

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 «Финансы, денежное обращение и кредит»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.  
\_\_\_\_\_/И.А. Баев/  
«\_\_»\_\_\_\_\_ 2018 г.

Разработка бизнес-плана открытие булочной

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.01.2018.151.ВКР

Руководитель работы,  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_/Уразбахтин И.Р./  
«\_\_»\_\_\_\_\_ 2018г.

Автор работы,  
студент группы ЭУ-475  
\_\_\_\_\_/Елкина Т.А./  
«\_\_»\_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер,  
ст. преподаватель кафедры  
\_\_\_\_\_/Мостовщикова И.А./  
«\_\_»\_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Елкина Т.А. Разработка бизнес-плана.  
– Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-475, 70  
с., 9 ил., 18 табл., библиогр. список –  
20 наим.

В выпускной квалификационной работе представлен бизнес-план по открытию булочной. В ходе его написания были сформированы необходимые аналитические таблицы, использованы графики, иллюстрирующие содержание работы. Приведены пояснения по расчету всех показателей.

Рассчитаны и проанализированы показатели экономической эффективности проекта, произведена оценка рисков, сделаны выводы и целесообразности его реализации.

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

Объектом исследования являются предприятие, планируемое к открытию.

Предметом исследования – инвестиционная деятельность предприятия.

В первой главе рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования и экономической оценки инвестиций.

Во второй главе произведены все расчеты, отражающие целесообразность разработки проекта и его прибыльность, так же рассмотрены возможные риски.

## ANNOTATION

Elkina T.A. Development of business plan. – Chelyabinsk: SUSU, HSEM-475, 70 pages, 9 pic., 18 tab., reference list – 20 names

In this final qualification work the business plan on opening of bakery is submitted. During his writing necessary analytical tables have been created, the schedules illustrating the content of work are used. Explanations by calculation of all indicators are provided.

Indicators of economic efficiency of the project are calculated and analysed, the assessment of risks is made, conclusions and expediency of his realization are drawn. The purpose of work is development of the business plan of opening of anti-cafe. Relevance of research is caused by requirement of the enterprise for an assessment of economic efficiency of the project with the purpose of making decision on expediency of his realization.

In chapter 1 the main theory and concepts business – the project plan is considered. In chapter 2 all calculations reflecting expediency of development of the project and its profitability are made, possible risks are also considered.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
<b>1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС – ПЛАНИРОВАНИЯ</b>	
1.1 Теоретические основы бизнес – планирования.....	9
1.2 Сущность бизнес-планирования .....	16
1.3 Проблемы российской практики планирования .....	20
1.4 Экономическая оценка инвестиций.....	23
1.5 Методы оценки экономической эффективности инвестиций.....	26
1.6 Сравнение отечественного и зарубежного опыта бизнес планирования.....	30
<b>2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ОТРЫТИЯ БУЛОЧНОЙ</b>	
2.1 Резюме.....	36
2.2 План маркетинга.....	37
2.3 Организационно-производственный план.....	49
2.4 Инвестиционный план.....	56
2.5 Оценка эффективности проекта.....	64
2.6 Оценка рисков проекта.....	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	68
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	69

## ВВЕДЕНИЕ

Целью работы является разработка бизнес-плана открытия булочной. Для достижения цели исследования необходимо решить следующие задачи.

1. Разработать бизнес-идею проекта
2. Провести исследование рынка булочных и составить прогноз выручки
3. Разработать организационно-производственный план
4. Рассчитать потребность в инвестициях и финансировании проекта
5. Произвести оценку экономической эффективности и финансовой реализуемости проекта
6. Провести оценку рисков
7. Сделать вывод о целесообразности осуществления инвестиционного проекта

Пекарня «Кренделькофф» - это пекарня мини-формата, которая нацелена на продажу хлебобулочных изделий жителям близлежащих домов. Особенностью пекарни будет производство нестандартных изделий по оригинальным рецептам. Например, хлеба из твердых сортов пшеницы с меньшим содержанием быстрых углеводов, диетического хлеба из овсяной муки, а также злаковых хлебцев.

Преимущество открытия пекарни заключается в том, что вне зависимости от экономической ситуации в стране и уровня доходов населения, спрос на хлебобулочные изделия остается стабильным. Основной упор в рамках производства мы делаем на качество используемого сырья, оригинальность и неповторимость рецептов, нацеленность на здоровое питание и уход за фигурой.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

## 1.1 Теоретические основы бизнес-планирования

В условиях рыночной экономики для достижения успеха в бизнесе необходимо планирование развития бизнеса, анализирование состояния рынка и конкурентов. Успешное развитие бизнеса осуществляется на основе планирования.

Планирование предполагает процедуру сбора и обработки информации и принятие решений направленных на получение желаемого результата в виде целостной системы взаимосвязанных управленческих решений. Планирование помогает определить путь, который необходимо для достижения поставленных целей. Результатом планирования является бизнес – план.

Бизнес-план – документ, представляющий собой план создания или развития бизнеса компании, отражающий текущее состояние компания, стратегию и цели их достижения, ожидаемые результаты от деятельности компании.

Также бизнес-план - это документ предоставляемый инвестору с изложением основных характеристик и результатами экономической и финансовой деятельности [9].

В первом случае бизнес – план рассматривается как результат сводного планирования деятельности компании, которое осуществляется систематически, на регулярной основе. Во втором случае является результатом единовременного планирования, осуществляемого в рамках проекта для решения конкретной стратегической задачи [7].

Выделяют две основные цели бизнес-плана:

1. Внешние цели направленные на привлечение инвестора
2. Внутренние цели направленные на создание реальной плановой основы [9].

Бизнес–план помогает предпринимателю решить следующие основные задачи:

1. Определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;

2. Оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;
3. Выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;
4. Проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;
5. Просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана [10].

В бизнес-плане могут быть заинтересованы прежде всего:

1. Собственники фирмы. Бизнес-план интересует их с точки зрения определения целей и формирования стратегии их достижения, а также с целью последующего контроля за их осуществлением;
2. Руководство фирмы. Менеджеры используют бизнес-план и бизнес-планирование для разработки и уяснения стратегии развития, а также для осуществления эффективного управления на основе бизнес-плана. Их действия без бизнес-плана – это реакция на свершившиеся события, действия на основе бизнес-плана – это реакция на предвиденные и запланированные события;

Помимо двух указанных ранее целей бизнес-план позволяет решать и целый ряд других задач. Они заключаются в том, чтобы посредством разработки бизнес-плана обеспечить:

1. Анализ, оценивание и контроль за фактически достигнутыми результатами деятельности предприятия за определенный период. Сравнение фактических показателей деятельности с плановыми и анализ выявленных отклонений позволяют вырабатывать и свое временно вносить коррективы в развитие бизнеса;
2. Основу для внутренних и внешних

- 3.Разработку документов для акционеров фирмы и основу для всех акционерных собраний. Важнейшим вопросом акционерных собраний является вопрос получения и распределения прибыли. Бизнес-план выступает тем документом, который должен показать намеченный курс, которого будет придерживаться руководство предприятия;
- 4.Развитие взаимоотношений с представителями государственных, региональных, отраслевых и налоговых органов. Бизнес-план помогает проведению рекламы и установлению связей с общественностью;
- 5.Расчет ожидаемых финансовых результатов; оценить эффективность инвестиционного проекта, а также обосновать экономическую целесообразность его осуществления;
- 6.Формирование команды работников, способных реализовать данный бизнес-план. Совместная работа над бизнес-планом позволяет им генерировать идеи и заинтересовывает в дальнейшем сотрудничестве по их осуществлению [7].

### Структура бизнес-плана

На практике существуют различные методики разработки бизнес-плана. Наиболее распространенными методиками по разработке бизнес-планов являются зарубежная методика UNIDO и форма бизнес-плана Правительства РФ.

Ниже приведены структура двух методик разработки бизнес-планов: Международная форма бизнес-плана ЮНИДО представлены в таблице 1 и Макет бизнес-плана, применяемый в России в таблице 1 [11].



Таблица 1 – Международная форма бизнес–плана ЮНИДО

Раздел	Описание
1. Резюме	Любой читатель в первых двух главах бизнес-плана должен получить ясное представление об условиях и
2. Введение	бизнес-окружении проекта. Введение дает ясное понимание взглядов, миссии и стратегических целей компании. Любой инвестор за 5 минут должен получить первое впечатление о компании, целях и дальнейших планах.
3. Информация о компании	Этот раздел должен содержать всю необходимую информацию об организационной структуре предприятия. Основные цифры дают четкое понимание о предполагаемом размере компании, количестве сотрудников, из возрастной структуре и т.д. У читателя должно сложиться впечатление, что работа с данной компанией не является рискованной.
4. Описание продукции (услуг)	Вся продукция и услуги четко сформулированы, доступно и коротко описаны. Ссылки на образцы продукции/услуг добавляют привлекательность и ясность проекту.
5. Маркетинговый анализ	Включает все необходимые данные о рынке (объем рынка, доли основных игроков, информацию о потенциальных клиентах). Этот раздел бизнес-плана должен включать анализ позиции компании на рынке, ее долю и перспективы, перечень потенциальных клиентов. Описание рынка должно включать возможные риски и перспективы. Инвестор должен получить впечатление, что руководство компании имеет четкое представление о рынке.

Окончание таблицы 1

Раздел	Описание
6. Маркетинговая стратегия	<p>Данный раздел бизнес-плана дает четкое представление об основных направлениях маркетинговой активности. Маркетинговая стратегия ясно дает представление, в каком сегменте рынка действует компания, кто ее потенциальный клиент. У инвестора должно сложиться мнение, что маркетинговая стратегия компании является активной, многоканальной и поможет максимально реализовать маркетинговый потенциал.</p>
7. Организационный план	<p>Данный раздел отражает роль каждого члена команды, все функции и процессы.</p>
8. Производственный план	<p>Данный раздел бизнес-плана представляет информацию о фазах, шагах и основных мероприятиях в рамках реализации проекта. Большим плюсом будет представление всех основных параметров в виде схем, диаграмм и графиков. Производственный план дает представление инвестору о том, что проект хорошо спланирован и реализован.</p>
9. Финансовый план	<p>Информация об инвестициях. Схема финансирования.</p>
10. Показатели финансовой эффективности проекта	<p>Информация о доходах по проекту. Прогнозные формы финансовой отчетности. Финансовая часть бизнес-плана показывает основательность финансовой концепции и инвестиционного планирования.</p>
11. Анализ рисков	<p>Анализ рисков представляет собой четко структурированный перечень возможных рисков проекта. Анализ содержит информацию о том, как возможно минимизировать рассматриваемые риски</p>

Таблица 2 – Макет бизнес-плана, применяемый в России

Раздел	Описание
1. Титульный лист	<ul style="list-style-type: none"> <li>- название и адрес предприятия;</li> <li>- руководитель предприятия (организации);</li> <li>- ФИО и телефон;</li> <li>- суть проекта (3-5 строк);</li> <li>- заемные средства;</li> <li>- срок окупаемости проекта;</li> <li>- наличие заключений государственной вневедомственной (независимой), а также экологической экспертизы (организации и даты утверждения);</li> <li>- заявление о коммерческой тайне и т.д.</li> </ul>
2. Резюме проекта	<p>Это характеристика проекта, раскрывающая цели проекта и доказательства его выгоды. Раздел включает элементы: цель проекта; сущность проекта; преимущества продукции (услуг); ожидаемый спрос на продукцию; основные факторы успеха; требуемые инвестиции; срок возврата заемных средств; решение социальных вопросов (создание новых рабочих мест, прокладка дорог и коммуникаций общего пользования и т.п.).</p>
3. Анализ положения дел в отрасли	<ul style="list-style-type: none"> <li>- общая потребность и объем производства продукции;</li> <li>- ожидаемая доля предприятия по производству продукции;</li> <li>- потенциальные конкуренты их сильные и слабые стороны;</li> <li>- какие и где появились аналоги продукта за последние 3 года.</li> </ul>

Продолжение таблицы 2

Раздел	Описание
4. Производственный план	Назначение раздела - аргументировать выбор производственного процесса и определить его экономические показатели, специфические требования к организации производства, состав основного оборудования, его поставщики и условия поставок, стоимость, сырье и материалы, поставщики и ориентировочные цены, численность работающих и затраты на оплату труда, программа производства и реализации продукции, стоимость производственных основных фондов, переменные и постоянные затраты, себестоимость единицы продукции.
5. План маркетинга	В разделе должно быть показано, что реализация товара не вызывает серьезных проблем, конечные потребители, является ли предприятие монополистом, характер спроса (равномерный или сезонный), характеристика конкуренции и конкурентов, торгово-сбытовые издержки, капитальные затраты, связанные с реализацией продукции (услуг), каких действий конкурентов следует опасаться и каковы основные элементы стратегии противодействия.
6. Организационный план	организационно-правовая форма предприятия; акции (сколько выпущено и сколько предполагается выпустить); руководящий состав, краткие биографические справки; кто обладает правом подписи финансовых документов; распределение обязанностей между членами руководящего состава; поддержка проекта местной администрацией.

