 5 лет);
 - долгосрочный (более 5 лет).
5. По степени сложности бизнес-планы бывают:

- простые (небольшой проект, до 1 вида деятельности, для рефинансирования действующего проекта);

- сложные (для start-up-проектов, проекты средней сложности – основной вид деятельности и 2-3 вспомогательных, детализация разделов, анализ рисков);

- очень сложные (для проектов с 3 и более основными видами деятельности, со сложным финансированием, проводятся индивидуальные специализированные исследования) [28].

6. По условиям конфиденциальности бизнес-план бывает:

- официальный; такой бизнес-план предназначен для внешних пользователей (кредитные организации, инвесторы, поставщики и др.);

- рабочий; создается для внутреннего пользования на предприятии, содержит конфиденциальную информацию и составляется в том виде (язык и структура), который будет понятен для его пользователей.

Часто для составления бизнес-планов используют программы финансового моделирования: Project Expert, Alt Invest, Comfar, Business Plan Pl, ТЭО-Инвест, на базе Excel и др. Такие программы позволяют сократить время на разработку бизнес-плана, так как автоматически рассчитывают искомые показатели при вводе необходимых исходных значений.

В настоящее время существует множество стандартов для составления бизнес-планов. Ниже кратко рассмотрим наиболее распространенные международные стандарты (методики) [15].

Одна из методик предложена Европейским банком реконструкции и развития (ЕБРР). Этот банк является одним из крупнейших инвесторов в Европе и Центральной Азии. В его распоряжении имеются как собственные средства, так и привлеченные иностранные инвестиции. Минимальная сумма кредита составляет 5 млн. евро. В данной методике уделяется особое внимание учету кредитных средств (финансовому разделу) и SWOT-анализу. Стандарт ЕБРР является наиболее кратким и содержит следующие составляющие: титульный лист,

меморандум о конфиденциальности, резюме, предприятие, проект, финансирование, приложения.

Следующая методика разработана международной аудиторской компанией KPMG, которая оказывает услуги в области аудита, налогов и консультирования. Бизнес-план, разработанный по данной методике, скорее предназначен для менеджмента организации, нежели для внешних пользователей (инвесторов). Структура предполагает анализ такой информации, которая необходима в управлении компанией. Методика предполагает описание следующих разделов: резюме, продукция и услуги, анализ рынка и отрасли, целевые рынки, стратегия рекламы и продвижения, управление, финансовый анализ, приложения. Таким образом, видно, что бизнес-планы по данному стандарту разрабатываются скорее для внутреннего пользования, в интересах руководства и сотрудников предприятия [43].

Еще один стандарт был разработан компанией BFM Group, которая занимается бизнес-планированием, оценкой инвестиционной привлекательности проектов, консалтинговыми и иными услугами, связанными с вышеперечисленными. Данная методика предполагает наиболее развернутый и детализированный бизнес-план. Стандарт предполагает следующие разделы: меморандум о конфиденциальности, аннотация, резюме, компания, среда для бизнеса, характеристика продукта бизнеса, анализ рынков сбыта, конкуренция и конкурентные преимущества, организация внешнеэкономической деятельности фирмы, стратегия плана маркетинга, план продаж, план производства, организационный план и менеджмент, инвестиционный план и источники финансирования инвестиционных затрат, финансовый план, приложения. Большое внимание уделяется финансовому плану, в который включены всевозможные отчеты и расчет большого количества показателей деятельности предприятия и др. [78].

Методика TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) была разработана Европейским Союзом в качестве помощи в ведении и

организации бизнеса странам СНГ. Данный стандарт учитывает российскую специфику организации бизнеса. Бизнес-план, составленный по данной методике, имеет следующее содержание: тезисный очерк бизнес-плана, стратегический очерк бизнеса, маркетинговые меры по продвижению продукта и анализ сбыта, стратегия производства, система управления бизнесом, финансовая составляющая дела, анализ факторов риска, приложения [57].

Организация Объединенных Наций по промышленному развитию (UNIDO) также предлагает собственную методику написания бизнес-планов. Данное подразделение ООН занимается поддержкой развития стран с переходной экономикой и развивающихся стран. В структуру бизнес-плана по данному стандарту входят: резюме, описание отрасли и компании, описание услуги (товара), продажи и маркетинг, план производства, организационный план, показатели финансовой эффективности проекта, анализ рисков, приложения. Данная методика является наиболее часто используемой в силу простоты и того, что затрагиваются все необходимые аспекты в достаточной степени [8].

Кроме международных стандартов существуют так же государственные, региональные и иные стандарты. Например, у каждого банка есть определенные требования к бизнес-планам, которые создаются с целью получения заемных средств.

Хоть существует большое количество методик составления бизнес-плана, все они имеют похожую структуру. Отличие заключается лишь в акцентировании на каких-то пунктах и их более детальной проработке. Далее рассмотрим содержание основных разделов бизнес-плана.

Резюме – это сжатое (не более 2-3 страниц) изложение всего бизнес-плана, обычно составляется в последнюю очередь, когда уже рассмотрены все аспекты деятельности. Это очень важная составляющая, так как, ознакомившись именно с резюме, заинтересованные лица (например, инвесторы) решают, будут ли они уделять внимание данному проекту. Соответственно, в резюме должны быть максимально кратко, понятно (без узкоспециализированных терминов) и

информативно изложены основные моменты: информация о предприятии, суть проекта, цели и мероприятия для их достижения, конкурентные преимущества, находящиеся в распоряжении организации ресурсы, необходимые инвестиции, прогноз основных финансовых показателей, возможные риски проекта. В резюме заинтересованные лица должны увидеть перспективы проекта и свою выгоду (например, что инвесторы вернут вложенные средства и еще получат дополнительную прибыль) [19].

Информация о компании. Этот раздел так же занимает несколько страниц и содержит информацию о том, чем собственно занимается компания, ее история, организационная структура, основные цифры (размеры компании, количество сотрудников), на каких рынках представлена, географические аспекты деятельности. Кроме того описывается, на какой стадии развития находится предприятие и какие у него цели на будущее, какие проекты уже были реализованы ранее и др. Изучив данный раздел, у заинтересованного лица должно сформироваться полное представление о том, с какой компанией он имеет дело и что она является надежной в плане сотрудничества.

Описание услуг (товаров). В данном разделе должно быть полностью описано, какую услугу или товар предлагает/будет предлагать предприятие: характеристика и особенности, потребители, преимущества перед аналогичными товарами (услугами) – сравнение с конкурентами, информация о лицензиях и патентах и др. Для более полного представления по возможности прилагаются картинки либо реальные образцы продукции [24].

Рынок, продажи и план маркетинга. Этот раздел является очень объемным в силу того, что есть много аспектов, которые нужно учесть при его написании. В первую очередь оценивается в целом рынок, на котором ведет свою деятельность предприятие. Это может проводиться разными способами, одним из наиболее популярных является SWOT-анализ, который предполагает оценку возможностей и угроз, сильных и слабых сторон компании. Кроме того проводится анализ каналов сбыта (наличие потребителей), конкурентов и их продукции,

прогнозируется объем продаж. Описывается маркетинговая стратегия фирмы, те методы, с помощью которых организация будет продвигать свою услугу (товар); сюда входит внешний вид продукции (упаковка, форма, название, цвета, символика и т.д.), реклама в различных вариациях (телевидение, наружная реклама, соц.сети, Интернет-ресурсы и др.), ценовая политика и т.д.

Производственный план. Данный раздел содержит информацию об используемом оборудовании, сырье и материалах и их поставщиках; а также определяется плановый объем производства и соответственно потребность в тех или иных ресурсах (трудовых и материальных). На основании этого составляется смета расходов (постоянные и переменные издержки) на производство, и проводится калькуляция себестоимости продукции. Кроме того производственный план по возможности и необходимости может включать описание производственных процессов, используемых технологий, схемы расстановки оборудования и т.д. [67].

Организационный план. В данный раздел включается вся информация о штате персонала: какие работники имеются на предприятии (по необходимости описывается их опыт, квалификация, навыки), как организовано управление, распределение обязанностей и связь между звеньями (описание организационной структуры), должностные функции и штатное расписание, информация о бизнес-процессах, которые выведены на аутсорсинг и аутстаффинг. Кроме того может быть описана система оплаты труда и мотивации сотрудников. А также должна быть обозначена потребность в кадрах, если этого требует проект; могут быть описаны требования к кандидатам, условия труда и т.д. [73]/

Финансовый план. В этом разделе бизнес-плана представляется информация о необходимых инвестициях, источниках финансирования (схема финансирования), обо всех затратах (затраты на производство, налоги, отчисления, проценты за пользование заемными средствами и др.) и соответственно рассчитывается прибыль от проекта. Данный раздел обычно предполагает составление прогнозного баланса, отчета о финансовых результатах, отчета о движении

денежных средств. Из финансового плана должно быть видно, какие затраты требуются на реализацию проекта и что он является прибыльным.

Обоснование экономической эффективности проекта. Иногда этот пункт не выделяются отдельно, а включается в финансовый план. Данный раздел предполагает расчет основных показателей эффективности проекта (недисконтированных и дисконтированных), таких как чистый денежный поток, срок окупаемости, норма прибыли, индекс доходности; для расчета дисконтированных показателей представляется обоснование выбора ставки дисконтирования [48].

Анализ рисков проекта. Целью данного раздела является определение вероятности наступления и возможного ущерба от наступления рисков события. Обычно раздел включает анализ безубыточности (расчет точки безубыточности) и определение запаса финансовой прочности, а также анализ чувствительности, целью которого является определить степень влияния изменения отдельных факторов деятельности на финансовые показатели проекта. Кроме этого в данный раздел может быть включено описание внешних (политических, экономических, социальных, природных, технологических) рисков, с которыми можно столкнуться в ходе реализации проекта [63].

Приложения. В данный раздел обычно включается информация, которая подтверждает тот или иной аспект бизнес-плана: лицензии, патенты, договоры, прейскуранты поставщиков/партнеров/конкурентов, результаты маркетинговых исследований, статистические данные и др.

Общепринятые стандарты (методики) составления бизнес-планов, а так же содержание его структурных элементов носят скорее рекомендательный характер. Каждый бизнес-план индивидуален и его содержание будет зависеть от самого проекта, от целей, для которых создается бизнес-план (получение инвестиций, внутренне пользование и др.), от тех, кто его составляет и от других всевозможных факторов.

Показатели оценки эффективности

Каждый проект, который планируется реализовать, подвергается оценке его эффективности, целью которой является понимание того, целесообразно ли инвестировать средства в проект.

Оценка эффективности проекта может проводиться с различных сторон: социальной, научно-технологической, ресурсной, экономической (показатели экономической эффективности) и др.

Наиболее важной, особенно при написании бизнес-плана, является оценка экономической эффективности проекта. Полная схема оценки экономической эффективности представлена на рисунке 1.1 [37].



Рисунок 1.1 – Оценка экономической эффективности проекта

Далее рассмотрим подробнее, что значит тот или иной показатель эффективности проекта и как он рассчитывается. Как видно из рисунка 1.1 показатели делятся на недисконтированные (простые) и дисконтированные [44].

Недисконтированные показатели не учитывают аспект временной ценности денег, т.е. то, что одна и та же сумма денег в разный временной период будет иметь разную ценность. Для расчетов берутся сумма инвестиций в текущей стоимости и прибыль в будущей стоимости, что не является сопоставимыми величинами. К простым (недисконтированным) методам оценки инвестиционной привлекательности относятся следующие показатели: чистый доход (NV), норма прибыли (ARR), недисконтированный срок окупаемости (PP) и недисконтированный индекс доходности (PI) [11].

Чистый доход или чистый денежный поток (NV) – это сальдо положительных и отрицательных денежных потоков за расчетный период. В случае инвестиционного проекта положительным денежным потоком считается прибыль от проекта, а отрицательным – затраты на реализацию проекта (инвестиции). Чистый денежный поток рассчитывается по формуле (1). Нормативного значения для данного показателя нет; считается, чем оно больше, тем лучше [25].

$$NV = \sum_{t=1}^n CF_t - I_0 \quad (1)$$

где CF – денежные потоки, руб.;

I – инвестиции, руб.

Норма прибыли (ARR) показывает среднюю величину прибыльности проекта, т.е. во сколько раз средняя прибыль от проекта превышает инвестиции (сколько процентов составляет прибыль относительно инвестиций), и рассчитывается как отношение среднегодовой прибыли от проекта к сумме первоначальных инвестиций (формула (2)). Чем выше ARR, тем выше привлекательность проекта для инвестора. Обычно используется на начальном этапе отбора проектов [1].

$$ARR = \frac{NV}{I_0} \quad (2)$$

где – среднегодовая прибыль от проекта, руб.

Недисконтированный срок окупаемости инвестиций (PP) – это показатель, который отражает время, требуемое для покрытия начальных инвестиций. Инвестор в данном показателе видит срок, через который он вернет вложенные средства. Значение периода окупаемости используется для оценки альтернативных вариантов инвестиций – проект с наименьшим сроком окупаемости наиболее эффективен в данном случае. Показатель рассчитывается по формуле (3). При написании бизнес-плана нормативное значение показателя – меньше горизонта расчета [65].

$$— . \quad (3)$$

Недисконтированный индекс доходности (PI) показывает, насколько денежные потоки превышают инвестиции, и рассчитывается как отношение чистого денежного потока к первоначальным инвестициям (формула (4)). Для того, чтобы признать проект эффективным по данному показателю, его значение должно быть больше 1.

$$— . \quad (4)$$

Далее рассмотрим вторую группу показателей – дисконтированные. Дисконтированные показатели оценки эффективности проекта являются более точными, т.к. учитывают аспекты временной ценности денег:

- снижение покупательской способности денег вследствие инфляции;
- упущенные возможности получения дохода.

Дисконтирование – это приведение будущих поступлений денежных средств к их стоимости (ценности) в настоящий период времени [51].

К дисконтированным методам оценки эффективности проекта относятся следующие.

Чистый дисконтированный (приведенный) доход (NPV) определяется сопоставлением дисконтированных инвестиций с общей суммой

дисконтированных поступлений в течение расчетного периода. Показатель показывает абсолютную величину дохода от проекта с учетом изменения стоимости денег во времени. Рассчитывается по формуле (5). Нормативным значением является $NPV > 0$; чем выше значение, тем лучше [3].

$$\frac{\sum_{t=1}^T \frac{CF(t)}{(1+r)^t}}{I_0} \quad (5)$$

где $CF(t)$ – денежный поток за t-ый период, руб.;

r – ставка дисконтирования;

T – горизонт расчета.

Дисконтированный индекс доходности (DPI) показывает эффективность использования инвестиций, характеризует доход на единицу инвестиционных затрат. Нормативным считается значение $DPI \geq 1$. При $DPI = 1$ проект является безубыточным либо приносит минимальную прибыль. Дисконтированный индекс доходности рассчитывается по формуле (6) [20].

$$\frac{\sum_{t=1}^T \frac{CF(t)}{(1+r)^t}}{I_0} \quad (6)$$

Дисконтированный период окупаемости (DPP) – это время, необходимое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого дисконтированного денежного потока. Дисконтированный срок окупаемости всегда больше срока, рассчитанного простым методом. Проект считается приемлемым при периоде окупаемости, который меньше горизонта планирования. Рассчитывается по формуле (7).

$$\frac{\sum_{t=1}^T \frac{CF(t)}{(1+r)^t}}{I_0} \quad (7)$$

где $\frac{\sum_{t=1}^T \frac{CF(t)}{(1+r)^t}}{I_0}$ – среднегодовая дисконтированная прибыль проекта.

Внутренняя норма доходности (IRR) – ставка дисконтирования, при которой проект безубыточный, $NPV=0$. Проект считается приемлемым при внутренней норме доходности больше ставки дисконтирования. Если их значения равны,

проект окупается и приносит минимальную прибыль. Показатель может применяться для сравнения эффективности проектов или альтернативных вариантов инвестиций (например, со ставкой по банковскому вкладу). Расчет производится исходя из уравнения (8) [13].

$$\text{—————} \text{ —————} . \quad (8)$$

Чистая терминальная стоимость (NTV) – это наращенные чистые доходы на конец периода. Если показатель больше 0, то проект следует принять, если меньше 0 – отвергнуть. $NTV = 0$ говорит о том, что проект не сказывается на ценности предприятия, поэтому принимать решение о его целесообразности следует по другим показателям. Рассчитывается чистая терминальная стоимость по формуле (9).

$$, \quad (9)$$

где k – анализируемый период.

Модифицированная внутренняя норма прибыли (MIRR) – норма прибыли, скорректированная с учетом реинвестиций. Для того, чтобы считать проект эффективным, модифицированная внутренняя норма прибыли должна быть больше нормы реинвестиций. Рассчитывается по формуле (10) [68].

$$\text{—————} , \quad (10)$$

где R – норма реинвестиций (средняя ставка по депозитам Сбербанка РФ).

Порядок расчета модифицированной внутренней нормы прибыли следующий.

1. Рассчитывается дисконтированная сумма всех инвестиций.
2. Рассчитывается наращенная стоимость всех доходов.
3. Определяется ставка, при которой настоящая стоимость инвестиций и наращенная стоимость доходов будут равны. Если наращенная стоимость доходов больше дисконтированной стоимости инвестиций, то ставка найдется и будет единственной [30].

Для расчетов дисконтированных показателей нужно вычислить ставку дисконтирования. Ставка дисконтирования – это норма прибыли, требуемая инвестором, которая отражает альтернативные издержки вложения его капитала. Так как всегда существуют иные варианты вложения денежных средств, инвестору важно знать, что от данного проекта он получит большую прибыль с учетом всех рисков. Существует несколько способов расчета ставки дисконтирования в зависимости от исходных данных. Одним из наиболее часто используемых является расчет по формуле Фишера, существующей в полном и сокращенном вариантах, формулы (11) и (12) соответственно [46].

$$r = r_f + j + R, \quad (11)$$

$$r = r_f + j + R, \quad (12)$$

где r – ставка дисконтирования;

r_f – минимальная доходность;

j – уровень инфляции;

R – премия за риск.

За минимальную доходность () может быть взята одна из ставок: ставка рефинансирования, средняя ставка по депозитам, ставка доходности государственных ценных бумаг [77].

Премия за риск определяется по методике, описанной в «Положении об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации» (таблица 1.1) [80].

Таблица 1.1 – Премия за риск при оценке инвестиционных проектов

Величина риска	Характеристика риска	Премия за риск, %
Низкий	Вложения при интенсификации на базе освоенной техники (сырье и материалы)	3 – 5
Средний	Увеличение объема продаж существующей продукции (ОС, новые рынки)	8 – 10
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	13 – 15
Очень высокий	Вложения в исследования и инновации	18 – 20

Кроме расчета недисконтированных и дисконтированных показателей, вычисляется точка безубыточности и запас финансовой прочности проекта [34].

Точка безубыточности ($Q_{кр}$) – это такой объем производимой продукции (услуг), который является для предприятия критическим. Деятельность не является убыточной, но и не приносит прибыль. Точка безубыточности может быть найдена в натуральном и стоимостном выражении по формулам (13) и (14) соответственно.

$$\text{---}, \quad (13)$$

где FC – общие постоянные затраты;

P – цена продукции;

AVC – удельные переменные затраты.

$$\text{---}, \quad (14)$$

где VC – общие переменные затраты;

B – валовая выручка.

Кроме того необходим расчет запаса финансовой прочности, который показывает насколько можно снизить плановый объем продаж до стадии безубыточности. В стоимостном выражении рассчитывается по формуле (15). Для того, чтобы получить значение в натуральном выражении, вместо валовой выручки берется объем продаж в натуральных единица (например, в штуках) и точка безубыточности, полученная по формуле (13). Чем больше запас финансовой прочности, тем лучше [59].

$$\text{---} \cdot \quad (15)$$

Таким образом, на основании составленных прогнозных форм бухгалтерской отчетности (баланс, отчет о движении денежных средств и отчет о финансовых результатах) и значений недисконтированных и дисконтированных показателей делается вывод об экономической эффективности инвестиционного проекта.

Франшиза как основа для открытия бизнеса

В условиях современной рыночной экономики предпринимателя в первую очередь волнует вопрос о конкурентоспособности его продукта на рынке. В связи с высокой конкуренцией практически во всех отраслях некоторые стараются придумать нечто уникальное, эксклюзивное, ни на что непохожее. А некоторые, наоборот, выбирают открытие предприятия, которое уже известно многим, имеет определенную репутацию и потребителей. Данное направление в бизнесе называется франчайзинг [2].

