

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой, проф., д.э.н.
_____ И.А. Баев
«___»_____ 2018 г.

Разработка бизнес-плана вендинговой торговли кофе и кофейными напитками

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)

ЮУрГУ – 38.03.02.2018.664.ВКР

Руководитель работы,
д.э.н., профессор кафедры
_____ Е.В. Кучина
«___»_____ 2018 г.

Автор работы,
студент группы ВШЭУ–547з
_____ О.В. Замятина
«___»_____ 2018 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель кафедры
_____ Е.Ю. Куркина
«___»_____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Замятина О.В. Разработка бизнес-плана вендинговой торговли кофе и кофейными напитками.-Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ-547, 73 с.,13 таблиц, 2 рисунка, библиографический список -26 наименования .

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки бизнес-плана вендинговой торговли кофе и кофейными напитками в г. Челябинске.

Для достижения поставленной цели осуществляется анализ рынка (анализ потенциальных потребителей, отрасли, потенциальных конкурентов), проводится разработка организационной структуры предприятия, составляется производственный, организационный и финансовый планы. Также оценивается экономическая эффективность и финансовая реализуемость проекта и выполняется анализ рисков проекта.

Итогом работы является бизнес-проект, экономическая эффективность которого доказана в расчетах.

ANNOTATION

Zamyatin O.V. Development of a business plan for vending coffee trade and coffee drinks.-Chelyabinsk: SUSU, HSEM-547, 73p., 13 tables, 2 drawings, bibliographic list - 26name.

The final qualification work was done to develop a business plan for vending coffee trade and coffee drinks in Chelyabinsk.

To achieve this goal, the market is analyzed (analysis of potential consumers, the industry, potential competitors), the organizational structure of the enterprise is being developed, and production, organizational and financial plans are being prepared. It also evaluates the economic efficiency and financial feasibility of the project and carries out a risk analysis of the project.

The result of the work is a business project, the economic effectiveness of which is proved in calculations.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	
1.1 Бизнес-план: понятие, назначение и структура	9
1.2 Зарубежный и отечественный опыт бизнес-планирования	26
1.3 Методы экономических расчетов бизнес-планов	36
2 БИЗНЕС-ПЛАНА ВЕНДИНГОВОЙ ТОРГОВЛИ (КОФЕ И КОФЕЙНЫМИ НАПИТКАМИ)	
2.1 Вводная часть проекта	43
2.2 Резюме проекта	50
2.3 Анализ рынка вендинговой торговли	52
2.4 План маркетинга	56
2.5. Организационный план	58
2.6 Финансовый план	59
2.7 Анализ рисков	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	66
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	69
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А	71
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	72
ПРИЛОЖЕНИЕ В	73

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономическая ситуация диктует предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений.

Оптимальным вариантом достижения таких решений является новая прогрессивная форма плана – бизнес-план.

Вопросам разработки бизнес-планов посвящены работы таких авторов, как Горемыкин В.А., Богомоллов А.Ю., Космина О.И., Орлова Е.Р. и др.. Общие вопросы бизнес-планирования отражены в работах Шаш Н.Н., Буров В.П., Ломакин А.Л. и др.

Цель данной работы – разработать бизнес-план вендинговой торговли кофе и кофейными напитками.

Объект исследования – создаваемое коммерческое предприятие.

Предмет исследования – экономическая эффективность бизнес-плана вендинговой торговли кофе и кофейными напитками.

Задачи исследования:

- 1) определить понятие, назначение и структуру бизнес-плана,
- 2) провести анализ зарубежного и отечественного опыта бизнес-планирования,
- 3) определить основные методы экономических расчетов бизнес-планов
- 4) разработать бизнес-план вендинговой торговли (кофе и кофейными напитками).
- 5) оценить экономическую эффективность и риски проекта.

В ходе работы для решения перечисленных задач и достижения поставленной цели были использованы методы анализа, обобщения. Кроме того, в ходе исследования были использованы обобщения накопленного опыта отечественных и зарубежных коммерческих организаций.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1 Бизнес-план: понятие, назначение и структура

В самом общем случае план - это образ чего-либо, модель желаемого будущего или система мер, направленная на достижение поставленных целей и задач.

Бизнес-планирование (деловое планирование) — самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством [30, С. 35].

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственных состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т. д.

Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

Прежде, при наличии государственного управления, планирование было сугубо централизованным, на долю предприятий оставалось лишь выполнение заданий и планов, поступавших сверху.

Большинство коммерческих фирм сегодня не имеет официально принятых планов, нет и необходимого механизма планирования: различного рода норм, нормативов и т. д.

Планирование подменяется разного рода решениями собственника о каких либо направлениях хозяйственной деятельности, которые, в свою очередь, как правило, рассчитаны на ближайший период времени и не предусматривают ориентацию на перспективу.

Это связано с быстрым изменением рыночной ситуации в стране и условиями управления, небольшим количеством аппаратов управления на малых предприятиях, авторитетом менеджеров крупных предприятий с солидным

опытом управления экономикой, хотя практика часто ставит таких менеджеров в тупике.

Бизнес-план составлен для внешних и внутренних целей.

Внешние цели, для которых составлен бизнес-план, - это обоснование необходимости привлечения дополнительных инвестиций или заемных средств, демонстрации возможностей, имеющихся у фирмы, и привлечения внимания инвесторов и банка, убеждая их в достаточном уровне эффективности инвестиционный проект и высокий уровень управления предприятием.

Каждый инвестор хочет оценить рентабельность инвестиций в предлагаемый инвестиционный проект и оценить отношение возможной отдачи от проекта и рискованность инвестиций. И лучший способ для этого - понять и разобрать бизнес-план инвестиционного проекта.

Бизнес-план, по сути - визитная карточка инвестиционного проекта. Это дает инвестору ответ на вопрос о том, следует ли инвестировать в этот инвестиционный проект и при каких условиях он будет наиболее эффективен со степенью риска, приемлемым для инвестора, и точностью допущений, сделанных разработчиком инвестиционного проекта.

Гораздо важнее для компании внутренние цели, для которых разработан бизнес-план.

Внутренние цели - проверять знание управленческого персонала, их понимание рыночной конъюнктуры и реальной ситуации на рынке.

Очень важно, чтобы руководство инвестора и руководства компании рассматривало стратегические цели, параметры, конкурентную среду, сильные и слабые стороны определенного инвестиционного проекта, его возможную эффективность в данных условиях.

В целом бизнес-планирование предусматривает решение тактических и стратегических задач, стоящих перед предприятием.

В настоящее время бизнес-план является одним из наиболее распространенных типов планов:

- рабочий инструмент предпринимателя для организации его работы;
- расширенная программа (рационально организованных мер, действий) для реализации бизнес-проекта, предусматривающая оценку затрат и доходов;
- документ, касающийся основных аспектов деятельности и развития предприятия;
- результат исследований и обоснование определенного направления деятельности фирмы на определенном рынке [10, С. 24].

Цели и задачи бизнес-плана:

1) бизнес-план предназначен для обоснования планируемого бизнеса и оценки итогов за определённый отрезок времени. В этой связи он может рассматриваться как мерило степени достижения успеха;

2) бизнес-план является документом, позволяющим обнаружить курс действий и управлять бизнесом. Поэтому его можно представить как присущий элемент стратегического планирования и как руководство для реализации и проверки. Планирование даёт возможность оценить и контролировать процесс развития главной деятельности предприятия;

3) бизнес-план в большинстве случаев используется как средство получения нужной инвестиции, (принятие денежных средств со стороны: ссуды, кредиты). Получить кредит становится всё тяжелее из-за возрастающей невозвратности кредитов, инфляционных процессов. Банки принимают меры для защиты выданных ссуд, и первым фактором при решении вопроса о предоставлении кредита является факт продуманного бизнес-плана. С этой стороны он служит «наживкой» для инвесторов и сильнейшим инструментом финансирования бизнеса;

4) важно рассматривать бизнес-план как сам дело планирования и инструмент внутрифирменного управления. В этом плане он представляется как постоянно пополняющийся документ, делающий организацию восприимчивой к любого рода новшествам - техническим, технологическим, информационным, организационным, экономическим и т. д.;

5) привлечение возможных партнёров к реализации планов развития предприятия, осуществлению проектов, которые могут влить собственный капитал или технологию;

6) бизнес-план может быть не плохой рекламой для предполагаемого бизнеса, делая официальную репутацию, и, представляющую своеобразной визитной карточкой организации, поэтому он должен быть компактным, красиво оформленным, информационно наполненным;

7) бизнес-план представляет собой документ, страхующий успех планируемого бизнеса. Он показывает желание пойти на опасность;

8) бизнес-план – инструмент самообучения. В этом аспекте его разработка - это непрерывный процесс познания и самопознания [10, С. 24].

В зависимости от целей составления, существует несколько типов бизнес-планов.

Полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта - презентация результатов маркетингового исследования потенциальному партнеру или инвестору, обоснование стратегии развития рынка, ожидаемых финансовых результатов.

Концепция бизнес-плана для бизнес-идеи или инвестиционного проекта (бизнес-предложение) является основой для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для определения степени его заинтересованности или возможного участия в проекте.

Бизнес-план компании (группы) является заявлением о перспективах развития компании на предстоящий период планирования перед Советом директоров или собранием акционеров из основных бюджетных планов и экономических показателей для обоснования объема инвестиций или других ресурсов. Бизнес-план структурного подразделения (центра финансовой ответственности) является заявлением главному руководству корпорации о плане развития деловой (операционной) деятельности подразделения с целью обоснования объема и

приоритета ресурсов, распределенных централизованно или величину роста прибыли, оставленной подразделением.

При разработке бизнес-планов для различных организаций существуют определенные функции, например, одноточечная и многоточечная организация.

Одноточечная организация - это организация (юридическое лицо), состоящая из одного предприятия.

Соответственно, организация, состоящая из двух или более предприятий, будет многоточечной.

При планировании деятельности такой организации сначала разрабатываются планы для каждого предприятия, а затем эти планы сводятся в общий бизнес-план.

Бизнес начинается в первый раз, тогда в план включены только рассчитанные показатели.

Если бизнес уже существует в течение определенного времени, тогда план включает в себя данные отчетности за предыдущий год, с которыми сравниваются запланированные показатели за текущий год.

Бизнес-план для организаций с крупным инвестиционным проектом, который требует внешнего финансирования, является наиболее сложным видом бизнес-плана.

Первое место здесь занимают показатели, характеризующие инвестиционный проект.

Затем излагаются обычные разделы бизнес-плана, увязанные с инвестиционным проектом.

Особенностью диверсифицированных организаций является направленная реализация нескольких видов деятельности.

Это должно быть отражено в их бизнес-планах. Чаще всего в диверсифицированных организациях определенные виды деятельности осуществляются в специальных подразделениях - филиалах (бизнес-единицах).

В таких случаях организация выступает в качестве многоточечного, и соответственно составляется бизнес-план.

Бизнес-план для непромышленных организаций отличается тем, что вместо подробного производственного плана он кратко излагает планируемый список услуг (работ), которые будут предоставлены.

Прежде всего, здесь описываются условия предоставления услуг (производительность работы), наличие лицензий, разрешений, сертификатов и прав потребителей.

Бизнес-план для непромышленных организаций отличается тем, что вместо подробного производственного плана он кратко излагает планируемый список услуг (работ), которые будут предоставлены.

Прежде всего, здесь описываются условия предоставления услуг (производительность работы), наличие лицензий, разрешений, сертификатов и прав потребителей.

Вместо производственного плана бизнес-план организации непромышленной разрабатывает оперативный план, в котором прогнозируются средства, мощности и ресурсы, которые понадобятся для ведения бизнеса в предстоящий период, а также потребность в материалах, рабочей силе, связи и т. д.

Остальные разделы плана разрабатываются аналогично планам производственных организаций.