## Окончание таблицы 2

Раздел	Описание
7. Финансовый план	<ul style="list-style-type: none"><li>- объем инвестиций;</li><li>- объем финансирования проекта по источникам и периодам;</li><li>- условия предоставления кредитов;</li><li>- движение денежных потоков;</li><li>- прогнозный баланс доходов и расходов;</li><li>- показатели эффективности проекта (срок окупаемости, внутренний коэффициент эффективности и др.);</li><li>- оценка структуры баланса (текущей ликвидности, обеспеченности собственными средствами и т.д.).</li></ul>

### 1.2 Сущность бизнес-планирования

Идея составления бизнес-планов родилась в США. Более 30 лет назад зарождение и развитие молодых высокотехнологичных компаний в сфере компьютерных, телекоммуникационных и медицинских технологий потребовало немалых финансовых средств. Предприниматели стали активно обращаться в финансовые организации или к индивидуальным инвесторам за получением денежных средств для реализации своих инновационных идей и проектов коммерческого назначения. Благодаря венчурному капиталу были созданы такие гиганты, как Intel, Microsoft, Apple, Compaq, Federal Express, Xerox, Yahoo, Amazon и др. Чтобы понять, для каких целей венчурной компании требуются денежные средства и на что они будут истрачены, инвесторы стали требовать представления в письменной форме ответов на интересующие их вопросы. Практика показывала, что чем глубже и основательнее были проработаны вопросы и ответы на них, тем успешнее шли дела у молодой компании. Выбор проектов, заслуживающих инвестирования, и распределение средств венчурного

капиталиста между различными компаниями потребовали унифицировать форму представления бизнес плана. Накопленный опыт использования бизнес планов был усовершенствован и впоследствии повсеместно вошел в практику бизнеса. Он распространился из США в Европу и в другие страны. Позднее бизнес-планы стали использоваться в компании и в качестве реальной плановой основы для функционирования и развития их бизнеса. С переходом к рыночной экономике в ходе проведения широкомасштабных экономических реформ бизнес-планы стали использоваться и российскими компаниями. И если первоначально, в середине 1990х гг., они разрабатывались преимущественно с целью получения инвестиций из внешних источников, то сегодня спектр направлений их практического использования стал заметно шире.

Планирование играет важную роль для достижения успеха в любом начинании. Оно включает постановку целей и задач, определение и выбор наиболее эффективных путей и средств их достижения. Планирование предполагает определить, что и как необходимо сделать для достижения целей [2].

Планирование - это процесс постановки целей и определение того, что должно быть сделано для их достижения. Сущность планирования как вида управленческой деятельности и как процесса принятия управленческих решений. Планирование - это вид управленческой деятельности по определению будущего системы, связанный с постановкой целей, выбором путей и способов их достижения, разработкой на этой основе планов (плановых заданий), распределением необходимых ресурсов. Планирование представляет собой ориентированный на будущее, осуществляемый на основе систематической подготовки регулярно повторяющийся процесс переработки информации и принятия решений, который проводится как на уровне системы (предприятия) в целом, так и ее отдельных элементов (структурных подразделений, функциональных подсистем, отдельных работников). Результатом планирования

является план или система планов. Планирование по своей сути связано с процессами переработки информации.

Данные и информация, поступающие на входе, перерабатываются с помощью определенных методов и инструментария в информацию, получаемую на выходе, т. е. в альтернативные варианты плана. Планирование как процесс предполагает систематическую подготовку и принятие решений по формированию будущего системы (предприятия). Если же принятие решений осуществляется без их систематической подготовки, то говорят о так называемых интуитивных решениях. Как правило, они принимаются менеджерами в условиях недостатка времени непосредственно перед их реализацией.

Используемые на практике системы планирования могут охватывать разные временные периоды, отличаться по срокам, точности, степени детализации и координации, объекту и предмету планирования. Однако для них характерны общие признаки, поскольку они:

1. Относятся к будущему;
2. Направлены на достижение определенных целей (целенаправленность);
3. Представляют упорядоченный процесс выполнения определенных действий;
4. Связаны с обработкой информации;
5. Связаны с проектированием будущего [3].

Планирование связано с разработкой проекта будущего, выбором путей и средств его достижения. Любая деятельность, ориентированная на будущее, так или иначе, предполагает разработку и реализацию проекта

Цели бизнеса и планы достижения их являются неотъемлемой частью планирования. При этом под целью понимают желаемое состояние (или результат), которого система стремится достичь в будущем. Органической составной частью планирования будущего фирмы является составление и использование долгосрочных и среднесрочных прогнозов. Прогнозы на будущее учитываются при формировании стратегических планов, которые, в свою очередь,

выступают основой для разработки тактических (текущих), а затем и оперативных планов фирмы.

Прогнозирование - это процесс предвидения, предсказания будущего характера процессов на основе информации об их протекании в прошлом и настоящем. Он строится на вероятностном, научно обоснованном суждении о перспективах развития рассматриваемого объекта и его возможном состоянии в будущем. Прогнозирование позволяет выявить альтернативные варианты развития исследуемого процесса или объекта.

Планирование устанавливает, что должно быть сделано. Главная цель планирования состоит в том, чтобы быть действенным инструментом для достижения целей предприятия. Из этой главной цели вытекают частные цели (подцели) планирования, которые должны обеспечивать:

- 1.Согласованность достижения целей (согласование целей и действий работников, отделов разных уровней управления);
  - 2.Раннее выявление и предупреждение проблем (своевременное принятие решений и превентивных мер);
  - 3.Координацию частных планов (согласование позволяет преодолеть препятствия в ходе реализации планов);
  - 4.Подготовку принятия решений (выявление и исследование альтернатив, систематичная подготовка решений по выбору наиболее подходящей альтернативы);
  - 5.Определение основных точек контроля (планирование является основой результативного контроля);
  - 6.Информирование сотрудников (о целях, альтернативах, сроках и ограничениях);
  - 7.Мотивацию сотрудников (заинтересованное сотрудничество людей в процессе планирования побуждает их к достижению производственных и личных целей)
- [2].



### 1.3 Проблемы Российской практики планирования

Россия, долгое время находившаяся в условиях централизованной командно-административной системы управления социалистической экономикой, на первый взгляд, имеет необходимую почву для планирования бизнеса. Плановая работа не является чем-то абсолютно новым и незнакомым для большинства работников. Однако сама природа планирования в условиях плановой социалистической экономики была совершенно иной.

В условиях рынка центр тяжести в планировании переместился на само предприятие. Главную ценность для предприятий представляет уже не только план как задание к выполнению, а сам процесс планирования.

В этой связи развитие и укоренение новых организационных форм и методов планирования бизнеса на российских предприятиях становится жизненно необходимым.

Сегодня планирование бизнеса по-прежнему остается одной из самых «болевых точек» российского менеджмента, а система планирования - наиболее слабое звено в управлении российскими предприятиями. Это вызвано целым рядом причин.

Планирование в условиях рынка, ориентированное на удовлетворение потребностей клиентов, само по себе является достаточно сложной интеллектуальной работой, требующей создания и использования информационной базы, аналитической обработки данных, проектирования будущего, постоянной активности участников процесса планирования, их творческого подхода к оценке рыночной ситуации и возможностей потребителей.

Планирование бизнеса должно опираться на системное видение, обобщение результатов исследований рынка и анализа достигнутых результатов работы с рынком. Однако стратегический маркетинг, закладывающий основу для стратегического и бизнес-планирования, не стал еще сильной стороной существующих систем управления бизнесом российских предприятий.

Организация процесса планирования и его осуществление являются непростой задачей, поскольку требуют гибкого сочетания централизации и децентрализации в планировании, создания условий для участия в нем и в аналитических процессах, предшествующих и сопровождающих планирование, менеджеров и других специалистов разных подразделений (экономистов, плановиков, финансистов, производственников, маркетологов и т. д.). Все это сопровождается организационными проблемами и свидетельствует о наличии коммуникационных трудностей, связанных с процессом планирования.

Необходимость использования демократического стиля управления и демократических методов планирования сталкивается с препятствиями, связанными с существующими традициями управления. В России все еще достаточно сильны позиции сторонников директивного управления и приказов сверху, нежели руководителей, склонных к использованию демократических методов управления. Традиции советского периода, директивное планирование все еще сильны в российском менеджменте. Однако эти проблемы ни в коем случае не являются непреодолимыми. По мере обновления состава руководителей более молодыми, прогрессивно мыслящими менеджерами давление существующих традиций будет ослабевать. Общий ход развития российского менеджмента будет способствовать разрешению этих проблем.

В отличие от развитых западных стран условия становления планирования бизнеса в России имеют свою специфику. Социально-экономическая среда, правовые условия, в которых работают российские предприятия, отсутствие развитой инфраструктуры, а также необходимого информационного и аналитического обеспечения планирования российского бизнеса, часто не позволяют им непосредственно использовать зарубежные методические разработки, представленные в литературе. В них раскрываются вопросы планирования бизнеса применительно к фирмам, работающим в условиях развитой рыночной экономики. Они зачастую не соответствуют хозяйственным,

экономическим, правовым и другим условиям российского бизнеса, а потому не могут быть напрямую использованы на практике.

Отечественные предприятия имеют пока небольшой опыт планирования в условиях рынка. До недавнего времени менеджеры-практики считали, что отсутствие проработанного бизнес-плана может быть вполне заменено интуицией и практическим опытом в бизнесе. Имеющиеся знания и практические навыки многих менеджеров не в полной мере отвечают профессиональным требованиям, предъявляемым сегодня к планированию бизнеса, поэтому менеджеры зачастую недооценивают роль и значение системы планирования.

Несмотря на отсутствие законодательных актов, напрямую обязывающих руководителей предприятий заниматься бизнес-планированием, сегодня для получения финансирования из внешних источников предприятию уже необходимо разрабатывать и представлять бизнес-план.

В настоящее время российский бизнес входит в новую стадию своего развития, когда без стратегического видения будущего, без постановки стратегических целей и задач на несколько лет, разработки бизнес-планов и понимания того, куда и как нужно двигаться, что нужно делать уже сегодня для их достижения, невозможно успешно продвигаться вперед.

#### Причины ограниченного применения бизнес – планирования

Недостаток знаний. Ситуации, в которых знания участников бизнес - проекта не удовлетворяют профессиональным требованиям, обычны. Причина заключается в том, что некоторые области этой деятельности не вполне поняты или изучены (особенно руководство коллективом, учет внешних воздействий).

Непрактичные средства. Например, программы управления осуществлением проекта относительно сложны. Их освоение требует больших трудовых и финансовых затрат, что сдерживает процесс бизнес-планирования.

Усилия, требуемые для реорганизации предприятия, недооцениваются. Имеющиеся в распоряжении команды по разработке бизнес-плана знания, полученные из различных источников, не полностью учитывают специфику компании. Требуются дополнительные усилия и расходы, которые разработчиками проекта часто недооцениваются. Возникновение этого факта может привести к разочарованию и остановке работ по разработке и реализации проекта.