Франчайзинг – это вид делового сотрудничества между субъектами рынка, при которых одна сторона (франчайзер) за плату передает другой стороне (франчайзи) право пользования ее именем и технологией производства и продажи товаров и услуг.

Суть данного вида отношений состоит в том, что известная, завоевавшая популярность у потребителей компания заключает с мелким предприятием договор о предоставлении ему права на выпуск или продажу товаров или услуг под торговой маркой данной компании. В свою очередь мелкое предприятие вносит паушальный взнос, платит роялти и рекламный взнос франчайзеру [41].

Паушальный взнос – это первоначальный единовременный платеж, стоимость франшизы. Ее размер зависит от компании-франчайзера и того, что входит в франшизу (консультационные услуги, оборудование, технологии, хэнд-бук, рекламная продукция и др.).

Роялти – это ежемесячные выплаты франчайзеру за пользование брендом, авторскими и иными правами. Обычно составляет 2-6% от выручки, либо устанавливается фиксированная сумма [18].

Рекламный взнос – это ежемесячный платеж за проведение масштабных маркетинговых и рекламных кампаний. Устанавливается в размере 1-3% от выручки либо может быть фиксированной суммой.

Система франчайзинга зародилась в Соединенных Штатах Америки в 19-20 веках. Родоначальником франчайзинга считается основатель всемирно известной американской компании, занимающейся производством и обслуживанием швейных машин и другой продукции, Исаак Меррит Зингер. В 1851 году он и его партнер Эдвард Кларк создали Объединение швейных машин, и предприятия, входившие в него, имели право на реализацию продукции под торговой маркой Zinger. Благодаря этому Зингер получил преимущество перед конкурентами и смог значительно увеличить прибыль своей компании [10].

Опыт Исаака Зингера переняла компания по производству автомобилей General Motors, предложившая своим партнерам в 1989 году дилерство. Для организации собственной розничной сети у компании не было средств, поэтому она обратилась к региональным партнерам и посредникам. Продажей автомобилей производства General Motors занимались даже велосипедные магазины. Позже франчайзинговую систему дилеров внедряли и другие производители автомобилей, в том числе и Генри Форд.

Все же подобную систему нельзя назвать франчайзингом в чистом виде, это скорее дистрибьюторские договоры с некоторыми дополнениями. Стандартный франчайзинг, каким мы его видим сейчас, берет свое начало в 20-х годах прошлого века. Тогда крупные поставщики товаров предлагали мелким предприятиям (независимым торговым точкам) продавать их продукцию под их маркой. В 30-е годы нефтяные компании также стали пользоваться системой франчайзинга. Изначально сбытом их продукции занимались только собственные торговые предприятия. Теперь же по договору франчайзинга они стали привлекать к сотрудничеству независимые компании и смогли таким образом пережить кризис, бушевавший в стране [27].

В 50-х годах система франчайзинга стала популярной в сфере услуг, а именно в ресторанном и гостиничном бизнесе. В 1952 году продавец бумажных стаканчиков и миксеров предприятиям общественного питания Рэй Крок познакомился с братьями Макдональдами, которые владели небольшим

рестораном в Сан-Бернардино (Калифорния), который был нацелен на быстрое обслуживание потребителей. Рэй Крок загорелся идеей развивать данное направление, чтобы поставлять своим миксеры в подобные заведения. Позже он приобрел у братьев право на открытие ресторанов аналогичного характера с таким же названием на всей территории США. В 1955 году Рэй Крок открыл свой ресторан McDonald's в штате Иллинойс и стал активно продавать франшизы заведения по всей стране [61].

В Россию франчайзинг пришел в 90-х годах, когда в Россию была продана первая франшиза компании Baskin Robbins. В виду того, что не было нормативной базы для ведения бизнеса на основании франшизы, развитие данного направления было затруднено, но позднее произошли изменения в законодательстве, которые позволили франчайзинговым сетям проникать на российский рынок. В России появились следующие зарубежные компании: Sbarro, Kodak, Subway, McDonald's, Pizza Hut, KFC и многие другие. В 1997 году была создана Российская ассоциация франчайзинга. Позже стали появляться и российские франчайзинговые сети, первой из которых была «Дока» Владимира Довганя [29].

Хоть темпы развития франчайзинга в России не так велики, как в США и странах Запада, но все же с каждым годом число компаний, работающих по франшизе, увеличивается, и их прибыль составляет весомую долю в общем доходе коммерческих предприятий.

В мировой практике выделяют несколько форм франчайзинга, т.е. способов организации отношений сторон; они различаются условиями франшизы, правами и обязанностями франчайзера и франчайзи.

1. Прямой франчайзинг заключается в передаче прав франчайзером одному предприятию (лицу). Франчайзи не может продавать права на ведение бизнеса (франшизу) третьему лицу и соответственно развивать территорию.

2. Последовательный франчайзинг предполагает передачу прав франчайзером на ведение бизнеса на несколько франшиз. Причем открытие второй и

последующих франшиз разрешается только после того, как франчайзер убедится в успешности предыдущей.

3. Франчайзинг развития территории предполагает, что франчайзер дает право франчайзи (разработчику территории) продавать права на ведение бизнеса другим предприятиям на определенной территории, т.е. франчайзи заключает договор от имени головной компании.

4. Субфранчайзинг так же заключается в передаче франчайзером прав франчайзи на продажу франшизы третьим лицам, которые называются субфранчайзи, однако при этом охват территории значительно больше, и ответственность за ее развитие переходит франчайзи. Доход от продажи франшиз и роялти субфранчайзи распределяется между франчайзером и главным франчайзи.

5. Мастер-франчайзинг похож на вышеописанную форму франчайзинга, применяется в деятельности международных компаний и отличается от субфранчайзинга тем, что франчайзер делегирует полностью все свои полномочия мастер-франчайзи.

В современной практике встречаются все формы франчайзинга, чуть более часто – прямой франчайзинг и франчайзинг развития территории. Некоторые компании используют несколько форм одновременно [67].

Франчайзинг делится по содержанию франчайзингового пакета на несколько видов: товарный, производственный (промышленный), сервисный, бизнес-формат (деловой). Рассмотрим подробнее каждый вид.

Товарный франчайзинг обычно используется в торговой сфере. При заключении такого договора франчайзи имеет право реализовывать продукцию, выпущенную под фирменной торговой маркой франчайзера, а также обеспечивать послепродажное и гарантийное обслуживание. Договор регулирует ассортимент товара и услуг, технологию продаж и условия использования торговой марки. Обычно сотрудничество предполагает обучение персонала, оказание

консультационных услуг, финансовой, технологической и иных форм поддержки со стороны франчайзера.

Производственный (промышленный) франчайзинг предполагает передачу франчайзером, имеющим запатентованную технологию изготовления товара, прав на производство и реализацию продукции под своей торговой маркой франчайзи. Кроме технологии передаются уникальные сырье и материалы, если таковые имеются. В договоре прописываются требования к использованию технологии, объемам производства продукции, ее качеству, планам продаж, оговаривается квалификация персонала и предоставление отчетности. Со своей стороны франчайзер оказывает необходимую поддержку в производстве, продаже, рекламных кампаниях, консультационные услуги, обучение персонала [15].

Сервисный франчайзинг представляет собой синтез двух вышеописанных видов франчайзинга в сфере услуг. Он предполагает передачу прав франчайзи на осуществление определенного вида деятельности. Франчайзер делится технологией продаж, стандартами обслуживания клиентов, маркетинговыми стратегиями, оказывает необходимую поддержку и контролирует организацию деятельности.

Франчайзинг бизнес-формата (деловой) на сегодняшний день является наиболее популярным видом франчайзинга. В данном случае предполагается передача полной концепции ведения бизнеса. В договоре указываются все требования к франчайзи: оформление и площадь помещения, оборудование, униформа персонала и др. Выдаются инструкции по ведению бизнеса в целом, организации менеджмента, обучению персонала, проведению маркетинговых мероприятий. Кроме того регламентируются отношения с поставщиками, рекламная политика, ведение и предоставление отчетности и т.д. Отклонения от концепции в том или ином варианте (например, в ассортименте продукции) имеют место быть в исключительно редких случаях.

Если компания (лицо) решает заниматься бизнесом по франшизе, то при ее выборе нужно обратить внимание на следующие критерии.

1. Ниша. Нужно решить, в какой сфере планируется ведение деятельности, и оценить ее перспективность: наличие платежеспособного спроса (потенциальных потребителей), уровень конкуренции. Хорошо, если это будет сфера, в которой у предпринимателя есть опыт работы (образование) или хотя бы знания об ее особенностях.

2. Вложения. Инвестиции, требуемые для работы по франшизе, варьируются в зависимости от сферы и компании-франчайзера. Следует оценить расходы, которые понесет предприниматель прежде, чем деятельность выйдет на самоокупаемость и будет приносить прибыль. Для этого нужно сложить паушальный взнос, расходы на открытие точки, ежемесячные расходы на поддержание деятельности и т.д.

3. Доходность. Оценка доходности – это задача непростая, однако франчайзер, исходя из опыта, может спрогнозировать период окупаемости, и когда деятельность франчайзи будет приносить прибыль, а также ее примерное значение.

4. Компетентность сотрудников франчайзера. Это выражается в заинтересованности в сотрудничестве с потенциальным франчайзи, в быстроте и полноте ответов на вопросы, знание условий работы и т.д. Если сотрудник не удовлетворяет данным требованиям, стоит задуматься. Возможно, в будущем работать с таким франчайзером будет затруднительно.

5. Бренд, известность франчайзера. Этот пункт достаточно очевиден. Чем известнее бренд, тем больше покупателей он будет привлекать, тем меньше нужно затрат на продвижение. И логично, что известность должна быть положительной.

6. Объем франчайзинговой поддержки и контроль. Важно знать, что включает в себя франчайзинговый пакет, а именно то, в каких вопросах и в какой степени можно ожидать помощи от франчайзера: информация по обустройству помещения, оборудованию, обучению персонала, маркетинговой политике, ведению отчетности и т.д. Кроме того хороший франчайзер обязательно

контролирует деятельность своих франчайзи и вносит в нее корректировки при необходимости. Полные требования, права и обязанности, санкции за их нарушение должны быть прописаны в договоре.

7. Опыт и отзывы действующих франчайзи. Если есть такая возможно, то стоит связаться с уже работающими по франшизе компаниями: узнать, почему они выбрали данную франшизу, какие показатели деятельности получили, с какими трудностями столкнулись, какими неоспоримыми преимуществами обладает франшиза, и получить ответы на другие интересующие вопросы [35].

Безусловно, ведение деятельности на условиях франчайзинга имеет как положительные, так и отрицательные моменты для предпринимателя.

К положительным сторонам относятся следующие моменты:

- проверенная модель ведения бизнеса;
- бренд: многие люди готовы платить лишь за то, что у них будет продукт данной марки, а не какой-либо другой;
- меньше расходов на рекламу, т.к. обычно франчайзер – достаточно известная в мире или стране компания;
- готовые инструкции по обустройству помещения, найму и обучению персонала, организации управления, проведению маркетинговой политики, ведению отчетности и т.д.;
- поддержка и контроль со стороны франчайзера, который уже знает о возможных трудностях и оказывает консультационные услуги в рамках договора.

К отрицательным моментам относятся следующие:

- ограничение свободы действий, т.к. франчайзи должен следовать инструкциям и условиям договора, выполнять все правила и требования, в том числе, например, сотрудничать с определенными поставщиками;
- контроль со стороны франчайзера: всегда нужно быть готовым к проверкам и предоставлению той или иной документации;

– зависимость от франчайзера; например, в случае его банкротства пострадают все франчайзи, а также его репутация отражается на всех компаниях, работающих под данным брендом;

– условие о неконкуренции: часто договор франчайзинга предполагает ограничение для предпринимателя на покупку других франшиз и открытие собственных предприятий – конкурентов в течение определенного периода времени на определенной территории.

В настоящее время существует огромное количество франшиз, как международных, так и российских в различных отраслях. По данным Международной ассоциации франчайзинга на начало 2017 года в мире насчитывается около 16,5 тыс. франчайзеров и более 1,2 млн франчайзи. По отраслям франшизы распределены следующим образом: общественное питание – 25%, розничная торговля – 22%, услуги населению – 20%, бизнес-услуги – 13%, автомобильный сервис – 8%, на все остальные сферы в общем приходится около 13%.

По рейтингу Franchise 500 популярного американского журнала Entrepreneur, составленному исходя из комплексной оценки множества факторов, в топ – 5 франшиз вошли 7-Eleven (торговля), McDonald's (общепит), Dunkin' Donuts (общепит), The UPS Store (почтовые услуги), Jimmy John's Gourmet Sandwiches (общепит) [42].

Что касается российского рынка, по данным Российской академии франчайзинга отраслевая структура франчайзинга в 2017 году выглядит следующим образом: торговля (непродовольственная розница) – 43%, услуги населения – 23%, общественное питание – 14%, бизнес-услуги – 7%, остальные сферы – 13%.

Топ – 3 рейтинга наиболее успешных российских франшиз, составленного экспертами журнала Forbes с учетом годовой выручки и рентабельности компании: лабораторная служба «Хеликс», туристическое агентство «Слетать.ру», школа скорочтения и развития интеллекта IQ007. В то же время в

пятерку лидеров рейтинг бизнес-портал Бибосс, эксперты которого учитывали при оценке порядка 30 факторов, вошли «Пятёрочка», «33 пингвина», «Аскона», лаборатория «Инвитро», лаборатория «Гемотест» [73].

Существуют франшизы недорогие, дорогие и очень дорогие. Ниже приведен рейтинг самых дорогих в мире франшиз.

1. Choice Hotels International – 14,6 млн. долларов. Эта компания представляет сферу гостиничного бизнеса, имеет несколько брендов – цепочек отелей по всему миру. В 2016 году доход компании составил 924,6 млн. долларов.

2. Amazing Spaces – 8,25 млн. долларов. Это представитель сферы услуг, а именно Amazing Spaces занимается предоставлением мест для хранения грузов, товаров и других вещей частным лицам и компаниям. На данный момент располагает площадями в сумме около 400 тыс. кв. метров.

3. AMPM – 7,6 млн. долларов. Это американская сеть мини-маркетов, расположенных чаще всего на АЗС. Помимо паушального взноса франчайзи платят роялти 5%.

4. Golden Corral – 6,8 млн. долларов. Golden Corral – это сеть семейных ресторанов с широким выбором блюд. Кроме начального взноса требуется выплата роялти 4%. А чтобы подать заявку на франшизу необходимо иметь 2,5 млн. долларов собственного капитала и 500 тыс. долларов ликвидного капитала. Имеет около 200 филиалов и чистую прибыль около 300 млн. долларов.

5. Holiday Inn – 5 млн. долларов. Это американская сеть отелей, имеющая несколько брендов. Роялти установлен в размере 5 тыс. долларов. На данный момент имеет 1200 франчайзи.

Таким образом, франчайзинг является довольно популярным способом ведения бизнеса, и многие известные компании добились успеха благодаря данной схеме организации предпринимательской деятельности. Франчайзинг имеет свои особенности, положительные и отрицательные стороны как для франчайзера, так и для франчайзи, рынок франшиз развивается и с каждым годом предложение и выбор увеличиваются.

А заниматься ли бизнесом на условиях франчайзинга, каждый предприниматель решает самостоятельно, исходя из собственных предпочтений, ресурсов, знаний и умений.

Выводы по разделу один

Бизнес-план – это документ, содержащий полную информацию о тех или иных аспектах проекта и используемый для внутрифирменного планирования, оценки целесообразности финансирования проекта, а так же в целях привлечения внешних инвестиций. Структурными элементами бизнес-плана являются: резюме, информация о компании, план маркетинга, производственный план, организационный план, финансовый план, оценка экономической эффективности, анализ рисков.

Оценка экономической эффективности проекта проводится с помощью дисконтированных и недисконтированных показателей экономической эффективности.

Одним из вариантов ведения бизнеса и идеи для бизнес-плана является франчайзинг – это вид делового сотрудничества между субъектами рынка, при которых одна сторона (франчайзер) за плату передает другой стороне (франчайзи) право пользования ее именем и технологией производства и продажи товаров и услуг.

2 АНАЛИЗ РЫНКА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Анализ зарубежного и российского рынков общепита

Общественное питание – это отрасль экономики, которая занимается производством и продажей готовой продукции питания и полуфабрикатов. К данной отрасли относятся следующие предприятия: рестораны, кафе, кофейни, кондитерские, заведения фаст-фуда, пиццерии, бары, столовые и т.д. В том или ином количестве в каждой стране присутствуют подобные заведения. Это могут быть представители какой-либо мировой или локальной сети либо же несетевые предприятия [25].

В сфере общественного питания можно выделить следующие актуальные тенденции.

1. Популяризация слоу-фуд. Данное направление было образовано как абсолютно противоположное фаст-фуду. В его основу положен возрастающий спрос на здоровое питание, а также региональные традиции и особенности кухни, приготовление блюд из местных продуктов.

2. Приверженность к здоровому питанию. В связи с экологической ситуацией в мире, использованием различных химикатов в выращивании овощей и фруктов, ненатуральных кормов в животноводстве и как следствие всего этого развитием различных заболеваний, люди стараются перейти на питание качественными, свежими, здоровыми продуктами.

3. Формат «Open kitchen». Это заведения с так называемой открытой кухней, где приготовление блюд происходит на глаза посетителей. Данный формат позволяет увидеть весь процесс приготовления, убедиться в свежести продуктов, составе блюда. К тому же это просто интересно для людей и позволяет им быть занятыми в процессе ожидания блюда.

4. Национальная и региональная кухня. По всему миру в зависимости от страны, региона, города открываются различные заведения с соответствующими региональными блюдами из местных продуктов. Это очень интересно с

культурной точки зрения, так как сетевые заведения со стандартным меню не позволяют изучать культуру и традиции разных стран и регионов.

5. Мультиканальность. Данный тренд предполагает комбинацию оффлайн и онлайн продаж. Многие заведения, которые всегда работали только оффлайн, в связи с развитием интернет – технологий, внедряют систему интернет – заказов и доставки, тем самым увеличивая свои объемы продаж и прибыль.

6. Развитие формата фуд-холла. Фуд-холлы представляют собой большие открытые пространства с множеством точек общественного питания, но в отличие от фуд-корт, сервис и качество блюд здесь выше, т.к. в основном приготовлением занимаются шеф-повара, однако цены остаются приемлемыми. Упор делается на свежесть и качество продуктов: свежее мясо, морепродукты и овощи от местных фермеров [67].

Развитие отрасли общественного питания в каждой стране зависит от многих факторов: доходы населения, наличие спроса, уровень цен, политическая ситуация, состояние экономики страны и т.д. Наиболее развит данный сектор экономики в США, Европе и Юго-Восточной Азии. А его обороты составляют более 2,5 трлн. долларов в год.

Несомненным лидером в отрасли общественного питания являются США. На графике 2.1 представлена динамика оборота ресторанного бизнеса США с 2000 года.

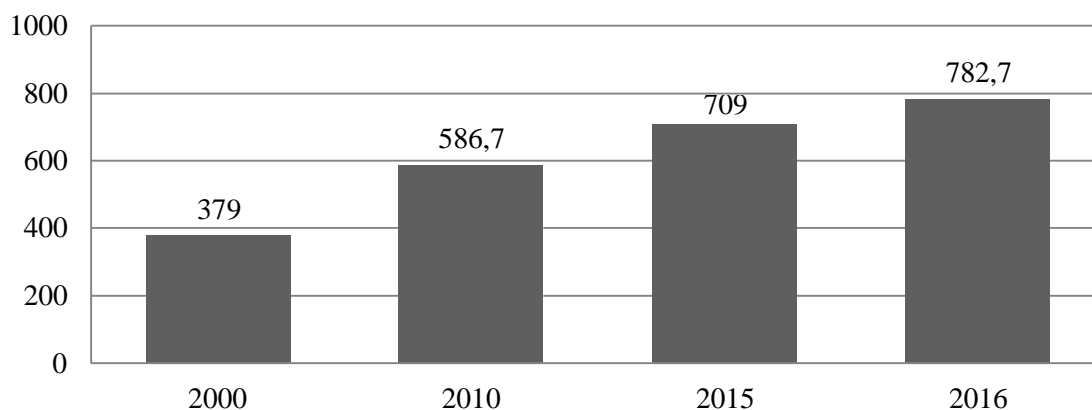


Рисунок 2.1 – Динамика оборота ресторанного бизнеса США, трлн.долл.