Бизнес-планы производятся в следующих случаях:

Наиболее частым вариантом является получение кредита в банке. Это связано с тем, что бизнес-план включен в набор документов, представленных банку для рассмотрения вопроса о кредитовании. Бизнес-план предоставляется банку и должен соответствовать требованиям и стандартам конкретного кредитного учреждения. Часто, когда вы отправляете бизнес-план сразу нескольким банкам, вы должны сделать несколько версий одного и того же документа. Бизнес-план

предоставляет банку реальность погашения задолженности по займам и жизнеспособность самой идеи.

Получение государственной поддержки является вторым по популярности случаем разработки бизнес-плана. Он создается, когда оправдывает эффективность государственной поддержки в получении грантов, субсидирует процентную ставку по кредиту, микрофинансированию, государственным гарантиям и т. Д. Особенно важно передавать информацию о том, что суммы государственной поддержки, предоставленные вам, не исчезнут просто, но будут направлены на те цели, для которых они получают результат - прибыльный бизнес, который может генерировать свободный денежный поток.

Привлечение инвесторов является основной целью внешнего планирования. Такой тип планирования может состоять в создании инвестиционного документа и подачи его с привлеченными инвесторами для принятия резюме финансирования. После того, как основа бизнес-плана конкретизируется и додействует с учетом того, чего хочет инвестор. Инвестиционный проект, как правило, более велик - как по объему задействованных средств, так и по количеству информации в бизнес-плане. Он требует полной детализации и готовности от инициатора идеи подтвердить свою квалификацию, профессиональные знания и готовность продвигать проект в течение определенного времени.

Текущее планирование по определению надо составлять постоянно.

На существующих предприятиях обычно создаются бизнес-планы с целью достижения соответствующих стратегических, тактических или операционных направлений или задач, связанных с дальнейшим развитием бизнеса, реструктуризацией или расширением организации и т. Д.

При постоянной и стабильной работе предприятия бизнес-план может быть направлен на пополнение основных производственных фондов и разработку новых технологий.

При значительном падении производства, происходящем в переходный период, в бизнес-плане следует учитывать поиск других рынков, увеличение объема продаж продукции и т. Д.

Подтверждение инвестиционных проектов предназначено для изучения возможности реализации новых проектов.

Бизнес-план инвестиционного проекта предполагает предварительное экономическое обоснование их осуществимости, последующее планирование необходимых затрат на их реализацию и ожидаемые окончательные результаты.

Кроме того, бизнес-план состоит из двух групп пользователей - внутренних (инициатор бизнес-идей, учредителей и сотрудников фирмы) и внешних (потенциальных инвесторов, кредиторов, партнеров).

В первом случае предприниматель должен убедить себя в том, что бизнес, который он изобрел, стоит того, в другом случае - других. Нередко убеждать других в том, что инициатор бизнес-идеи лучше понимает себя.

В любом случае при создании бизнес-плана необходимо учитывать и уравнивать внимание всех вовлеченных сторон: инициатора бизнес-идеи; разработчик бизнес-плана; потенциальных инвесторов, кредиторов, партнеров, заинтересованных в погашении средств, вложенных в прибыль; власти, определяющие интересы и преимущества в развитии региона, и те или иные сферы бизнеса; подрядчиков; потребители.

На предприятиях малого бизнеса составляют два типа бизнес-плана: бизнес-план для целей управления, бизнес-план для целей финансирования.

Основное внимание в бизнес-плане для целей управления уделяется четкой формулировке целей и плана по достижению поставленных целей.

Бизнес-план для целей финансирования составляется с учетом требований, предъявляемых источником финансирования.

К таким требованиям относятся: высокая окупаемость бизнеса, перспективы роста бизнеса, компетенции руководства.

Бизнес-план для целей управления на предприятии малого бизнеса пишется 2–3 раза в год, для целей финансирования составляется по мере необходимости в дополнительном финансировании.

Смотрим особенности бизнес-планирования на малых предприятиях (таблица 1).

Таблица 1 – Особенности бизнес-планирования в малом бизнесе

Особенность	Обоснование
Ограниченность человеческих ресурсов	Учитывается при распределении ролей и обязанностей в разделе «Организационный план»
Ограниченность финансовых ресурсов	Учитывается в разделах: «Производственный план», «План маркетинга». «Финансовый план»
Небольшое количество производимых продуктов	Учитывается при детальном описании производственного процесса в разделе «Производственный план»
Минимальное развитие системы управления	Учитывается в разделе «Организационный план»
Высокая степень риска	Ввиду особенной ограниченности в ресурсах, малый бизнес сильно подвержен риску. Особое внимание уделяется разделу «Анализ рисков»

Бизнес-планирование в малом бизнесе имеет ключевое значение для развития предприятия в связи с тем, что бизнес-план помогает предпринимателю осмыслить общее состояние дел в фирме, осуществить анализ рынка, оценить существующие и возможные проблемы, сформулировать цели, определить необходимые ресурсы.

Разделы бизнес-плана могут быть обновлены, они изменены, изменения, которые могут быть связаны как с изменениями внутри фирмы, так и с изменениями внешней среды.

Хорошо разработанный бизнес-план превращается в рабочий инструмент, который контролирует деятельность и управление малым бизнесом.

Он эффективно способствует реализации четко установленных производственных, маркетинговых, технических, финансовых, кадровых задач, выявляет и устраняет недостатки в управлении и различные сбои в программе.

Бизнес-план - это когнитивный документ фирмы, но он также используется для получения или увеличения контактов с партнерами: посредников в разработке продуктов предприятия; поставщики материалов, сырья, топлива, оборудования; спонсоры.

Бизнес-план помогает увидеть насколько прибыльно собственное дело.

Его присутствие помогает привлекать потенциальных спонсоров, так как это дает уверенность инвестору в том, что предприниматель нашел возможности для развития производства, и у компании есть эффективная, реалистичная и последовательная программа для достижения целей и задач проекта.

Бизнес-план для малого бизнеса должен включать в себя следующие основные разделы.

1. Резюме – короткое описание проекта, бизнес-идея, оно создается для того, чтобы заинтересовать читателя, продолжать чтение.

2. Цели и задачи создания бизнеса – дается методичное описание целей, где основной задачей является польза от деятельности. По большей части здесь объясняются такие моменты как оценка конкурентов, наличие своих средств, фондов, кадровый потенциал, маркетинговый срез.

3. Анализ рынка и продвижение товара – предполагаемые объемы продаж, пути достижения целей, сегменты целевого рынка и их анализ, способы продвижения товара на рынок.

4. План маркетинга. Здесь проводится анализ рынка для того, чтобы выяснить, нужен ли продукт, возможность потребителей покупать товары, ценовой масштаб интересов. Также описание, как предприятие будет создавать продукт, стратегию рекламы, и т.п.

5. План продаж. В этом плане нужно подготовить методы привлечения новых клиентов, должны быть обоснованные анализу уже имеющиеся у компании и возможные пути продаж, определены сильные и слабые стороны этих путей.

6. Финансовый план. Здесь показывается ожидаемый уровень дохода. В нем считаются такие показатели как оборачиваемость средств, чистая прибыль, валовая прибыль, единичные и постоянные затраты.

Следуя описанной структуре можно спланировать развитие бизнеса малого предприятия, наиболее полно оценить организацию, ее состояние и внешнюю среду.

К особенностям бизнес-планирования малого предприятия можно отнести то, что малые предприятия являются мобильными, в отличие от крупных предприятий.

Для малых предприятий необходимо учитывать меньшее количество элементов при составлении бизнес-плана, чем при разработке документа планирования для крупной фирмы, поэтому объем бизнес-плана будет намного меньше, чем для крупного предприятия, и он будет значительно меньше времени и денег, чтобы скомпилировать его.

Ограниченные финансовые ресурсы и простая организационная структура малого предприятия облегчают упрощение расчетов, вся подготовка бизнес-плана для малого предприятия будет менее дорогостоящей, и сам документ станет более доступным и менее формальным.

На малом предприятии сложнее провести исследование и анализ рынка, так как зачастую отсутствуют квалифицированные специалисты разных направлений.

Высокая конкуренция среди малых предприятий, а также ограниченность финансов, так же усложняют процесс планирования бизнеса.

Предприятие может иметь одновременно несколько бизнес-планов, в которых степень детализации обоснований может быть различной. В малом предпринимательстве бизнес-план и план предприятия могут совпадать и по объему и по содержанию.

При этом, бизнес-планирование, как необходимый элемент управления выполняет в системе предпринимательской деятельности ряд важнейших функций, среди которых наибольшее значение имеют следующие:

- инициирование - активизация, стимулирование и мотивация намечаемых действий, проектов и сделок;

- прогнозирование - предвидение и обоснование желаемого состояния фирмы в процессе анализа и учета совокупности факторов;

- оптимизация - обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде;

- координация и интеграция - учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании с ориентацией их на единый общий результат;

- безопасность управления - обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению или предотвращению отрицательных последствий;

- упорядочение - создание единого общего порядка для успешной работы и ответственности;

- контроль - возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки;

- воспитание и обучение - благоприятное воздействие образцов рационально спланированных действий на поведение работников и возможность обучения их, в том числе и на ошибках;

- документирование - представление действий в документальной форме, что может быть доказательством успешных или ошибочных действий менеджеров фирмы [6, С. 45].

Кроме того, при разработке бизнес-планов необходимо соблюдать основополагающие принципы планирования, которые создают предпосылки для успешной деятельности предприятия в конкретной экономической среде:

- необходимость,
- непрерывность,
- эластичность и гибкость,
- единство и полнота (системность),

- точность и детализация,
- экономичность,
- оптимальность,
- связь уровней управления,
- участие,
- холизм (сочетание координации и интеграции).

Основные принципы планирования очень связаны друг с другом, в конечном счете, ориентируют предпринимателей в полной мере оправдывать запланированные показатели и результат лучших социально-экономических результатов предприятия.

Они ставят содержание и ориентацию плановой работы на всех ступенях подтверждения проекта и его последовательной реализации (таблица 2).

Таблица 2 – Основные принципы внутрифирменного планирования

Принципы планирования	Содержание
Необходимость	1. Обязательное применение планов в любой сфере деятельности является рациональным поведением людей. 2. Прежде чем действовать, каждый должен знать, что хочет и может.
Непрерывность	Процесс планирования на предприятии должен осуществляться постоянно путем: а) последовательной разработки новых планов по окончании действия планов предыдущих периодов; б) скользящего планирования - по истечении части планового периода составляется обновленный план, в котором увеличивается горизонт планирования, а на оставшийся период план может уточняться в связи с появлением непредусмотренных ранее изменений внешней среды или внутренних
Эластичность и гибкость	Приспособление первоначальных планов к изменяющимся условиям осуществляется путем: а) введения плановых резервов по основным показателям; б) применения эвентуального (на случай) планирования для различных ситуаций и распределения данных; в) использования оперативных планов для учета возникающих изменений среды; г) использования альтернативных планов.
Единство и полнота (системность)	Системность достигается тремя основными способами: 1. Наличием общей (единой) экономической цели и взаимодействием всех структурных подразделений предприятия по горизонтальному и вертикальному уровням планирования. 2. Все сопряженные частичные планы структурных единиц фирмы и сфер деятельности (производства, сбыта, персонала, инвестирования и др.) во взаимосвязи должны составлять общий сводный план ее социально-экономического развития.