Значение системного, комплексного планирования не осознается достаточно полно. Слишком много времени тратится на то, чтобы осознать, что подготовительный этап бизнес-планирования должен стать одной из важных задач.

Роль руководителя проекта. Позиция лидера проекта не привлекательна для многих менеджеров, которые имеют необходимую квалификацию. Многократно подтверждена идея, что карьера должна делаться в функциональной сфере. Служащий находится на конкретном месте служебной лестницы. У руководителя проекта шансы на успех менее определены. Это приводит к господству функциональной сферы даже в организациях, в которых широко используются рассматриваемые методы планирования

#### 1.4 Экономическая оценка инвестиций

Международная практика оценки эффективности инвестиций базируется на концепции временной стоимости денег и основана на ряде принципов:

1. Эффективность использования инвестируемого капитала оценивается путем сопоставления денежного потока (cash flow), который формируется в процессе реализации инвестиционного проекта и исходной инвестиции. Проект признается эффективным, если обеспечивается возврат исходной суммы инвестиций и требуемая доходность для инвесторов, предоставивших капитал

2. Инвестируемый капитал, равно как и денежный поток, приводится к настоящему времени или к определенному расчетному году (который, как правило, предшествует началу реализации проекта);
3. Процесс дисконтирования капитальных вложений и денежных потоков осуществляется по различным ставкам дисконта, которые определяются в зависимости от особенностей инвестиционных проектов. При определении ставки дисконта учитываются структура инвестиций и стоимость отдельных составляющих капитала. Эффективность проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников.

Различают следующие показатели эффективности инвестиционного проекта:

1. Показатели коммерческой (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
2. Показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджета;
3. Показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение [4].

В процессе разработки проекта производится оценка его социальных и экологических последствий, также затрат, связанных с социальными мероприятиями и охраной окружающей среды. Оценка предстоящих затрат и результатов при определении эффективности инвестиционного проекта осуществляется в пределах расчетного периода, продолжительность которого принимается с учетом:

- 1.Продолжительности создания, эксплуатации и (при необходимости) ликвидации объекта;
- 2.Средневзвешенного нормативного срока службы основного технологического оборудования;
- 3.Достижения заданных характеристик прибыли;
- 4.Требований инвестора.

Для стоимостной оценки результатов и затрат могут использоваться базисные, мировые, прогнозные и расчетные цены. При оценке эффективности инвестиционного проекта соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном периоде.

Для приведения разновременных затрат, результатов и эффектов используется норма дисконта, равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал.

К основным принципам оценки эффективности инвестиций, применимым ко всем типам инвестиционных проектов также относятся:

- 1.Рассмотрение проекта на протяжении всего его жизненного цикла;
- 2.Моделирование денежных потоков за расчетный период с учетом возможности использования различных валют;
- 3.Сопоставимость условий сравнения различных проектов (вариантов);
- 4.Обеспечение положительности и максимума эффекта;
- 5.Учет фактора времени: – разбиение расчетного периода на шаги.
- 6.Сравнение полученных данных по проекту с ситуацией без проекта;
- 7.Учет всех наиболее существенных последствий проекта;
- 8.Учет наличия разных участников проекта, несовпадения их интересов, различных оценок стоимости капитала;
- 9.Многоэтапность оценки;
- 10.Учет влияния потребности в оборотном капитале;
- 11.Учет влияния инфляции и возможности использования нескольких валют;

## 12. Учет влияния неопределенности и риска.

Осуществление эффективных проектов увеличивает поступающий в распоряжение общества внутренний валовой продукт (ВВП), который затем делится между участвующими в проекте субъектами (фирмами, акционерами и работниками, банками, бюджетами разных уровней и пр.). Поступлениями и затратами этих субъектов определяются различные виды эффективности.

### 1.5 Методы оценки экономической эффективности инвестиций

При обосновании эффективности инновационных проектов не следует ориентироваться на какой-либо один универсальный показатель. Для того чтобы определить абсолютную величину достигаемого экономического результата, следует учитывать скорость возврата вложенных средств, срок окупаемости и внутреннюю норму прибыли [5].

Чистый дисконтированный доход – Net Present Value (ЧДД, чистая дисконтированная стоимость, NPV) – разность суммы элементов возвратного потока и исходной инвестиции, приведенных (дисконтированных) к началу действия оцениваемого проекта.

Метод основан на сопоставлении величины исходной инвестиции с общей суммой дисконтированных чистых денежных поступлений, генерируемых ею (исходной инвестицией) в течение прогнозируемого срока [1].

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

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} - IC, \quad (1)$$

где  $CF_k$  – доходы (сальдо от операционной деятельности) по шагам проекта;  
IC – единовременные инвестиции в начале проекта;

$r$  – ставка дисконтирования, используемая в проекте;  
 $k$  – номер шага;  
 $n$  – количество шагов в проекте.

Если проект предполагает не разовую инвестицию, а последовательное инвестирование финансовых ресурсов в течение  $m$  лет, то:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+i)^j}, \quad (2)$$

где  $i$  – прогнозируемый средний темп инфляции.

Показатель NPV отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала предприятия в случае реализации рассматриваемого проекта, причем оценка делается на момент окончания проекта, но с позиции начала проекта.

Индекс рентабельности инвестиций – Profitability Index (PI, индекс доходности) – отношение суммы дисконтированных элементов возвратного потока к исходной инвестиции.

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} / IC \quad (3)$$

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

Интерпретация значений PI:

$PI > 1$  – проект прибыльный;

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

$PI < 1$  – проект убыточный.



Данный показатель удобен при выборе одного проекта из альтернативных, имеющих одинаковый NPV. Например, если два проекта имеют одинаковые значения NPV, но разные объемы требуемых инвестиций, очевидно, что выгоднее будет тот проект, который обеспечивает большую эффективность вложений.

Внутренняя норма прибыли – Internal Rate of Return (IRR, внутренняя доходность, норма доходности) – такая ставка дисконтирования, при которой проект становится безубыточным, т.е. чистый дисконтированный доход обращается в ноль. Рассчитывается нахождением коэффициента дисконтирования, при котором приведенная стоимость будущих денежных поступлений (доходов) равна приведенной стоимости потока затрат на проект, т. е. при которой  $NPV = 0$ . При этом период дисконтирования должен быть привязан к сроку жизни проекта

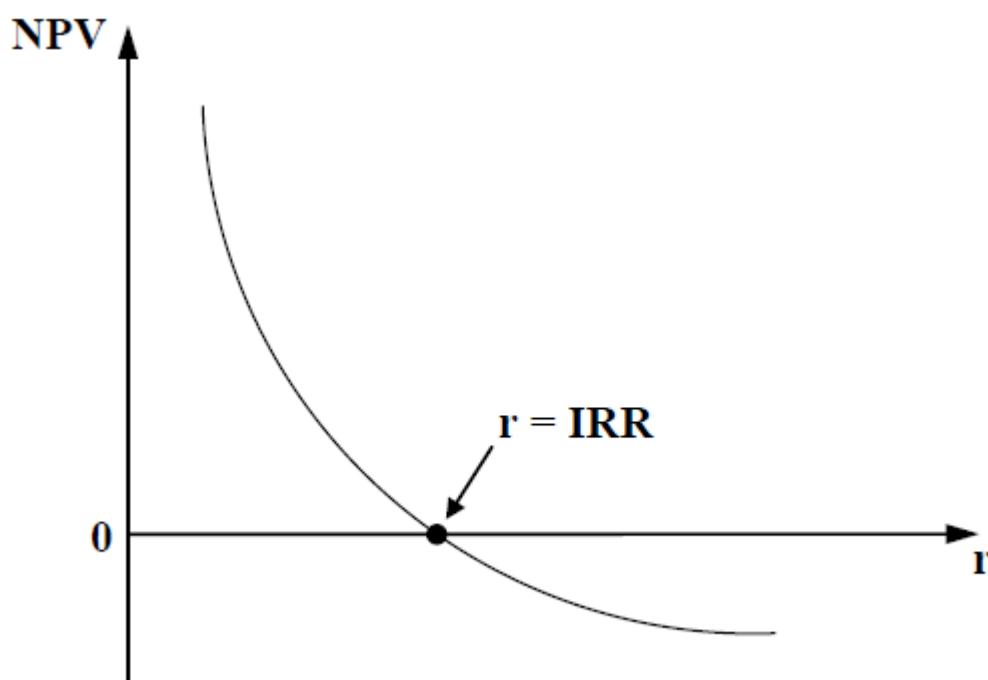


Рисунок 1 – Сущность показателя IRR

Алгоритм определения IRR методом интерполяции:

1. Выбираются два значения ставки дисконтирования и рассчитываются NPV: при одном значении NPV должно быть ниже нуля, при другом — выше нуля;

2. Значения ставок дисконтирования и соответствующих им NPV подставляются в следующую формулу:

$$IRR = d_1 + \frac{NPV_1}{(NPV_1 - NPV_2)} \times (d_2 - d_1) \quad (4)$$

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

$NPV_1$ - значение положительного NPV;

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

$NPV_2$ - значение отрицательного NPV.

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

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

Дисконтированный срок окупаемости инвестиционных проектов (Discounted Payback Period, DPP) Число базисных периодов (срок) за которое произойдет возмещение сделанных инвестиционных расходов с учетом фактора времени.

Интерпретация значений DPP заключается в том, что

1. Проект принимается, если окупаемость имеет место;

2. Проект принимается, если срок окупаемости не превышает заранее установленной величины. Здесь целесообразно учитывать окупаемость аналогичных проектов [1].

## 1.6 Сравнение отечественного и зарубежного опыта бизнес планирования

Бизнес-планирование - явление новое в экономике России, несмотря на то, что многие понятия рыночной экономики уже вошли в деловую жизнь и практику наших предприятий (организаций). С развитием рынка в России необходимость бизнес-планирования стала настолько очевидной, что уже в 1994 - 1995 гг. их применение становится массовым явлением.

Бизнес-планирование в России имеет свои особенности:

1. Меняющиеся экономические отношения ставят руководителей перед необходимостью самим просчитывать свои будущие шаги и учиться вести борьбу с конкурентами;
2. Появляется новое поколение руководителей, которые не были руководителями коммерческих организаций, и они плохо представляют весь круг ожидающих их экономических проблем, особенно в рыночной экономике;
3. Российские предприниматели должны научиться обосновывать свои заявки, доказывая инвесторам, что они могут просчитать все аспекты использования инвестиций не хуже бизнесменов из других стран.

В отличие от западных стран бизнес-планирование в России имеет ряд особенностей. Это объясняется тем, что специальная литература, в которой рассматриваются различные методические вопросы разработки бизнес-проектов, бизнес-планов, бизнес-справок, в основном переводная. В ней подробно излагаются вопросы бизнес-планирования применительно к фирмам, работающим по законам развитой рыночной экономики. Отечественные предприятия имеют пока небольшой опыт бизнес-планирования [8].

Экономическая и социальная ситуация, в которой работают российские предприятия, часто не позволяет им непосредственно использовать зарубежные методические разработки при составлении бизнес-планов. Необходима их

адаптация к реальным хозяйственным, социальным, правовым и другим условиям нашей страны.

В настоящее время российское законодательство не закрепляет обязательность разработки бизнес-плана. Для большинства российских предприятий он является новым документом. Сегодня широко распространена позиция, отрицающая целесообразность разработки развернутого бизнес-плана и предполагающая в качестве альтернативы краткое технико-экономическое обоснование. Иногда считается, что отсутствие проработанного бизнес-плана может быть компенсировано знанием «глубин» отечественного бизнеса и интуицией. В современных условиях такая позиция не может являться достаточной для получения инвестиций под конкретные проекты. Условия нарождающегося рынка диктуют необходимость использования общепринятой в других странах практики продвижения предпринимательских проектов для инвестирования.