Из графика виден постоянный положительный рост оборота рынка общественного питания в США. На их долю приходится примерно 1/3 всего оборота в данной сфере (около 782,7 трлн. долларов в 2016 году).

Данная отрасль обеспечивает работой около 10% населения страны. По данным национальной ресторанной ассоциации отрасль ресторанного бизнеса является третьей по величине и составляет 4% ВВП страны. Кроме того в США появились всемирно известные сетевые бренды, которые сейчас присутствуют на рынках большинства стран: McDonald's, KFC, Pizza Hut, Subway, Starbucks и др.

Таким образом, видно, что отрасль общественного питания является значимой в США, и ее ведущая роль в мире очевидна [12].

Рынок общественного питания в Европе тоже активно развивается. Лидерами по обороту в данной сфере являются следующие страны: Великобритания, Франция, Италия, Германия, Испания. Эти страны также являются лидерами в Европе по обеспеченности заведениями общественного питания, где всего насчитывается около 1,5 млн. заведений. В таблице 2.1 показано количество предприятий по странам-лидерам в процентах от всех заведений Европы (100%).

Таблица 2.1 – Количество предприятий общепита в странах Европы

Страна	Количество предприятий, %
Италия	16,9
Испания	16,6
Франция	13,4
Германия	11,1
Великобритания	7,4

В Европе рынок общественного питания развивается благодаря развитию сферы туризма, а так же благодаря тому, что центр города обычно далеко от места жительства людей и будет выгоднее поехать где-то в кафе или ресторане, нежели ехать домой. Кроме того в Европе появились такие известные бренды как Costa Coffee и Coffeeshop Company.

В 2015 году РБК проводил исследование в отрасли общественного питания по трем показателям: оборот рынка, темп прироста, среднедушевые затраты на питание «вне дома». Сравнивались рынки общественного питания США, Канады, Великобритании, Германии и России. На рисунках 2.2, 2.3 и 2.4 показаны результаты исследования [37].

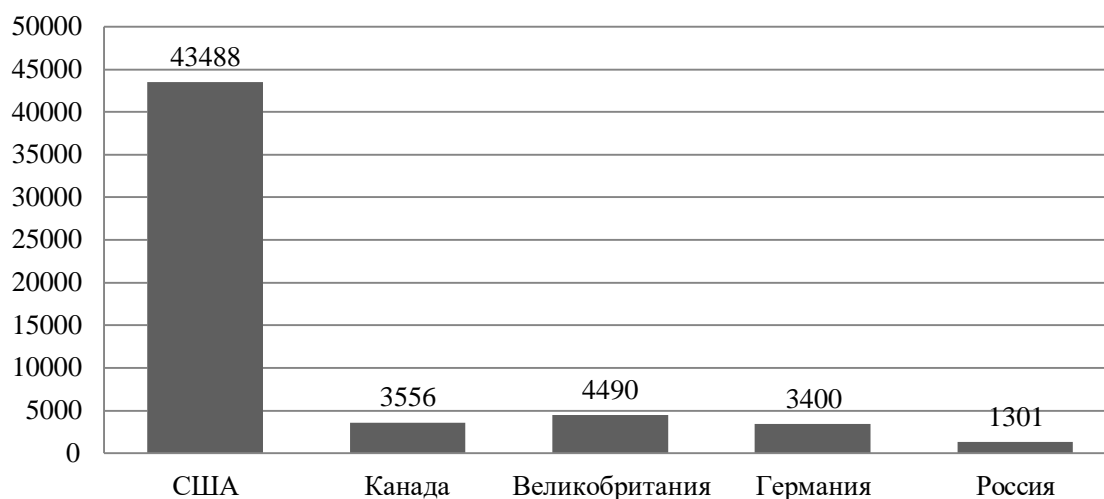


Рисунок 2.2 – Оборот рынка общественного питания по странам в 2015 году, млрд. руб.

Диаграмма подтверждает лидирующие позиции США по оборотам в данной отрасли, превосходство над другими очевидно (43 488 млрд. руб.). Однако все же стоит учитывать, что на одну и ту же продукцию цена в разных странах различается, и, так как оборот указан в рублях, нужно помнить о курсе валют. Россия же по данному показателю далеко не в лидерах.

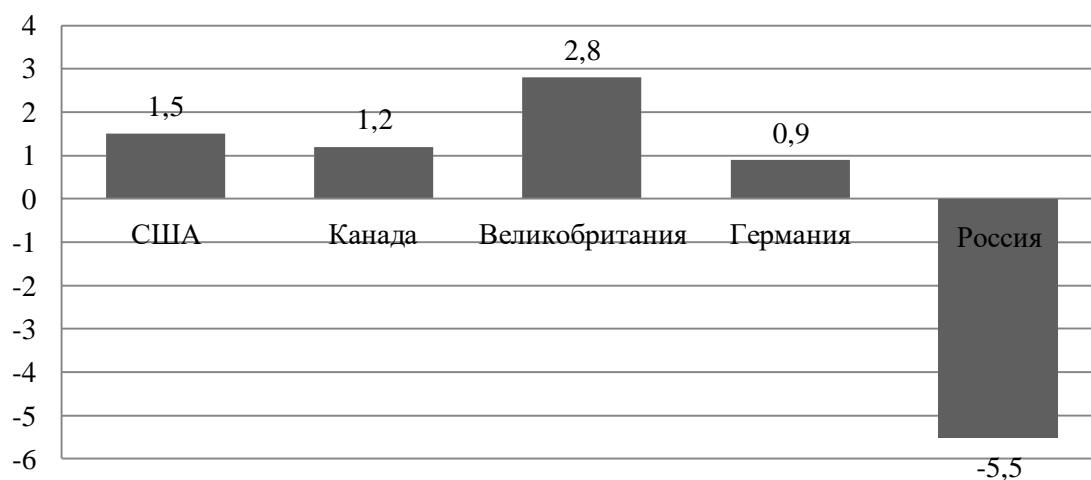


Рисунок 2.3 – Реальный темп прироста рынков в 2015 году, %

Из диаграммы видно, что в 2015 году рынок общественного питания в России упал на 5,5%, что можно объяснить кризисом в экономике страны. В остальных сравниваемых странах виден прирост, в Германии – 0,9%, в Канаде – 1,2%, в США – 1,5%, наибольший же темп прироста наблюдался в Великобритании – 2,8% [68].

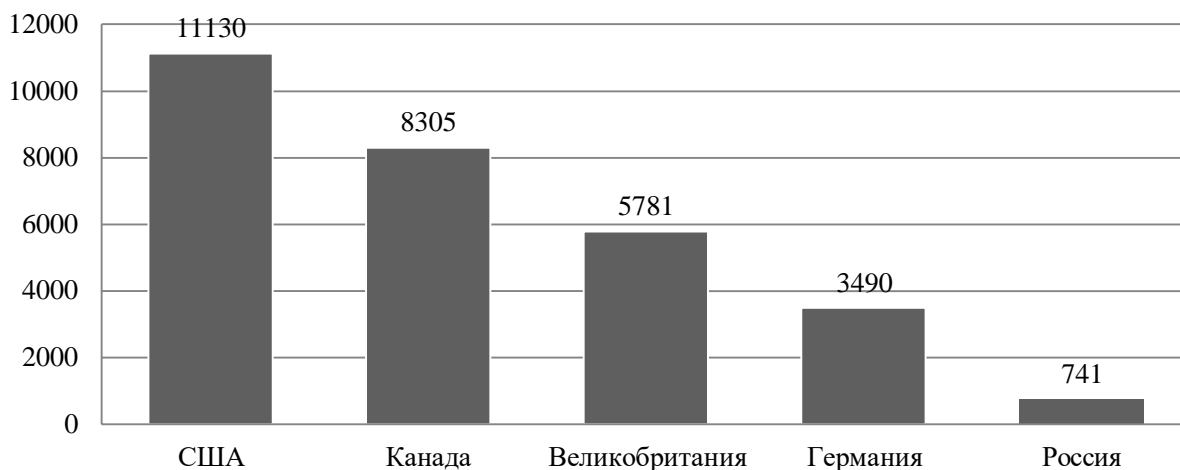


Рисунок 2.4 – Среднедушевые затраты на питание «вне дома», тыс.руб. в месяц

Из рисунка 2.4 видно, сколько в среднем тратит житель той или иной страны на питание где-то в кафе, ресторане и т.д. Лидером, конечно же, являются США (11 130 тыс.руб.), а наименьший показатель – в России (741 руб.). Опять же стоит учитывать разницу в ценах на одинаковую продукцию и количестве жителей страны.

Таким образом, очевидно, что Россия в отрасли общественного питания уступает США, которые являются бесспорными лидерами, и ведущим в этой сфере странам Европы.

Если не рассматривать мировой рынок, не проводить сравнение с другими странами, то в России отрасль общественного питания довольно развита, существует множество различных заведений, приходят на российский рынок зарубежные бренды, открываются предприятия, удовлетворяющие мировым тенденциям в данной отрасли и т.д.

Российский рынок общественного питания имеет некоторые свои особенности и тенденции развития. Во-первых, это ориентация на средний класс – хороший

уровень сервиса за приемлемую цену. В связи с падением доходов населения в период кризиса люди не готовы переплачивать в заведениях общественного питания, однако при этом требование сервиса должного уровня сохраняется. Заведения различными способами стараются удовлетворять данным критериям.

Во-вторых, увеличение числа заведений с «изюминкой», с необычным интерьером, концептуальных заведений, например, рестораны с молекулярной кухней, арт – кафе, кафе – библиотеки и др. Это связано с высокой конкуренцией и как следствие желанием выделиться среди множества однообразных сетевых заведений.

В – третьих, популяризация семейных ресторанов. В настоящее время открывается множество ресторанов, которые в своем названии отражают ориентированность на такую социальную группу как семья. Обычно подобные заведения открываются вблизи новых жилых комплексов, где обычно приобретают квартиры молодые семьи. В заведениях разработано детское меню и предусмотрены детские комнаты.

В – четвертых, тенденция открытия небольших баров: коктейльных, винных, крафтовых. Это направление пришло к нам из Европы, где подобные заведения являются популярным местом встречи друзей, коллег и т.д. Коктейльные бары открывают сами бармены, которые любят свое дело и хотят предлагать обществу авторские напитки. Винные и крафтовые бары больше популярны в крупных городах, но эта тенденция уже распространяется и на регионы страны.

В – пятых, новый формат – фудтраки. Этот формат далеко не новый для США и стран Европы, но в России он только начинает набирать популярность. Фудтрак («кафе на колесах») – это мобильная точка общественного питания разного типа: кофейня, бургерная, гриль-бар и др.

За последние несколько лет в связи с кризисом и падением экономики в целом, в отрасли общественного питания России наблюдается отрицательный темп прироста. На рисунке 2.5 представлена динамика оборота отрасли с 2010 по 2017 год [10].

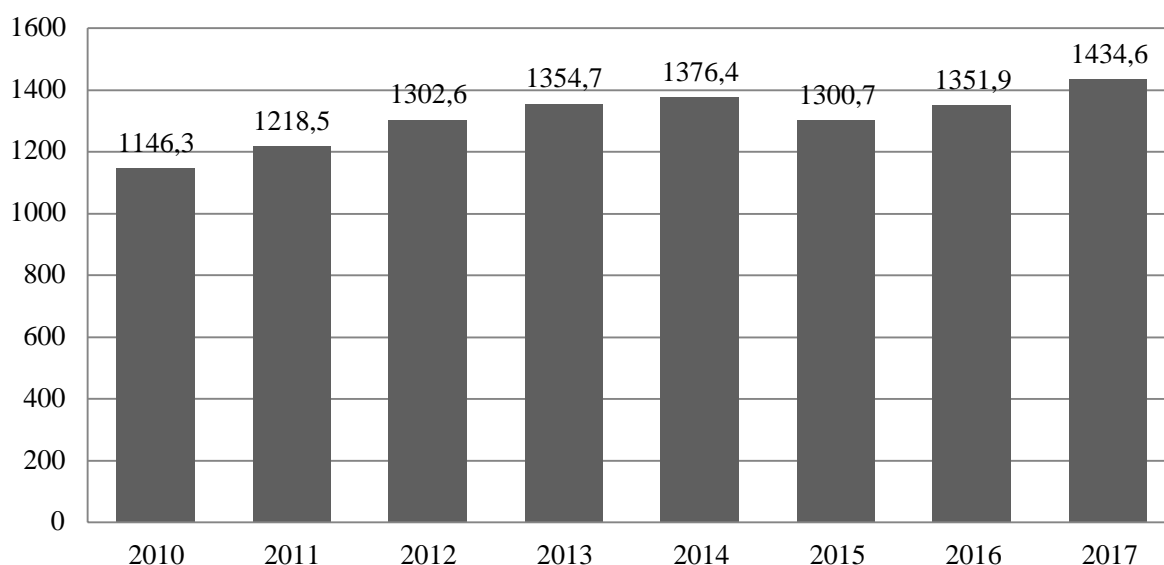


Рисунок 2.5 – Оборот отрасли общественного питания в России, млрд. руб.

Из диаграммы видно, что в 2013 и 2014 годах прирост есть, но меньше, чем наблюдался ранее, а в 2015 – прирост отрицательный. Но уже в 2016 году отрасль начинает восстанавливаться. Кроме того видно, что в 2017 году оборот рынка общественного питания не только вышел на докризисный уровень, но даже превысил это значение [74].

В 2017 и 2018 годах наблюдается стабильный рост оборотов рынка общественного питания, что отражено на рисунке 2.6.

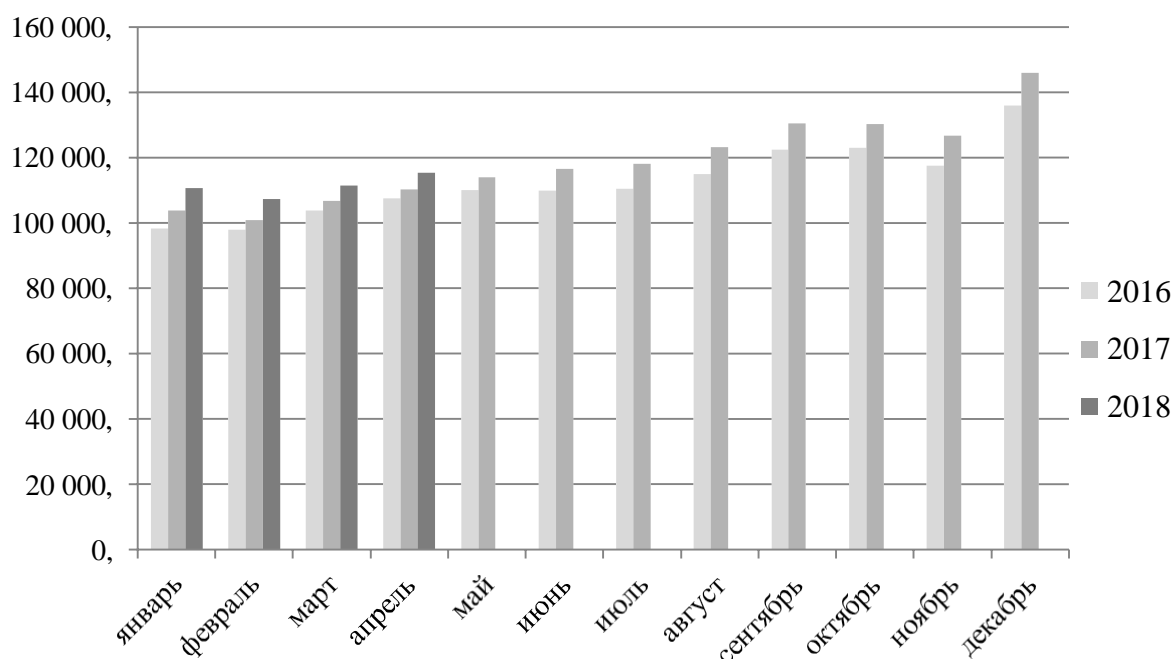


Рисунок 2.6 – Сравнение оборотов по месяцам 2016-2018 годов, млн. руб.

Из диаграммы видно, что каждый месяц 2017 года наблюдается прирост по сравнению с этим же месяцем в 2016 году. За прошедшие месяцы 2018 года показатели оборота рынка общественного питания России так же стабильно растут.

Что касается Челябинской области, то оборот рынка общественного питания прошел точно по тому же пути, что и общероссийский рынок. Оборот рынка по годам представлен на рисунке 2.7 [67].

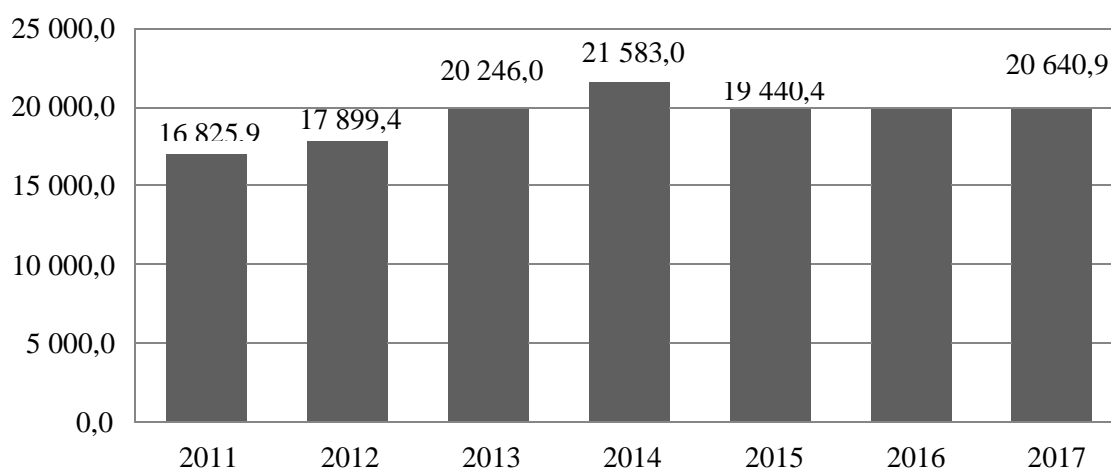


Рисунок 2.7 – Оборот рынка общественного питания Челябинской области по годам, млн. руб.

Видно, что в 2015 году произошел спад, а в конце 2016 и 2017 уже наблюдался рост и стремление к докризисному показателю, как и на рынке общественного питания России в целом.

По данным информационного портала о заведениях общественного питания города Челябинска с 2016 года отрасль восстанавливается, и уже в указанном году было закрыто порядка 30 заведений данной сферы и в то же время открыто около 60. По отзывам владельцев заведений общественного питания 2017 год прошел лучше, чем предыдущий. Открылось несколько заведений нового для региона формата – гастробаров, становятся популярными семейные рестораны, рестораны локальной кухни. Большое количество заведений различного формата открывается в связи с постройкой новых жилых комплексов. Появляются бюджетные столовые и кафе с достойным меню и качественными блюдами.

Остаются популярными, но уходят на второй план заведения фаст-фуда, которые сейчас в большинстве своем за редким исключением представлены в торговых комплексах и рядом с ними. У населения пользуются популярностью онлайн – заказы с доставкой или самовывозом. В целом отрасль общественного питания города Челябинска следует тенденциям общероссийского рынка, где при данной экономической ситуации главным принципом остается - «качественная еда и хороший сервис за приемлемые деньги».

Кофейня как сегмент рынка общественного питания

Кофейня – это заведение общественного питания, в котором подают горячие и холодные напитки и разнообразные десерты: торты, мороженое, пончики, мафины, печенье и т.д. Кофейни являются популярным местом для встреч и общения людей.

По данным РБК за 2016 год оборот кофеен составляет значительную долю в общем обороте рынка общественного питания. Обороты по сегментам рынка представлены на рисунке 2.8 [48].