	3. Включения в план всех факторов которые могут иметь значение для принятия решений.
Точность и Детализация	1. Любой план должен быть составлен с достаточно высокой степенью точности для достижения поставленной цели. 2. По мере перехода от оперативных краткосрочных к средне- и долгосрочным стратегическим планам точность и детализация планирования соответственно может уменьшаться вплоть до определения только основных целей и общих направлений развития фирмы.
Экономичность	1. Расходы на планирование должны соизмеряться с получаемым от него выгодами. 2. Вклад планирования в эффективность определяется улучшением качества принимаемых решений
Оптимальность	1. На всех этапах планирования должен обеспечиваться выбор наиболее эффективных вариантов решений. 2. Выражается в максимизации прибыли и других результативных показателей фирмы и минимизации затратных, при прогнозируемых ограничениях.
Связь уровней Управления	Достигается тремя способами: а) детализацией планов «сверху-вниз»; б) укрупнением планов «снизу-вверх»; в) частичным делегированием полномочий.
Участие	1. Активное участие персонала в процессе планирования усиливает его мотивацию поведения. 2. Планирование для себя психологически и экономически эффективнее, чем для других.
Холизм (сочетание координации и интеграции)	Чем больше структурных единиц и уровней управления предприятием, тем целесообразнее (эффективнее) планировать в них одновременно и во взаимозависимости. Планирование на каждом структурном уровне предприятия независимо не может быть эффективным без взаимоувязки планов на всех уровнях.

В дополнение к этим основным принципам в процессе планирования почти всегда учитываются общие экономические принципы научного характера, приоритет, динамизм, направленность, эффективность, полнота и т. Д.

Любой бизнес-план должен давать убедительные ответы самому предпринимателю и его потенциальным партнерам, по крайней мере по пяти основным вопросам (рисунок.1) [6, С. 46].



Рисунок 1. Назначение бизнес-плана и его основные элементы

Зарубежная практика управления предприятиями, приобретенными больших успехов в бизнесе, среди большинства применяемых методов менеджмента использует бизнес-планирование.

Руководители таких предприятий освоили основные методологические комбинации для бизнес-планирования и эффективно создали встроенную в них системную логику в повседневной деятельности управления.

С помощью бизнес-планирования они узнали, как определить основные приоритеты развития, контролировать и эффективно управлять ресурсами, прогнозировать возможные изменения в бизнесе и решать вопросы финансирования.

Систематически проведенные исследования деятельности иностранных фирм говорят о том, что причиной абсолютного большинства банкротств компаний являются расчет или отсутствие бизнес-планирования.

Скорее всего, негативные изменения условий и экономических условий в стране, отсталость российских финансово-кредитных рынков не позволят «замороженному» управлению даже успешными предприятиями сохранить свои акции.

Сегодняшний российский рынок сильно развивается, становится все труднее получать больше прибыли, полагаясь на случайность.

Руководство отечественных компаний должно научиться работать в условиях более стабильного, но низкого уровня доходов.

Представляют ряд более похожих ошибок создания бизнес-плана.

Переоценка возможностей реализации продукции. Непродуманная маркетинговая стратегия, очень оптимистичные, не подтвержденные прогнозы продаж вызывают вопросы у эксперта.

Завышение окончательной цены продажи товаров, что приводит к формально хорошим финансово-экономическим показателям. Существует два возможных объяснения причины этого завышения. С одной стороны, возможно, что это результат самообмана, когда клиент либо использовал неверную информацию на рынке, на которой он раньше не работал, либо использовал в качестве ориентира цену одной партии товаров, которая он смог продать. Гораздо хуже вариант, когда предприниматель намеренно искажает ценовые параметры, в надежде, во что бы то ни стало, получает кредит, надеясь на злоупотребление фондами.

Недооценка затрат, связанных с реализацией представленного проекта. Обычно это относится ко всем видам затрат, от цен на сырьевые товары до транспортных расходов и заработной платы. Эксперт обращает особое внимание на существование «эксклюзивных» отношений с поставщиками, что можно объяснить сговором. Эксперт проверяет другие статьи расходов на соответствие

существующим нормам, тарифам, коэффициентам и т. Д. Среди наиболее заниженных, а порой и просто проигнорированных затрат - налогообложение.

Соотношение условий кредита со скоростью оборота товарных сделок. Обычно условия кредитования для товарных сделок составляют 3-4 месяца, а источником возврата основной суммы является выручка от продажи товаров. После успешного завершения первого кредитного проекта клиент уже зарабатывает положительную кредитную историю, поэтому гораздо легче получить второй кредит. Получив новый кредит, предприниматель совершает новый оборот и т. Д. До тех пор, пока не произойдет естественное дефолт. Дело в том, что реальный период кредитования торговой операции значительно превышает продолжительность одного оборота, фактически погашение кредита возможно только в том случае, если чистая прибыль накапливается за счет операции, равной по величине величине основной долг. Поэтому планирование такого проекта должно иметь гораздо более продолжительный горизонт, поэтому рискованность этого проекта автоматически возрастает.

Отсутствие расчета и обоснование стоимости готовой продукции делает все другие расчеты ненадежными, поскольку финансовый результат полностью основан на поступлениях от продажи продуктов и, соответственно, его цена, следовательно, при отсутствии расчета простого стоимость, нет смысла проверять оставшиеся финансовые расчеты.

Неподтвержденные данные о стоимости проекта увеличивают вероятность неточности всей финансовой части. Все показатели расходной стороны должны быть задокументированы преискурантами поставщиков, письмами с подтверждением цен на материалы и оборудование и т. Д.

Неверно рассчитанные суммы налоговых платежей или их отсутствие. Из-за специфики каждого бизнеса выбор системы налогообложения должен быть экономически обоснованным и целесообразным. Кроме того, окончательные финансовые таблицы должны соответствовать общепринятым стандартам и содержать полную информацию обо всех финансовых результатах проекта для

наиболее полной картины ожидаемых результатов, поэтому наличие расчета налогов и их обоснование является обязательным.

Отсутствие информации об инициаторе проекта, его опыт работы в данной отрасли, отсутствие информации о других специалистах, занятых в проекте приводит к непониманию инвестором или кредитным специалистом роли руководителя проекта в его реализации.

Отсутствие графической части: картинок, фотографий, таблиц и графиков делают бизнес-план нечитабельным и похожим на фантастический рассказ для публикации в литературном журнале.

Таким образом, одним из наиболее распространенных видов планирования является разработка бизнес-плана, который выполняет ряд функций: инициирование, прогнозирование, оптимизация, координация и интеграция, управление безопасностью, оптимизация, мониторинг, образование и обучение, документация) ряд принципы: необходимость, непрерывность, эластичность и гибкость, единство и полнота (системность), точность и детализация, эффективность, оптимальность, коммуникация уровней управления, участие, ism (сочетание координации и интеграции).

1.2 Зарубежный и отечественный опыт бизнес-планирования

При составлении бизнес-плана могут применять метод экономического анализа, балансовый, нормативный, экономико-математический, прогнозный метод

Метод экономического анализа позволяет расчленить экономические процессы (явления) на отдельные компоненты, изучить их содержание и взаимодействие между собой, а также влияние на весь бизнес-процесс в целом.

Определены факторы, влияющие на решение основных задач бизнес-плана, в результате которых разрабатываются меры, которые позволяют достичь основных целей организации.

Метод баланса дает возможность координировать потребности и возможности организации.

Балансы создаются для материальных, трудовых, финансовых ресурсов, то есть для всех производственных ресурсов.

Нормативный метод основан на использовании норм и стандартов, с помощью которых обосновываются плановые показатели.

Поэтому надежность расчетов в бизнес-плане напрямую зависит от качества разработки нормативной базы этой организации.

Экономико-математический метод основан на применении теории вероятностей, сетевого планирования, линейного программирования и других математических методов.

Прогнозный метод планирования основывается на прогнозировании. Результаты прогнозов не могут восприниматься как достоверная и гарантированная информация.

Но от реалистичности прогноза исходных данных, используемых при составлении бизнес-плана, зависит дальнейшее существование бизнеса хозяйствующего субъекта.

Наиболее известными и применяемыми методиками составления бизнес - планов в России являются:

- методика UNIDO (United Nations Industrial Development Organization);
- стандарты ЕБРР (Европейский банк реконструкции и развития);
- методика TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) [Шидова, с. 199].

Модель UNIDO стала одной из самых распространенных в мире, чем и обуславливается его значимость при составлении отечественных документов подобного характера.

Состав бизнес - плана по стандартам UNIDO практически ничем не отличается от стандартной формы.

Общая структура бизнес-плана по методике UNIDO включает следующие пункты:

- резюме,
- идея (сущность) предлагаемого проекта,
- маркетинговый план,
- производственный план,
- организационный план,
- финансовый план доходов и расходов,
- приложения.

Однако каждый из разделов разбит на большое количество подразделов, что делает такой метод составления бизнес-плана более подробным и идеальным для начинающих предпринимателей.

Несмотря на то, что UNIDO – самая распространенная в мире типовая методика, она отнюдь не единственная.

На российском рынке, помимо нее, достаточно распространены методики по созданию бизнес-плана по стандарту TACIS, а также методика разработки бизнес-планов Европейского банка реконструкции и развития.

Примерный бизнес-план разработанный по стандарту TACIS (Техническая помощь Содружеству Независимых Государств) включают следующие пункты:

- регламентирование авторских прав на разработанный план;
- анализ системы управления компанией;
- описание кадровой политики и процессов согласования и принятия решений;
- исследование руководящего состава и их послужного списка.

Отличительной особенностью методики TACIS является наличие специальных стандартов, которые учитывают российскую специфику, однако, которые лучше всего рассматривать лишь как руководство по составлению бизнес-плана.

Методика ЕБРР - одна из самых общепринятых моделей разработки бизнес-плана.

Модель включает в себя следующие разделы: меморандум о конфиденциальности, резюме, компания (история компании и ее состояние на момент разработки бизнес-плана), проект, финансирование (графики сбора кредитов и погашения) и приложение.

Структура бизнес-плана, разработанная Европейским банком, отличается тем, что она уделяет большое внимание учету кредитов и SWOT-анализу [3].

Стандарт ЕБРР является самым емким, но при этом не слишком громоздким, что открывает простор для множества различных идей.

Однако этот стандарт требует наличия серьезного опыта по составлению бизнес - планов.

Важно отметить, что данные методики являются универсальными: с их помощью создаются бизнес-планы и осуществляется оценка финансовой и экономической эффективности проекта.

Основные преимущества и недостатки вышеназванных методик представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Сравнение методик по составлению бизнес-плана

UNIDO	Самая структурированная и подробная модель по составлению бизнес - плана. Идеально подходит начинающим предпринимателям.	Отсутствует учет рисков и адаптации к российской налоговой системе.
ЕБРР	Предполагает концентрацию внимания на финансовом разделе. Самый краткий (рамочный) стандарт.	Высокий уровень зависимости от квалификации работников и исходной информации. Отсутствие адаптации к российскому рынку.
TACIS	Программа учитывает российскую специфику. Четко определение различных факторов, влияющих на деятельности компании.	Отсутствие рекомендаций по установлению цен на продукцию и объемам ее производства.

Анализ показывает, что каждая из рассмотренных моделей может использоваться компаниями различной деятельности для достижения определенных целей.

Если мы сравним эти модели, то подходы ЕБРР и ТАСИС сосредоточены на финансовой составляющей проекта и придают большое значение обоснованию

его экономической эффективности, в то время как методология ЮНИДО фокусируется на анализе рынка и экономической конъюнктуре.

Обратите внимание, что анализ деятельности крупных организаций показывает, что качественные и точные бизнес-планы, составленные в соответствии с указанными методами, могут быть сформированы в соответствии с российскими условиями и обеспечить огромный плюс для любой организации, действующей на рынке.

Выбор конкретной методики разработки бизнес-плана, глубина и временной горизонт его проработки, вариантность закладываемых в него решений, объем, наличие прилагаемых документов и справок зависят от многих факторов. Среди них можно отметить:

- величину предполагаемых инвестиций по конкретному проекту и специфику потенциального инвестора (его интересы, специализацию, психологию, опыт инвестирования, национальную принадлежность);

- является ли целью написания бизнес-плана получение банковского кредита (коммерческие банки не имеют единого подхода к разработке бизнес-планов и, почти каждый крупный банк старается разработать собственную методику, в которую закладывает свои требования);

- разрабатывается ли бизнес-план для получения государственной поддержки в виде налоговых льгот, частичного финансирования из государственных источников, в форме гарантий Правительства по кредитам либо для преобразования государственных (арендных) предприятий (предприятие приватизируется);

- планируется ли вложить собственные средства в создание нового или развитие уже существующего бизнеса (разрабатывается бизнес-план на основе глубоких маркетинговых исследований для внутреннего пользования, с учетом рисков, связанных с реализацией проекта и выводами о реальной эффективности планируемых инвестиций, а также разрабатывается модель проекта, которая позволит управлять проектом во время его реализации).

Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства требует формировать бизнес-планы в соответствии с рекомендациями международных стандартов ЮНИДО.

Подход к построению типового бизнес-плана, предложенный экспертами ЮНИДО, позволяет при разработке бизнес плана не упустить существенных моментов в описании текущей или планируемой деятельности предприятия и представить результаты в виде, наиболее подходящем для восприятия как западными, так и отечественными финансистами.

Данная методика играет роль единой базы, некоего универсального языка, позволяющего общаться между собой специалистам в области инвестиционного проектирования, финансового анализа, менеджерам компаний из различных стран мира.

Большинство известных на данный момент программных продуктов (компьютерных систем) для бизнес-планирования опираются на методику ЮНИДО, например Project Expert, в основу которой положена данная методика по оценке инвестиционных проектов и методика финансового анализа, определенная международными стандартами IAS.

Актуальность бизнес-плана в деятельности российских предпринимателей определяется следующими основными обстоятельствами.

Первое: нынешнее поколение предпринимателей в большинстве своем прежде не занималось бизнесом, а многие не знакомы даже с принципами организации и планирования производства. Для них это основа планомерной организованной работы.

Второе: изменяющиеся условия рыночной среды требуют учета различных вариантов предпринимательского поведения и подготовки запасных мер для новых хозяйственных ситуаций.

Третье: процесс разработки бизнес-плана, включая этап обдумывания его составных элементов, позволяет глубже вникнуть во все особенности

начинаемого (продолжаемого) дела и дать объективную оценку отдельных аспектов.

Четвертое: готовый бизнес-план – это удобный, компактный, наглядный и выразительный документ для компаньонов, партнеров, кредиторов, поставщиков, всех тех, кому требуется обоснование предпринимательских начинаний или новых проектов.

Пятое: при осуществлении управленческой деятельности бизнес-план является инструментом, помогающим предпринимателям развить навыки менеджера предприятия.

Резюмируя вышеизложенное, можно охарактеризовать значение бизнес-плана следующим образом:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, указывающий, как должен развиваться проект (предприятие);
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов;
- позволяет осмыслить место предприятия на рынке;
- помогает проанализировать перспективы развития отрасли, рынка, товара (услуги), по-иному взглянуть на деятельность предприятия, его проблемы и перспективы;
- определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;
- конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов фирмы;
- помогает получить ценный опыт планирования, развивает перспективный взгляд на организацию и ее рабочую среду.

Таким образом, бизнес-план необходим в ситуациях, когда фирме необходим капитал для дальнейшего развития; создается новая компания или меняется владелец, поэтому разрабатывается стратегия развития; происходят значительные изменения (реконструкция, закупка оборудования, переход на выпуск новых продуктов и т. д.). Кроме того, бизнес-план является руководством в работе фирмы, он используется для управления компанией и как инструмент прогнозирования результатов деятельности.

При разработке бизнес-плана действующие предпринимательские фирмы обладают преимуществом по сравнению с начинающими, так как цифры, которые они используют для расчетов, имеют надежное обоснование в виде результатов их деятельности. А их планы на будущее основываются на прошлой стратегии, то есть на прошлых успехах и неудачах.

Однако многие отечественные предприниматели часто отказываются от планирования своей деятельности, хотя это один из действенных внутренних источников минимизации риска.

Любая бизнес-структура более стабильна, когда предприниматель благодаря этому документу оценивает ожидаемые результаты, определяет стратегию их достижения, правильно и своевременно оценивает характер и степень предпринимательского риска.

План также позволяет определить уровень затрат и те цены, которые могут обеспечить ожидаемые результаты.

В конечном счете, бизнес-план характеризует возможности для развития фирмы и ее позиции на рынке.

Поэтому в этом документе, описывающем весь комплекс производственных и маркетинговых условий фирмы, необходимо:

- Во-первых, сам предприниматель, а также руководство компании, так как это позволит им лучше организовать работу, даст уверенность в правильности планируемых мероприятий;

- Во-вторых, поскольку бизнес-план оценивает перспективы развития как внутри компании, так и за ее пределами, необходимо принять такие решения, которые будут одобрены партнерами, соучредителями или акционерами фирмы. На основе бизнес-плана решаются такие жизненно важные для компании вопросы, как определение прибыли, выплата дивидендов, улучшение организационной структуры производства, изменения характера взаимоотношений с фирмами-партнерами и т. Д.;

- В-третьих, такой план имеет не меньшее значение для персонала предприятия, чья уверенная работа по его внедрению является важным условием успешного ведения бизнеса.

Предпринимательская деятельность неизбежно связана с контактами, внешними по отношению к фирме: поставщиками, инвесторами, банками и т. Д.

Все они должны быть уверены, что они имеют дело с надежной фирмой, уверенной на рынке, способной реализовать свои планы, намерения.

Другими словами, бизнес-план - это документ, предназначенный для некоторых категорий внешних потребителей, а именно для тех, кто будет инвестировать этот предпринимательский проект.

И они особенно придирчивы к его качеству, основательности разработки и взаимосвязи всех его компонентов.

Бизнес-план позволяет:

- оценить текущую ситуацию на рынке;
- лучше контролировать свою деятельность;
- повысить свою конкурентоспособность.

Одним из наиболее важных преимуществ, которые дает бизнес-план, является подробное знакомство с отраслью, в которой работает предприятие, и рынком сбыта.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия и конкурентов поможет правильно определить их место на рынке.

В рыночной экономике существует множество вариантов бизнес-планов по форме, контенту, структуре и т. Д.

Наибольшие различия наблюдаются в рамках модификаций бизнес-планов в зависимости от цели:

- по бизнес-направлениям (продукты, работы, услуги, технические решения);
- по предприятию в целом (новому или действующему).

В настоящее время в России наиболее привлекательными проектами являются создание бизнес-направлений как набора прав собственности, конкурентных преимуществ и долгосрочных привилегий, которые сочетают в себе все виды выгод, от покупки сырья и найма работников до маркетинга продукты.

Широко используются специальные бизнес-планы финансового и экономического характера:

- составление проспектов эмиссии ценных бумаг;
- обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;
- выпуск акций закрытых компаний, таких как ООО и НАО, или определение доли в товариществах при выходе из состава одного из акционеров;
- обоснование вариантов реабилитации обанкротившегося предприятия и т. д.

Существует два основных подхода к разработке бизнес-плана:

- инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают от специалистов, в частности, от возможных инвесторов. Согласно зарубежной практике, этот подход более предпочтителен. В дополнение к авторам понятий, изложенных в бизнес-плане, активное участие в его создании принимают финансисты, которые знают характеристики кредитного рынка, наличие свободного капитала, риски этого бизнеса;

- инициаторы бизнес-плана сами его не разрабатывают, а выступают в качестве заказчиков. Разработчиками бизнес-плана являются фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности; авторские коллективы; отдельные авторы. При необходимости привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты.

Таким образом, в отечественной практике бизнес-планирования может быть использован зарубежный опыт (методика UNIDO, стандарты ЕБРР, методика TACIS).

1.3 Методы экономических расчетов бизнес-планов

Необходимость оценки экономической эффективности проекта связана с целесообразностью выбора из множества возможных вариантов применения ограниченных ресурсов наилучшего, дающего максимальный результат.

В основу оценок эффективности проектов положены следующие основные принципы:

- рассмотрение проекта на протяжении всего его жизненного цикла (расчетного периода);
- моделирование денежных потоков, включающих все связанные с осуществлением проекта притоки и оттоки денежных средств за расчетный период;
- сопоставимость условий сравнения различных проектов (вариантов проекта);
- принцип положительности и максимума эффекта. Для того чтобы проект с точки зрения инвестора был признан эффективным необходимо, чтобы эффект от реализации проекта был положительным; при сравнении альтернативных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с наибольшим значением эффекта;
- учет фактора времени. При оценке эффективности проекта должны учитываться различные аспекты фактора времени, в том числе динамичность параметров проекта и его экономического окружения;
- разрывы во времени (лаги) между производством продукции или поступлением ресурсов и их оплатой;

- неравноценность разновременных затрат и/или результатов;
- учет только предстоящих затрат и поступлений.

При расчете показателей эффективности учитываются только затраты и доходы в ходе проекта, включая затраты, связанные с привлечением ранее созданных производственных активов, а также налагаемые убытки, непосредственно связанные с проектом (например, от прекращения действия текущего производства в связи с тем, что организация на ее месте новая). Ранее созданные ресурсы, используемые в проекте, оцениваются не с затратами на их создание, а с альтернативными издержками, отражающими максимальную ценность упущенной выгоды, связанной с их наилучшим возможным альтернативным использованием. Прошлые, уже реализованные издержки, которые не предоставляют возможности для получения альтернативы (то есть получены за пределами проекта), доходы в будущем (поточные затраты) в денежных потоках не учитываются, а стоимость показателей эффективности не затрагивается;

- учет наиболее существенных последствий проекта. При определении эффективности проекта должны учитываться все последствия его реализации, как непосредственно экономические, так и внеэкономические;

- учет наличия разных участников проекта, несовпадения их интересов и различных оценок стоимости капитала, выражающихся в индивидуальных значениях нормы дисконта;

- многоэтапность оценки. На различных фазах и стадиях разработки и осуществления проекта, его эффективность определяется заново, с различной глубиной проработки;

- учет влияния инфляции (учет изменения цен на различные виды продукции и ресурсов в период реализации проекта);

- учет влияния неопределенности и рисков, сопровождающих реализацию проекта.

Для принятия решений о реализации того или иного проекта необходимо сформировать информацию об условиях его выполнения, обосновать целесообразность и размеры инвестиционных вложений.

При коммерческой оценке проекта формируются показатели, на основании которых принимается решение о целесообразности выполнения проекта в представленном виде.

Для принятия положительного решения по реализации проекта необходимо, чтобы полученные расчеты проекта обеспечивали возврат вложенных средств и чтобы прибыль, полученная в результате проекта, была достаточной для компенсации ресурсов, выделенных для проекта и риски, связанные с проектом.

Инвестиционная идея, соответствующая этим требованиям, должна быть эффективной и финансовой.

Исходя из этого, коммерческая оценка бизнес-плана осуществляется по двум основным направлениям.

1. Оценка эффективности бизнес-плана. Анализ эффективности предполагает оценку степени привлекательности проекта с точки зрения его доходности. Доходность проекта определяется его дополнительной прибылью, возникающей в результате выполнения проекта у его исполнителя. Для анализа эффективности проводится расчет таких показателей, как простой и дисконтированный период окупаемости, чистая дисконтированная стоимость проекта (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), рентабельность инвестиций и ряда других показателей.

2. Оценка финансовой состоятельности бизнес-плана предполагает оценку способности компании в полном объеме расплачиваться по обязательствам проекта, проводится на основании модели расчетного счета и базируется на контроле положительного остатка свободных денежных средств в каждом интервале планирования.

Существуют простые и сложные (дисконтные) методы оценки эффективности инвестиций.

Простые методы дают достаточно обобщенные оценки эффективности. Это традиционный показатель доходности инвестиций, определяемый как отношение прибыли (чистый доход) к общему объему инвестиций, а противоположный показатель - период окупаемости проекта.

Сложные (дисконтные) методы оценки инвестиций дают аналоги традиционных показателей эффективности, но с учетом фактора времени. Ниже приводятся следующие показатели.