К сожалению, российская специфика инвестиционного климата даже усложняет процедуры разработки бизнес-планов и учета в них ряда трудно предсказуемых факторов. К ним можно отнести уровни инфляции, различающиеся для оцениваемых в бизнес-плане показателей (например, общая инфляция, инфляция на сбыт, себестоимость продукции, заработную плату, основные фонды и т.д., плавающие банковские и налоговые ставки, перевод рублевых показателей в твердые валюты, проблемы оплаты поставок из-за кризиса неплатежей, недостаточность информационных и статических данных). Зарубежный опыт и пока еще недостаточный опыт отечественных предприятий показывают, что даже в условиях переходного периода составлять бизнес-планы заставляет сама жизнь, подвергающаяся экономическим и правовым воздействиям.

Несмотря на отсутствие законодательных актов, прямо обязывающих разработку бизнес-планов, сегодня в России принято значительное число указов и других законодательных актов, которые формируют деловую среду предпринимательства. Функционирование в ней предполагает необходимость

разработки бизнес-плана для получения финансирования. В кризисных же условиях переходного периода бизнес-план предприятия должен прежде всего решать задачи улучшения его финансового состояния или финансового оздоровления (санирования).

### Американская специфика

При переносе зарубежных рекомендаций на российскую почву следует помнить, что необходимы коррекция и замена отдельных американских реалий на российские.

В Америке предпринимательство является прежде всего образом жизни, а не только способом зарабатывать деньги. Американский руководитель подвержен столь сильному давлению конкуренции и рыночных механизмов, что фактически находится у них под контролем. Его деятельность определяется тем, насколько верно он способен оценить влияние этих факторов на его предприятие, и в меньшей степени зависит от личных стремлений и симпатий.

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

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

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

Американский начинающий предприниматель находится в уникальных условиях в том смысле, что ему оказывается всемерная поддержка со стороны государства. В первую очередь это информационное обслуживание и консультации. В России необходимо компенсировать отсутствие государственных услуг собственной активностью. Нужно помнить, что иностранные организации, готовые давать консультации и даже оказывать материальную поддержку, начинают постепенно проникать и в Россию. При разработке бизнес-плана используются методики, выбор которых для инициаторов проектов сейчас достаточно широк. Имеются различные типовые иностранные методики. Среди них наибольшую известность получило Руководство по оценке эффективности инвестиций, подготовленное ЮНИДО, и его компьютерный вариант КОМФАР. Однако при большом разнообразии во всех них соблюдаются определенные принципы построения бизнес - проекта, которые в основном несущественно отличают друг от друга.

## ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ

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

Наличие бизнес-плана – обязательное требование в условиях цивилизованного рынка. План служит средством для сообщения информации о бизнес идеях другим заинтересованным лицам, выступает основой деловых предложений на переговорах. Качественно разработанный бизнес-план производит благоприятное впечатление и выступает своего рода визитной карточкой предприятия.

Планирование - это процесс постановки целей и определение того, что должно быть сделано для их достижения. Сущность планирования как вида управленческой деятельности и как процесса принятия управленческих решений. Планирование играет важную роль для достижения успеха в любом начинании. Оно включает постановку целей и задач, определение и выбор наиболее эффективных путей и средств их достижения. Планирование предполагает определить, что и как необходимо сделать для достижения целей.

В процессе разработки проекта производится оценка его социальных и экологических последствий, также затрат, связанных с социальными мероприятиями и охраной окружающей среды. Оценка предстоящих затрат и результатов при определении эффективности инвестиционного проекта осуществляется в пределах расчетного периода. Для стоимостной оценки результатов и затрат могут использоваться базисные, мировые, прогнозные и расчетные цены. При оценке эффективности инвестиционного проекта соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном периоде

Сегодня планирование бизнеса по-прежнему остается одной из самых «болевыми точками» российского менеджмента, а система планирования – наиболее слабое звено в управлении российскими предприятиями. Это вызвано целым

рядом причин. В отличие от развитых западных стран условия становления планирования бизнеса в России имеют свою специфику. Социально-экономическая среда, правовые условия, в которых работают российские предприятия, отсутствие развитой инфраструктуры, а также необходимого информационного и аналитического обеспечения планирования российского бизнеса, часто не позволяют им непосредственно использовать зарубежные методические разработки. В них раскрываются вопросы планирования бизнеса применительно к фирмам, работающим в условиях развитой рыночной экономики. Они зачастую не соответствуют хозяйственным, экономическим, правовым и другим условиям российского бизнеса, а потому не могут быть напрямую использованы на практике.



## 2 РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ОТРЫТИЯ БУЛОЧНОЙ

### 2.1 Резюме

Данный проект нацелен на открытие булочной в городе Челябинске.

Целевая аудитория – жители ближайших домов, школьники, а также люди из других районов города, следящие за фигурой.

Необходимые инвестиции – 876 187 тысяч рублей. Проект окупится в течение 8 месяцев.

По произведенным расчетам показателей экономической эффективности составили: NPV = 4 159 387 руб., PI = 4,74, IRR = 229%.

В рамках анализа рисков проект оказался нечувствительным как к изменению выручки, так и изменению ставки дисконтирования; в обоих случаях чистый дисконтированный доход остается положительным.

## 2.2 План маркетинга

Проанализируем состояние отрасли в данной сфере бизнеса. Под мини-пекарней далее понимается – предприятие, которое занимается непосредственно производством и прямой продажей продукции без зоны кафетерия.

Челябинск – один из самых крупных городов России. При этом на данный момент в нем существует всего лишь 85 мини-пекарен. Это один из самых невысоких показателей среди крупных российских городов.

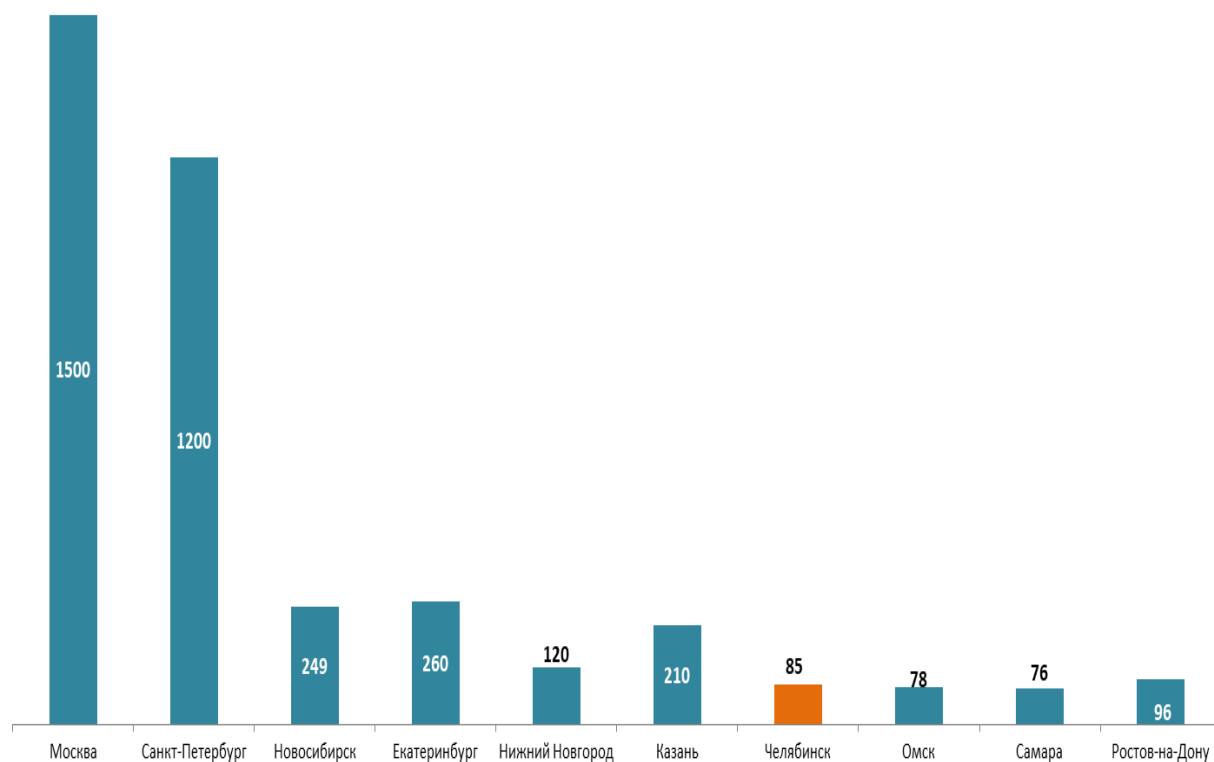


Рисунок 2 – Количество мини-пекарен в городе

Ведущие позиции по количеству пекарен занимают Москва и Санкт-Петербург, связано это с тем, что города являются культурными столицами и посещаются миллионами туристов ежегодно.

Если рассматривать не такие крупные города, можно выделить Екатеринбург, Новосибирск и Казань, где количество пекарен составляет от 210-260.

Таблица 3 – Данные о пекарнях в городах России

Город	Население, тысяч человек	Площадь, кв.км.	Количество мини-пекарен в городе, штук	Кв.км. на 1 мини-пекарню	Населения на 1 мини-пекарню, тысяч человек
Москва	12381	2561,5	1500	1,71	8,3
Санкт-Петербург	5282	1439,0	1200	1,20	4,4
Новосибирск	1603	506,7	249	2,03	6,4
Екатеринбург	1456	468,0	260	1,80	5,6
Нижний Новгород	1262	466,5	120	3,89	10,5
Казань	1232	614,2	210	2,92	5,9
Челябинск	1199	501,6	85	5,90	14,1
Омск	1178	566,9	78	7,27	15,1
Самара	1170	541,4	76	7,12	15,4
Ростов-на-Дону	1125	348,5	96	3,63	11,7

По показателям насыщенности пекарнями относительно площади города лидируют Санкт-Петербург, Москва, Екатеринбург и Новосибирск. Городами с самым низким таким показателем являются Омск, Самара и Челябинск.

Если говорить о показателе проникновения по населению (на 1 тысячу человек), лидерами являются Санкт-Петербург, Екатеринбург и Казань. Наименьшее проникновение выявлено в городах: Самара, Омск, Челябинск.

Исходя из принятого определения мини-пекарни, можно сделать вывод, что мини-пекарни – это, в первую очередь, ритейл, а не ресторанный бизнес.

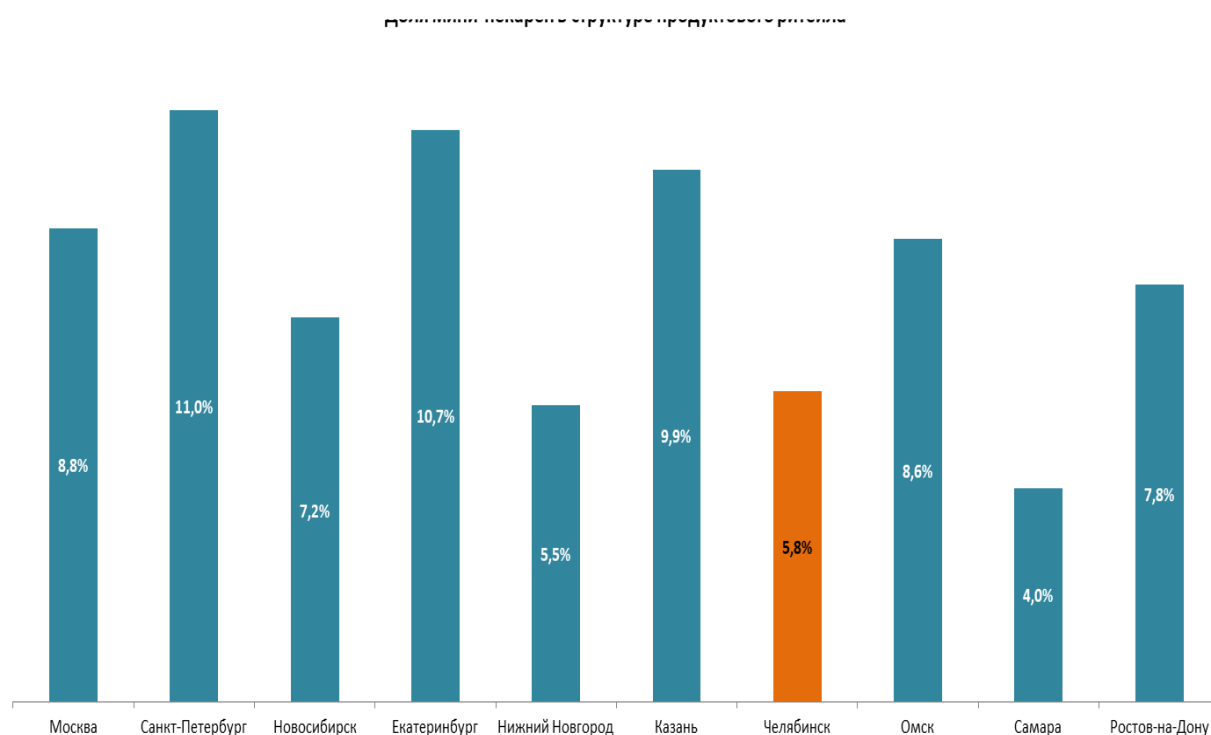


Рисунок 3 – Доля пекарен в структуре продуктового ритейла

Можно отметить, что распределение количества мини-пекарен по городам России совершенно разное. Наиболее высокая доля в структуре ритейла опять же у Санкт-Петербурга, Екатеринбурга и Казани. Обладателем одного из самых низких показателей опять является Челябинск.