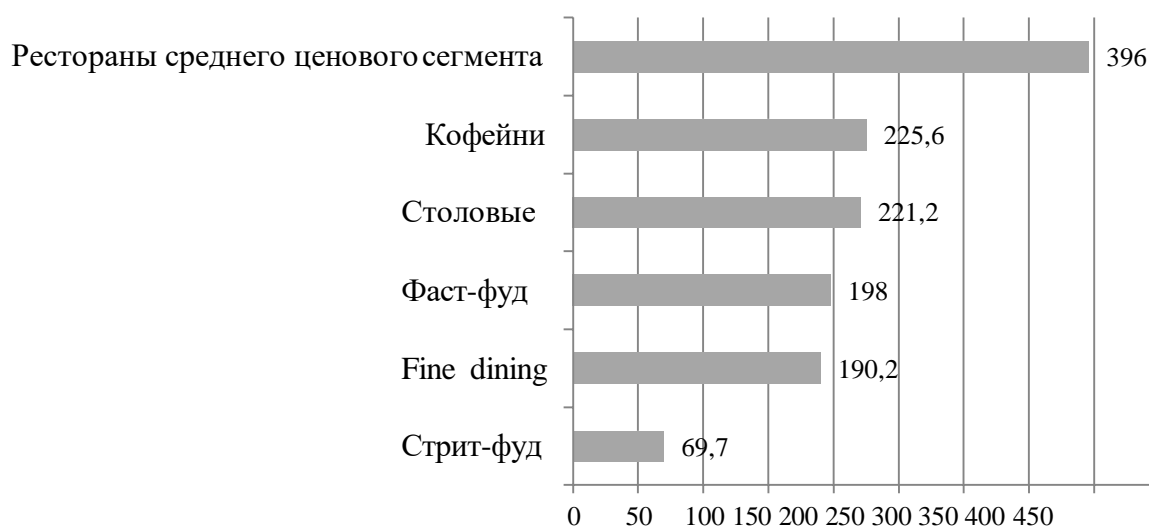


Рисунок 2.8 – Оборот сегментов рынка общественного питания России в 2016 году, млрд.руб.

Из рисунка видно, что весомую часть в обороте рынка общественного питания составляет оборот ресторанов среднего ценового сегмента – 396 млрд.руб., затем

идет оборот сегмента кофеен – 225,6 млрд.руб. и столовых – 221,2 млрд.руб. Наименьшую долю занимает оборот заведений формата стрит-фуд (киоски с едой) – 69,7 млрд.руб.

История кофеен берет свое начало в 16 веке, когда в Османской империи в Константинополе открылись первые подобные заведения. Позже кофейни стали появляться за пределами Османской империи, и в 1647 году в Венеции открылась первая в Италии кофейня. Затем заведения, где подают кофе, появились также в Англии (1652 г.). Там их развитие проходило довольно быстро и уже к 1739 году в Лондоне насчитывалось порядка 550 кофеен. В Америке заведения данного формата появились в 1670 году, а через два года и во Франции (Париж).

В России появление кофеен связано конечно же с Петром I. Просуществовали они вплоть до образования Советского Союза. При советской власти подобным заведениям, предназначенным для неторопливого наслаждения чашкой кофе и разглядывания пейзажей за окном, не было места в система общепита, заточенного под конвейерное обслуживание пролетариата [6].

Возрождение кофеен в России произошло в 90-х годах прошлого века. Сначала граждане скептически отнеслись к данным заведениям, где можно было выпить лишь кофе и съесть десерт, но позже поняли всю прелесть кофеен и стали формировать их постоянную аудиторию.

Кофейни являются столь востребованными в связи с популярностью напитка, в честь которого они получили свое название – кофе. Кофе – это напиток из жареных и молотых зерен различных видов кофейных деревьев. Его открытие относится примерно к 850 году, а главными странами – производителями являются Бразилия (около 35% кофе в мире), Вьетнам (17%), Колумбия (11%).

Кофе является популярным напитком во многих странах. Ежедневно выпивается около 2 млрд. чашек по всему миру. На рисунке 2.9 представлена пятерка лидеров по потреблению кофе в 2017 году в мире. Данный рейтинг был составлен исходя из статистики Всемирной кофейной организации. Больше всего кофе потребляют европейцы [9].

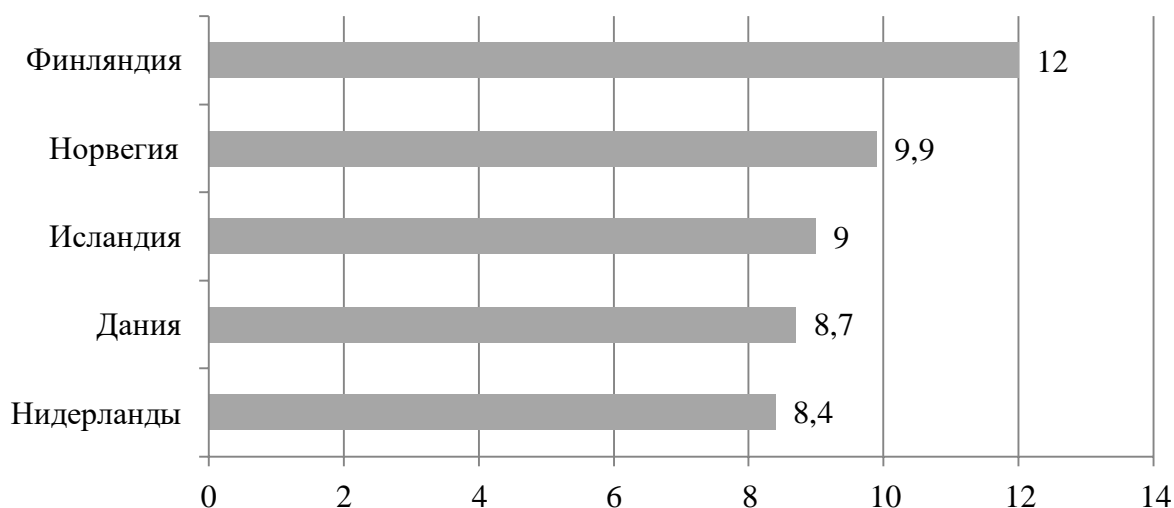


Рисунок 2.9 – Объемы потребления кофе на душу населения в 2017 году по странам, кг

В Финляндии в среднем на душу населения в год уходит 12 кг заготовки для данного напитка. Нехитрыми расчетами получаем 1 кг кофе в месяц, что примерно 100 чашек (если считать 2 ложки по 5 гр.). Таким образом, получаем 3,3 чашки кофе в день на 1 человек, проживающего в Финляндии. Далее идет Норвегия – 9,9 кг, тройку замыкает Исландия – 9 кг на человека. Вообще всю первую девятку представляют страны Европы, лишь на 10 месте расположилась Канада с 6,5 кг кофе на душу населения, а США на 25 – 4,2 кг. Россия в данном рейтинге занимает довольно низкие позиции, и потребление кофе в нашей стране на человека составляет 1,7 кг в год. Все же по данным Российской Ассоциации производителей чая и кофе спрос на напиток постоянно растет, в конце 2017 года был зафиксирован рост спроса и поставок кофе в страну на 20% относительно прошлого года [45].

Еще одним популярным напитком, который предлагают кофейни в том числе, является чай. Чай – это напиток из листа чайного куста, подготовленного специальным образом. Родиной чая является Китай, откуда он стал распространяться по всему миру. Сейчас Китай производит около 25% мирового объема чая, Индия – 20%, Шри-Ланка – 18%. Пятерка лидеров по объемам потребления чая на душу населения в 2017 году представлена на рисунке 2.10.

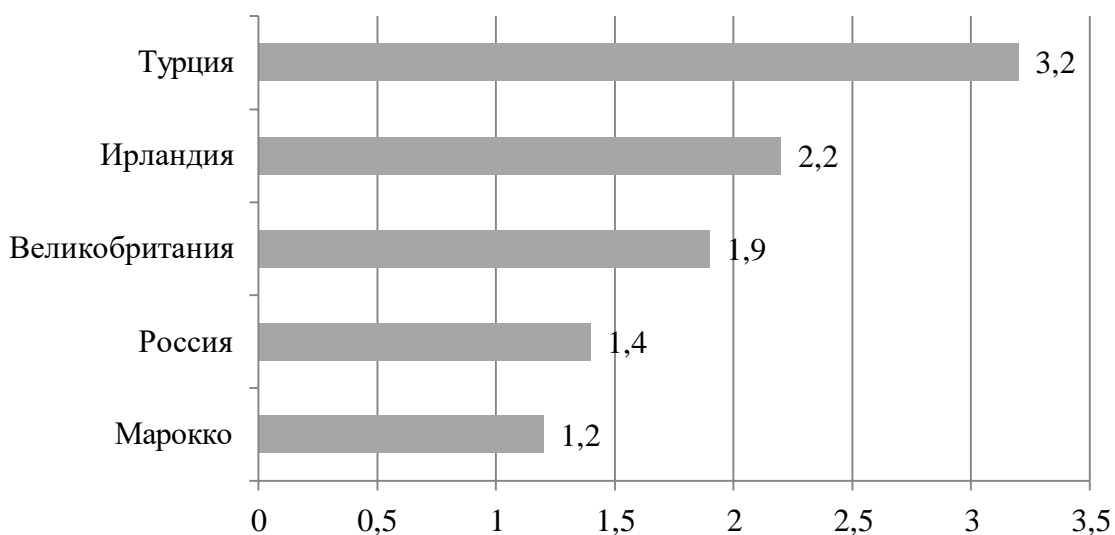


Рисунок 2.10 – Объемы потребления чая на душу населения по странам в 2017 году, кг

Из диаграммы видно, что лидером по потреблению чая является Турция, где на одного жителя приходится примерно 3,2 кг чайного листа в год. В тройку также входит Ирландия (2,2 кг) и Великобритания (1,9 кг). В этом рейтинге в числе лидеров можно увидеть Россию с 1,4 кг чая на душу населения.

Обязательным составляющим меню кофейни является конечно же кофе, но практически все заведения данного сегмента предлагают и чай, а также холодные вариации этих популярных напитков. Кроме того в меню большинства заведений имеются различные десерты, как известные по всему миру, так и национальные, присущие культуре страны или региона, и авторские, созданные по уникальным рецептам самими владельцами или работниками кофейни [62].

В ходе развития сегмента кофеен появилось несколько типов данных заведений общественного питания.

1. Традиционная кофейня. Обычно это небольшие помещения с несколькими столиками. Она не предполагает наличие официантов, посетители покупают напитки и еду у барной стойки. В меню присутствуют холодные и горячие напитки, в том числе могут быть различные коктейли, смузи, газированная вода и т.д., а также десерты, а иногда и готовая еда (например, сэндвичи или салаты).

Преимуществом данных кофеен является их уютная атмосфера, возможность спокойно насладиться чашкой кофе, сидя за столиком в компании друзей.

2. Фаст-фуд формат. Сюда относятся любимые всеми в последние несколько лет заведения типа «кофе с собой», точки в торговых центрах, а так же автоматы с кофе. Плюсом их открытия можно считать небольшие вложения относительно других типов и часто достаточно высокую проходимость, т.к. кофейни данного формата не требуют большой площади и могут быть открыты практически везде, главное – правильно выбрать место. Минусом подобных кофеен является отсутствие той самой теплой домашней атмосферы и магического аромата кофе, которые по определению присущи заведениям данного сегмента рынка.

3. Полноценные кофейни (кафе). Данные заведения похожи на традиционные кофейни; отличие состоит в том, что обычно они больше по площади, имеют более разнообразное меню и предполагают наличие официантов. Открытие подобных кофеен является довольно затратным делом, а вот их популярность и прибыльность – понятия сомнительные ввиду постоянно возрастающей конкуренции в виде заведений фаст-фуд формата и традиционных кофеен [40].

В связи с высоким темпом жизни населения в России популярными являются фаст-фуд кофейни. Люди покупают кофе перед работой/учебой, во время прогулки по торговому центру или просто по улице. Тем не менее, для встреч и общения предпочитают выбирать формат традиционной либо полноценной кофейни.

Рынок кофеен так или иначе развит практически в каждой стране, особенно в странах Европы, Канаде и США. Кофейни могут быть сетевыми и несетевыми. Рассмотрим некоторые всемирные сети кофеен подробнее.

Если говорить о самой популярной сети кофеен, то многие сразу подумают о Starbucks. Starbucks Corporation основана в 1971 году в Сиэтле. В меню входят холодные и горячие напитки, выпечка, сэндвичи и другие снеки. Кроме того Starbucks продает кофе для приготовления дома и фирменные стаканы. На 2017

год у компании насчитывается около 27 тыс. точек в 75 странах; чистый доход за прошлый год составил 22,39 млрд. долларов.

Американская сеть кофеен Dunkin' Donuts была основана в 1950 году. Особенностью кофейни являются пончики, изготавливаемые по фирменному рецепту. Сеть представлена более чем 12 тыс. точек в 45 странах. Наиболее популярна все же в США, где благополучно конкурирует со Starbucks, чего не скажешь о других странах. Доход компании за 2016 год составил 828,9 млн. долларов.

Costa Coffee – это британская сеть кофеен, которая присутствует на рынке 25 стран, имеет около 3,5 тыс. точек. Основана в 1971 году. Считается второй сетью по обороту в мире и крупнейшей в Европе. Чистый доход Costa Coffee за 2016 – 1,5 млрд. долларов [32].

Еще одна европейская кофейная сеть, известная по всему миру – это Coffeeshop Company. Основана сеть в Вене в 1999 году. Представлена на рынках 29 стран. Однако это кофейня полноценного формата, соответственно ценовая категория выше.

McCafe – кофейня, которая принадлежит знаменитой компании McDonald's. Была основана в 1993 году в Мельбурне (Австралия). Иногда открывается вместе с фаст-фуд заведением, но есть и отдельные точки. В меню представлены горячие и холодные напитки, а также десерты и выпечка. На напитки цены сравнимы с многими недорогими кофейнями, а вот десерты предлагаются ценовой категории выше среднего.

Еще одна известная американская сеть – Cinnabon. Это кафе – пекарня была основана в 1985 году. Ее главная позиция в меню – это булочки с корицей различных вкусов, изготавливаемые по уникальному рецепту. Кроме того это заведение предлагает горячие и холодные напитки. Имеет около 1100 точек в 60 странах [17].

В России рынок кофеен развивается с каждым годом. Приходят новые компании, растет спрос, увеличиваются обороты.

Аналитики связывают это со следующими факторами:

- изменение предпочтений потребителей в пользу более бюджетных заведений, одними из которых считаются кофейни;
- высокий темп жизни населения, как следствие стремительный рост формата «кофе с собой»;
- развитие новых форматов кофеен: кофейный кейтеринг, мобильные кофейни, кофейни с фиксированной ценой;
- увеличение потребления кофе [70].

Основными потребителями в данном секторе являются люди в возрасте от 16 до 60 лет с любым уровнем дохода. В среднем россияне посещают кофейни 2,5 раза в месяц, наибольшая частота посещения наблюдается у возрастной категории 18-25 лет.

Как уже было сказано, в последнее время люди предпочитают более дешевые заведения общественного питания, в том числе и кофейни с более низким средним чеком (рисунок 2.11).

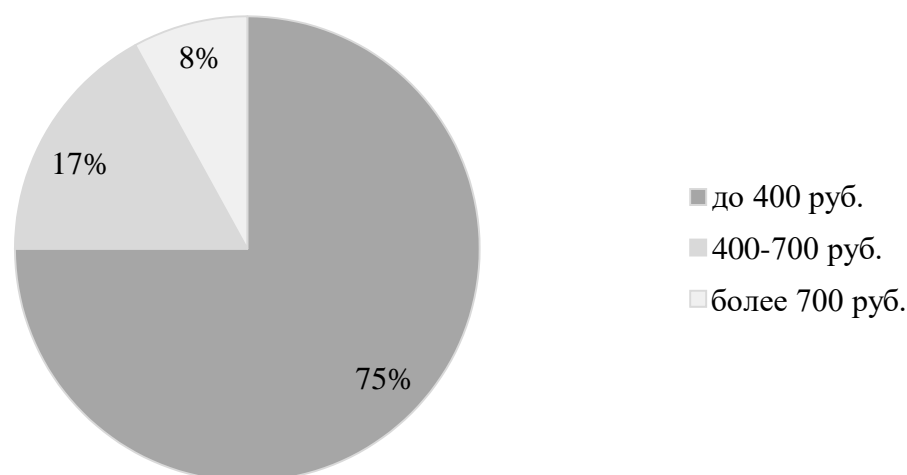


Рисунок 2.11 – Структура рынка кофеен по среднему чеку

На рисунке 2.11 видно, что основную долю (75%) занимают кофейни со средним чеком до 400 руб., кофейни премиум – сегмента занимают всего лишь 8% рынка.

На Российском рынке помимо вышеуказанных международных сетей присутствуют и местные кофейни. Наиболее известными являются кофейни полного цикла «Шоколадница» и «Кофе Хауз». До 2014 года они были основными участниками рынка – их доли составляли 17% и 14% соответственно – и главными конкурентами. В указанном году «Шоколадница» купила «Кофе Хауз». В 2015 году их оборот составил более 8,5 млрд. руб. [56].

Что касается тенденций, то непосредственные участники рынка кофейен (владельцы и работники) отмечают следующее:

- снижение посещаемости кофейен полного цикла (в 2017 году на 11%) и рост спроса на стандартные кофейни (на 23% в 2017);
- развитие новых форматов, таких как кофейни с фиксированной ценой, кофейный кейтеринг;
- акцентирование внимания на интерьере и качественном оборудовании, т.к. рынок развивается и количество конкурентов растет;
- сохранение позиций формата «кофе с собой» и дальнейший стабильный рост.

Рынок кофейен города Челябинска, как и других городов – миллионников, достаточно развит и следует мировым и российским тенденциям. На рынке присутствуют кофейни полного цикла, но основную долю занимают традиционные кофейни и формата «кофе с собой». В Челябинске есть как международные сети (McCafe, Coffeeshop Company), так и региональные. Рассмотрим тройку наиболее известных из них.

DasLac – челябинская сеть кофейен, образованная в 2014 году, на данный момент имеет 8 точек (7 – в Челябинске, 1 – в Копейске). Средний чек кофейни – 200 руб., в меню представлены стандартные кофейные напитки, десерты и снеки. Проанализировав отзывы в сети Интернет, можно сделать вывод, что кофейня пользуется спросом и очень нравится жителям города.

Red Cup – сеть кофейен, появившаяся в 2011 году в Перми, работает по договорам франчайзинга в более, чем 20 городах России. В Челябинске работает 4

точки, средний чек составляет порядка 150 руб. В меню присутствуют кофе, чай, авторские напитки, а также десерты и снеки.

Blueberry – это первая челябинская кофейня формата «кофе с собой», открытая на Площади Революции в 2011 году. Позже появилось еще 4 точки, одна из которых с более широким меню. Пользуется популярностью у студентов, т.к. 3 точки расположены вблизи крупных челябинских ВУЗов. В кофейне сделан акцент на такой десерт как пончики, что выделяет ее среди других.

В целом конкуренция на данном сегменте рынка общественного питания в Челябинске не очень высокая, т.к. кофейни располагаются достаточно равномерно, и у каждой из них есть постоянные клиенты, ставшие таковыми по тем или иным причинам.

По мнению непосредственных участников рынка кофеен – владельцев и работников кофеен – в России данный сегмент рынка общественного питания ненасыщен, он имеет потенциал, растет, развивается, следует за более преуспевшими в этом смысле странами Европы и США, и эта тенденция сохранится на ближайшие несколько лет.

Стратегический анализ среды

Стратегический анализ среды проводится методом SWOT – анализа, который включает анализ внешней и внутренней среды, формирование матрицы SWOT, формирование проблемных полей и составление рейтинга мероприятий [44].

Анализ внешней среды включает анализ на макроэкономическом и микроэкономическом уровне, проводимые с помощью PEST – анализа и модели оценки 5 конкурентных сил Портера соответственно.

Анализ на макроэкономическом уровне проводится с помощью такого маркетингового инструмента как PEST – анализ. Он предназначен для выявления факторов, разделенных на следующие группы: политические (political), экономические (economical), социальные (social), технологические (technological) (таблица 2.1). Из таблицы видно, какие факторы и из какой группы могут оказать

влияние на проект. Больше всего наблюдается социальных и экономических факторов.

Таблица 2.1 – PEST – анализ факторов внешней среды.