Внутренняя норма рентабельности (ВНР - Internal Rate Return -IRR) - аналог традиционной рентабельности с учетом дисконтирования доходов и затрат.

IRR равна ставке дисконтирования, которая обращает в ноль суммарный дисконтированный поток наличности. Это относительный показатель, измеряется в долях единицы или процентах.

$$\sum_{t=1}^T (\Pi_t - K_t) * \frac{1}{(1+E_x)^{t-1}} = 0 \quad (1)$$

где t — номер года;

T — плановый горизонт (3-5-10 и т.д. лет в зависимости от масштабов проекта);

Π_t - прибыль в год t ;

K_t — суммарные инвестиции (инвестиции в основные и оборотные фонды) в год t ;

E_x — решение уравнения, $IRR = E_x$.

Условие эффективности:

Пусть E_H — норма эффективности.

E_H -

$IRR > E_H$ — инвестиции эффективны;

E_H -

$IRR < E_H$ — инвестиции не эффективны;

E_H -

$IRR = E_H$ - инвестиции равновыгодны с банковским вложением по ставке E_H , где E_H - норма эффективности.

Чистая текущая стоимость (ЧТС - Net Present Value -NPV) - суммарный дисконтированный поток наличности. Это абсолютный показатель, он измеряется в денежных единицах.

$$NPV = \sum_{t=1}^T (\Pi_t - K_t) * \frac{1}{(1+E_H)^{t-1}} \quad (2)$$

Условие эффективности:

$NPV > 0$ - инвестиции эффективны;

$NPV < 0$ - инвестиции не эффективны;

$NPV = 0$ - инвестиции равновыгодны с банковским вложением по ставке E_H .

В отличие от IRR NPV измеряется в денежных единицах, поэтому этот показатель обладает свойством аддитивности: он позволяет оценивать суммарную эффективность нескольких проектов, т.е. его использование возможно для оценки портфельных инвестиций.

NPV дает эквивалентный IRR результат оценки инвестиций, поэтому аналитик вправе выбрать, какой из них использовать в расчетах.

Текущая дисконтированная стоимость (Present Value - PV) - суммарный дисконтированный доход. Является оценкой рыночной стоимости предприятия.

$$PV = \sum_{t=1}^T \Pi_t * \frac{1}{(1+E_H)^{t-1}} \quad (3)$$

То есть, если $NPV > 0$, то $IRR > E_H$; если $NPV < 0$, то $IRR < E_H$; если $NPV = 0$, то $IRR = E_H$.

Обозначим K суммарные дисконтированные инвестиции:

$$K = \sum_{t=1}^T K_t * \frac{1}{(1+E_H)^{t-1}} \quad (4)$$

Тогда,

$$NPV = PV - K. \quad (5)$$

Данная формула отражает дополнительный экономический смысл NPV.

Этот показатель является оценкой учредительской прибыли, если предприятие образуется как акционерное.

Он показывает разницу между суммой, полученной от реализации акций по цене равновесия (на вторичном рынке) и действительным капиталом, вложенным в предприятие.

Все изложенные показатели оценки эффективности (IRR, NPV, PV) рассчитываются в Microsoft Excel с помощью встроенных функций (раздел «Финансовые функции»).

В стандартных программах она также определяется автоматически при задании потока наличности.

Однако, эти показатели можно запрограммировать и рассчитать в Excel, следуя их формуле.

Вспомогательной таблицей является таблица расчета платы за кредиты.

Данная таблица предназначена для расчетов процентов за кредит и выплат займа.

Рассчитываются как сложные, так и простые проценты.

Расчет сложных процентов соответствует ситуации, когда проценты начисляются, но не выплачиваются, а присоединяются к первоначальной сумме долга.

Такая ситуация возможна в предпроизводственный период (проектно-исследовательские, строительно-монтажные работы и т.п.), когда долг и проценты не выплачиваются.

В производственный период проценты выплачиваются, поэтому долг не увеличивается на сумму начисленных процентов.

Выплаты долга производятся исходя из накопленного сальдо наличности, рассчитанного в Поток наличности, и уменьшают сумму долга за кредиты и величину сальдо наличности.

В расчетах используются следующие формулы.

1. Начисленные проценты за кредит (увеличение долга) в текущем периоде = (Сумма долга предыдущего периода + Заем банка в текущем периоде) * Ставка процентов за кредит.

2. Сумма долга в текущем периоде = Сумма долга предыдущего периода + Увеличение долга в текущем периоде — Выплаты долга в текущем периоде.

3. Выплата процентов за кредит = (Сумма долга предыдущего периода - Выплаты долга в текущем периоде) * Ставка процентов за кредит.

Таким образом, в бизнес-плане необходимо обосновать финансовые и экономические показатели проекта.

Выводы по первой главе.

Анализ теоретических основ бизнес-планирования показал, что одним из наиболее распространенных видов планирования является разработка бизнес-плана, который выполняет ряд функций: инициирование, прогнозирование, оптимизация, координация и интеграция, управление безопасностью, оптимизация, мониторинг, образование и подготовка кадров, документация); и в разработке которых необходимо соблюдать ряд принципов: необходимость, непрерывность, эластичность и гибкость,

единство и полнота (системность), точность и детализация, эффективность, оптимальность, связь уровней управления, участие, холизм (сочетание координации и интеграции).

Анализируя опыт бизнес-планирования в России и за рубежом, выяснилось, что зарубежный опыт может использоваться во внутренней практике бизнес-планирования (методология ЮНИДО, стандарты ЕБРР, методология ТАСИС).

Чтобы экономически обосновать проект, показатели экономической эффективности и финансовой устойчивости проекта могут быть рассчитаны при составлении бизнес-плана. В мировой практике методы, основанные на дисконтированных оценках, чаще всего используются для оценки эффективности

проектов, поскольку они намного точнее, поскольку они учитывают различные типы инфляции, изменения процентных ставок, нормы прибыли и т. д.

2 БИЗНЕС-ПЛАНА ВЕНДИНГОВОЙ ТОРГОВЛИ (КОФЕ И КОФЕЙНЫМИ НАПИТКАМИ)

2.1 Вводная часть проекта

В переводе с английского языка «вендинг» (vending) означает продажу товаров и услуг через торговый автомат. Вендинг, как процесс включает в себя все формы автоматизированной торговли, т. е. торговли без участия человека в акте купли-продажи.

Торговый бизнес включает все торговые автоматы для продажи продуктов питания и непродовольственных товаров.

Автоматическая торговля - это более широкая концепция, в том числе торговля продажами и продажами торговых автоматов, например почтовые машины.

Розничная торговля через торговые автоматы осуществляется как продовольственными, так и непродовольственными товарами.

Машины могут быть расположены в торговой сети, на улице, в производстве, в медицинском учреждении, а также в учреждениях культуры и быта.

Ведущими торговыми автоматами являются торговые автоматы для продажи горячих напитков. Их преимущество в том, что горячие напитки предпочтительнее всего населения, любой страны, и, соответственно, доход от таких автоматов стабилен. Производители таких машин находятся в Италии, Японии, Китае и других странах.

Преимущества таких машин в том, что они могут готовить напитки из натурального зернового кофе. Автоматические машины могут работать круглый

год, т. Е. Машины могут работать при температурах от -35 до 50 градусов Цельсия.

Такие автоматы защищены от вандализма и экстремальных температур, они имеют экономичное потребление энергии.

Популярным также является торговый автомат для продажи продуктов питания и безалкогольных напитков.

Такие автоматические устройства являются цивилизованной и современной альтернативой уличным киоскам.

Более того, теперь есть программы по сокращению количества киосков на улицах нашего города, поэтому эти машины могут стать выходом для некоторых предпринимателей.

Возможность установки таких машин как на улице, так и в офисах защищена от вандализма и морозоустойчивости.

Автоматические машины для продажи горячих продуктов - бутерброды, ланчи, пицца, хот-доги и т. Д.

Такие машины решают главную проблему - доступную и полноценную горячую пищу в местах, где невозможно разместить кафе или столовую.

Такие автоматы работают 24 часа в сутки без перерывов.

Вклад вендинга в решении промышленных проблем заключается в следующем:

- улучшение и приведение в соответствие с европейскими стандартами инфраструктуры малой розничной торговли города,
- создание новых рабочих мест, привлечение инвестиций на потребительский рынок города,
- возможность приобрести товары в категории «быстрых покупок» в нескольких минутах ходьбы,
- модернизация розничной торговли города,
- развитие и поддержка новой современной и динамично развивающейся отрасли.

Сегодня вендинг является одним из самых динамичных и перспективных видов розничной торговли и способов предоставления услуг.

На сегодняшний день практически во всех городах страны вы можете найти множество поставщиков, предлагающих торговые автоматы различных производителей и перспективных клиентов, всевозможные условия как по ценам, гарантиям и услугам, условиям доставки, так и по дополнительной услуге: обучение, поставки ингредиентов и материалы, консультации и т. д.

Однако, не смотря на это вендинг как бизнес, занимает пока менее 1 % от общего объема розничной торговли (0,37–0,38 %) в мире. В некоторых странах, где стоимость рабочей силы и аренды велика — Япония, США, Великобритания — вендинг занимает до 3–5 % от оборота розничной торговли. А по некоторым товарным группам до 10 %.

Благодаря большей мобильности, вендинг ранее, чем вся розничная торговля, адаптировался к новым экономическим условиям и продемонстрировал рост в 2009 году. В то время как «большая розница» показала снижение объемов на 6,4 %.

В США количество автоматов составляет 6 829 000 штук, на один автомат приходится 35 человек.

В Японии количество автоматов составляет 5582200 штук, и на один автомат — 23 человека.

В Испании количество автоматов — 620 000 штук, на один автомат приходится 73 человека.

В России количество автоматов всего 50000 штук, а на один автомат приходится 2860 человек.

Таким образом, видно, что уровень вендинга в нашей стране более низкий, чем в развитых странах. Отсюда следует вывод, что вендинг в России будет развиваться, площади и возможности в нашей стране есть.

По данным Национальной Ассоциации Автоматизированной Торговли (НААТ) и Европейской ассоциации вендинга (EVA), в России действует 227 000 единиц вендингового оборудования, потенциал роста до 1 000 000 штук.

Не смотря на то, что российский рынок вендинга считается одним из самых перспективных, имеется и ряд насущных проблем в его развитии.

Во-первых, развитие российского вендинга как было, так и осталось в руках индивидуальных предпринимателей, во-вторых, открытие нового бизнеса, особенно малого, в России связано со многими рисками, особенно на фоне повышения страховых взносов в 2013 году для ИП. И, наконец, в России вендинг — это традиционно малый бизнес.

В России вендинг не получает такой государственной поддержки, как в других странах. Только в 2011 году Москва думала о развитии розничной инфраструктуры в столице. Многие торговые точки были демонтированы, и планируется заменить их на торговые автоматы.

Однако из-за того, что установка торговых автоматов и покупка очков на аукционе приводят к значительной сумме, проект не развивается так быстро, как хотелось бы властям.

Полностью адаптировать машины к установке на улицах и позволить себе поставить не менее 10 машин, могут только крупные компании [13].

Отечественный предприниматель отдает предпочтение европейскому производителю и процентов 60 % нашего рынка занято именно им. Но стоит отметить, не смотря на то, что по количеству местных производителей мы отстаем от Европы, США и Китая, практически все российские производители со временем укрепляются на рынке.

Качество оборудования растет, растет дилерская сеть, открываются сервисные центры в регионах.

Из Европы к нам на экспорт в основном едут кофейные и снековые автоматы. Из Китая — детские аттракционы и другое развлекательное оборудование.

Российских компаний, производящих кофейные и снековые автоматы, очень мало. Лидер в этом сегменте — компания «Уникум», которой принадлежит 70 % рынка производства кофейных и снековых автоматов.