Положение мини-пекарен на рынке продуктового ритейла Челябинска.

Пекарни относятся к категории специализированных магазинов, так как торгуют одним видом товаров – собственно-произведенными хлебобулочными изделиями. При этом доля специализированных магазинов в Челябинске составляет чуть более 62%.

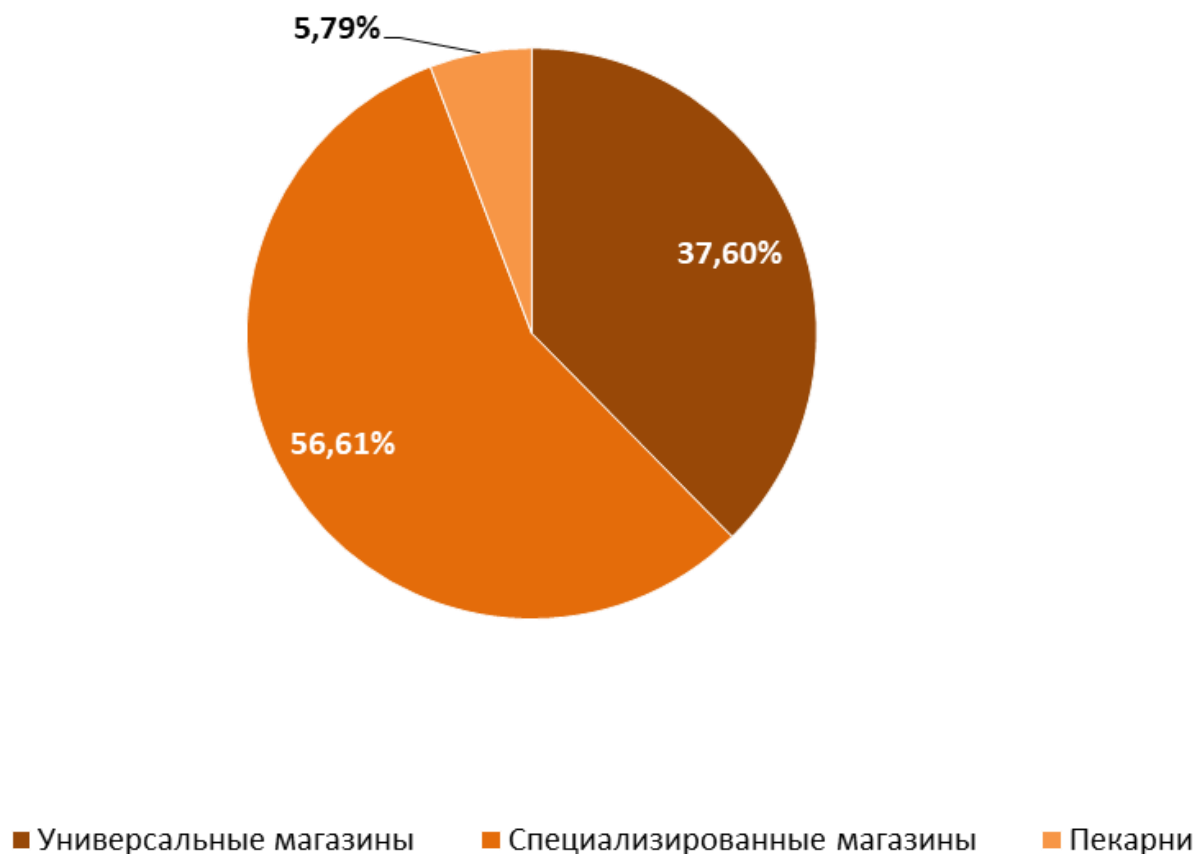


Рисунок 4 – Структура продуктового ритейла города Челябинска

Доля пекарен по городу составляет всего 5,8%, это намного ниже, чем в других крупных городах России. В структуре специализированных магазинов пекарни также имеют невысокую долю, что говорит о том, что есть перспектива для развития данной отрасли в Челябинске. Основные показатели пекарен по районам города Челябинска представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Показатели пекарен по районам города Челябинска

Район	Население, тысяч человек	Доля населения, %	Площадь, кв.км.	Доля площади, %	Количество мини-пекарен в районе, штук	Доля мини-пекарен, %	Кв.км. на 1 мини-пекарню	Населения на 1 мини-пекарню, человек
Калининский район	224391	18,7	50,1	10,0	18	21,2	2,78	12466
Курчатовский район	223566	18,6	62,6	12,5	9	10,6	6,95	24841
Ленинский район	191288	16,0	78,2	15,6	7	8,2	11,17	27327
Металлургический район	138156	11,5	110,5	22,0	6	7,1	18,42	23026
Советский район	137533	11,5	81,3	16,2	8	9,4	10,17	17192
Тракторозаводской район	183909	15,3	73,0	14,6	11	12,9	6,64	16719
Центральный район	100015	8,3	45,9	9,1	26	30,6	1,76	3847
ИТОГО	1198858	100,0	501,6	100,0	85	100,0	5,90	14104

Несмотря на факт, что Центральный район является самым маленьким по площади, в нем сконцентрировано наибольшее количество мини-пекарен. Это связано, в первую очередь, с тем, что в этом районе располагается множество бизнес и торговых центров, а также учебных заведений.

В Центральном районе Челябинска расположено около 26 мини-пекарен, что составляет 31% от общего количества в городе. Также множество пекарен расположено в Калининском районе, их количество составляет 18 штук, это 22% от общего количества. Это связано с тем, что Калининский район – лидер по количеству проживающего в нем населения. Таким образом, рынок производителей хлебобулочных изделий на рынке Челябинска развит, однако его положение намного хуже по сравнению с городами-аналогами. Следовательно, имеет смысл работать в этой отрасли, так как она будет расширяться.

Продукция крупных игроков рынка представлена во всех супермаркетах и частных магазинах города. Это наши основные конкуренты. Однако их продукция

производится в больших количествах, что сказывается на качестве используемого сырья.

Что касается частных пекарен, они работают на узкий сегмент потребителей, живущих в зоне ближайшего территориального охвата – стоит учитывать в конкурентном анализе только близлежащие организации.

Мы планируем занять другую нишу, нишу «диетических хлебобулочных изделий», что позволит нам привлечь новых покупателей, которые раньше из соображений сохранения фигуры не употребляли хлеб крупных производителей, а также позволит перетянуть часть клиентов конкурентов за счет фирменных необычных рецептов.

Наша пекарня будет конкурировать с аналогичными по следующим параметрам:

1. Более качественные продукты и оригинальная рецептура, следующая тенденции здорового и правильного питания.
2. Классические хлеба будут реализовываться по среднерыночной цене, хлеба оригинальных рецептов будут продаваться по цене всего на 10-15% выше.
3. Ассортимент представлен тремя направлениями : диетические хлеба, сладкая диетическая выпечка, классические хлеба. Это позволит охватить большую аудиторию.
4. Оригинальная подача продукта. Изделия будут упаковываться в фирменные бумажные пакеты с описанием состава и полезных свойств каждого продукта.
5. Удобное месторасположение – жилой квартал. Клиенты смогут заходить в нашу пекарню за свежими изделиями на утро после работы, по дороге домой.
6. Наличие специальных акций – каждое десятое изделие в подарок. Акция будет проводиться с помощью специальных карточек, которые будут выдаваться покупателям. На карточках будут ставиться печати за каждое купленное изделие. Акция не потребует больших расходов, так как себестоимость изделий низкая. Однако это позволит завоевать постоянных покупателей.

Проанализируем сильные и слабые стороны проекта.

Таблица 5 - SWOT – анализ пекарни «Кренделькофф»

Сильные стороны проекта	Уязвимые стороны проекта
1. Качество продукции 2. Широкий ассортимент 3. Оригинальная упаковка 4. Удобное месторасположение рядом с продуктовым супермаркетом 5. Возможность изменять ассортимент продукции, гибко реагировать на спрос 6. Размер арендуемого помещения позволяет в перспективе увеличивать объем производства, производить закуп дополнительного оборудования, а также вводить зал для дегустации	1. Единичная точка, малоизвестный бренд 2. Отсутствие оптовой скидки у поставщиков в связи с малыми объемами производства 3. Отсутствие проверенных каналов поставки сырья для изготовления изделий
Возможности и перспективы	Угрозы внешней среды
1. Благодаря увеличению численности населения Челябинска спрос на изделия также будет увеличиваться 2. Развитие сети и франчайзинга	1. Возможные отрицательные результаты со стороны проверяющих органов 2. Увеличение цен на сырье и первичные продукты

Целевая аудитория проекта разделяется на три сегмента:

1. Жители близлежащих домов, которым удобно покупать свежую выпечку в нашей пекарне.
2. Люди, которые придерживаются здорового питания, следят за фигурой, и ради особенных диетических рецептов нашей продукции готовы потратить время, чтобы доехать до нашей пекарни и приобрести продукцию, отвечающую их требованиям
3. Школьники близлежащей школы, которые после уроков смогут приобрести полезные сладости

На рисунке 5 представлено пропорциональное соотношение целевой аудитории.





Рисунок 5 - Пропорциональное соотношение целевой аудитории

Так как жилые дома построены недавно, прямых конкурентов-аналогов здесь нет. Ближайших конкурент – хлебный дом «Урарту», который располагается в одном из киосков в рыночных рядах, ориентирован на низкий ценовой сегмент.

Наша пекарня охватывает 38 жилых домов, также одну школу и торговый центр. В среднем, дома десятиэтажные, количество квартир около 250. Если предположить, что в каждой квартире проживает около трех человек, то получаем охват аудитории в 27 тысяч человек. Поскольку многие дома – новостройки, можно предположить, что в них проживают семьи с достатком среднего уровня и выше среднего. Этот фактор позволит нам реализовывать фирменную продукцию по оригинальным рецептам по ценам на 10-15% выше среднего.

Среди конкурентов, находящихся поблизости, можно выделить:

1. Пекарня «Хлеб есть»:

Время работы: 08:00-21.00

Преимущества:

1. Широкий ассортимент

2. Приветливый персонал

Недостатки:

1. Высокие цены (средний чек – 300 рублей).

2. Пекарня «Семейная»

Время работы: 08:00-21.00

Преимущества:

1. Большой выбор хлебобулочных изделий для детей

2. Возможность сделать изделие на заказ

3. Средняя цена ( в среднем, 50 рублей за изделие)

Недостатки:

1. Неряшливый персонал

2. Изделия сильно заветрены из-за неправильных условий хранения

3. Пекарня «Домашняя пекарня»

Время работы: 08:00-21.00

Преимущества:

1. Приветливый персонал

2. Уютный зал

Недостатки:

1. Нет интересных предложений по продукции

4. «Дом хлеба»

Время работы: 08:00-21.00

Преимущества:

1. Низкая цена (от 30 рублей за изделие)

2. Широкий ассортимент хлебов

Недостатки:

1. Мало вариативной продукции (булочек, пирогов, пироженых)

Рассмотрим основные способы продвижения продукции на рынке, способы завоевания новых клиентов и удержания текущих.