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> – санкции, ограничивающие импорт; – свобода информации и независимость СМИ; – федеральные программы поддержки малого и среднего бизнеса. 	<ul style="list-style-type: none"> – тенденция к снижению уровня безработицы; – невысокий уровень располагаемых доходов населения; – нестабильные курсы валют; – банковские кредиты для малого бизнеса.
Социальные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> – высокие требования к качеству продукции и сервиса; – высокий спрос на продукцию кофеен; – весомая доля детей, подростков, молодежи в структуре населения; – отрицательное отношение части населения к импортной продукции. 	<ul style="list-style-type: none"> – развитие интернета, его высокая роль в жизни людей; – отсутствие расходов на исследования, технологии.

Анализ внешней среды на микроэкономическом уровне проводится с помощью модели оценки 5 конкурентных сил Портера, которая предполагает оценку следующих факторов: рыночная власть потребителей, рыночная власть поставщиков, угроза появления новых игроков (наличие входных барьеров на рынок), угроза появления продуктов-субститутов, угроза конкурентной борьбы (наличие и уровень конкуренции). Анализ факторов внешней среды на микроэкономическом уровне представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ факторов внешней среды по модели 5 конкурентных сил

Фактор	Содержание фактора
Рыночная власть потребителей	Высокая рыночная власть потребителей.
Рыночная власть поставщиков	Отсутствие выбора поставщика (франшиза), льготные условия поставки.
Угроза появления новых игроков	Низкие входные барьеры в отрасль.
Угроза появления субститутов	Наличие продуктов – заменителей и угрозы увеличения их количества.
Уровень конкурентной борьбы	Высокий уровень конкурентной борьбы.

Из таблицы видно, что у потребителей высокая рыночная власть. Это объясняется тем, что у них есть большой выбор заведений общественного питания и кофеен в частности. Рыночная власть поставщиков проявляется в двух направлениях: отрицательное – отсутствие выбора поставщика, положительное – льготные условия поставки. Кроме того, низкие входные барьеры в отрасль создают угрозу появления новых игроков на рынке. Уровень конкурентной борьбы высокий в силу наличия большого числа конкурентов. А также имеется много продуктов – субститутов и имеется угроза увеличения их количества.

После оценки макроэкономической и микроэкономической среды предприятия, проводится резюме факторов внешней среды, включающее качественную оценку факторов и построение матриц возможностей и угроз [51].

Качественная оценка факторов внешней среды представлена в приложении А. Из таблицы видно, какие факторы могут оказать положительное воздействие (возможности), а какие – отрицательное (угрозы), и дается пояснение фактора. Исходя из этого, строятся матрицы возможностей и угроз.

Матрица возможностей представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	– высокая роль технологий, интернета в жизни людей	– высокий спрос на продукцию кофеен; – высокая доля детей, подростков и молодежи в структуре населения	– свобода информации и независимость СМИ; – отсутствие расходов на технологию
Средняя	– банковские кредиты для малого бизнеса	– льготные условия поставок	
Низкая	– федеральные программы поддержки малого бизнеса	– тенденция к снижению уровня безработицы	

В матрице учитывается вероятность использования возможности (высокая, средняя, низкая), и как это может повлиять на организацию (сильное, умеренное, малое влияние). Факторы, лежащие выше диагонали, принимаются к рассмотрению в SWOT – анализе. За факторами на диагонали нужно наблюдать, а факторы ниже диагонали отбрасываются, так как вероятность наступления низкая, и они могут оказать незначительное влияние [32].

Отрицательные факторы внешней среды составляют матрицу угроз, представленную в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	– высокая рыночная власть потребителей	– невысокий уровень располагаемых доходов населения	– высокие требования к качеству продукции и сервиса	– санкции, ограничивающие импорт; – отсутствие выбора поставщика
Средняя		– высокий уровень конкурентной борьбы	– высокая угроза появления конкурентов	– нестабильные курсы валют
Низкая		– наличие субститутов		– отрицательное отношение части населения к импорту

Матрица учитывает вероятность реализации угрозы (высокая, средняя, низкая), а так же какое влияние на организацию может быть оказано (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, легкие ушибы). Факторы, лежащие в белых клетках, принимаются к рассмотрению, с факторами из черно-белых клеток работаем при наличии ресурсов.

К SWOT – анализу принимается по 4 фактора из каждой таблицы, которые могут оказать самое сильное влияние на организацию и имеют достаточный уровень вероятности реализации.

Анализ внутренней среды позволяет наиболее точно охарактеризовать объект исследования. Состоит из определения факторов внутренней среды и их качественной и количественной оценки [45].

Для определения факторов внутренней среды нового предприятия используется модель 4P (таблица 2.5), которая предполагает выделение факторов по 4 категориям: продукт (особенности, качество, ассортимент), местоположение, цена (наценки, скидки), продвижение (реклама, стимулирование сбыта, пиар).

Таблица 2.5 – Анализ внутренней среды по модели 4P

Product (товар)	Price (цена, ценовая политика)
<ul style="list-style-type: none"> – большой выбор фирменного продукта; – продукт собственного изготовления; – высокое качество продукции; – отсутствие широкого ассортимента. 	<ul style="list-style-type: none"> – постоянные акции и специальные предложения; – ценовая категория: средняя.
Place (сбыт, местоположение)	Promotion (продвижение)
<ul style="list-style-type: none"> – расположение в центре города; – отсутствие парковок; – наличие доставки. 	<ul style="list-style-type: none"> – неузнаваемый бренд; – реклама в социальных сетях.

Из таблицы видно, какие факторы из какой группы присутствуют на данном предприятии: широкий ассортимент, высокое качество, средняя ценовая категория, неузнаваемы бренд и т.д.

Далее проводится качественная и количественная оценка факторов внутренней среды. Качественная оценка показывает вектор воздействия на предприятие, также дается пояснение фактора (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Качественная оценка факторов внутренней среды

Фактор	Вектор «+»/«-»	Пояснение
– большой выбор фирменного продукта;	+	Каждый найдет что-то по вкусу
– продукт собственного изготовления;	+	Фирменный рецепт пончиков, известных по всему миру
– высокое качество продукции;	+	Удовлетворение высоких запросов потребителей
– отсутствие широкого ассортимента;	-	Отсутствие выбора у потребителей

Окончание таблицы 2.6

Фактор	Вектор «+»/«-»	Пояснение
– наличие доставки;	+	Возможность получения дополнительных доходов
– постоянные акции и специальные предложения;	+	Привлечение клиентов
– ценовая категория: средняя.	-	Цены выше, чем у некоторых конкурентов ⇒ отток клиентов
– расположение в центре города;	+	Высокая проходимость людей
– отсутствие парковок;	-	Неудобно приезжать специально в кофейню на машине
– неузнаваемый бренд;	-	Усложнение продвижения, рекламной кампании
– реклама в социальных сетях.	+	Отсутствие затрат на рекламу

Из таблицы видно, каким образом (положительно или отрицательно) может повлиять тот или иной фактор на деятельность предприятия. Преобладают положительные факторы.

Затем проводится количественная оценка факторов внутренней среды, позволяющая в количественном выражении определить значимость влияния фактора (таблица 2.7). Требуется присвоить фактору вес и оценить степень влияния по 5-бальной шкале. Произведение веса фактора и степени влияния дает взвешенную оценку [62].

Таблица 2.7 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Фактор	Вес фактора	Оценка степени влияния фактора	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
– продукт собственного изготовления;	0,2	4	0,8
– большой выбор фирменного продукта;	0,1	5	0,5
– высокое качество продукции;	0,05	2	0,1
– расположение в центре города;	0,2	4	0,6
– постоянные акции и специальные предложения;	0,2	4	0,8
– реклама в социальных сетях;	0,15	5	0,75
– наличие доставки;	0,1	4	0,4
Итого:	1	-	3,95

Окончание таблицы 2.7

Фактор	Вес фактора	Оценка степени влияния фактора	Взвешенная оценка
Слабые стороны			
– ценовая категория: средняя;	0,2	2	0,4
– неузнаваемый бренд;	0,4	4	1,6
– отсутствие широкого ассортимента;	0,3	2	0,6
– отсутствие парковок;	0,1	2	0,2
Итого:	1	-	2,8

По результатам количественной оценки выявлено, что преобладают сильные стороны внутренней среды ($3,95 > 2,8$). Наиболее значимыми являются факторы с наибольшей взвешенной оценкой: продукт собственного изготовления, постоянные акции и специальные предложения, расположение в центре города, реклама в социальных сетях, ценовая категория: средняя, неузнаваемый бренд, отсутствие широкого ассортимента, отсутствие парковок.

Далее формируется исходная матрица SWOT, путем включения доминирующих факторов внешней (возможности и угрозы) и внутренней (сильные и слабые стороны) среды (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Исходная матрица SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
продукт собственного изготовления	ценовая категория: средняя
постоянные акции и специальные предложения	неузнаваемый бренд
расположение в центре города	отсутствие широкого ассортимента
реклама в социальных сетях	отсутствие парковок
Возможности	Угрозы
высокая доля детей, подростков и молодежи в структуре населения	невысокий уровень располагаемых доходов населения
высокая роль технологий, интернета в жизни людей	высокие требования к качеству продукции и сервиса
высокий спрос на продукцию кофеен	высокий уровень конкурентной борьбы
банковские кредиты для малого бизнеса	высокая рыночная власть потребителей

Далее проводится оценка взаимного влияния факторов внешней и внутренней среды (таблица 2.9). Факторы попарно сравниваются, на их пересечении выставляется оценка от 1 (отсутствует влияние) до 5 (сильное влияние) баллов.

Таблица 2.9 – Количественная оценка взаимного влияния факторов SWOT

Характеристики стратегических позиций		Возможности				Угрозы				Итого
		высокая доля детей, подростков и молодежи в структуре населения	Высокая роль технологий, интернета в жизни людей	Банковские кредиты для малого бизнеса	Высокий спрос на продукцию кофеен	Невысокий уровень располагаемых доходов населения	Высокий уровень конкурентной борьбы	Высокая рыночная власть потребителей	Высокие требования к качеству продукции и сервиса	
Сильные стороны	расположение в центре города	1	1	1	2	1	1	1	1	9
	постоянные акции и специальные предложения	3	3	1	4	5	5	3	2	26
	продукт собственного изготовления	1	1	1	3	2	5	4	5	22
	реклама в социальных сетях	4	5	1	2	1	2	1	1	17
Слабые стороны	отсутствие широкого ассортимента	1	1	1	2	1	3	2	2	13
	отсутствие парковок	1	1	1	1	1	2	2	1	10
	ценовая категория: средняя	3	1	1	3	5	3	4	2	22
	неузнаваемый бренд	3	5	1	1	1	3	2	1	17
Итого		17	18	8	18	17	24	19	15	-

Выставленные баллы суммируются по строчкам и столбцам, на основании чего определяются те факторы, на которые следует обратить особое внимание (где больше сумма баллов).

Следующий этап – формирование проблемных полей, позволяющих сформировать важные для реализации проекта мероприятия (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Формирование проблемных полей

Характеристики стратегических позиций		Возможности				Угрозы			
		высокая доля детей, подростков и молодежи в структуре населения	Высокая роль технологий, интернета в жизни людей	Банковские кредиты для малого бизнеса	Высокий спрос на продукцию кофеен	Низкий уровень располагаемых доходов населения	Высокий уровень конкурентной борьбы	Высокая рыночная власть потребителей	Высокие требования к качеству продукции и сервиса
Сильные стороны	расположение в центре города	Проведение активной рекламной кампании в соц. сетях, создание сайта, приложения				Организация высокого качества сервиса			
	постоянные акции и специальные предложения								
	продукт собственного изготовления								
	реклама в социальных сетях								
Слабые стороны	отсутствие широкого ассортимента	Разработка акций и предложение, проработка ценообразования				Организация высокого качества сервиса			
	отсутствие парковок								
	ценовая категория: средняя								
	неузнаваемый бренд								

Заключительным этапом стратегического анализа среды является формирование ранжированного списка мероприятий, которые необходимо провести для успешной реализации проекта (таблица 2.11). Для этого суммируем баллы по каждому проблемному полю [55].

Таблица 2.11 – Рейтинг мероприятий проекта

Ранг	Мероприятие	Сумма баллов
1	Проведение активной рекламной кампании в соц. сетях, разработка приложения, создание сайта	56
2	Разработка акций и предложений, формирование конкурентоспособной цены	51
3	Организация сервиса высокого качества	26

Из рейтинга видно, что важнейшим мероприятием является проведение активной рекламной кампании, чтобы привлечь клиентов, а также разработка мобильного приложения и запуск сайта. Важно, чтобы потенциальные потребители узнали о заведении и заинтересовались. На втором месте формирование конкурентоспособной цены и специальных акций и предложений. Организация сервиса высокого качества хоть и на третьем месте в данном списке, этот фактор является априори важным, без него конкурировать в сложившихся условиях практически невозможно.

Выводы по разделу два

Отрасль общественного питания наиболее развита в США и странах Европы, Россия по оборотам в данной отрасли сильно уступает. По причине экономического кризиса 2014-2015 годов отрасль показывала отрицательный темп прироста, но уже с 2016 года общепит в России начал восстанавливаться и выходить на показатели выше докризисных.

Одним из сегментов отрасли общественного питания является рынок кофеен, который набирает обороты с каждым годом. Спрос на кофейные напитки увеличивается, конкуренция растет. Кофейни бывают разного формата: традиционные кофейни, кофейни фаст-фуд формата (кофе с собой), полноценные

кофейни (полного цикла). В России кофейни составляют весомую долю в общем обороте по отрасли общественного питания и продолжают ее увеличивать. В России в данном сегменте основными игроками являются Шоколадница, Starbucks, Costa Coffee, McCafe, Coffeeshop Company. Что касается рынка кофеен города Челябинска, то здесь популярны региональные сети Red Cup, DasLac, Blueberry.

Для создания конкурентоспособной кофейни важно провести стратегический анализ среды. Он был проведен с помощью SWOT-анализа, в ходе которого были выявлены возможности и угрозы со стороны внешней среды, а также сильные и слабые стороны планируемого бизнеса. Результатом анализа является рейтинг мероприятий, необходимых для успешной реализации проекта. К ним относятся проведение активной рекламной кампании, чтобы привлечь клиентов, а также разработка и запуск сайта, формирование конкурентоспособной цены и специальных акций и предложений, организация сервиса высокого качества. Все мероприятия направлены на то, чтобы потенциальный потребитель заинтересовался заведением, посетил его и в идеальном варианте стал постоянным клиентом.

3 БИЗНЕС – ПЛАН ПРОЕКТА

Организационный план и план маркетинга

В данной главе будет представлен бизнес-план, построенный по структурным элементам, рассмотренным в теоретической части работы. Первым элементом бизнес-плана является резюме.

1. Проект предполагает открытие кофейни Dunkin' Donuts в г.Челябинске на условиях договора франчайзинга. Организационно – правовая форма – индивидуальный предприниматель – выбрана в силу простоты регистрации. Количество работников – 3 человека.

2. Для открытия кофейни покупается франшиза, предполагающая паушальный взнос в размере 590 тыс.руб., а также ежегодные отчисления франчайзеру в размере 6,5%.

3. В 2019 году планируется прибыль на уровне 326,8 тыс. руб., в 2020 – 1 807,4 тыс.руб., в 2021 году – 2 392,7 тыс.руб.

4. Потребность в финансировании составляет 1,5 млн.руб. и будет обеспечено кредитованием сроком 3 года в ПАО «АК БАРС» банк под 10,6 % годовых.

5. Горизонт расчета равен длительности кредита – 3 года. Прогнозируемый срок окупаемости – 1 год 9 месяцев (дисконтированный).

6. Показатели эффективности имеют следующие значения: $DPI = 1,7$, $NPV = 1\ 045,1$ тыс. руб., $IRR = 60\%$. Наиболее проект чувствителен к изменению валовой выручки.

7. Возможны следующие риски: снижение доходов населения, снижение спроса, увеличение инфляции, изменение законодательства, увеличение налоговых ставок и др.

8. В перспективе – это стабильно приносящая прибыль кофейня, являющаяся одним из любимых мест жителей и гостей города. При стабильном высоком или растущем спросе возможно дальнейшее расширение: либо переезд кофейни на новое место с большей площадью либо открытие еще одной точки.

Проект предполагает открытие кофейни Dunkin' Donuts в г.Челябинске. Кофейня известна по всему миру пончиками собственного изготовления по фирменному рецепту, а также широким ассортиментом холодных и горячих напитков. Качество изготавливаемой продукции обеспечивается проверенным годами оборудованием, поставщиками сырья и тщательным обучением сотрудников.

Календарное планирование реализации проекта выглядит следующим образом (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Календарное планирование

№ этап а	Планируемые мероприятия	Дата начала	Дата окончания	Продолжительность, дни
Подготовительный этап (предынвестиционная + инвестиционная стадии)				
1	Расчет затрат, регистрация ИП и получение кредита в банке	01.11.2018	09.11.2018	8
2	Покупка франшизы и консультации с франчайзером	10.11.2018	17.11.2018	7
3	Поиск помещения и заключение договора аренды	18.11.2018	25.11.2018	7
4	Ремонт и отделка помещения	26.11.2018	20.12.2018	24
5	Выбор и закуп мебели и оборудования	10.12.2018	21.12.2018	11
6	Установка мебели и оборудования	21.12.2018	26.12.2018	5
7	Закуп сырья и упаковочной продукции	25.12.2018	05.01.2019	11
8	Наем и обучение персонала	15.12.2018	28.12.2018	14
9	Проведение рекламной кампании	05.12.2018	06.01.2019	31
Этап реализации				
10	Открытие кофейни	06.01.2019	-	-
Итого длительность подготовительного этапа		-	-	65

Таким образом, подготовительный этап, включающий предынвестиционную и инвестиционную стадии, занимает 65 дней. Открытие кофейни планируется 6 января 2019 года.

По календарному плану строится диаграмма Гантта, (рисунок 3.1), которая наглядно показывает этапы подготовки к открытию кофейни.

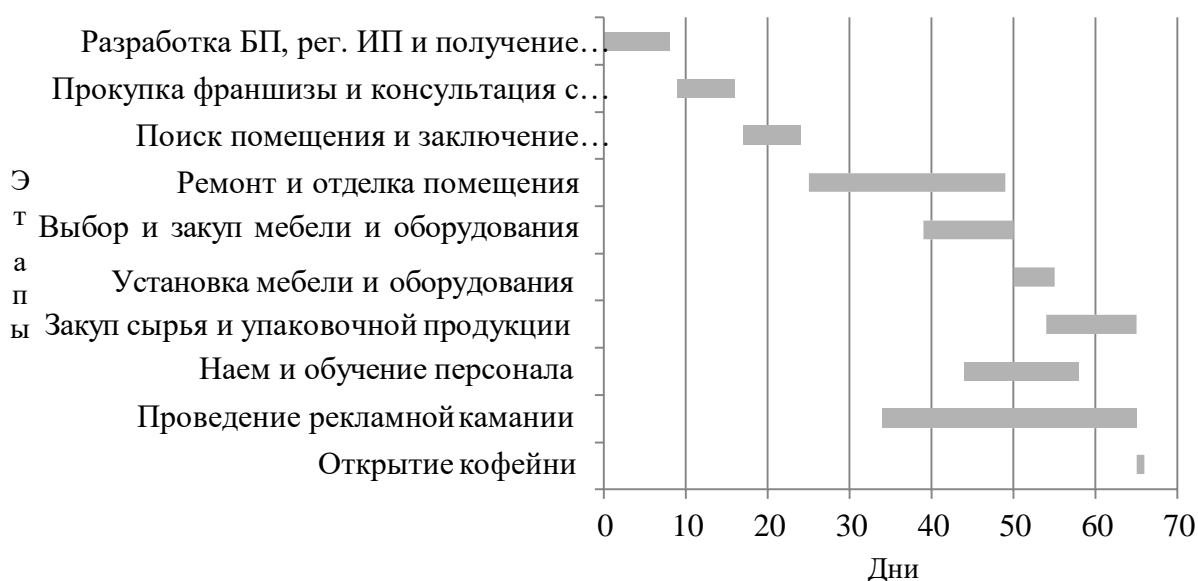


Рисунок 3.1 – Диаграмма Гантта по проекту

На диаграмме видно, какие работы идут по очереди, а какие – параллельно. Так до ремонта помещения все действия идут последовательно, а затем параллельно проводится выбор, закупки и установка мебели, наем персонала и проведение рекламной кампании.