В России в основном производят торговые автоматы для других направлений. Традиционно в России производят:

- автоматы газировки;
- кислородные коктейлеры;
- автоматы — незамерзайки;
- копировальные автоматы;
- информационные и рекламные киоски;
- терминалы;
- автоматы по продаже штучного товара в упаковке и капсулах.;
- автоматы по продаже воды.

После выбора направления вендинга необходимо составить бизнес план, проследить за конкурентами, анализировать ситуацию на рынке, измерить предположительный спрос.

Продажа товаров через автоматы – это старый, прибыльный бизнес. Очень важно уделять внимание мелким деталям.

Для того, чтобы начать бизнес нужно определиться с целевой аудиторией бизнеса.

Пионеры кофеварки - первые автоматические машины были предназначены для молодых людей, которым не хватает свободного времени, чья жизнь постоянно проходит, как в бегах. Они намного удобнее за 15 секунд выпить стакан кофе с машины и продолжить свой бизнес.

Также важно расположение машины. Начиная с первого момента, мы можем заключить, что машина должна располагаться в местах концентрации целевой аудитории. Большая часть прибыли зависит от того, где машина будет расположена.

Товары в машине также имеют значение. Очень опасно ставить машины с малоизвестными продуктами. Лучшее начало - чай и кофе, а рядом с машиной есть закуски. Таким образом, вы можете привлекать клиентов из разных целевых аудиторий.

Расходы и доходы вендингового бизнеса индивидуальны, они зависят от типа автомата, стоимости на его обслуживание, аренду и стоимости ингредиентов.

Потратив на цены, можно отметить, что: кофеварка в среднем стоит от 80 000 до 300 000 рублей, зарплата персонала около 15 000 рублей на человека, стоимость кофе составит около 8 000 рублей в месяц, а также принадлежности и очки 8 000 рублей, арендная плата за отличное торговое место от 5000 рублей, прибыль в присутствии одной кофемашины составит 60 000 рублей в месяц с продаж 100 порций кофе в день. Цены могут отличаться в большой и меньшей стороне.

К плюсам вендинга можно отнести различные факторы. Например, наличие множества незанятых ниш.

Для России и стран СНГ этот бизнес является новым. Автоматы есть повсюду, но статистика показывает, что это не предел роста. Например, в Японии один автомат приходится на 20 человек, в то время как в России на 2000 человек.

Можно предположить, что у жителей этих стран разный покупательный потенциал, но если бы автомат было бы легче найти, то и в России люди совершали покупки.

Еще одним плюсом является то, что бизнес можно легко перепродать.

Вендинговый бизнес легко расширить. Нужно просто найти новое место, проанализировать поток клиентуры и купить новый автомат.

С юридической точки зрения этот бизнес очень прост. Здесь нет необходимости в разрешениях и лицензиях, нужно зарегистрировать юридическое лицо и вовремя платить налоги.

Для того, чтобы вести вендинговый бизнес не нужно проходить специальные курсы и долго обучаться. Многие фирмы, продающие автоматы проводят краткие курсы по ведению бизнеса.

Быстрая смена предлагаемого товара тоже несомненный плюс. Например, сегодня все пьют газированную воду, а через месяц минералку. Можно подстроить свой автомат под спрос на рынке.

Выбор эффективной системы налогообложения является одним из важнейших аспектов. Эффективность характеризуется самой низкой нагрузкой на вендинговый бизнес из всех возможных вариантов.

В зависимости от организационно-правовой формы и территориального расположения предприниматель должен выбрать одну из трех доступных систем налогообложения:

1) ЕНВД (глава 26.3 НК РФ). Использовать ее рационально, если организационной формой для бизнеса избрали ООО (кроме г. Москва).

2) Патентная форма налогообложения (глава 26.5 НК РФ). Данная форма будет наиболее предпочтительна для ИП.

3) УСН 6% от дохода (глава 26.2 НК РФ). Этот вариант больше подходит для компаний зарегистрированных в Москве.

Помимо плюсов вендинг таит в себе подводные камни. Начать бизнес можно и с одним автоматом, но он будет окупаться очень долго.

Опасно покупать аппараты, которые уже были в пользовании, потому что есть вероятность, что большая часть прибыли будет уходить на их ремонт и обслуживание.

Вендинговый бизнес не окупается быстро, в среднем это происходит за год. Если купить один автомат и поставить его в проходном месте, обслуживать его самостоятельно, то окупить можно и за половину срока.

Российский потребитель еще не научился вести себя подобающим образом, и если автомат будет находиться на улице, то возможны акты вандализма.

Ингредиенты, используемые в автомате чаще покупаются за рубежом, и их цена может колебаться из-за курса доллара, товар будет меньшим спросом, а это ведет к снижению прибыли.

Многие новички, которые решились открыть вендинговое дело, допускают одну большую ошибку – обслуживают свои автоматы самостоятельно. С одной стороны это кажется логическим, ведь так возможно сэкономить на зарплате персоналу, но тут выплывает ряд объективных проблем.

Во-первых, нужно обладать определенными навыками и знаниями, чтобы ничего не повредить и не поломать в процессе. Во-вторых, сеть автоматов начнет расширяться, и одному справиться будет уже не легко.

Также автоматы время от времени будут ломаться, и если нет специального технического образования, то починить их быстро на месте не получится. Поэтому, лучше не экономить до последнего, а нанять знающего и опытного человека, который сможет обслуживать автоматы, и в случае чего быстро решит технические проблемы.

Подобный вид бизнеса очень перспективен, если дать старт прямо сейчас с крупной денежной суммой, занять прибыльные места торговли, хорошо изучить потребности аудитории, учесть особенности вендинга, бизнес будет стремительно расширяться и приносить прибыль.

2.2 Резюме проекта

Идея проекта и его уникальность: проект заключается в открытии сети вендинговых аппаратов по торговле кофе и кофейными напитками. Создание вендинг-сети планируется организовывать на основе актуального ультрасовременного высококачественного торгового оборудования лидеров рынка производителей. Основные преимущества бизнеса:

- не требует больших вложений;
- простота обслуживания;
- отсутствие потребности в персонале;
- высокий уровень рентабельности;

- низкая цена в сравнении с другими поставщиками аналогичных услуг, которая обеспечивается за счет низких издержек;

- возможность круглосуточного графика работы.

Форма собственности организации: индивидуальный предприниматель.

Форма налогообложения: упрощенная система налогообложения (доходы минус расходы), 15%.

Ведение налогового учета: самостоятельно, при помощи онлайн-сервиса.

География: город Челябинск.

Количество аппаратов в сети: 10 шт с потенциалом расширения.

Ассортимент продукции: зерновой кофе, растворимый кофе, какао, горячий шоколад, капучино, мокачино, молоко, чай черный, чай зеленый, лимон. Для класса А также – бульоны и прохладительные напитки.

Цель бизнес-плана – расчет целесообразности и рентабельности инвестирования средств в создание сети кофейных вендинг-аппаратов.

Коммерческие перспективы проекта (рыночные возможности): занять сегмент рынка вендинга г. Челябинска.

График работ по запуску проекта представлен в таблице 4.

Таблица 4 – График работ по запуску проекта

	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Итого:
Регистрация ИП	5 000				5 000
Поиск и подбор поставщиков оборудования	1 000	1 000			2 000
Поиск и подбор поставщиков сырья, заключение договоров	1 000	1 000			2 000
Фонд страхования риска	30 000				
Поиск и обучение сотрудника		3 000			3 000
Аренда и оборудование офисного помещения (1-2 рабочих места) и склада		35 000			35 000
Проведение анализа конкурентов и выявление среднеценовых трендов		8 000			8 000
Проведение геомаркетингового		25 000	5 000		30 000

исследования для мест локации автоматов					
Заказ и изготовление рекламных штендеров и указателей, установка			36 000		36 000
Закупка товарного запаса			75 000		75 000
Закупка и установка оборудования			1 530 000		1 530 000
Запуск проекта					
Итого:	37 000	73 000	1 646 000		1 726 000

Показатели эффективности проекта представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Экономические показатели продаж

Показатель	5 месяц	6 месяц	7 месяц	8 месяц	9 месяц	10 месяц	11 месяц	12 месяц
Выручка, руб.	810 000	810000	810000	810000	810000	810000	810000	810000
Средняя выручка в день, руб.	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000	27 000

Риски реализации и заключение о перспективах проекта: наибольшего внимания заслуживают риски технической и вандальной поломки.

Далее необходимо учитывать риск сезонного падения спроса на горячие напитки летом, простой оборудования в результате работ в зданиях локации, риск конкуренции.

Меньшего внимания заслуживает управленческий риск.

В целом проект является выгодным и уже на второй год работы магазин приносит чистую прибыль.

2.3 Анализ рынка вендинговой торговли

Рынок в выбранном регионе не перегружен конкуренцией, является развивающимся и высококорентабельным.

Традиция кофе-сервиса в виде сети автоматов по приготовлению горячих напитков является стартовой платформой для потенциального развития схожих направлений бизнеса: снэк-автоматы, массажные кресла, аппараты для продажи товаров и услуг.

Потенциальные потребители – сотрудники и посетители офисных центров, студенты, сотрудники и посетители торговых рядов и торговых центров.

Возраст потребителей – от 20 до 40 лет, по гендерному признаку лидирующий сегмент – женщины.

Потенциальные места для размещения вендинг-аппаратов:

- ВУЗы, колледжи, лицеи;
- информационные центры, библиотеки;
- офисные, торговые, развлекательные центры;
- театры, кинотеатры;
- проходные комбинатов, фабрик, производств;
- рынки, остановочные комплексы, вокзалы;
- государственные учреждения и органы;
- станции техобслуживания и автомойки;
- гостиницы, хостелы и т.д.

Для определения емкости рынка был проведен предварительный опрос посетителей и сотрудников торгово-офисных центров: до 87% потенциальных торговых точек выразили согласие для создания дополнительного сервиса для работников, персонала и посетителей данного объекта и около 68% выразили готовность ежедневного использования автоматов.

На текущий момент в городе Челябинске насыщенность рынка вендинг - автоматами составляет 20% от потенциального заполнения.

Создание вендинг-сети планируется организовывать на основе актуального ультрасовременного высококачественного торгового оборудования лидеров рынка производителей.

Выбор оборудования производился из расчёта емкости порций и средней выработки среди моделей напольных автоматов по приготовлению напитков.

Выбрано два вида автоматов:

Класс А. Дорогостоящие автоматы ROSSO TOUCH, обладающие привлекательным презентабельным экстерьером и возможностью работать с зерновым кофе (приложение А).

Технические характеристики:

- энергопотребление, мощность — 1300 W,
- производительность — 600 порций
- напряжение — 220-230В,
- габариты — 1830 x 700 x 600 мм,
- наличие 22-дюймового сенсорного экрана,
- возможность приготовления прохладительных напитков,
- возможность продажи сэндвичей,
- встроенный терминал для оплаты пластиковыми картами.

Класс В. Более дешевый вариант напольных автоматов LEI 400PP с высокой емкостью порций, способные приготовить несколько видов кофейных напитков и кофе, чая способами автоматического смешивания ингредиентов и горячей воды (приложение Б).

Технические характеристики:

- энергопотребление, мощность — 1800-2200 Вт,
- производительность — 500 порций,
- напряжение — 230 В,
- габариты — 1630 x 620 x 744 мм,
- количество кнопок выбора - 13 шт.

Оба автомата могут работать в бесперебойном режиме от 2 до 5 дней, предположительная частота рабочего обслуживания – 1 раз в 2 дня (13-15 раз в месяц).

Рабочее обслуживание предполагает инкассацию, проверку всех технических составляющих, поддержание внешнего экстерьера, чистку, загрузку ингредиентов и воды, редактирование или дополнение меню.

Учет продаж производится встроенным компьютером, который позволяет снимать и анализировать данные.

Средний срок службы 1 автомата – 10 лет. Гарантийный период на каждый аппарат 24 месяца.

В таблице 6 представлен ассортимент продукции, расчет себестоимости и приблизительная стоимость напитка.