Маркетинг начинается с создания бренда компании. Это и фирменный стиль компании. Пункт включает в себя название пекарни, логотип, внутренний дизайн, а также оформление визиток, вывески и меню. Иначе говоря, это создание общей концепции, в рамках которой проводятся все рекламные кампании кофейни. На рисунке 6 представлен логотип компании.



Рисунок 6 - Логотип пекарни

Подготовка к процедуре открытия начнется за месяц до проведения мероприятия. Она будет включать создание странички в социальной сети «Инстаграм» и «Вконтакте». Будет проведена рекламная компания в социальных сетях с помощью размещения новостей в пабликах, посвященных правильному питанию, здоровому образу жизни, а также спортивных клубах. Реклама в социальных сетях достаточно дешевая и более эффективная. Размещение одного поста стоит около 100 рублей в сутки в группах с аудиторией до 10 000 человек и около 200-300 с аудиторией до 50 000 человек.

Также в рамках подготовки к открытию по всем близлежащим домам будет отправлен курьер с листовками, дающими скидки на первую покупку.

За неделю до открытия пекарни в школе, расположенной по соседству, будут раздаваться флаеры на 1 бесплатное сладкое изделие.

Открытие пекарни планируется на 2 сентября 2018 года. Процедура открытия продлится три дня, в рамках мероприятия будет проводиться бесплатная дегустация продукции, а также предоставляться скидка 30% на все изделия.

Для привлечения внимания покупателей на улице будет установлен баннер, а также будет привлечена команда аниматоров в идеальной физической форме, которые будут привлекать посетителей.

Маленький объем производства позволит оперативно реагировать на изменения спроса потребителей, на их отзывы и предложения, которые будут получаться через формы обратной связи в социальных сетях.

По вечерам, в последний час работы пекарни, будет проводиться акция «счастливые час», который позволит приобрести покупателям продукцию, приготовленную утром со скидкой. Это позволит увеличить спрос и уменьшить количество списываемой продукции.

Также для поддержания интересов потребителей в преддверии национальных праздников будет выпускаться ограниченный ассортимент тематической продукции, например: куличи к Пасхе, имбирные пряники в форме пряничных человечков и елочек к Новому году и Рождеству, цветочные пряники к 8 марта и пряники в форме звездочек к 23 февраля.

Основной упор маркетинговой стратегии делается на создание особой атмосферы, соответствие тенденции правильного питания, а также на высокий уровень обслуживания клиентов.

Для того чтобы спрогнозировать выручку, воспользуемся информацией об охвате потенциальной аудитории. Как мы выяснили ранее, пекарня территориально охватывает микрорайон, в котором проживает около 27 тысяч человек (250 квартир в 37 домах). Предположим, что только один член семьи совершает покупки. Таким образом, наша аудитория – 7 тысяч потенциальных

покупателей. По статистике, только 75% населения употребляют хлебобулочные изделия. Спрогнозируем, что только 25% из них заинтересуются нашей продукцией. Так как хлеб покупается раз в два-три дня, то мы получаем около 437 человек в день.

Безусловно, спрос на продукцию падает в летний сезон, так большая часть населения уезжает из города. Однако при прогнозировании выручки примем за допущение, что сезонность скорректирована путем уменьшения ежедневного потока на 100 человек.

Первые три месяца запуска мы будем наращивать клиентскую базу. В первый месяц мы будем покрывать 60% от прогнозируемого объема, второй месяц – 75%, третий – 95%, в четвертый выйдем на 100%.

При прогнозировании выручки средний чек берется в расчете 60 рублей на человека. Спрогнозируем выручку на первый год.

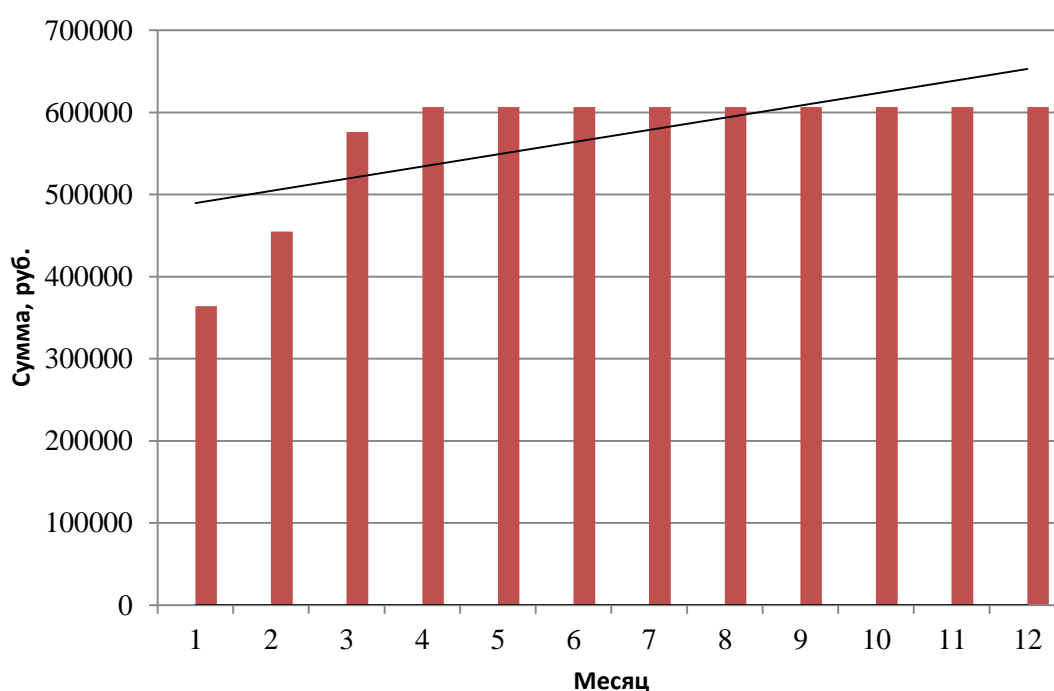


Рисунок 7 - Прогнозируемая выручка на первый год работы.

Таблица 5 - Прогноз выручки на 3 года.

Год	Прогноз количества покупателей, чел.	Сумма, в руб
1 год	114244	6854580
2 год	121320	7279200
3 год	121320	7279200

При прогнозировании выручки на 2-3 год предположим, что спрос потребителей останется на таком же уровне.

### 2.3 Организационно-производственный план

Пекарня «Кренделькофф» - это пекарня мини-формата, которая нацелена на продажу хлебобулочных изделий жителям близлежащих домов. Особенностью пекарни будет производство нестандартных изделий по оригинальным рецептам. Например, хлеба из твердых сортов пшеницы с меньшим содержанием быстрых углеводов, диетического хлеба из овсяной муки, а также злаковых хлебцев.

Преимущество открытия пекарни заключается в том, что вне зависимости от экономической ситуации в стране и уровня доходов населения, спрос на хлебобулочные изделия остается стабильным.

Основной упор в рамках производства мы делаем на качество используемого сырья, оригинальность и неповторимость рецептов, нацеленность на здоровое питание и уход за фигурой.

Идея создать такого формата пекарню появилась в результате того, что общепринятое мнение о хлебобулочных изделиях связано непременно с появлением лишнего веса. Однако потребление сложных углеводов – обязательная часть рациона человека. Хлебобулочные изделия, представленные на прилавках магазинов города Челябинска, в основном, производятся не из

цельных злаков, а из пшеничной муки. А также содержат большое количество быстрых, «сладких» углеводов и жиров, которые вредят фигуре.

Поэтому миссия нашей пекарни – производство изделий по особым рецептам, которые станут незаменимым источником энергии при утреннем потреблении пищи и сохранят фигуру. Продукция перевернет представление людей о том, каким может быть хлеб и будет следовать тенденции здорового и правильного питания, которая набирает обороты.

Ассортимент продукции представлен несколькими направлениями: сладкая диетическая выпечка, фирменный хлеб для тех, кто следит за фигурой и стандартный хлеб. По каждому направлению будет представлено около 5-7 изделий.

Таблица 6 - Ассортимент пекарни

Диетический хлеб	
1	Ржаной с отрубями
2	Хлеб с ячменем
3	Белковый хлеб на отрубях
4	Банановый хлеб
5	Кокосово-льняной хлеб
6	Хлеб с сухофруктами и орехами
7	Хлеб с амарантовой мукой
8	Фруктовый хлеб «Праздничный»
Сладкая диетическая выпечка	
1	Тыквенный пирог с апельсином
2	Творожное суфле с зеленым яблоком
3	Лимонный пудинг
4	Банановые оладьи
5	Творожно-ягодный десерт
6	Морковный капкейк
7	Томатные пряники
8	Печенье из мюсли
Классические хлебобулочные изделия	
1	Хлеб белый
2	Хлеб Уральский
3	Хлеб бородинский
4	Рогалик
5	Маковка

Предполагается, что выпекаться данные виды продукции будут в следующем соотношении, представленном на рисунке 8

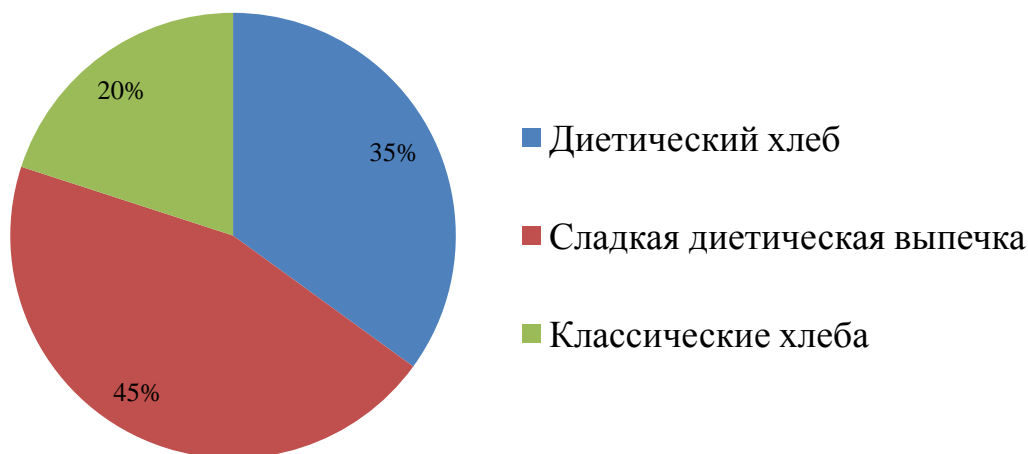


Рисунок 8 - Соотношение видов продукции в производстве

Такое соотношение было выбрано исходя из анализа тенденций рынка сбыта и сформированного портрета покупателя.

Организационно-правовой формой деятельности выбрана форма индивидуального предпринимателя, так собственник у организации будет только один.

Согласно классификатору ОКДП продукция мини-пекарни относится к коду 1541000 изделия хлебобулочные и мучные кондитерские. Поскольку это производство, а не услуги общественного питания, то ЕНВД и Патент, как формы налогообложения, здесь применять нельзя. Тогда очевидно, что стоит рассматривать следующие две наиболее приемлемые формы исчисления налогов:

1. УСН 6% от дохода (глава 26.2 НК РФ).

2. УСН (доходы минус расходы) 15% (глава 26.2 НК РФ).



Формой налогообложения выбрана упрощенная система, по формату «доход-расход», ставка составляет 15%. При такой форме налог на прибыль меньше, чем при первом варианте.

Пекарня будет работать ежедневно с 7:30 до 20:00 по будням и с 7:30 до 16:30 по выходным. Пекари будут работать с 6:00 до 16:00. Управляющий и остальной персонал будет работать в графике работы пекарни посменно.