Открытие кофейни предполагается по франшизе. Условия франшизы для ресторана площадью до 45 кв.м. предусматривают паушальный взнос 10 тысяч долларов (590 тысяч рублей), роялти – 6%, взнос в рекламный фонд – 0,5%, отчисляемые с валовой выручки [39].

В рамках франшизы до открытия кофейни предоставляется помощь в подборе и оценке помещения, личный менеджер, план по этапам открытия, поставщик с корпоративными скидками, рекомендации по дизайну помещения, обучение персонала, маркетинговая и рекламная стратегии, полная информация по ведению бизнеса (рецепты, стандарты, методика управления и др.). После открытия предоставляется личный сопровождающий менеджер, аудит кофейни не реже 1 раза в месяц, подключение к услуге «тайный гость», учебный центр,

стандартизированная отчетность, контроль показателей, ввод сезонных акций, новой продукции и т.д.

В качестве системы налогообложения выбрана упрощенная система налогообложения, предусматривающая налог в размере 6% от доходов, ввиду простоты исчисления.

Организационно – правовая форма – индивидуальный предприниматель. Преимуществами данной формы являются упрощенная процедура регистрации и отсутствие обязанности вести бухгалтерский учет в полном размере. Организационная структура управления – линейная. Во главе стоит сам предприниматель, осуществляющий все функции управления бизнесом, в т.ч. ведение бухгалтерского учета, непосредственный контроль работы кофейни, формирование всех отчетностей, закуп сырья и материалов и т.д. В подчинении у него 3 универсальных работника осуществляющих такие функции, как изготовление продукции, обслуживание клиентов, поддержание чистоты в зале. В смену будет работать 1 (в будни) либо 2 (в выходные/по необходимости) сотрудника.

Местоположение – центр города Челябинска: пешеходная часть улицы Кирова (рисунок 3.2).

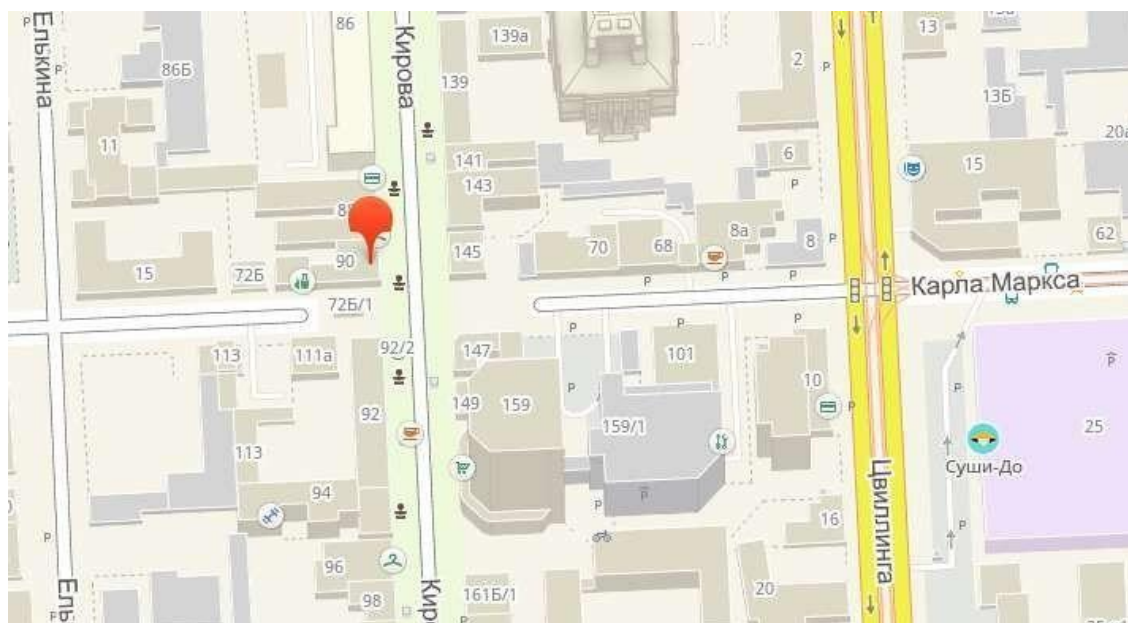


Рисунок 3.2 – Предполагаемое местоположение кофейни Dunkin' Donuts

Кировка является популярным местом прогулок и встреч жителей города; это одна из достопримечательностей Челябинска, куда в первую очередь идут иностранные гости города и туристы из других регионов России. Проходимость улицы составляет порядка 400 тыс. человек в месяц [76].

На Кировке расположено множество заведений для проведения досуга: клубы, кафе, магазины, бары; а также офисные здания, в том числе крупнейший бизнес – центр «Челябинск Сити». Кроме того, на Кировке проводятся различные мероприятия в честь праздников, концерты и др.

В связи с вышесказанным можно выделить следующие группы потенциальных потребителей и причины, по которым они посещают заведения общественного питания, в частности, кофейни:

- молодежь (в т.ч. студенты и школьники); ввиду интернационализации, следования моде, многие в данной группе посещают кофейни просто потому, что их кумиры на всех фотографиях в социальных сетях держат в руке стаканчик кофе из Starbucks; несомненно, некоторые просто любят этот бодрящий напиток;
- люди, работающие поблизости; перед работой некоторые любят забежать за стаканчиком кофе и булочкой в кофейню рядом с местом работы; так как мест работы людей на Кировке очень много, таких потребителей соответствующее количество;
- семьи с детьми; из-за небольшого разнообразия мест для прогулок, в выходные можно увидеть множество семей с детьми в данном месте; они также довольно часто посещают заведения общественного питания, чтобы полакомиться чем-то, что дома обычно не готовят;
- гости города; в отличие от граждан нашей страны, многие иностранцы (особенно из стран Азии и Европы) знакомы с международными сетями кофеен и скорее предпочтут их нежели незнакомую местную кофейню, особенно если она неприглядного вида;

– посетители мероприятий, проводимых на Кировке; хоть это и нечастое явление и далеко не основная группа потенциальных потребителей, все же мероприятия собирают большое количество людей, которые могут зайти в заведение.

Кроме того для прогнозирования посещаемости кофейни был проведен интернет – опрос (анкета в приложении Б), в котором приняли участие 236 человек в возрасте от 18 до 45 лет (18-25 лет – 53%; 26-35 лет – 28%; 36-45 лет – 19%), половая структура следующая: 62% - женщины; 38% - мужчины. Одной из целей опроса было определить частоту посещения кофеен жителями города. Результаты опроса представлены на рисунке 3.3.

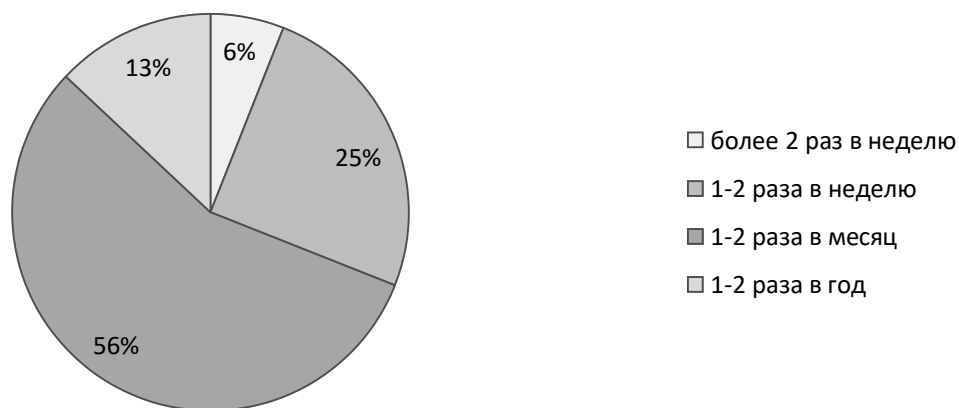


Рисунок 3.3 – Частота посещения кофеен жителями г.Челябинска

Из рисунка видно, что большая часть тех, кто посещает кофейни, делает это 1-2 раза в месяц – 56% опрошенных. Самая малая доля – 6% - посещают данные заведения более 2 раз в неделю.

Также был проведен анализ аудитории кофеен. Для этого были изучены страницы конкурентов в социальных сетях. Результат приведен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Аудитория кофеен-конкурентов, чел

Кофейня	Mimi	McCafe	DacLac	Blueberry	Red Cup	Среднее значение
Аудитория	404	540	1942	2092	2298	1455

На основе проведенных анализов можно спрогнозировать аудиторию кофейни как среднее значение по конкурентам.

Далее на основе данных интернет – опроса (рисунок 3.2) и таблицы 3.1 спрогнозируем среднюю посещаемость кофейни в месяц. Для этого найдем доли тех, кто сколько раз посещает кофейни, и умножим на количество посещений. Результаты приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Плановая загрузка кофейни Dunkin' Donuts в период постоянной работы в месяц

Доля, %	Количество, чел	Частота посещения	Итого посещений в месяц
6	87	более 2 раз в неделю	870
13	189	1-2 раза в год	24
25	364	1-2 раза в неделю	1456
56	815	1-2 раза в месяц	815
Итого			3165

Из таблицы видно, что в течение месяца посещаемость кофейни составит 3165 раз. Это перспективное значение, которое планируется достигнуть в течение первого года работы.

Планируется следующий график работы кофейни:

- в будние дни: с 9:00 до 21:00;
- в выходные и праздничные дни: с 10:00 до 00:00.

Он обуславливается временем работы конкурентов и тем, что в будние дни многие посещают кофейни перед работой и после, а поздние вечерние часы посещаемость незначительная. В выходные и праздничные дни активность людей начинается в районе 12 часов дня и продолжается до позднего вечера [26].

Продвижение продукта будет осуществляться несколькими способами.

1. Создание раздела сайта. Будет добавлена информация на основном сайте с актуальными для г. Челябинска ценами, контактами, акциями, а также с возможностью онлайн – заказа и доставки.

2. Страницы в социальных сетях. Будет создана группа в социальной сети ВКонтакте, а также страница в сети Instagram, где будут выкладываться новости,

фотографии, актуальная информация об акциях и предложения, проводиться розыгрыши и т.д.

3. Общая реклама. Ежемесячно будут отчисляться средства в рекламный фонд франчайзеру в размере 0,5% от валовой выручки. Т.е. это та реклама, которая будет организована франчайзером .

4. Мобильное приложение. Когда кофейня выйдет на стабильный уровень дохода, планируется разработка мобильного приложения, где будет вся необходимая информация, возможность заказа онлайн, купоны, бонусная система и т.д.

Основной упор будет сделан на официальный сайт, т.к. там будет возможность онлайн – заказов, и продвижение в социальных сетях в силу высокой роли Интернета в жизни людей и популярности вышеназванных онлайн – сервисов.

Далее проведем анализ конкурентов. Анализ конкурентов проводится для того, чтобы знать, какие сильные и слабые стороны есть у других компаний, и на основе этой информации создать конкурентные преимущества у нового предприятия. Основными конкурентами кофейни Dunkin' Donuts являются располагающиеся в том же районе города кофейни аналогичного формата: Mimi, DacLac, Red Cup, McCafe, Blueberry [53].

Анализ проводился оценивание конкурентов по 5-бальной шкале по таким критериям как качество, ассортимент, цена, репутация (отзывы) (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Анализ основных конкурентов

Конкурент	Mimi	DacLac	Red Cup	McCafe	Blueberry	Dunkin' Donuts*
Критерии						
Качество	4	5	5	5	5	5
Ассортимент	3	4	4	4	4	4
Цена	5	5	5	3	5	4
Репутация	4	5	5	5	5	5
Итого	16	19	19	17	19	18

Mimi – кофейня на ул.Кирова, которая не пользуется большой популярностью, но имеет чуть более низкие цены и средний чек. В ассортименте продукции есть кофейные напитки, большой выбор выпечки, но такой десерт как пончики отсутствует.

DacLac и Red Cup – популярные сетевые кофейни, которые пользуются спросом и имеют хорошую репутацию. В их меню представлены несколько вариантов десертов, в том числе и пончики, но ассортимент их довольно скудный, кофейные и другие напитки. Цены являются средними для данного сегмента рынка.

McCafe – это кофейня сети McDonald’s; находятся в одном помещении, в связи с чем кофейня имеет высокую посещаемость. Цены на кофейные напитки среднерыночные, однако ассортимент десертов отличается от вышеназванных заведений; цена на десерты выше.

Из анализа конкурентов можем сделать вывод, что основным конкурентом является кофейни DacLac, Red Cup, Blueberry (19 баллов) так как они имеют в своем меню пончики, а средний чек – среднего ценового сегмента, ниже которого найти будет сложно. Но не стоит забывать о других предприятиях, которые тоже требуют внимания ввиду высокой конкуренции в сегменте.

Далее проведем расчет средней цены и среднего чека по основным конкурентам (таблица 3.5). На основе этих данных и расчета себестоимости продукции, будет выставлена средняя цена на напиток и пончик в кофейне Dunkin’ Donuts.

Таблица 3.5 – Определение среднерыночной цены, руб.

	Конкуренты					Среднерыночная цена
	Mimi	DacLac	Red Cup	McCafe	Blueberry	
Выпечка	40	55	65	120	50	67
Напиток	100	130	125	140	130	125
Средний чек	150	200	210	350	180	218

Таким образом, определена среднерыночная цена по каждому продукту, а также средний чек. Эти показатели будут одним из факторов при определении окончательной цены. Предварительно установлены следующие средние цены: пончик – 65 руб. за 1 шт., напиток объемом 300 мл – 130 руб. за 1 шт., средний чек – 218 руб.

Производственный и финансовый план

Кофейня Dunkin' Donuts будет предлагать своим посетителям пончики, изготавливаемые по фирменному рецепту, а так же холодные и горячие напитки (в основном, кофе). Примерный процесс производства пончиков и кофейного напитка представлен на рисунке 3.4.

На этапе приготовления пончика в специальной фритюрнице требуется переворачивать пончики вручную. Кроме кофейных напитков в меню кофейни представлен чай и холодные варианты напитков, процесс приготовления которых аналогичен процессу приготовления кофе.

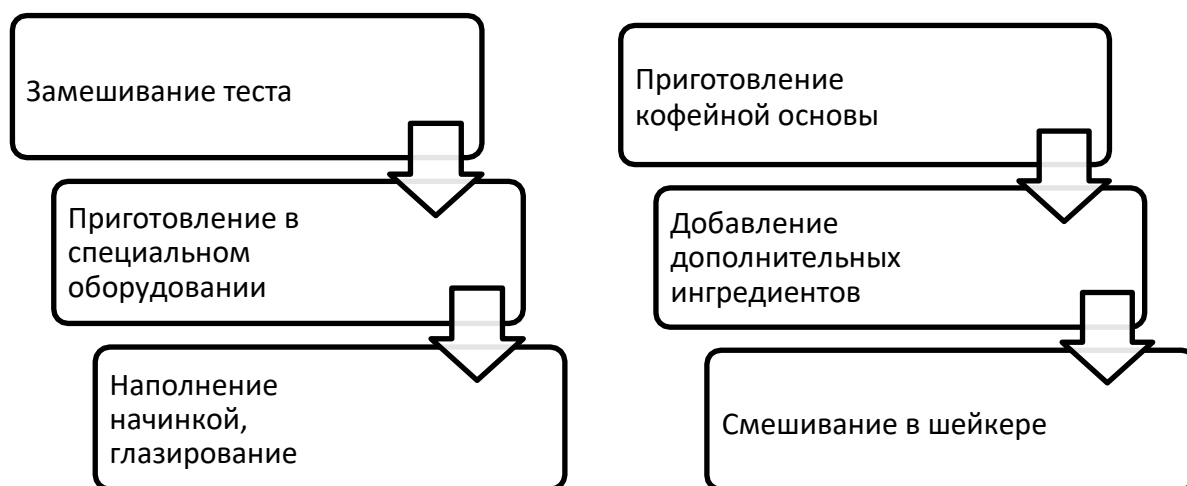


Рисунок 3.4 – Процесс приготовления пончиков и кофе

Далее проведем обоснование потребности в основных и оборотных средствах производства. Основные средства – это средства труда, участвующие в процессе производства длительное время и сохраняющие свою вещественно – натуральную форму.

Для реализации проекта необходимы первоначальные инвестиции, расчет которых приведен в таблице 3.6. Самая затратная статья – это покупка франшизы. Объем инвестиций равен 1 495,4 тыс.руб.

Таблица 3.6 – Потребность в финансировании проекта

Статья затрат	Стоимость, тыс.руб.
Единовременные затраты проекта	
Покупка франшизы	590,0
Ремонт помещения	165,6
Затраты на регистрацию и печать	1,5
Фритюрница для пончиков	73,8
Тестомесильная машина	11,0
Рабочий стол	6,0
Дозатор для начинок	22,2
Холодильник	30,0
Шкаф для хранения посуды	12,0
Вспомогательные инструменты	20,0
Моечное оборудование	22,0
Витрины тепловые	50,0
Стойка для кассы и др.	15,8
POS-система	65,0
Кофемашина	72,0
Машина для льда	15,0
Барная стойка	20,0
Барные стулья	25,2
Стол	15,5
Стулья	26,1
Сантехника	14,0
Тревожная и охранная сигнализация	7,9
Музыкальная аппаратура	20,0
Итого единовременные затраты	1 343,1
Затраты на приращение оборотного капитала	
Аренда за 1-ый месяц	32,0
Сырье и материалы на 1-ый месяц	110,0
Сигнализация, расчетный счет, интернет	10,3
Итого затрат на приращение оборотного капитала	152,3
Итого потребность в финансировании	1 495,4

Планируется взять кредит 1,5 млн. руб. в банке АК БАРС Банк под 10,6% годовых. Ежемесячный платеж составит 48 824 руб., в год – 585,9 тыс.руб. Сумма будет выплачиваться с прибыли предприятия [31].

Далее проводим расчет объема продаж, постоянных и переменных затрат. Для этого сначала нужно спрогнозировать общий объем продаж. Прогноз проводился на основе данных интернет – опроса о посещаемости кофейен и суммы среднего чека. Данные представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Прогнозный объем продаж

	1 кв. 2019	2 кв. 2019	3 кв. 2019	4 кв. 2019	2020	2021
Средний чек, руб.	218	218	218	218	218	218
Посещаемость в месяц, чел.	791	1424	1899	2216	2550	2930
Объем продаж в месяц, тыс.руб.	172,4	310,4	414,0	483,1	555,9	638,7
Итого объем продаж, тыс.руб.	517,2	931,2	1 242,0	1 449,3	6 670,8	7 664,4

Посещаемость была рассчитана исходя из того, что средняя по сегменту равна 3165 человек в месяц. По аналогии с подобным заведением была рассчитана посещаемость по кварталам на первый год работы как 25%, 45%, 60%, 70% от среднерыночного значения, к которому планируется приблизиться в 2021 году. В 2020 объем продаж составляет 80% от среднерыночного, а в 2021 – 90%. Объем продаж в 2019 году равен 4 139,7 тыс.руб.

Далее рассчитаем объем продаж по каждой продукции. Для расчета доли продукции в объеме продаж были использованы данные интернет – опроса (рисунок 3.5). Большая часть (58%) приходит лишь за кофе, меньшая (8%) – за десертом, остальные посетители обычно покупают оба продукта.

С учетом того, что в опросе принимало участие 236 человек, было рассчитано, что доля напитка в общем объеме продаж в штуках составляет около 70%, а доля десерта (выпечки) – 30%. В стоимостном выражении соотношение будет 85% и 15% соответственно.