Таблица 6 – Ассортимент кофейных автоматов и расчет себестоимости

Вид напитка	Стакан с ложкой, руб.	Напиток, руб.	Молоко, руб.	Сахар, руб.	Выход, мл (г)	Итого с/с	Цена, руб
Эспрессо	0,3	7,5	-	0,4	60 мл	8,2	30
Американо	0,3	7,5	0,62	0,8	150 мл	9,22	35
Капучино	0,3	7,5	0,5	0,8	180 мл	9,1	35
Латте	0,3	7,5	0,75	0,8	180 мл	9,35	40
Мокачино	0,3	15	0,5	0,8	180 мл	16,6	60
Горячий шоколад	0,3	15	-	0,8	180 мл	16,1	55
Какао	0,3	10	5	-	180 мл	15,3	35
Кофе глассе	0,3	12,5	0,5	0,4	180 мл	13,7	50
Молочный коктейль	0,3	-	5,6	0,8	180 мл	6,7	25
Чай	0,3	4,5	-	0,8	180 мл	5,6	20
Добавки:							

Молоко	-	-	-	-	20 мл	0,25	5
Сахар	-	-	-	-	5 г	0,4	3
Лимон	-	-	-	-	5 г	0,75	5
Сироп ваниль	-	-	-	-	10 мл	1,5	15
Сироп лесной орех	-	-	-	-	10 мл	1,5	15
Сироп клубничный	-	-	-	-	10 мл	1,5	15

Эспрессо – кофейный напиток, который готовится с помощью кофе-машины: через молотый кофе пропускается под высоким давлением горячая вода. В чашку «выжимают» предельно концентрированный вкус и аромат.

На одну порцию эспрессо уходит 7 гр. молотого кофе на 30 мл воды.

Главный признак качественного эспрессо – устойчивая, густая пенка, которая должна покрыть всю поверхность чашечки с кофе.

В плохом эспрессо пенка имеет отверстия, через которые виден сам напиток.

Латте – самый легкий из всех кофейных коктейлей, в нем молока должно быть в три раза больше, чем эспрессо.

В итоге получается слоеный коктейль – внизу молоко, а далее кофе, поверх которого всплывает густая молочная пенка.

Латте часто готовят с добавлением разнообразных сиропов.

Капучино – это кофейный напиток, в котором смешаны третья часть эспрессо, третья часть кипяченого молока и третья часть вспененного молока.

Американо – простой кофе, не такой крепкий, как эспрессо (однако кофеина в нем столько же, просто в меньшей концентрации).

Кофе гляссе (глясе) – охлажденный кофе с добавлением мороженого.

2.4 План маркетинга

Недостатки работающих автоматов в городе Челябинске: неэстетичный внешний вид, узкий ассортимент напитков, низкокачественный кофе (растворимый).

Конкурентные преимущества разрабатываемой сети: технологичное и привлекательное оборудование, большой ассортимент напитков, качественное сырье, выборочные места локации:

– оборудование класса А: торговые центры, городская администрация, офисные центры, налоговые органы, престижные ВУЗы, автосалоны, театры и кинотеатры;

– оборудование класса В: автомойки и СТО, проходные комбинатов, фабрик, производств, информационные центры, библиотеки.

Собственные расходы на рекламу составят следующие суммы.

Таблица 7 – Расходы на рекламную кампанию, руб.

	3 месяц	4 месяц	5 месяц	6 месяц	7 месяц
Внешняя реклама	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000

Стратегия маркетинга основывается на сегментировании потребителей по финансовой емкости.

Более дорогие и производительные аппараты устанавливаются в местах локации людей с высокими доходами и статусом.

Стоимость напитков в таких автоматах на 50% выше, чем в автоматах класса В, которые ориентированы на рядового пользователя и предлагают более дешевые напитки за счет менее дорогого сырья (растворимый кофе).

Это разделение позволит получать валовую прибыль от оборудования класса В и маржинальную прибыль от оборудования класса А.

Подбор торговых точек осуществляется исключительно по результатам геомаркетингового исследования и вычисления средней проходимости места на уровне не менее 1,5 тысячи человек в час в течение светового дня.

Реклама в средствах массовой информации для вендинг-бизнеса нецелесообразна. Рекламой является непосредственно место торговли (размещения самого автомата), его необходимо визуально выделять:

- штендеры;
- растяжки;
- предварительные вывески и навигация;
- аромомаркетинг.

Еще одним моментом имиджевой рекламы будет обслуживание автомата: технический сотрудник должен быть одет в корпоративную брендированную форму, работать в перчатках, аккуратно и гигиенично.

Если позволяют условия договора с арендодателем, рядом с кофе-аппаратом можно организовать coffe-relax – место, где приятно посидеть и выпить стаканчик горячего напитка: диванчик и столик, постеры на кофейную тематику и т.д.

Отдельно в маркетинговых целях можно использовать партнерские отношения, к примеру, предоставлять партнерам платежные карточки, в которых прописана скидка на пользование оборудованием класса А с терминалами.

В качестве перспектив развития можно рассматривать следующие варианты:

- расширение сети кофейных вендинг-автоматов;
- дополнение сети другими видами вендинга: массажные кресла, снековые автоматы, аппараты по продаже мелких канцелярских принадлежностей и средств гигиены и т.д.;
- развитие сети кофейных островков в местах общественного посещения (торговые центры).

2.5. Организационный план

Проект предусматривает 2 штатные единицы:

1. Менеджер проекта (ответственный за закупки, договоры) – это индивидуальный предприниматель, собственник бизнеса.

Задачи:

- ведение ИП,
- налаживание связей с поставщиками,
- получение разрешений на установку аппаратов и аренда площадей,
- взаиморасчёты, отчетность.

2. Технический сотрудник.

Задачи: обслуживание вендинг-автоматов.

Требования к техническому сотруднику: наличие автомобиля или водительских прав, хорошее знание географии города, техническая грамотность.

2.6 Финансовый план

Объем инвестиций для запуска проекта составляет 1726000 рублей (табл. 8).

Таблица 8 – Объем инвестиций, рублей

Статья расходов	Кол-во ед.	Стоимость	Сумма
Приобретение автоматов класса A ROSSO TOUCH	4	194 000	776 000
Приобретение автоматов класса B LEI 400PP	6	125 000	750 000
Создание товарного запаса, кг	250	75 000	75 000
Создание запаса сопутствующего товара	1000	45 000	45 000
Организация работы офиса	1	80 000	80 000
Итого:			1 726 000

Фонд непредвиденных рисков составляет 30 000 рублей.

Всего инвестиций: 1 756 000 рублей.

Таблица 9 – Структура ежемесячных расходов на содержание проекта

Статья расходов	Сумма, руб.
Фонд заработной платы, в т.ч.	52 000
- технический сотрудник	22 000
- менеджер проекта	30 000
Страховые отчисления с заработной платы, в т.ч.	17 399
- технический сотрудник (ПФР 22% + ФСС 2,9% + ФОМС 5,1%)	6 600
- менеджер проекта ИП	10 799
Амортизация (10%)	152 600
Аренда 1 кв.м *10 автоматов	3 000
Административные расходы	8 000
Плановые расходы по содержанию сети	60 000
Реклама в местах локации	12 000
Итого:	304 999

Так как доход ИП за год превышает 300 тыс. рублей, то кроме фиксированных взносов (ПФР 26 545 рублей, ФОМС 5 840 рублей), предприниматель должен перечислить в ИФНС дополнительную сумму в размере 1% от суммы превышения над лимитом:

$$(810\ 000 * 12 - 300\ 000) * 0,01 = 97\ 197 \text{ рублей.}$$

В месяц отчисления составят:

$$(26\ 545 + 5\ 840 + 97\ 197) / 12 = 10\ 799 \text{ рублей}$$

Налоги за первые три месяца не будут начисляться по причине отсутствия доходов. В 4, 5 месяце реализации проекта при получении убытка налог исчисляется в размере 1% от полученного дохода. С 6 месяца налог будет выплачен по ставке 15%.

Чтобы достичь плана 810 тыс руб/мес необходимо продавать 16 тысяч порций/в месяц, что составляет по 1 620 на 1 автомат.

Со средней емкостью в 540 стаканов это 3 загрузки в месяц.

Стоимость одной загрузки сырьем составляет 1700 рублей.

С учетом административных, коммунальных и транспортных расходов одна загрузка обойдется в 2000 рублей.

Итого 3 загрузки в месяц на 10 автоматов обойдутся предприятию в 60 000 рублей.

Прибыльность, а, следовательно, ускорение окупаемости проекта можно повысить, используя следующие инструменты:

- повышением наценки на себестоимость с 250% до 300%;
- снижение операционных расходов с 60 000 руб/мес до 50 000 руб/мес за счет массовых оптовых закупок сырья и/или партнерской работы с поставщиками;
- повышением товарооборота за счет установки аппаратов в местах посещения исключительно потенциальной аудитории (массовое скопление).

Снижения инвестиционных вложений можно добиться за счет единовременной покупки кофе-автоматов, в общей сложности 10 штук на сумму 1 млн 526 тыс. Даже при 10% скидке, инвестиционный капитал снижается на 153 тысячи рублей.

План денежного потока представлен в приложении В.

Проведем оценку экономической эффективности внедрения рекомендаций с учетом периода 12 месяцев.

Расчет нормы дисконта для расчета показателей эффективности проекта.

$$d = a + b + c \quad (1)$$

где a – цена денег (процент за пользование денежными средствами), кредитная ставка;

b – инфляция;

c – учёт рисков.

Примем ставку рефинансирования (кредитная ставка) ЦБ РФ равной 7,25%, уровень инфляции – 4%, коэффициент, учитывающий степень риска (возникновение форс-мажорных обстоятельств) – 6,5%.

Ставка дисконтирования равна:

$$d = 7,25\% + 4,0\% + 6,5\% = 17,75\%$$

Коэффициент дисконтирования рассчитывается по формуле (2):

$$k_{dt} = \frac{1}{(1+d)^{\frac{(n-1)}{12}}} \quad (8)$$

где d – ставка дисконтирования,

n – месяц.

Результаты расчета показателей эффективности представим (в таблице 10.)

Таблица 10 – Расчет показателей эффективности проекта

Период	Доход, тыс. руб.	Затраты, тыс. руб.	Коэф. дисконт.	Диск. доход, тыс. руб.	Диск затраты, тыс. руб.	ЧД Д	ЧТС
1	0	37	1	0	37	-37	-37
2	0	73	0,99	0	72,27	-72,27	-109,3
3	0	110	0,97	0	106,7	-106,7	-216
4	810	1536	0,96	777,6	1474,6	-697	-912,9
5	810	305	0,95	769,5	289,75	479,75	-433,2
6	810	305	0,93	753,3	283,65	469,65	36,47
7	810	305	0,92	745,2	280,6	464,6	501,07
8	810	305	0,91	737,1	277,55	459,55	960,62
9	810	305	0,9	729	274,5	454,5	1415,1
10	810	305	0,88	712,8	268,4	444,4	1859,5
11	810	305	0,87	704,7	265,35	439,35	2298,9
12	810	305	0,86	696,6	262,3	434,3	2733,2
Итог о	729 0	4196		6625,8	3892,6	2733,2	

Динамика показателей ЧДД и ЧТС представлена на рисунке, точка пересечения положительных значений данных показателей является сроком окупаемости.