Местом выбран новый микрорайон – Academ Rickerside, так как там практически нет конкурентов. На указанный на рисунке 2 квадрат из 38 многоэтажных домов приходится всего одна пекарня. Адрес: улица Чичерина 37б, торговый комплекс Чичерина. Выбор обусловлен тем, что в этом торговом комплексе находится магазин «Монетка». Таким образом, потенциальным покупателям не придется специально идти в нашу пекарню, они смогут это сделать сразу после покупок в «Монетке». Также такое расположение позволит не тратиться на дополнительную рекламу, так как продуктовый супермаркет обеспечит необходимый поток.

Пекарня будет оформлена в стиле лофт. Бежевые кирпичные стены, витрины с деревянными элементами, на стенах деревянные резные картины с изображением хлебобулочных изделий.

Продавцы-кассиры должны быть привлекательными людьми в хорошей физической форме. Такой образ будет оказывать психологическое влияние на подсознание покупателей. Они будут связывать привлекательную внешность продавцов с результатом употребления нашей продукции.

В перспективе, когда сформируется устойчивая клиентская база, можно будет установить недорогой кофейный аппарат.

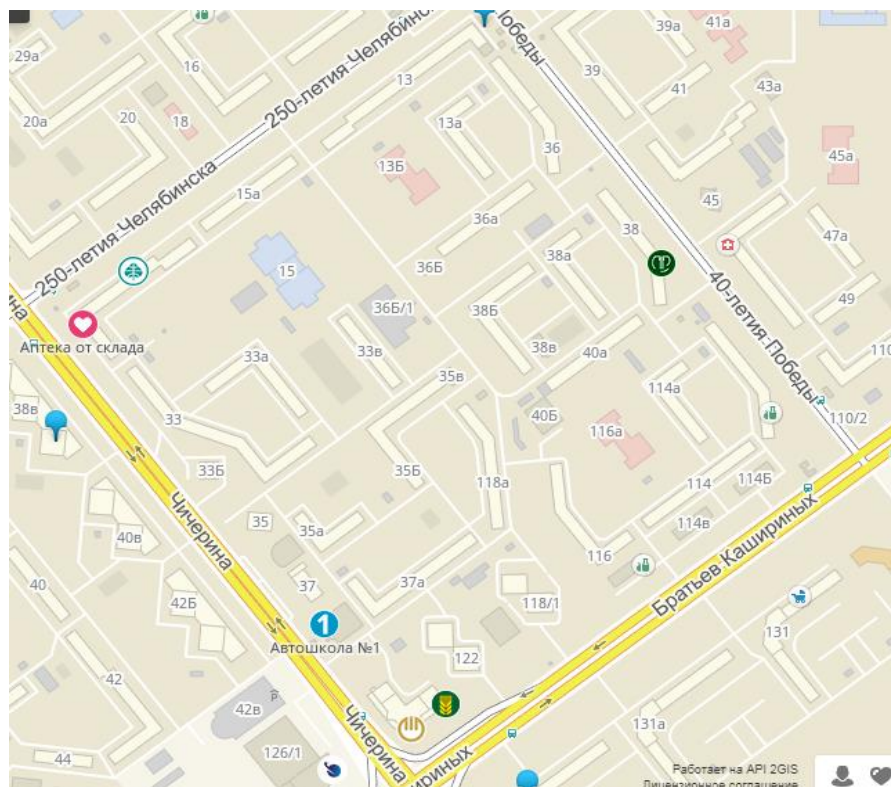


Рисунок 9 - Квадрат предполагаемого размещения пекарни

Разрешительные документы на ведение деятельности пекарни можно получить уже после того как фирма зарегистрирована, а все этапы подготовки помещения к началу работы пройдены.

Нужно провести оформление документов в следующем порядке:

1. Уведомление на размещение от СЭС. При этом Санэпидемнадзор осуществляет проверку соблюдения санитарных требований и проводит ряд экспертиз;
2. Заключение МЧС по пожарной безопасности. Для этого необходимо предоставить следующие документы:
  1. план эвакуации;
  2. инженерный и технологический проект;
  3. договор на противопожарную сигнализацию;
  4. инструкции по пожарной безопасности;
  5. приказы о назначении лиц, ответственных за пожарную безопасность;
  6. огнетушители.

3. Заключение СЭС на разрешение ведения деятельности пищевого производства.

Оно предоставляется при наличии всех условий, необходимых для работы:

1. Наличие полностью оборудованного помещения
2. Медицинские книжки на каждого сотрудника

Полный цикл открытия пекарни можно представить в виде совокупности шагов, осуществляемых в следующем порядке:

1. Регистрация бизнеса. Выбор формы собственности и системы налогообложения;
2. Подбор помещения и заключение договора аренды;
3. Создание концепции, разработка дизайн-проекта;
4. Ремонт и отделка помещения согласно нормам СЭС;
5. Проведение сигнализации;
6. Инженерное проектирование заведения: проверка соответствия требованиям к системе вентиляции, водоснабжения, канализации, электроснабжения;
7. Покупка производственного оборудования;
8. Технологическое проектирование: расстановка и подключение оборудования;
9. Закупка и поставка мебели, посуды, предметов интерьера;
10. Получение разрешительных документов;
11. Подбор персонала.
12. Разработка меню, составление технологических карт.
13. Закупка необходимого количества ингредиентов
14. Установка программного обеспечения, кассового аппарата, внедрение системы учета покупок;
15. Проведение рекламной кампании открытия;
16. Начало работы заведения.

## Рассмотрим структуру управления и обязанности персонала пекарни

На начальном этапе запуска пекарни собственник выполняет большое количество задач: закуп продуктов, контроль качества, функции управляющего.

Выпекать продукцию будут два повара, работающие посменно. Обслуживать клиентов будут два кассира, работающие посменно. Уборщики и бухгалтер будут приняты на аутсорсинг.

Рассмотрим подробнее обязанности каждого сотрудника.

Управляющий следит за организацией процесса производства и продажи продукции, отвечает за непрерывную работу пекарни. Также он будет закупать продукты, сдавать инкассацию, определять стратегию развития компании, реагировать на изменение спроса покупателей. Поскольку на начальном этапе обороты производства будут небольшими, собственник сможет выполнять все эти функции самостоятельно. После того, как инвестиции окупятся, можно будет делегировать все эти обязанности новому сотруднику. Эта должность предполагает работу с 10:00-19:00 шесть дней в неделю.

В обязанности кассира входит обслуживание клиентов (выдача продукции) и работа с кассой, с системой CRM. Каждый вечер кассир-операционист обязан заполнять журнал кассовых операций, в котором регистрируется сумма на начало дня, оборот за день, остаток по кассе, а также прикрепляются чеки банковских терминалов и отчет по кассе с наличностью. Также продавец обязан принимать продукции с пекарского цеха, раскладывать на витрину, следить за порядком в торговом зале. Рабочий день продавца начинается в 7:30 и заканчивается в 20:30. Предполагается сменный график 2/2.

Рабочий день пекарей будет начинаться в 6:00, заканчиваться в 16:00. Пекарь полностью отвечает за производственный цикл организации. В его обязанности входит составлять заявки на продукты, принимать заявки, следить за сроком годности продуктов, изготавливать продукцию высокого качества, соблюдая технологические карты. Также пекарь обязан соблюдать чистоту пекарского цеха.

График работы также предполагается сменный, 2/2. Заработная плата пекарей и управляющего состоит из оклада. Заработная плата кассиров-продавцов состоит из окладной части. Теперь рассчитаем фонд оплаты труда.

Таблица 7 - Заработная плата

Вид персонала	Количество, чел.	Заработная плата, руб.	Общая сумма, руб.
Продавец	2	18000	36 000
Пекарь	2	25000	50 000
Уборщицы	2	12000	24 000
Итого			110 000
Страховые взносы за работников			33 000

Данный вид деятельности не является льготным, поэтому ставка по страховым взносам составляет 30%.

#### 2.4 Инвестиционный план

В рамках данного раздела составим список необходимого оборудования для запуска производства, рассчитаем себестоимость выпускаемой продукции.

Таблица 8 - Оборудование для пекарни

	Наименование	Количество, шт	Цена, руб
	Печь пекарская ХПЭ-500	1	34794
	Шкаф расстойный ШРЭ 2.1	1	19760
	Мукопросеиватель ПВГ-600М	1	21708
	Тестомес МТМ- 65МНА	1	51110
	ЛИСТ подовый для ХПЭ 700x460	20	584
	ЗОНТ ВЫТЯЖНОЙ 10x8	1	7695

Продолжение таблицы 8

	Ванна моечная односекционная	1	2836
	Ванна моечная двухсекционная ВМ 2/4 э	1	5744
	ШКАФ холодильный R700M	1	24420
	Стол кондитерский СП-311/2008	1	13790
	Стол пристенный пищевой СПП 15/6	1	3905
	Порционные весы CAS SW-1-5	1	2466

Окончание таблицы 8

	Весы порционные CAS SW-1-20	1	2474
	Стеллаж СК	1	6706 руб.
	Тележка-шпилька к ХПЭ ТС-Р-16	1	17195 руб.
Итого			215187 руб.

Рассчитаем расходы, связанные с открытием пекарни.

Таблица 9 - Общая таблица расходов для открытия пекарни

№	Статья расходов	Сумма, руб.
Капитальные затраты		
1	Регистрация деятельности	15 000
2	Косметический ремонт помещения	100 000
3	Приобретение оборудования для выпечки хлебобулочных изделий	215 187
4	Приобретение столового инвентаря	30 000
5	Создание товарного знака	35 000
Оборотные средства		
6	Закупка сырья до выхода на окупаемость	150 000
7	Прочие расходы	100 000
8	Размещение рекламы	15 000
9	Аренда (первые 2 месяца)	70 000
10	Заработная плата работникам на первый месяц	126 000
11	Коммунальные платежи за первый месяц	20 000
Итого		876 187



Закупка сырья до выхода на окупаемость подразумевает покупку продуктов, не являющихся скоропортящимися, по оптовым ценам.

Прочие расходы подразумевают пошив формы, распечатку меню, а также расходы на связь, охрану, интернет, а также оплату работы сотрудников на аутсорсинге.

Коммунальные платежи включают оплату за водоснабжение и водоотведение, энергию и отопление.

Таким образом, сумма необходимых инвестиций составляет 876 187 рублей, что не так много для входа в сектор малого бизнеса.

Данная сумма будет получена в кредит в «Сбербанке» по беззалоговой программе «Доверие» для малого бизнеса по ставке 18,5% сроком на 12 месяцев. В таблице 10 представлен расчет кредита методом аннуитетных платежей.

Таблица 10 - Расчет платежей по кредиту

В рублях

Месяц	Долг на начало	Платеж	Проценты	Тело кредита	Долг на конец
1	876187	60683	13508	47175	829012
2	829012	60683	12781	47903	781109
3	781109	60683	12042	48641	732468
4	732468	60683	11292	49391	683077
5	683077	60683	10531	50152	632925
6	632925	60683	9758	50926	582000
7	582000	60683	8972	51711	530289
8	530289	60683	8175	52508	477781
9	477781	60683	7366	53317	424464
10	424464	60683	6544	54139	370325
11	370325	60683	5709	54974	315351
12	315351	60683	4862	55821	0

Рассчитаем размер списания стоимости основных средств сроком на три года и приведем себестоимость каждого отдельного изделия.