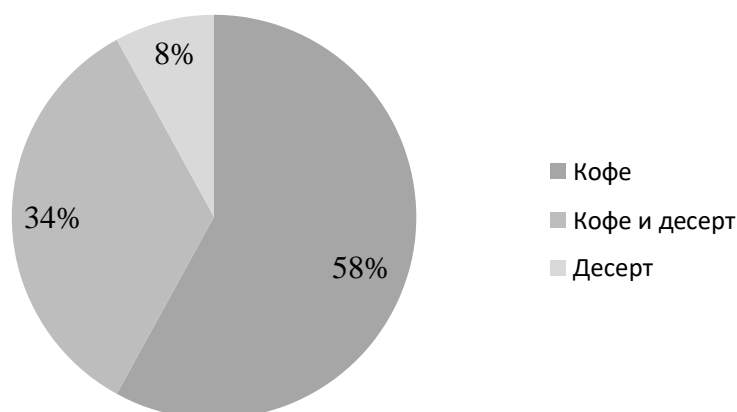


Рисунок 3.5 – Спрос на кофе и десерты в кофейне

На основании установленной в предыдущем пункте цены на кофе и пончик 130 руб. и 65 руб. соответственно определяется объем продаж каждой продукции. Полный объем продаж в количественном и стоимостном выражении приведен в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Полный объем продаж в количественном и стоимостном выражении

Наименование	Ед. измерения	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Пончики				
Объем	шт.	9 553	15 394	17 688
Цена	руб.	65	65	65
Выручка	тыс. руб.	620,9	1 000,6	1 149,7
Кофе				
Объем	шт.	27 067	43 617	50 113
Цена	руб.	130	130	130
Выручка	тыс. руб.	3 518,8	5 670,2	6 514,7
Выручка всего	тыс. руб.	4 139,7	6 670,8	7 664,4

Из таблицы видно, что с каждым годом увеличивается цена и объем продаж в натуральном выражении, в связи с чем наблюдается положительная динамика выручки от продаж.

Далее проводим расчет постоянных затрат. Постоянные затраты – это издержки, которые не зависят от объемов производства. Сюда относятся заработная плата, аренда, интернет, отчисления во внебюджетные фонды и т.д.

Для выполнения своих основных функций кофейне требуются основные средства, стоимость которых выше 40 тыс.руб. (кофемашина, фритюрница и POS – система), а значит на них начисляется амортизация (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Расчет амортизации основных средств

Наименование	Стоимость, тыс.руб.	Поставщик	Срок полезного использования, лет	Норма амортизации, %	Сумма амортизации в год, тыс.руб.
Фритюрница для пончиков	73,8	IceTechno	9	11,1%	8,2
Кофемашина	72,0	IceTechno	4	25,0%	18,0
POS-система	65,0	IceTechno	6	16,7%	10,8
Итого					37,0

Из таблицы виден срок полезного использования и норма амортизации каждого объекта, а также, какова сумма амортизации в год по каждому основному средству, и в целом (37 тыс.руб.).

По данным сайта аренды и продажи недвижимости средняя цена аренды квадратного метра коммерческой недвижимости в центре города составляет 800 руб. Таким образом, помещение площадью 40 кв.м. будет обходиться в 32 тыс.руб. в месяц. Коммунальные услуги включены в арендную плату [11].

Оплата за интернет, который в современном мире является обязательным условием существования заведения, составляет 1,8 тыс.руб. в месяц.

Предполагается выплата заработной платы 20 тыс.руб. в месяц с учетом данных по заработной плате работников кофейни и графиком – 35 часов в неделю. При найме 3 универсальных работников затраты на заработную плату будут составлять 60 тыс.руб. в месяц (720 тыс.руб. в год). Кроме того учитываются отчисления во внебюджетные фонды в размере 30% от заработной платы [70].

Стоимость подключения сигнализации отнесена в сумму потребности в финансировании проекта, а ежемесячные платежи в размере 7,5 тыс. руб. к постоянным затратам. Расчет постоянных затрат приведен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Постоянные затраты предприятия, тыс. руб.

Период	Сумма в месяц	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Заработная плата	60,0	720,0	720,0	720,0
Аренда	32,0	384,0	384,0	384,0
Отчисления от зп работников (30%)	18,0	216,0	216,0	216,0
Амортизация		37,0	37,0	37,0
Кредит	48,8	585,9	585,9	585,9
Сигнализация	5,0	60,0	60,0	60,0
Расчетный счет	1,0	12,0	12,0	12,0
Интернет	1,8	21,6	21,6	21,6
Прочие расходы	2,5	30,0	30,0	30,0
Итого		2 066,5	2 066,5	2 066,5

Для организации производства требуются еще и оборотные средства – это средства, которые целиком потребляются в одном производственном цикле и переносят свою стоимость на производимую продукцию. Их удельная потребность по каждому продукту в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Обоснование удельной потребности в оборотных средствах

Продукция	Сырье, материалы	Цена, руб.	Удельная потребность	Стоимость, руб.	Поставщик
Пончик	тесто	130/кг	40 гр.	7,2	Шеф-Кондитер
	глазурь	100/500 гр.	15 гр.	5,0	Шеф-Кондитер
	начинка	84/кг	25 гр.	2,1	Шеф-Кондитер
	упаковка	4,5	1 шт.	4,5	Тара товара
Итоговая потребность				18,8	
Кофе	зерна	1 000 за 1 кг	20 гр.	20,0	Шеф-Кондитер
	молоко	50/л	150 мл	8,0	Шеф-Кондитер
	сироп	580/л	7 мл	5,0	Шеф-Кондитер
	тара	7,6	1 шт.	7,6	Тара товара
Итоговая потребность				40,6	

Таким образом, мы видим стоимость сырья и материалов (упаковочной продукции), используемых для производства единицы пончика (18,8 руб.) и кофе (40,6 руб.).

Общие затраты сырья и материалов представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Переменные затраты

	2019 г.	2020 г.	2021 г.
	Пончик		
Удельные переменные затраты, руб.	18,8		
Объем продаж, шт.	9 553	15 394	17 688
Переменные затраты, тыс.руб.	179,6	289,4	332,5
	Кофе		
Удельные переменные затраты, руб.	40,6		
Объем продаж, шт.	27 067	43 617	50 113
Переменные затраты, тыс.руб.	1 098,9	1 770,8	2 034,6
Итого	1 278,5	2 060,2	2 367,1

С каждым годом затраты сырья и материалов увеличиваются, так как увеличивается объем продаж каждой продукции.

Также в переменные расходы входят сырье и материалы, а также отчисления в страховые фонды за самого ИП. Последние состоят из постоянной части в 36 238 руб. и 1% от суммы дохода, превышающего 300 тыс.руб [62].

За 2019 год: $36\,238 + (4\,139\,700 - 300\,000) \cdot 0,01 = 74,6$ тыс. руб.

За 2020 год: $36\,238 + (6\,670\,800 - 300\,000) \cdot 0,01 = 102,9$ тыс. руб.

За 2021 год: $36\,238 + (7\,664\,400 - 300\,000) \cdot 0,01 = 109,9$ тыс. руб.

Суммарные переменные затраты представлены в таблице 3.13. По договору франшизы предусмотрен роялти – 6% и взнос в рекламный фонд – 0,5% от валовой выручки. При УСН «доходы» предусмотрен налог в 6% со выручки предприятия. Согласно НК РФ при УСН можно уменьшить налоговый платеж на сумму отчислений в страховые фонды, но не более, чем на 50% [56].

Таблица 3.13 – Суммарные переменные затраты, тыс.руб.

	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Сырье и материалы	1 278,5	2 060,2	2 367,1
Отчисления ИП, тыс. руб.	74,6	102,9	109,9
6,5% (франчайзер)	269,1	433,6	498,2
6% (УСН)	248,4	400,3	459,9
6% (УСН)-50%	124,2	200,2	230,0
Итого	1 746,4	2 796,9	3 175,2

Сумма постоянных и переменных затрат приведена в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Общие затраты

	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Постоянные затраты, тыс.руб.	2 066,5	2 066,5	2 066,5
Переменные затраты, тыс.руб.	1 746,4	2 796,9	3 175,2
Общие затраты, тыс.руб.	3 812,9	4 863,4	5 241,7

На основе рассчитанных ранее показателей: валовой выручки, постоянных и переменных затрат, выплат кредита, налога, роялти и отчисления в рекламный фонд составляется отчет о финансовых результатах (таблица 3.15). К прочим расходам относятся выплаты по кредиту, налоговые платежи. Из отчета видно, что чистая прибыль с каждым годом растет.

Таблица 3.15 – Отчет о финансовых результатах

Статья	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Выручка от продажи товаров	4 139,7	6 670,8	7 664,4
Производственная себестоимость проданных товаров	2 635,5	3 417,2	3 724,1
Валовая прибыль	1 504,2	3 253,6	3 940,3
Коммерческие расходы	269,1	433,6	498,2
Управленческие расходы	198,2	226,5	233,5
Прибыль (убыток) от продаж	1 036,9	2 593,5	3 208,6
Прочие доходы и расходы	- 710,1	- 786,1	- 815,9
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	326,8	1 807,4	2 392,7

Из отчета видно, что чистая прибыль с каждым годом растет, поэтому предварительно можно назвать проект прибыльным.

Анализ показателей эффективности и рисков

Для расчета показателей эффективности проекта требуется рассчитать недисконтированные и дисконтированные денежные потоки. Для расчета дисконтированных денежных потоков нужно посчитать ставку дисконтирования

по формуле 12. Суммируем ставку рефинансирования (7,25%), уровня инфляции (4%) и рискowej премии (15%). Для удобства расчетов округлим полученную сумму в большую сторону. Таким образом, ставка дисконтирования – 27%.

В таблице 3.16 представлен расчет денежных потоков по проекту. Инвестиции были сделаны в начале года, поэтому считаются как в нулевом периоде.

Таблица 3.16 – Расчет денежных потоков проекта, тыс. руб.

	2019 ₀	2019	2020	2021
Инвестиции	1 500,0			
Валовая выручка		4 139,7	6 670,8	7 664,4
Постоянные и переменные затраты		3 812,9	4 863,4	5 241,7
Денежный поток		326,8	1 807,4	2 392,7
Коэффициент дисконтирования		0,787	0,62	0,488
Дисконтированный денежный поток		257,3	1 120,6	1 167,2

На основании рассчитанных денежных потоков оцениваются показатели эффективности, инвестиционной привлекательности проекта.

К простым (недисконтированным) методам оценки инвестиционной привлекательности относятся следующие показатели: чистый доход (NV), норма прибыли (ARR), недисконтированный срок окупаемости (PP) и недисконтированный индекс доходности (PI) [49].

Чистый доход (NV) рассчитывается по формуле 1:

$$NV = 326,8 + 1\,807,4 + 2\,392,7 - 1\,500 = 3\,026,9 \text{ тыс. руб.}$$

Это означает, что суммированные денежные потоки превышают инвестиции на 3 026,9 тыс. руб.

Норма прибыли (ARR) рассчитывается по формуле 2:

$$ARR = (326,8 + 1\,807,4 + 2\,392,7) : 3 : 1\,500 \cdot 100\% = 100,6\%$$

Значение показателя означает, что в среднем в год заведение получает прибыль равную первоначальным инвестициям.

Недисконтированный срок окупаемости (PP) рассчитывается по формуле 3:

$$PP = 1\,500 : ((326,8 + 1\,807,4 + 2\,392,7) : 3) = 0,99 \text{ года} \approx 1 \text{ год}$$

Это означает, что за счет денежных потоков первоначальные инвестиции окупятся за 1 год. Данный расчет не является точным, т.к. потоки по годам сильно отличаются. Поэтому можно рассчитать срок окупаемости сравнение денежных потоков по годам с инвестициями [82]:

$$1 \text{ год: } -1\,500 + 326,8 = -1\,173,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$2 \text{ год: } -1\,173,2 + 1\,807,4 = 634,2 \text{ тыс.руб.}$$

Инвестиции окупаются на 2 году, для расчета месяцев делим остаток инвестиций после 1 года на денежный поток 2 года и умножаем на 12. Таким образом, срок окупаемости будет равен примерно 1 году 8 месяцам.

Недисконтированный индекс доходности (PI) считается по формуле 4:

$$PI = 3\,026,9 : 1\,500 + 1 = 3,02$$

Это означает, что денежные потоки превышают инвестиции в 3,02 раза или что на 1 руб. инвестиций доход составляет 3,02 руб.

В таблице 3.17 представлены результаты расчетов недисконтированных показателей оценки инвестиционной привлекательности проекта и их нормативные значения.

Таблица 3.17 – Значения недисконтированных показателей

Показатель	Нормативное значение	Фактическое значение
чистый доход (NV)	$NV > 0$	3 026,9 тыс.руб.
норма прибыли (ARR)	$ARR > 0$	100,6%
недисконтированный срок окупаемости (PP)	$PP < \text{горизонт расчета}$	≈1 год
недисконтированный индекс доходности (PI)	$PI > 1$	3,02

По результатам расчетов недисконтированных показателей проект является инвестиционно привлекательным.

Далее проводим расчет дисконтированными методами, к которым относятся чистый дисконтированный доход (NPV), дисконтированный индекс доходности (DPI), дисконтированный период окупаемости (DPP), внутренняя норма

доходности (IRR), чистая терминальная стоимость (NTV), модифицированная внутренняя норма прибыли (MIRR) [47].

Чистый дисконтированный доход (NPV) рассчитывается по формуле 5:

$$NPV = 257,3 + 1\ 120,6 + 1\ 167,2 - 1\ 500 = 1\ 045,1 \text{ тыс.руб.}$$

Дисконтированные денежные потоки превышают инвестиции на 1 045,1 тыс.руб.

Дисконтированный индекс доходности (DPI) считается по формуле 6:

$$DPI = (257,3 + 1\ 120,6 + 1\ 167,2) : 1\ 500 = 1,7$$

Таким образом, дисконтированные денежные потоки превышают инвестиции в 1,7 раз, на 1 руб. первоначальных инвестиций приходится 1,7 руб. дисконтированного дохода.

Дисконтированный период окупаемости (DPP) рассчитывается по формуле 7 либо сравнением денежных потоков по годам и инвестиций:

$$1) DPP = 1\ 500 : ((257,3 + 1\ 120,6 + 1\ 167,2) : 3) = 1,77 \text{ года} \approx 1 \text{ год } 9 \text{ мес.}$$

$$2) 1 \text{ год: } - 1\ 500 + 257,3 = - 1\ 242,7$$

$$2 \text{ год: } - 1\ 242,7 + 1\ 120,6 = - 122,1$$

$$3 \text{ год: } - 122,1 + 1\ 167,2 = 1\ 045,1$$

Инвестиции окупаются в 3 году: срок окупаемости составляет 2 года 1 мес.

Либо 1 год 9 мес., если считать по формуле 7.

Внутренняя норма доходности (IRR) рассчитывается исходя из равенства формулы 8 методом подбора или графически. IRR – это ставка, при которой чистый денежный поток равен 0. В таблице 3.18 приведены значения NPV при различных ставках IRR. Эти же значения изображены на рисунке 3.6. При ставке 60% NPV становится отрицательным.

Таблица 3.18 – Значения NPV при различных ставках IRR

IRR, %	NPV, тыс.руб.
40	527,5
50	230,1
60	- 5,5
70	- 195,4

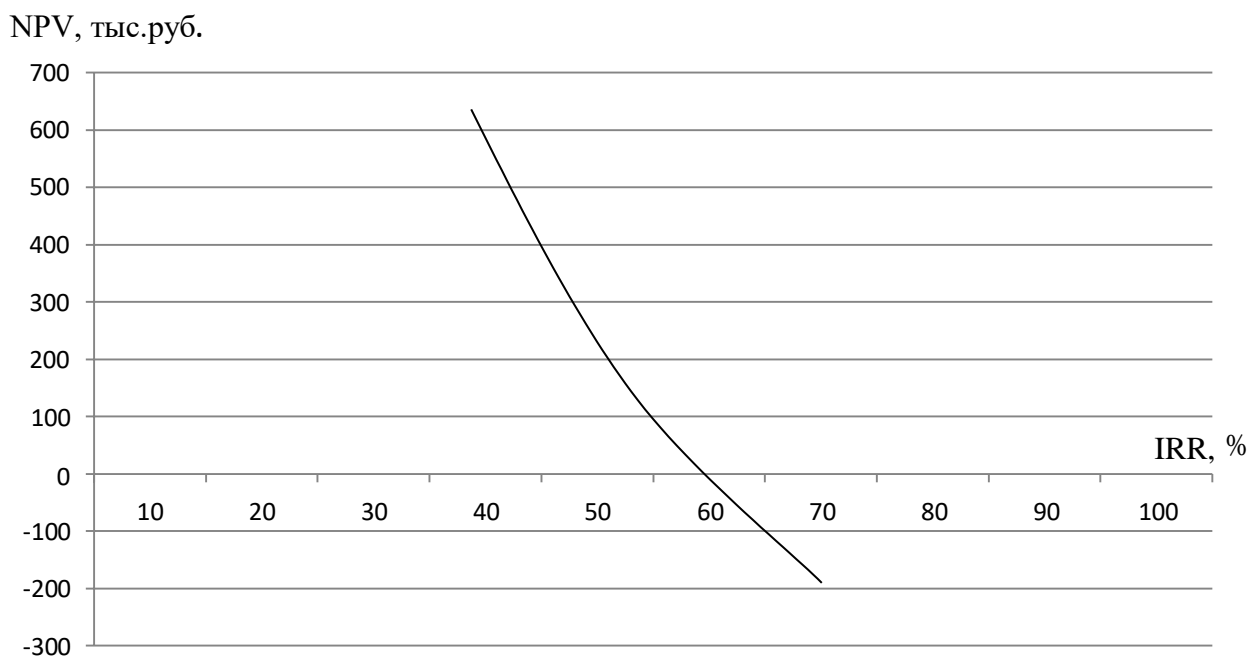


Рисунок 3.6 – Графический метод расчета IRR

Таким образом, на основе расчетов и графической модели можно предположить, что внутренняя норма доходности – ставка, при которой $NPV = 0$ – равняется примерно 60%.

Чистая терминальная стоимость (NTV) рассчитывается по формуле 9.

$$NTV = 527,1 + 2\,295,4 + 2\,392,7 - 3\,075 = 2\,140,2 \text{ тыс.руб.}$$

Наращенные чистые доходы на конец периода составляют 2 140,2 тыс.руб.

Модифицированная внутренняя норма прибыли (MIRR) рассчитывается по формуле 10. Норма реинвестиций равна средней ставке по депозитам – 6%.

$$(1 + MIRR)^4 = (367,3 + 1\,915,8 + 2\,392,7) : 1500$$

Отсюда MIRR равен 33%, что выше нормы реинвестиций.

Ниже приведена таблица 3.19 со значениями дисконтированных показателей.

Таблица 3.19 – Значения дисконтированных показателей

Показатель	Нормативное значение	Фактическое значение
Чистый дисконтированный доход (NPV)	$NPV > 0$	1 045,1 тыс.руб.
Дисконтированный индекс доходности (DPI)	$DPI > 1$	1,7
Дисконтированный период окупаемости (DPP)	$DPP < T$	1 год 9 мес.

Окончание таблицы 3.19

Показатель	Нормативное значение	Фактическое значение
Внутренняя норма доходности (IRR)	$IRR > r$	60%
Чистая терминальная стоимость (NTV)	$NTV > 0$	2 140,2
Модифицированная внутренняя норма прибыли (MIRR)	$MIRR > R$	33%

Таким образом, все показатели (простые и дисконтированные) подходят под свои нормативное значение, и можно сделать вывод, что проект инвестиционно привлекателен и может быть принят.

Кроме расчета показателей эффективности проект нужно провести анализ рисков проекта. Риск – это ситуация неопределенности последствий принятия решений, которая может привести к различным альтернативным результатам. Анализ рисков включает анализ безубыточности проекта и анализ чувствительности [36].

Точка безубыточности ($Q_{кр}$) – это такой объем производимой продукции (услуг), который является для предприятия критическим. Он не приносит прибыль, но и отсутствуют убытки. Точка безубыточности рассчитывается по формулам 13 и 14.

В таблице 3.20 приведены результаты расчетов. Расчет натурального значения производится по среднему чеку (218 руб.).

Таблица 3.20 – Точка безубыточности проекта

Период	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Валовая выручка, тыс.руб.	4 139,7	6 670,8	7 664,4
Постоянные затраты, тыс.руб.	2 066,5	2 066,5	2 066,5
Переменные затраты, тыс. руб.	1 746,4	2 796,9	3 175,2
$Q_{кр}$, тыс.руб.	3 574,4	3 558,5	3 528,1
$Q_{кр}$, шт.	16 396	16 323	16 184

Графически точка безубыточности на 2019 год показана на рисунке 3.7.