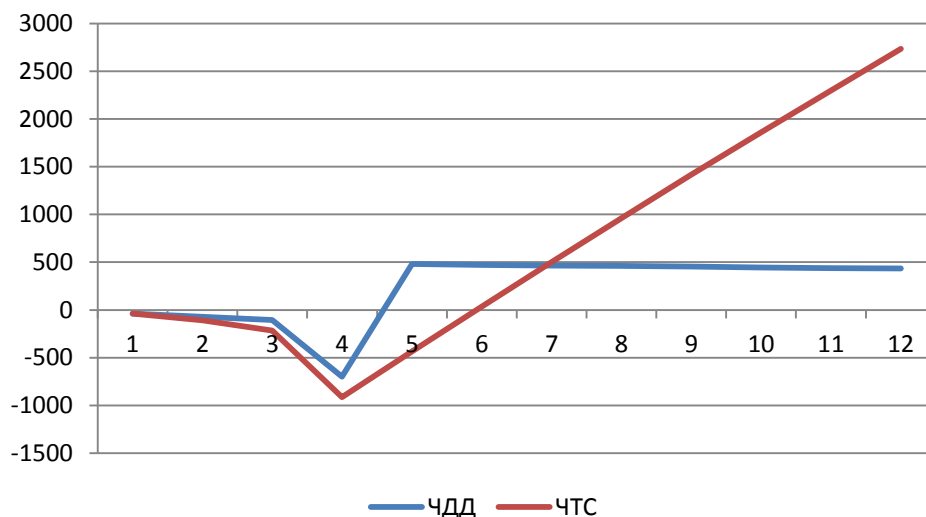


Рисунок 2 Динамика ЧДД и ЧТС

Как видно из рисунка 2, проект окупается на 6 месяце реализации.

Индекс доходности (ИД) – доход на каждый вложенный рубль:

$$ИД = PI = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \cdot k_{\partial t}}{\sum_{t=0}^T Z_t \cdot k_{\partial t}} \quad (13)$$

$$ИД = 3892,6 / 2733,2 = 1,42$$

Таким образом, расчет эффективности предлагаемого проекта показал, что период окупаемости достигается в первый год его реализации.

При расчете доходности внедрения индекс доходности составил 1,42 руб. на 1 вложенный рубль инвестиций.

2.7 Анализ рисков

Перечень основных рисков проекта и способы их преодоления представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Перечень основных рисков проект

Риск
Вандализм, повреждения
Сезонное падение спроса на горячие напитки летом
Простой оборудования в результате работ в зданиях локации
Конкуренция
Технические поломки

Выше перечисленные риски можно оценить с точки зрения вероятности появления и возможных последствий для компании, а также определить риски первостепенной важности, на которые необходимо будет обратить внимание в первую очередь при реализации проекта (табл. 12).

Оценка вероятности проводится по шкале:

- очень высокая (0,9);
- высокая (0,7);
- умеренная (0,5);
- низкая (0,3);
- очень низкая (0,1).

Оценка последствий осуществляется по шкале:

- очень серьезные (0,8);
- серьезные (0,4);
- умеренные (0,2);
- незначительные (0,1);
- очень незначительные (0,05).

Таблица 12 – Анализ рисков проекта

Вероятность	Последствия
-------------	-------------

	Очень незначительные	Незначительны е	Умеренные	Серьезные	Очень серьезные
Очень высокая					
Высокая				0,28 Сезонное падение спроса на горячие напитки летом	0,56 Вандализм, повреждения
Умеренная				0,2 Конкуренция	0,4 Технические полоски
Низкая				0,12 Простой оборудования в результате работ в зданиях локации	
Очень низкая					

Как видно из матрицы наибольшего внимания заслуживают риски вандализма и технических поломок. Далее необходимо учитывать риск сезонного падения спроса летом, конкуренция. Меньшего внимания заслуживает простой оборудования в результате работ в зданиях локации.

В целом управление рисками, связанное с нейтрализацией или устранением выше перечисленных рисков могут включать следующие мероприятия (табл. 13).

Таблица 13 – Управление рисками проекта

Риск	Преодоление
Вандализм, повреждения	Заключение с арендодателем договора о материальной ответственности и охране имущества
Сезонное падение спроса на горячие напитки летом	Частичная передислокация оборудования класса В в места с кондиционированием, автоматы класса А предоставляют возможность приготовления прохладительных напитков со льдом
Простой оборудования в результате работ в зданиях локации	Заключение с арендодателем договора материальной компенсации каждого дня простоя по вине арендодателя из расчёта средневзвешенных продаж, мониторинг состояния точек локации

Конкуренция	Брендинг аппаратов, гибкая ценовая политика, зависящая от места локации, предоставление только качественного продукта, аромомаркетинг, содержание аппаратов в идеальном состоянии
Технические поломки	Регулярное проведение технического обслуживания

В целях количественной оценки риска рассчитаем точку безубыточности, т.е. определим каким должен быть объем продаж для того, чтобы предприятие могло покрыть все свои расходы, не получая прибыли.

Формула расчета точки безубыточности в денежном выражении:

$$T_6 = \frac{\text{выручка} * \text{постоянные атраты}}{\text{выручка} - \text{переменные затраты}} = \frac{810 * 245}{810 - 60} = \frac{198\ 450}{750} = 264,6 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, расчет показал, что предел безубыточности наступает при объеме реализации равном 264 600 руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе проведен анализ теоретических основ бизнес-планирования.

Определено, что одним из наиболее распространенных видов планирования является составление бизнес-плана, который выполняет ряд функций: инициирование, прогнозирование, оптимизация, координация и интеграция, безопасность управления, упорядочение, контроль, воспитание и обучение, документирование), и при разработке которого необходимо соблюдать ряд принципов: необходимость, непрерывность, эластичность и гибкость, единство и полнота (системность), точность и детализация, экономичность, оптимальность,

связь уровней управления, участие, холизм (сочетание координации и интеграции).

Анализируя опыт бизнес-планирования в России и за рубежом было выявлено, что в отечественной практике бизнес-планирования может быть использован зарубежный опыт (методика UNIDO, стандарты ЕБРР, методика TACIS).

В целях экономического обоснования проекта при составлении бизнес-плана могут быть рассчитаны показатели экономической эффективности и финансовой состоятельности проекта. В мировой практике наиболее часто для оценки эффективности проектов применяют методы, основанные на дисконтированных оценках, поскольку они значительно более точны, так как учитывают различные виды инфляции, изменения процентной ставки, нормы доходности и т.д.

Во второй главе разработан бизнес-план реализации горячих и прохладительных напитков, который может приносить до 74 тысяч рублей прибыли после выхода на точку окупаемости, которая в краткосрочном периоде приходится на 23 месяц с момента запуска проекта.

С точки зрения организации проект предполагает:

- закупку высококачественного технологического оборудования, срок гарантии на который не менее 24 месяцев, а емкость порций не менее 500 шт;
- организацию работы технического сотрудника (обучение, снаряжение, маршруты);
- поиск и подбор надежных поставщиков качественного сырья (кофе, напитки, молоко, сахар, дистиллированная вода и т.д.);

Подбор места необходимо основывать исключительно на данных проводимого геомаркетингового исследования и количественном и качественном анализе человеческого трафика.

Повысить прибыльность, а, следовательно, ускорить окупаемость проекта можно, используя следующие инструменты:

- повышение наценки на себестоимость с 250% до 300%.

- снижение операционных расходов с 60 000 руб/мес до 50 000 руб/мес за счет массовых оптовых закупок сырья и/или партнерской работы с поставщиками.
- повышением товарооборота за счет установки аппаратов в местах посещения исключительно потенциальной аудитории (массовое скопление).

Снижения инвестиционных вложений можно добиться за счет единовременной покупки кофе-автоматов, в общей сложности 10 штук на сумму 1 млн 526 тыс. Даже при 10% скидке, инвестиционный капитал снижается на 153 тысячи рублей, а срок окупаемости сокращается на 2 месяца.

Увеличение прибыли в долгосрочном периоде может обеспечить расширение сети: при сохранении административных расходов, доходная часть возрастает на 18 000 рублей/мес (среднестатистический показатель).

В целом, бизнес, построенный на кофе-вендинге, является перспективным, быстрокупаемым и имеет тенденции расширения рынка за счет привлечения смежных потребительских сегментов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Артур, А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Учебник / А. Артур.- М.: Вильямс, 2014. - 928с
- 2 Афонин, А. М. Управление проектами. Учебник / А. М. Афонин. – М.: Эксмо, 2010. – 184с.
- 3 Бекетова, О.Н. Бизнес-план: теория и практика. Практикум/О.Н. Бекетова. – М.: Приор-издат, 2016. – 288с.
- 4 Бринк, И.Ю. Бизнес-план предприятия. Учебник/ И.Ю. Бринк. – М.: Феникс, 2015. – 384с.
- 5 Булгаков, М.И. Внутрифирменное планирование. Учебное пособие/ М.И. Булгаков. – М.: Инфра-М, 2015. – 400с.
- 6 Верзух, Э. Управление проектами. Учебное пособие / Э. Верзух. – М.: Диалектика, 2015. -480с.
- 7 Джакубова, Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам. Учебник / Т.Н. Джакубова. – Москва : Финансы и статистика, 2016. - 105 с.
- 8 Забродин. Ю. Н. Управление инвестиционными программами и портфелями проектов. Учебное пособие/ Ю. Н. Забродин. - М.: Дело АНХ, 2015. - 576с.
- 9 Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Учебник/ А.Т. Зуб. - М.: Велби, 2014. - 432с.
- 10 Ильин, А.И. Планирование на предприятии. Учебное пособие/ А.И. Ильин. – М.: Новое знание, 2013. – 672с.
- 11 Ильин, В.В. Моделирование бизнес-процессов /В.В. Ильин. - М.: Диалектика, 2016. - 176с.
- 12 Максютков, А.А. Бизнес-планирование развития предприятия. Учебник/ А.А. Максютков. – М.: Альфа-пресс, 2014. – 288 с.
- 13 Матвеев, А.А. Модели и методы управления проектами. Учебное пособие / А.А. Матвеев. – М.: ПМСОФТ, 2013. –327с.

- 14 Молодчик, А.В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание. Учебник/ А.В. Молодчик. – М.: ГУ ВШЭ, 2016. – 296 с.
- 15 Мыльник, В.В. Исследование систем управления. Учебное пособие/ В.В.Мыльник. – М.: Академический проект, 2012. – 352 с.
- 16 Парахина В.Н. Стратегический менеджмент/ В.Н. Парахина. – М.: КноРус, 2016, - 495с.
- 17 Пелих. А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. учебник/ А.С. Пелих. – М.: Ось-89, 2013. – 112с.
- 18 Платов, В.Я. Современные управленческие технологии. Учебник/ В.Я. Платов. – М.: Дело, 2015. – 320с.
- 19 Проничев, Д.О. Особенности бизнес-планирования в малом бизнесе // Д.О. Проничев В сборнике: Молодёжь третьего тысячелетия Сборник научных статей. – 2016. – С. 207-209.
- 20 Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование / Н.Д. Стрекалова - Спб.: Пи-тер, 2017. - 352 с.
- 21 Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: учебное пособие / Н.Д. Стрекалова - Спб.: Пи-тер, 2017. - 352 с.
- 22 Черняк, В.З. Бизнес-план: теория и практика: учебник/ В.З. Черняк – М.: Альфа-пресс, 2015. – 464с.
- 23 Шапиро, В. Управление проектами / В. Шапиро. – М.: Омега-Л, 2014. – 960с.
- 24 Шаш Н.Н. Бизнес-план предприятия./ Н.Н. Шаш. – М.: ГроссМедиа, 2013. – 488с.
- 25 Шеер, А.В. Моделирование бизнес-процессов/ А.В. Шер - М.: Весть-Мета Технология, 2015. - 206с.

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А



ПРИЛОЖЕНИЕ Б



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – План денежного потока, . руб.

Показатель	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
Инвестиции	1 756 000				1 756 000
Выручка		2 430 000	2 430 000	2 430 000	7 290 000
Себестоимость	915 000	915 000	915 000	915 000	3 660 000
Прибыль до налогообложения		1 515 000	1 515 000	1 515 000	4 545 000
Налог		227 250	227 250	227 250	681 750
Чистая прибыль		1 287 750	1 287 750	1 287 750	3 863 250
Чистый денежный поток	-1 756 000	-468 250	819 500	1 007 250	1 007 250