Таблица 11 - Размер списания стоимости основных средств

Наименование	Кол.	Цена,руб.	Размер ежегодного списания, руб.
Печь пекарская ХПЭ-500	1	34 794	11 598
Шкаф расстойный ШРЭ 2.1	1	19 760	6 586
Мукопросеиватель ПВГ-600М	1	21 708	7 236
Тестомес МТМ-65МНА	1	51 110	17 036,7
ЛИСТ подовый для ХПЭ 700х460	20	584	194, 7
Зонт вытяжной 10х8	1	7 695	2 565
Ванна моечная односекционная	1	2 836	945,3
Ванна моечная двухсекционная ВМ 2/4 э	1	5 744	1 914,6
ШКАФ холодильный R700М	1	24 420	8 140
Стол кондитерский СП-311/2008	1	13 790	4 596
Стол пристенный пищевой СПП 15/6	1	3 905	1 301
Порционные весы CAS SW-1-5	1	2 466	822
Весы порционные CAS SW-1-20	1	2 474	824,7
Стеллаж СК	1	6 706	2 235
Тележка-шпилька к ХПЭ ТС-Р-16	1	17 195	5 731
Годовой размер списаний			71 531

Таблица 12 - Себестоимость продукции

Наименование продукции	Выход, г	Себестоимость изделия, руб.	Полная себестоимость изделия	Цена, руб.	Прибыль
Ржаной с отрубями	700	10,3	20,3	35	14,7
Хлеб с ячменем	700	13,5	23,5	40	16,5
Белковый хлеб на отрубях	700	12,6	22,6	40	17,4
Банановый хлеб	500	25,1	35,1	60	24,9
Кокосово-льняной хлеб	500	20,3	30,3	70	39,7
Хлеб с сухофруктами и орехами	375	35,7	45,7	90	44,3
Хлеб с амарантовой мукой	375	34,1	44,1	70	25,9
Фруктовый хлеб «Праздничный»	350	27,8	37,5	80	42,5
Тыквенный пирог с апельсином	350	48	58	100	42
Творожное суфле с зеленым яблоком	120	35	45	65	20
Лимонный пудинг	120	23,4	33,4	55	21,6
Банановые оладьи	60	5	15	40	25
Творожно-ягодный десерт	140	18,4	28,4	70	41,5
Морковный капкейк	60	11,2	12,2	45	33,8
Томатные пряники	25	2,3	12,3	20	7,7
Печенье из мюсли	20	2,8	12,8	25	12,2
Хлеб белый	700	10,3	20,3	35	14,7
Хлеб Уральский	700	13,5	23,5	40	16,5
Хлеб бородинский	700	12,6	22,6	40	17,4
Рогалик	110	4	14	23	9
Маковка	150	13	23	35	12

Себестоимость изделия рассчитывается по раскладке технологической карты, с учетом текущих цен на сырье и материалы. Полная себестоимость изделия получается путем отнесения на каждое изделие переменных расходов. Рассчитав среднее значение наценки, получим значение 384%. Исходя из этого можем примерно рассчитать затраты на изготовление продукции.

Таблица 13 - Затраты на изготовление продукции

Год	Объем выручки, руб.	Затраты на изготовление продукции, руб.
1 год	6854580	1785047
2 год	7279200	1895625
3 год	7279200	1895625

Рассмотрим также структуру текущих затрат пекарни.

Таблица 14 - План операционной деятельности

План операционной деятельности, руб.	2018	2019	2020
Выручка	6854580	7279200	7279200
Текущие затраты, в т.ч.:	4148517	4151802	4151802
- арендные платежи	420000	420000	420000
- реклама	18000	18000	18000
- заработная плата	1320000	1320000	1320000
- страховые взносы	461545	465792	465792
- страховые взносы ИП	32385	32385	32385
- сырье и материалы	1785047	1895625	1895625
- проценты по кредиту	111540	0	0
Прибыль до налогообложения	2706063	3127398	3127398
Налог УСНО	405909	469110	469110
Налог УСНО, уменьшенный на величину страховых взносов, не более чем на 50%.	202955	234555	234555
Чистая прибыль	2503108	2892843	2892843

Рассчитаем финансовую реализуемость проекта. Она отражает - обеспечен ли проект такой структурой денежных средств, при которой на каждом этапе имеется достаточное количество денежных для осуществления проекта.

Таблица 15 - Расчет финансовой реализуемости проекта.

В рублях

Год	0	1	2	3
Операционная деятельность (чистая прибыль)	-	2503108	2892843	2892843
Инвестиционная деятельность	-876 187	-	-	-
Финансовая деятельность	876 187	-876187	-	-
СК	-	-	-	-
ЗК	876 187	-	-	-
Общее сальдо по шагам проекта	0	1626921	2892843	2892843
Общее сальдо накопленным итогом	0	1626921	4519764	7412607

Так как величина накопленного сальдо денежных средств неотрицательна на каждом шаге проекта, то есть достаточно денежных средств для его финансирования, он является финансово реализуемым.

## 2.5 Оценка эффективности проекта

Оценка эффективности проекта осуществлена с помощью комплекса экономических показателей. Все данные приводятся к дате начала проекта. В качестве ставки дисконтирования для оценки проекта было выбрано значение процента по заемному капиталу (18,5%). Банки изначально закладывают в ставку дисконтирования инфляцию и возможные риски.

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

1. Чистый дисконтированный доход проекта:

$$NPV = -876\,187 + \frac{1\,635\,664}{(1 + 0,185)} + \frac{2\,892\,974}{(1 + 0,185)^2} + \frac{2\,892\,974}{(1 + 0,185)^3} = 4\,302\,872$$

2. Индекс доходности:

$$PI = 1 + \frac{4\,302\,872}{876\,187} = 5,91$$

3. Внутренняя норма доходности:

$$IRR = 2,29 + \frac{4\,295\,321}{4\,295\,321 - (-33188)} * (2,29 - 2,28) = 229\%$$

4. Дисконтированный срок окупаемости:

$$NPV \text{ 1ого года} = 1\,626\,921$$

$$NPV \text{ 2ого года} = 2\,892\,843$$

$$NPV \text{ 3его года} = 2\,892\,843$$

$$DPP = \left(1 - \frac{1\ 626\ 921 - 876\ 187}{1\ 626\ 921}\right) = 0,538$$

Дисконтированный срок окупаемости равен 0,538 от года или 7 месяцев.

По произведенным расчетам показателей экономической эффективности составили: NPV = 4 295 321 руб., PI = 5,9, IRR = 229%, срок окупаемости = 7 месяцев. Значение NPV положительное, PI больше единицы, IRR существенно превышает ставку дисконтирования, а срок окупаемости не превышает горизонта планирования. Исходя из полученных данных, можно сказать, что проект экономически эффективен.

## 2.6 Оценка рисков проекта

Для оценки рисков проекта был осуществлен операционный анализ и анализ чувствительности проекта. Операционный анализ представлен в таблице 16

Таблица 16 – Операционный анализ

Год	1	2	3
Выручка, руб.	6854580	7279200	7279200
Порог рентабельности, руб.	4148517	4151802	4151802
Запас финансовой прочности, руб.	2706063	3127398	3127398
Запас финансовой прочности, %	39,48	42,96	42,96

Проведем анализ чувствительности. Наиболее важными для нас факторами, которые могут существенно отклониться от запланированного значения, является ставка дисконтирования и суммарная выручка. Данные по расчетам представлены в таблице 17, таблице 18

Таблица 17 - Анализ чувствительности к изменению ставки дисконтирования

Показатель	Изменение ставки дисконтирования (в % от базового)					
	-15	-10	-5	0	5	10
Ставка дисконтирования, %	15,9	16,7	17,6	18,5	19,4	20,4
NPV, руб.	4 539 230	4 462 230	4 377 702	4 295 322	4 215 017	4 128 138
Изменение NPV, руб.	243 908	166 908	82 380	0	-80 305	-167 184

Таблица 18 - Анализ чувствительности к изменению суммарной выручки

Показатель	Изменение суммарной выручки (в % от базового)					
	-15	-10	-5	0	5	10
Суммарная выручка, руб.	18358954	19325214	20342331	21412980	22483629	23607810
NPV, руб.	2 271 183	2 911 599	3 585 721	4 449 613	5 004 924	5 750 006
Изменение NPV, руб.	-2 178 430	-1 538 014	-863 893	0	555 311	1 300 393

По произведенному анализу рисков можно сделать вывод, что изменение ставки дисконтирования оказывает мало влияния на экономическую эффективность проекта, как и снижение выручки. NPV остается положительным в обоих случаях, даже при снижении ключевых показателей на 15%.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основе данной научно-исследовательской работы можно сформулировать следующие выводы:

1. Бизнес-план – важная составляющая стратегического планирования.
2. Бизнес-план дает возможность определить способность проекта функционировать в конкурентной рыночной среде, определяет направление развития бизнеса, служит инструментом для привлечения инвесторов.
3. До осуществления инвестиционной деятельности важно провести качественный предварительный анализ, который позволит принять рациональное управленческое решение.

В предварительный анализ входят такие этапы как: анализ отрасли, характеристика объекта, определение показателей экономической эффективности проекта (чистый дисконтированный доход, индекс рентабельности, внутренняя норма доходности, срок окупаемости проекта).

4. Для грамотного расчета показателей эффективности необходимо использовать ставку дисконтирования, учитывающую ставку процента по кредиту, ставку инфляции и ставку риска по отрасли.

В рамках работы был разработан бизнес-план по открытию булочной «Кренделькоф». Анализ отрасли конкурентов, анализ экономической эффективности подтвердили целесообразность реализации проекта.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие / Н.Д. Стрекалова. - СПб.: Питер, 2012. - 352 с.
- 2 Головань, С.И. Бизнес-планирование и инвестирование/ С.И. Головань, М.А. Спиридонов. Ростов на Дону: Феникс, 2008. - 302 с.
- 3 Соловьева, И.А. Инвестиции и инвестиционный анализ: учебное пособие для практических занятий / И.А. Соловьева. - Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – 48 с.
- 4 Афонасова, М.А. Бизнес-планирование: учебное пособие / М. А. Афонасова. - Томск : Эль Контент, 2012. — 108 с.
- 5 Предпринимательство и бизнес: Учебник / Под ред. проф. М.П. Переверзева. - М.: Инфра-М, 2010. — 176 с.
- 6 Борисова, О.В. Ключевые направления типизации бизнес-планов на современном этапе развития экономики // Концепт. – 2015. – № 11 – С. 126-130
- 7 Грачева, М.В. Риск-менеджмент инвестиционного проекта: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / М.В. Грачева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 544 с.
- 8 Досужева, Е.Е. Основные принципы реализации инвестиционного проекта / Е.Е. Досужева, Ю.В. Кириллов // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. – № 1. - С. 9–32.
- 9 Российский статистический ежегодник. 2014: Стат.сб. / под ред. А.Е. Суринова. - Росстат. – Р76 М., 2014. – 693 с.
- 10 Головань, С. И. - Бизнес-планирование и инвестирование: учебник/ С.И. Головань, М.А. Спиридонов. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 302 с.
- 11 Михайлова, Э. А. - Экономическая оценка инвестиций: учебное пособие/ Э.А. Михайлова, Л.Н. Орлова. – Рыбинск: РГАТА, 2008. – 176 с.
- 12 Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования от 31 марта 1994 г. №7-12/47. – М.: изд. Экономика, 2000.

- 13 Борисова, О. В. Ключевые направления типизации бизнес–планов на современном этапе развития экономики. /О.В. Борисова. – Концепт. 2015, – № 11 (ноябрь).
- 14 Беломестнов, В.Г. Управление инвестиционными процессами./ В.Г. Бломестов. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. – 172 с.
- 15 Бланк, И.А. Инвестиционный менеджмент. Учебный курс / И.А. Бланк – М.: Ника-центр, 2001. – 448с.
- 16 Гончаренко, Л.П. Инвестиционный менеджмент:учебное пособие. / Л.П. Гончаренко, Е.А. Олейников, В.В. Березин, С.Е. Георгиевская, Т.Н.Новикова, А.А. Симонов, А.Г. Георгадзе. – М.: КНОРУС, 2005. – 296с.
- 17 Меньшина, А.В. Инвестиции: Конспект лекций . / сост. А.В. Меньшенина.– Омск: Изд-во ОмГУ, 2005. – 79 с.
- 18 Михайлова, Э. А. Экономическая оценка инвестиций:Учебное пособие. / Э.А. Михайлова, Л.Н. Орлова. – Рыбинск: РГАТА, 2008. – 176 с.
- 19 Непомнящий, Е.Г. Инвестиционное проектирование: Учебное пособие. / Е.Г. Непомнящий. – Изд-во Таганрог: ТРТУ, 2003. – 262 с.
- 20 Гридасов, В.М. Конспект лекций по дисциплине «Инвестирование» (для студентов экономических специальностей всех форм обучения) / сост. В.М. Гридасов, С.В. Кривченко. – Краматорск: ДГМА, 2003. – 72 с.