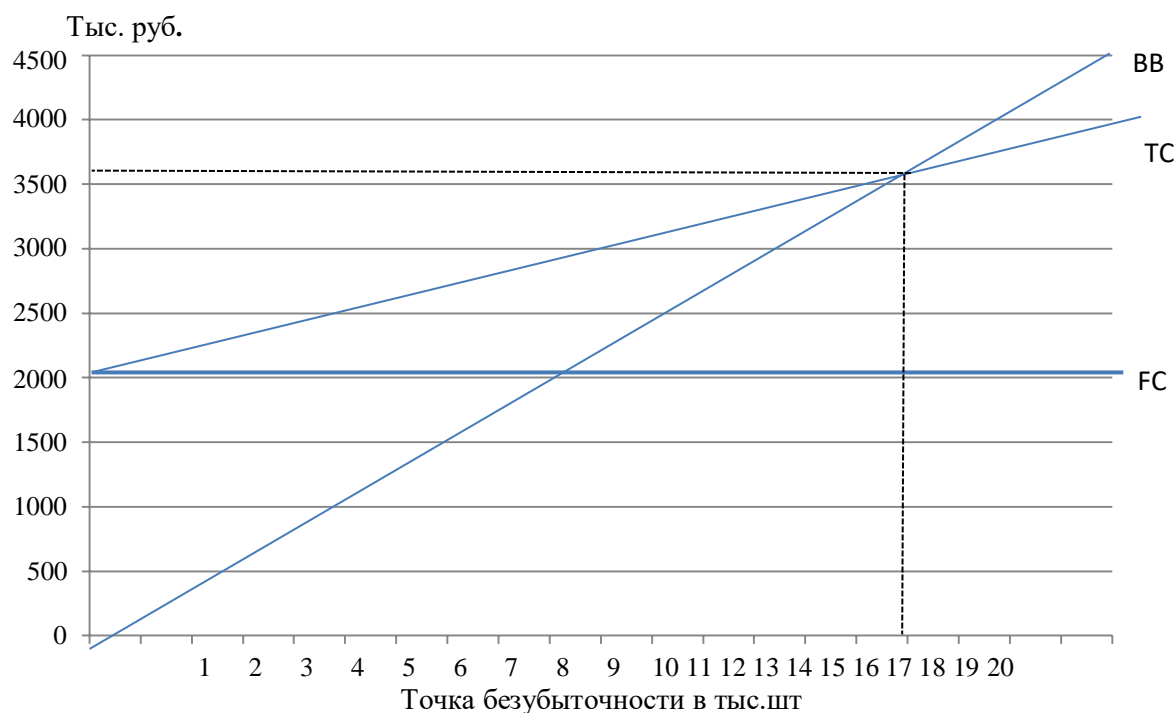


Рисунок 3.7 – точка безубыточности на 2019 год

Анализ чувствительности заключается в оценке влияния изменения входных данных проекта на его конечные характеристики, в данном случае на NPV. В таблице 3.21 представлен анализ чувствительности к изменению валовой выручки, постоянных и переменных затрат.

Таблица 3.21 – Анализ чувствительности к изменению факторов на 10% и 20%, тыс.руб.

Факторы	-20%	-10%	0	10%	20%
NPV(BB)	- 1 176	- 53,7	1 045,1	2 173	3 286,6
NPV(FC)	1 828,4	1 436,0	1 045,1	652,2	261,6
NPV(VC)	1 976,7	1 510,3	1 045,1	579,0	113,5

Графически анализ чувствительности выглядит следующим образом (рисунок 3.8). На рисунке линия а – чувствительность к изменению валовой выручки, b – чувствительность к изменению постоянных затрат, с – чувствительность к изменению переменных затрат. Как видно, наиболее чувствителен проект к изменению цены.

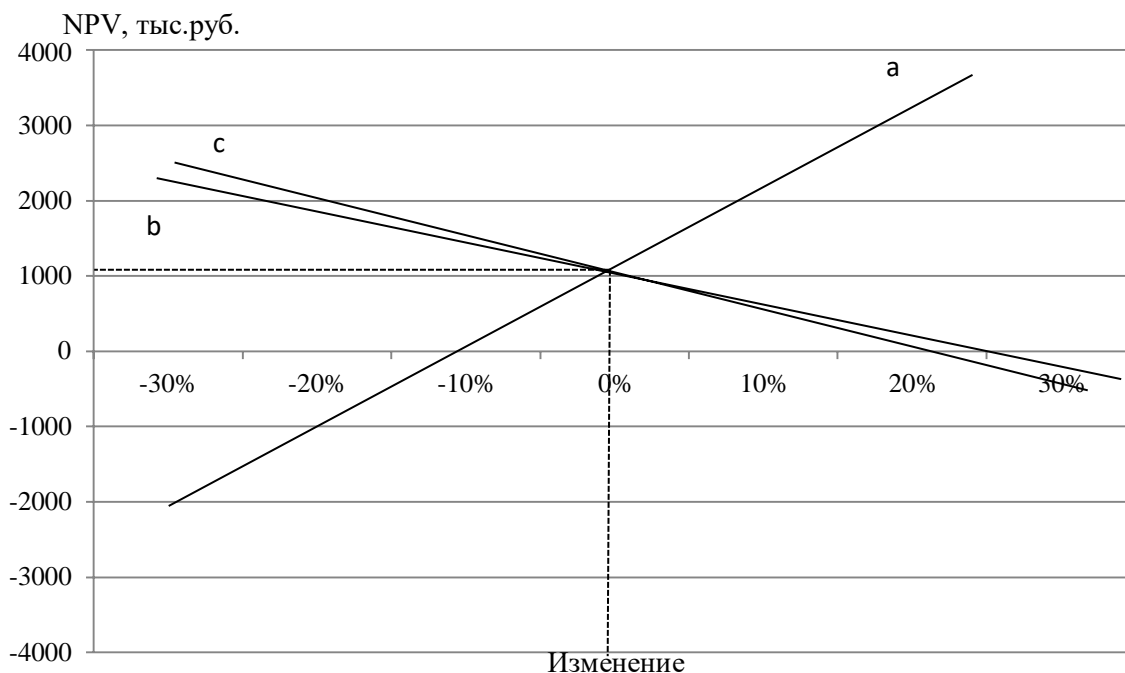


Рисунок 3.8 – Анализ чувствительности проекта

Из рисунка видно, что проект наиболее чувствителен к изменениям цены на продукцию, так как NPV становится отрицательным при уменьшении валовой выручки на 10%, и только при увеличении постоянных или переменных издержек более чем на 20-25%, чистый денежный поток уходит в минус.

Выводы по разделу три

В третьем разделе был написан бизнес-план проекта, включающий резюме, организационный план, план маркетинга, план производства, финансовый план. Кроме того, проведен анализ безубыточности и чувствительности проекта и анализ рисков.

Продолжительность подготовительного этапа до открытия кофейни занимает 65 дней. Итоговая общая потребность в финансировании проекта составляет 1 500 тыс.руб. Планируется взять кредит в банке на 3 года.

Чистая прибыль проекта составляет в 2019 году – 326,8 тыс.руб., в 2020 – 1 807,4 тыс. руб., а в 2021 – 2 392,7 тыс.руб.

Расчет показателей эффективности показал следующие результаты:

- чистый доход (NV) и чистый дисконтированный доход (NPV) равны 3 026,9 и 1 045,1 тыс. руб.;
- недисконтированный и дисконтированный индексы доходности равны 3,02 и 1,7 соответственно;
- период окупаемости недисконтированный составляет около 1 года, дисконтированный – 1 год 9 месяцев;
- норма прибыли (ARR) составляет 100,6%, а внутренняя норма доходности (IRR) – 60%.

На основе полученных данных был сделан вывод, что все показатели вписываются в свои нормативные значения, проект является экономически привлекательным и может быть принят к реализации.

Отчет о финансовых результатах показывает положительную динамику чистой прибыли.

Проект наиболее чувствителен к изменению валовой выручки, что может произойти вследствие изменения цены и спроса. Данные факторы необходимо контролировать.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения работы были рассмотрены теоретические аспекты разработки бизнес-плана, его структура и оценки экономической эффективности проекта простыми и дисконтированными показателями. А также было изучено такое понятие как франчайзинг, его достоинства и недостатки, виды и популярные франшизы.

В практической части был описан рынок общественного питания и кофеен в мире, России и в частности в г.Челябинске. было доказано, что отрасль общественного питания в России хоть и поддалась кризису, но стоит на пути восстановления, спрос в данной сфере присутствует в достаточном количестве. Для получения желаемого результата (высокой прибыли) нужно создавать конкурентоспособное предприятие.

В ходе выполнения работы был разработан бизнес-план открытия кофейни. Расчет показателей эффективности показал следующие результаты:

- чистый доход (NV) и чистый дисконтированный доход (NPV) равны 3 026,9 и 1 045,1 тыс. руб.;
- недисконтированный и дисконтированный индексы доходности равны 3,02 и 1,7 соответственно;
- период окупаемости недисконтированный составляет около 1 года, дисконтированный – 1 год 9 месяцев;
- норма прибыли (ARR) составляет 100,6%, а внутренняя норма доходности (IRR) – 60%.

На основе полученных данных был сделан вывод, что все показатели вписываются в свои нормативные значения, проект является экономически привлекательным и может быть принят к реализации.

Цель, поставленная в начале работы, достигнута, задачи решены.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрютинa, М.С. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебно-практическое пособие / М.С. Абрютинa. – М.: Дело и сервис, 2014. – 256 с.
2. Ахинов, Г. А. Экономика общественного сектора: учебник / Г. А. Ахинов, И. Н. Мысляева. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 331 с.
3. Баканов, М. И. Теория анализа хозяйственной деятельности: учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – 4-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2013. – 248с.
4. Баринoв, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринoв. – М.: Форум, 2013. – 256 с.
5. Барноглыц, С.Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности предприятий и объединений / С.Б. Барноглыц. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 427 с.
6. Беломестнов, В.Г. Управление инвестиционными процессами: учебное пособие / В.Г. Беломестнов. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2013. – 172 с.
7. Белоусов, В.И. Инвестиции: учебное пособие. / В.И. Белоусов, Л.Н.Юшина – Воронеж: Издательство «Истоки», 2014. – 250 с.
8. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 215 с.
9. Бизнес-план. Методические материалы. – доп. изд., /Под. ред. Н.А. Колесниковой, А. Д. Миронова. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 85 с.
10. Бочаров, В.В. Инвестиции: учебник / В.В.Бочаров. – С-Пб: Питер, 2014. – 288 с.
11. Бринк, И. Ю. Бизнес-план предприятия. Теория и практика. Для студентов вузов / И.Ю. Бринк, Н.А. Савельева. – Москва: Огни, 2015. – 384 с.
12. Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: учебное пособие / Т.С. Бронникова. – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2014. – 224 с.

13. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 192 с.
14. Ван Хорн, Дж. К. Основы управления финансами / гл. ред. серии Я. В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 322 с.
15. Виноградова, М.В. Бизнес-планирование: учебное пособие / М.В. Виноградова. – М.: Дашков и К, 2013. – 280 с.
16. Волков, А.С. Бизнес-планирование: учебное пособие / А.С. Волков. – М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. – 81 с.
17. Волков, О.И. Экономика предприятия: курс лекций / О.И. Волков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 356 с.
18. Воронцовский, А.В. Управление рисками: учебное пособие / А.В. Воронцовский. – С-Пб.: Изд-во СПбГУ, 2014. – 206 с.
19. Гвен, Моран Бизнес-план / Моран Гвен. – М.: АСТ, 2015. – 133 с.
20. Головань, С.И. Бизнес-планирование: Учебное пособие / С.И. Головань. – Ростов-на-Дону; Феникс, 2014. – 128 с.
21. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 248 с.
22. Горемыкин, В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. – М.: Ось-89, 2014. – 592 с.
23. ГОСТ 31985-2013 «Услуги общественного питания. Термины и определения». – М.: Стандартинформ, 2013. – 15 с.
24. ГОСТ 30389-2013 «Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования». – М.: Стандартинформ, 2014. – 16 с.
25. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник. 2-е изд. / И.А. Дубровин. – М.: Дашков и К, 2016. – 432 с.
26. Зелль, Аксель Бизнес-план. Инвестиции и финансирование, планирование и оценка проектов / Аксель Зелль. – М.: Ось-89, 2014. – 240 с.

27. Карсетская, Е.В. Упрощенка 6% / Е.В. Карсетская. – М.: АйСи Групп, 2015. – 144 с.
28. Кац, Р. Б. Франчайзинг. Построение предприятия, бухгалтерский учет, правовые аспекты / Р.Б. Кац. – РОСБУХ, 2012. – 136 с.
29. Кейлер, В.А. Экономика предприятия. Курс лекций / В.А. Кейлер. – Москва-Новосибирск:, 2015. – 250 с.
30. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. – М.: – Финансы и статистика, 2012. – 432 с.
31. Когденко, В. Г. Экономический анализ: учеб. пособие / В. Г. Когденко. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 392 с.
32. Коссов, В.В. Бизнес-план: обоснование решений: Уч. Пособие / В.В. Коссов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ГУ ВГИЭ, 2014. – 435 с.
33. Крылов, Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия: учебное пособие / Э.И. Крылов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 384 с.
34. Куницына, Н.Н. Бизнес-планирование: учебное пособие / Н.Н. Куницына. – М.: Магистр, 2013. – 383 с.
35. Лопарева, А.М. Бизнес-планирование: учебно-методический комплекс / А.М. Лопарева. – М.: Форум, 2011. – 176 с.
36. Майорова, Т.В. Инвестиционная деятельность: учебное пособие / Т.В.Майорова. – К.: Центр учебной литературы, 2014. – 376 с.
37. Мелкумов, Я.С. Экономическая оценка эффективности инвестиций и финансирование инвестиционных проектов / Я.С.Мелкумов. – М.: ДИС, 2014. – 318 с.
38. Морозова, Т.В. Малые предприятия: налогообложение, учет и отчетность. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО Юстицинформ, 2013. – 260 с.
39. Морошкин, В.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 256 с.

40. Николаева, Т.П. Финансы предприятий: учебно–методический комплекс. / Т.П. Николаева. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2013. – 274 с.
41. Новиков, С. Бизнес-план или как повысить доходность вашего предприятия / ред. Б. Плешков, С. Новиков, В. Шустов. – М.: Анкил, 2016. – 989 с.
42. Организация и управление малым бизнесом: Учебник / Под ред. Лесника А.Л., Мацицкого И.П., Чернышева А.В.: «Интел универсал», 2015. – 280 с.
43. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: Методика составления и анализ типовых ошибок: учебник / Е.Р. Орлова. – М.: Омега-Л, 2013. – 168 с.
44. Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник. 2-е изд., пер. и доп. / П.И. Орлова. – М.: Дашков и К, 2016. – 288 с.
45. Павлова, Л.Н. Финансы предприятий: учебник. / Л.Н. Павлова. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 213 с.
46. Пелих, А. С Бизнес-План, или Как организовать собственный бизнес / А.С. Пелих. – М.: Ось-89, 2014. – 881 с.
47. Перчикова, Н.И. Менеджмент: учебник. / Н.И. Перчикова. – 2-е изд., перераб. и доп.– М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013с – 505 с.
48. Планирование на предприятии: учебник. / под ред. А.И. Ильина. – Мн.: Новое знание, 2014. – 430 с.
49. Попадюк, Т.Г. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. проф., В.Я. Горфинкеля – М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 296 с.
50. Постановление Правительства РФ от 01.01.2002 N 1 (ред. от 06.07.2015) "О Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы".
51. Романова, М.В. Бизнес-планирование: учебное пособие / М.В. Романова. – М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2015. – 240 с.
52. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 2– е изд., перераб. и доп. / Г.В. Савицкая. – Мн.: ИП «Экоперспектива», 2013. – 324 с.
53. Сатаев, А.М. Азбука бизнес-планирования. Учебное пособие / А.М. Сатаев. – М.: Юриспруденция, 2013. – 128 с.

54. Секерин, В. Д. Оценка инвестиций: Монография / В. Д. Секерин, А. Е. Горохова. – М. : АРГАМАК-МЕДИА, 2013. – 152 с.
55. Селезнева, Н.Н. Финансовый анализ. Управление финансами: учебное пособие для вузов. / Н.Н. Селезнева, А.Ф. Ионова. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 275 с.
56. Станиславчик, Е.Н. Бизнес-план: управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик. – М.: Ось-89, 2014. – 128 с.
57. СТО ЮУрГУ 21-2008 Стандарт организации. Система управления качеством образовательных процессов. Курсовая и выпускная квалификационная работа. Требования к содержанию и оформлению/ составители: Т.И. Парубочная, Н.В. Сырейщикова, А.Е. Шевелев, Е.В. Шевелева. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 55 с.
58. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
59. Уткин, Э. А. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело / Э.А. Уткин, А.И. Кочетков. – М.: ТАНДЕМ, Экмос, 2016. – 176 с.
60. Ушаков, И. И. Бизнес-план / И.И. Ушаков. – М.: Питер, 2017. – 224 с.
61. Федеральный закон от 25 февраля 1999 г. N 39-ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (с изменениями и дополнениями).
62. Худякова, Т.А. Инвестиции и инвестиционный анализ: учебное пособие / Т.А. Худякова, А.В. Шмидт. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 73 с.
63. Черняк В. З, Бизнес-планирование: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 152 с.
64. Экономика общественного сектора: учебник для вузов; допущено УМО по образованию в области экономики / ред.: Л. И. Якобсон, М. Г. Колосицына. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 558 с.

65. Экономика предприятия: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 499 с.
66. Экономический анализ деятельности предприятий: учебное пособие для вузов / отв. ред. С.М. Пястолов. – М.: Академический Проект, 2012. – 173 с.
67. Эргардт, О.И. Комплексный экономический анализ: учебное пособие / О.И. Эргардт. – Барнаул: Изд-во Алт. гос. ун-та, 2013. – 309 с.
68. Ягудин, С. Ю. Венчурное предпринимательство. Франчайзинг / С.Ю. Ягудин. – Питер, 2011. – 256 с.
69. Анализ рынка кофе в России 2015-2016 [Электронный ресурс] / https://koloro.ru/blog/issledovaniya/analiz_rynka_kofe_rossii_2015-2016.html. – (Дата обращения: 20.04.18).
70. Анализ рынка общественного питания в России [Электронный ресурс] / <http://marketing.rbc.ru/research/562950001098810.shtml>. – (Дата обращения: 21.04.18).
71. Исследование рынка кофе 2016-2017 гг.: Euromonitor International [Электронный ресурс] / <http://www.euromonitor.com/coffee>. – (Дата обращения: 03.05.2018).
72. Исследование рынка кофе 2016: International Coffee Organization. [Электронный ресурс] / http://www.ico.org/monthly_coffee_trade_stats.asp. – (Дата обращения: 03.05.2018).
73. Исследование рынка кофеен в России: NPD Group [Электронный ресурс] / <http://restorator.chef.ru/kofe>. – (Дата обращения: 29.04.2018).
74. Исследование рынка кофеен 2017: Global Reach Consulting (GRC) [Электронный ресурс] / http://marketing.rbc.ru/news_research.shtml. – (Дата обращения: 29.04.2018).
75. Кофейня Dunkin' Donuts [Электронный ресурс] / <http://dunkindonutsmoscow.ru/ru>. – (Дата Обращения: 14.04.2018).

76. Новости валютного рынка. Минфин прогнозирует инфляцию в 2018 году на уровне 4% [Электронный ресурс] / <http://svodka-plus.ru/prognosi/article/5409>. – (Дата обращения: 22.05.2018).

77. Обзор рынка кофеен в России и за рубежом [Электронный ресурс] / http://www.marketing.spb.ru/mr/food/coffee_review.htm. – (Дата обращения: 10.05.2018).

78. Первые кофейни: история появления [Электронный ресурс] / <http://www.coffeeburg.ru/kogda-otkrilas-pervaya-kofeinya/>. – (Дата обращения: 18.05.2018).

79. Российский сетевой рынок общественного питания 2016 [Электронный ресурс] / http://alfabank.rbc.ru/media/research/file/Общепит_спецверсия.pdf. – (Дата обращения: 03.06.2018).

80. Статистика: ставка рефинансирования Центрального банка Российской Федерации [Электронный ресурс] / <https://www.cbr.ru/>. – (Дата обращения: 02.05.2018).

81. Федеральная служба государственной статистики. Динамика оборота общественного питания [Электронный ресурс] / http://moscow.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/moscow/ru/statstics/enterpises/trade. – (Дата обращения: 29.05.2018).

82. Челябинскстат: Динамика оборота розничной торговли и оборота общественного питания по Челябинской области [Электронный ресурс] / http://chelstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/chelstat/ru/statstics/entepriises/trade/. – (Дата обращения: 18.05.2018).

